

1120

DM  
MEND/MMS

INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA  
MESTRADO EM COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

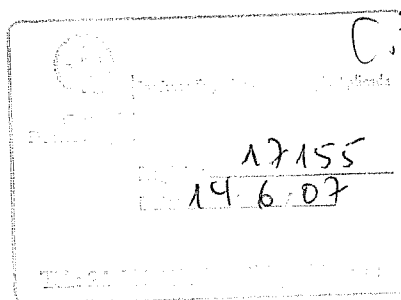
**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Percepções e Realidades: O gestor intermédio na dinâmica da  
estratégia empresarial**

Maria Manuel Mendes – Nº12112

ORIENTADOR: Prof. Doutor Jorge F.S. Gomes  
*Instituto Superior de Psicologia Aplicada*

SEMINÁRIO DIRIGIDO POR: Prof. Doutor Miguel Pina e Cunha  
*Faculdade de Economia*



2003/2005

## AGRADECIMENTOS

Muita alegria e ao mesmo tempo muita serenidade! São estes os sentimentos que, neste momento final, reinam no meu espírito. Uma alegria muito grande por ter chegado ao fim mas também, por ter sido mais um excelente momento de crescimento pessoal e profissional, para o qual muitos contribuíram. A construção de uma tese transforma-se, por vezes, em momentos de grande isolamento, onde dependemos muito de nós próprios. Na verdade, é mesmo assim! Mas mais verdade ainda é que, a cada momento que passa, vamos descobrindo mais e mais pessoas que nos surpreendem e que nos ajudam. A nossa caminhada contagia quem nos acompanha e, directa ou indirectamente, acabamos por receber contributos essenciais para que possamos avançar. Há, no entanto, um elemento fundamental que nos acompanha sempre – o orientador, daí que, é ao Prof. Doutor Jorge Gomes que se dirige o meu primeiro agradecimento, pelo extraordinário profissionalismo, preocupação, motivação e amizade. Ser orientador não deve ser nada fácil, exige muita paciência e confiança, mesmo quando nada se vê.

A escolha do tema não é fácil... No meio de tanta coisa interessante por descobrir, torna-se muito difícil seleccionar apenas um tema. Para esta etapa foi fundamental a sugestão e críticas do Prof. Doutor Miguel Pina e Cunha, solidificada pelo rápido e eficaz incentivo do Prof. Doutor Jorge Gomes. Sorte a minha, ter tido a oportunidade de trabalhar conjuntamente com duas fontes de saber, excelentes agentes de conhecimento.

Há tantas pessoas a quem gostaria de agradecer que, nesta recta final, espero não me esquecer de nenhuma, para tal vou-me recorrer da sequência temporal dos eventos.

As dúvidas sobre a especificidade do tema levaram-me a contar com a ajuda preciosa de três pessoas: Dr. João Silveira Lobo, Artur Félix e Paula Melo. Numa fase inicial foram essenciais para, de forma informal, poder discutir ideias e preparar a abordagem que viria a utilizar no terreno. A ambos agradeço a disponibilidade e todas as ideias trocadas.

Com dúvidas ou sem dúvidas, era imperativo ir para o terreno e começar a “caminhar” em realidades desconhecidas. Nesta fase, tive a sorte de falar com duas pessoas que foram fundamentais para que esta caminhada chegasse onde chegou: Paulo Falcão e Artur Félix. Os “desbloqueios” seguintes contaram com a ajuda sempre presente de Paulo Gonçalves e Nuno Parreiro, pois mantiveram-se disponíveis para me apoiar, no

que fosse necessário, no decorrer da exploração do caso 1 e 2. Anonimamente agradeço ao CEO do caso 3, o pivot chave e de luxo para a exploração do caso 3. Agradeço também de forma geral a todos os participantes dos casos, sobretudo aos interlocutores base que, para além de efectuarem um enquadramento inicial, me proporcionaram o acesso aos vários gestores intermédios.

À Cláudia, ao Filipe e à Rita o meu obrigado pois, dentro dos limites das suas disponibilidades e capacidades tudo fizeram para que, em tempo útil, fosse possível eu trabalhar sobre quase 20 horas de gravações transcritas.

Não posso deixar também de agradecer à Bizdirect (empresa onde trabalho), que me facilitou o acesso ao grupo 1 em estudo, disponibilizou tempo, meios e sobretudo incentivo a concluir com sucesso o desafio que me propus alcançar. Agradeço aos meus colegas que, sempre que possível, me apoiaram em momentos de pressão mais críticos, com solidariedade e entre-ajuda.

Caminhando agora para o lado mais familiar, em primeiro lugar tenho que agradecer aos meus pais pelo apoio incondicional e pelo incentivo constante, mesmo quando eu própria punha em causa a concretização do objectivo final. Acrescento ainda, a valiosa ajuda que me deram, mesmo com poucos conhecimentos informáticos, na fase mais crítica e desmoralizante do trabalho – a transcrição de entrevistas.

Neste momento não posso deixar de agradecer também ao Nuno, meu namorado, que sempre me apoiou e se viu privado da minha companhia várias semanas consecutivas, num momento em que, temos nós também um passo importante a dar nas nossas vidas.

À minha restante família (irmã e cunhado) agradeço a disponibilização de algumas ferramentas importantes, bem como, a solidariedade demonstrada. Aos meus maravilhosos e inocentes sobrinhos, os pequenos momentos de lazer e brincadeira que partilhámos no decorrer de algumas das minhas pausas e que me conferiam energias renovadas para continuar em frente.

Aos meus amigos a compreensão pelas várias ausências aos convívios, aos meus colegas de mestrado pelas críticas, sugestões e partilha efectuadas. Aqui está o resultado!

Para terminar, gostaria de deixar uma palavra de apreço a todos e, em especial, ao meu orientador Prof. Doutor Jorge Gomes, algo tão simples como um sincero OBRIGADA!

## ABSTRACT

Organizations as a whole, managers, and strategy have adapted through time to structural changes in the organization. Leaders have seen their role in the strategic decision making process changed, delegating part of that responsibility to line managers (Bartlett & Ghoshal, 1995). According to Floyd and Wooldridge (1990;1992;1994;1997;2000), Kanter (1982), Burgelman (1983a), Wesley (1990), Nonaka (1988), Balogun (2003) middle managers are invested a much more important role in strategic processes, fundamental for the organizational performance.

These studies illustrate that middle managers fulfill a key role in the organization's strategy. However, the need to understand in detail the phenomenon related to middle manager involvement in strategy has become more emergent. When, in which way, and in which context, do middle managers get involved in strategy formulation?

More critical authors question the existence of strategy in organizations (Hambrick & Fredrickson, 2001), hence, one of the objectives of the thesis was to identify how strategies are formulated in organizations, and what is the role of middle managers during this process. Considering the new role of middle managers (Bartlett & Ghoshal, 1995), the present thesis also intends to identify what is a middle manager, according to their own point of view and according to top managers'. Taking into account the organization and its environment, as well as the existing strategic process, this study also identified the reasons for the different levels of involvement of middle managers in different organizations.

Therefore, one key conclusion of the study is that the concept of strategy has a broad meaning, inasmuch as it is related to the guidelines defined, goals achieved, and the ways they should be achieved, "where and how". The involvement of middle managers in strategy is analyzed in these two components, being also considered, as strategic contributions, ideas that may, in a way, contribute to achieve defined strategic results, independently of their origin and timing.

Despite the fact that strategic planning, in dynamic markets, has been questioned in literature, organizations, independently of their current state, continue to go through strategic planning cycles. The simple fact that the process exists creates an open

atmosphere for participation, representing an important element for creating organizational focus and accountability for the defined goals.

However, this factor is not enough by itself because, according to the internal and external context, and considering the impact of the decisions, the process could be more top-down or bottom-up. In addition to the formal strategic processes, normally pre-defined by the Group's holding, there are other factors that contribute to the higher or lower level of involvement of the middle manager in strategy, such as: management models used, organizational culture implemented, average age of the organization and/or employees, leadership style, communication flows, and middle manager competency. Thus being, the same organization, through time, can provide different levels of involvement in strategy to middle management, within or out of the formal pre-defined circuits, by direct soliciting or by middle management own requesting. These levels of involvement are strongly affected by organizational, individual, contextual and process factors.

The advantages of involving middle management in strategy are consensual, however, it also involve some risks, such as the possibility of analyzing and working distorted and uncompleted realities.

Despite the existing doubts on the formal definition of a middle manager, the findings on its contributions to strategy are aligned with the behaviors and attitudes that CEOs desire, being aware that the ideal middle manager is difficult to find, given the complexity to gather conceptual and operational competencies. As one participant stated "*without people there is no strategy*", therefore one the main contributions of middle managers to strategy is the efficient human resources management.

## RESUMO

No decorrer das mudanças estruturais das organizações, a estratégia, a organização e os gestores têm vindo a adaptar-se. Os líderes estão a alterar o seu papel na tomada de decisões estratégicas, delegando muita dessa responsabilidade para os gestores de linha (Bartlett & Ghoshal, 1995). Os gestores intermédios surgem na literatura de Floyd e Wooldridge (1990;1992;1994;1997;2000), Kanter (1982), Burgelman (1983a), Wesley (1990), Nonaka (1988), Balogun (2003), entre outros, com um papel mais importante do que nunca, sendo a sua participação nos processos estratégicos fundamental para o desempenho organizacional. Todos estes estudos ilustram que o gestor intermédio cumpre um papel chave nas estratégias das organizações, no entanto, a necessidade de compreensão dos fenómenos associados ao envolvimento do gestor intermédio na estratégia torna-se cada vez mais emergente. Em que momentos ocorre o envolvimento do gestor intermédio, de que forma, em que contexto? Autores mais críticos colocam em causa a existência de estratégia nas organizações (Hambrick & Fredrickson, 2001), daí que um dos objectivos do trabalho foi identificar em que moldes se formula a estratégia na organização e qual o papel que é atribuído ao gestor intermédio no decorrer desse processo. Por outro lado, tendo em conta o novo papel que tem vindo a ser atribuído ao gestor intermédio (Bartlett & Ghoshal, 1995), o presente estudo pretende também identificar o que é um gestor intermédio, do ponto de vista dos próprios e do ponto de vista dos gestores de topo. Tendo em conta a organização e o meio onde está inserida, bem como, o processo estratégico existente, o estudo procurou também identificar as razões pelas quais o envolvimento do gestor intermédio é variável de organização para organização.

Assim sendo, o presente estudo conclui que, no seio das organizações, o conceito de estratégia utilizado é um conceito bastante lato, na medida em que, a estratégia foi referenciada sempre como algo onde são definidas directrizes, metas a alcançar e de que forma deverão ser alcançadas, “onde e como”. O envolvimento dos gestores intermédios na estratégia é analisado precisamente nestas duas vertentes, sendo também considerados, como contributos estratégicos, ideias que possam, de certa forma, contribuir para a obtenção dos resultados estratégicos definidos, independentemente da

origem e do *timing* em que surgem. Apesar da realização de planeamentos estratégicos em mercados dinâmicos ser criticada na literatura, as organizações, independentemente do estágio em que se encontram, continuam a realizar ciclos de planeamento estratégico. A existência do processo cria espaços favoráveis ao envolvimento, tendo-se revelado um elemento muito importante pois, potencia a participação de vários membros da organização, ao mesmo tempo que cria sintonia organizacional e responsabilização face às metas que estão a ser definidas. No entanto, este factor por si só não é suficiente, até porque, de acordo com o contexto interno e externo e face ao impacto das decisões a tomar, o processo poderá ser mais *top-down* ou *bottom-up*. Adicionalmente, para além dos processos estratégicos formais, normalmente pré-definidos pela *holding* do grupo há outros factores que contribuem para o maior ou menor envolvimento do gestor intermédio na estratégia, tais como: os modelos de gestão utilizados, a cultura organizacional implantada, a idade média da organização e / ou respectivos colaboradores, a postura da liderança, os filtros comunicacionais e as competências da gestão intermédia. Assim sendo, a mesma organização, ao longo do tempo, poderá proporcionar diferentes graus de envolvimento do gestor intermédio na estratégia, dentro ou fora dos circuitos formais pré-definidos, por solicitação directa ou por iniciativas autónomas da gestão intermédia, sendo estes graus de envolvimento afectados por factores organizacionais, individuais, contextuais ou processuais. As mais valias encontradas no envolvimento do gestor intermédio na estratégia são consensuais, no entanto, também envolve alguns riscos, como por exemplo, a possibilidade de se analisarem e trabalharem realidades distorcidas e incompletas. Apesar das dúvidas existentes sobre a definição formal do gestor intermédio o julgamento dos seus contributos para a estratégia estão em sintonia com os comportamentos e atitudes desejados pelos CEOs das organizações, conscientes que o gestor intermédio ideal é difícil de encontrar pois, ainda é difícil conciliar capacidades conceptuais com capacidades operacionais. Como dizia um dos participantes “sem pessoas não há estratégia”, daí que um dos contributos fundamentais do gestor intermédio para a estratégia seja também a eficiência na gestão dos recursos humanos da(s) sua(s) equipa(s).

## Índice

1	Introdução.....	16
2	Revisão da Literatura.....	21
2.1	A Estratégia.....	21
2.1.1	Origens e Conceitos.....	21
2.1.2	A evolução e as diferentes correntes – As 10 escolas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) .....	23
2.1.2.1	Escolas Prescritivas.....	24
2.1.2.2	Escolas Descritivas.....	25
2.1.3	O Processo Estratégico .....	28
2.2	Os Gestores Intermédios .....	28
2.2.1	Definições, origens e actividades dos gestores intermédios .....	28
2.2.2	Sobre o gestor intermédio – Divergências sobre o “valor” da função.....	31
2.2.3	O Gestor Intermédio e a Estratégia Organizacional .....	33
2.2.3.1	Perspectiva facilitador vs bloqueador: O gestor intermédio em processos de mudança (implementação): .....	33
2.2.3.2	Perspectiva positivista/ empreendedora: O gestor intermédio como activo estratégico.....	35
3	Problema de Investigação.....	51
4	Método.....	54
4.1	Delineamento .....	54
4.2	Os Casos / As Organizações.....	56
4.3	Os Participantes.....	58
4.4	Fontes de Evidência.....	59
4.5	Procedimento.....	63
4.5.1	Definição e Desenho.....	64
4.5.1.1	Estudo piloto.....	64

4.5.1.2	Análise de viabilidade do estudo .....	64
4.5.1.3	Desenho do estudo .....	65
4.5.1.4	Preparação e Arranque .....	65
4.5.2	Preparar Recolher e Analisar .....	66
4.5.2.1	Recolha de Dados.....	66
4.5.2.2	Relatórios Individuais.....	67
4.5.3	Análise e Conclusões.....	67
5	Análise de Resultados .....	69
5.1	Os factos – Caso a Caso.....	70
5.1.1	Caso 1 – Optimus .....	70
5.1.1.1	A Organização .....	70
5.1.1.2	O Processo estratégico.....	72
5.1.1.3	Os Participantes na decisão .....	76
5.1.2	Caso 2 – Público.....	78
5.1.2.1	A Organização .....	78
5.1.2.2	O Processo estratégico.....	81
5.1.2.3	Os Participantes na decisão .....	84
5.1.3	Caso 3 – Centro de Serviços Partilhados e um Grupo empresarial nacional .....	86
5.1.3.1	A Organização .....	86
5.1.3.2	O Processo estratégico.....	90
5.1.3.3	Os Participantes na decisão .....	94
5.2	Análise Individual.....	94
5.2.1	Sentimentos de envolvimento na estratégia .....	96
5.2.2	Factores facilitadores e inibidores ao envolvimento do gestor intermédio na estratégia.....	97
5.2.2.1	Factores que facilitam o envolvimento do gestor intermédio .....	97
5.2.2.2	Factores que inibem o envolvimento do gestor intermédio .....	97

5.2.3	Contributos que o gestor intermédio pensa que a organização espera de um gestor intermédio na estratégia .....	98
5.2.4	Mais e menos valias no envolvimento dos gestores intermédios na estratégia.....	98
5.2.4.1	Mais valias.....	98
5.2.4.2	Menos valias .....	99
5.3	Análise Cruzada – vertente individuo.....	99
5.3.1	Sentimentos de envolvimento na estratégia.....	100
5.3.2	Factores facilitadores e inibidores ao envolvimento do gestor intermédio na estratégia.....	103
5.3.3	Contributos que o gestor intermédio pensa que a organização espera de um gestor intermédio.....	106
5.3.4	Mais e menos valias no envolvimento dos gestores intermédios na estratégia.....	108
5.4	Análise Cruzada: Três unidades de análise vs Três estudos de caso .....	109
5.4.1	Sobre a Organização.....	110
5.4.2	Sobre o Processo Estratégico .....	113
5.4.3	Sobre os Participantes na Decisão.....	116
5.4.3.1	Tipo de participação .....	116
5.4.3.2	Os gestores intermédios.....	121
5.4.3.3	Os gestores de topo / Os líderes.....	123
5.4.4	O contexto.....	125
5.4.4.1	O tipo de decisão.....	125
5.4.4.2	O ambiente externo .....	126
5.4.4.3	O contexto interno.....	127
5.4.5	Em resumo .....	128
6	Discussão e Conclusões.....	130
6.1	Resultados alcançados .....	130
6.2	Contribuição do trabalho.....	138
6.2.1	Para a teoria.....	138
6.2.2	Para a prática.....	139

6.2.3	Para o método.....	140
6.3	Trabalhos futuros.....	140
6.4	Limitações do estudo .....	141
7	Referências .....	142
8	Anexos.....	149
8.1	Instrumentos.....	149
8.1.1	Guião – Gestores Intermédios.....	149
8.1.2	Guião – Gestão de Topo – CEO.....	151
8.1.3	Guião – Caracterização da Organização.....	152
8.1.4	Guião – Processo Estratégico.....	156
8.1.5	Histórico de Contactos.....	157
8.1.5.1	Gestão de Contactos.....	157
8.2	Factores de análise: descrição do envolvimento do gestor intermédio, de acordo com Floyd & Wooldridge (1992).....	158
8.3	Excertos das respostas à questão: o que é a estratégia da organização? .....	159
8.4	Processo estratégico do Grupo Sonaecom .....	160
8.4.1	Etapa I: Estratégia Corporativa (Definição e Consolidação com as Empresas do Grupo) 161	
8.4.2	Etapa II: Estratégia de Negócio (Desenvolvimento individual em cada empresa).162	
8.4.3	Etapa III: PARs e Orçamento.....	163
8.5	Sub-categorias de análise (com exemplos) .....	165
8.5.1	Sentimento de Envolvimento .....	165
8.5.2	Factores facilitadores e inibidores ao envolvimento do gestor intermédio na estratégia.....	168
8.5.2.1	Factores que Facilitam o Envolvimento do Gestor Intermédio .....	168
8.5.2.2	Factores que Inibem o Envolvimento do Gestor Intermédio.....	171
8.5.3	Contributos que o gestor intermédio pensa que a organização espera de um gestor intermédio na estratégia .....	173
8.5.4	Mais e menos valias no envolvimento dos gestores intermédios na estratégia.....	177

8.5.4.1	Mais valias no envolvimento de gestores intermédios .....	177
8.5.4.2	Menos valias no envolvimento de gestores intermédios .....	180

## Lista de Figuras

Figura 1– Modelo de Burgelman (Burgelman, 1983a) .....	36
Figura 2 – Modelo de Westley (Westley, 1990) .....	38
Figura 3 – Processo de Criação de Informação Meio-Topo-Operacional (Nonaka, 1988)	40
Figura 4 – Papéis de Gestão, Troca de Informação e Sub-processos de Renovação Estratégica (Floyd & Lane, 2000) .....	45
Figura 5 – Seis fontes de evidência (Yin, 1994) .....	59
Figura 6 – Etapas do processo de investigação (adaptado de Yin (1994)).....	63
Figura 7 - A recolha de dados – Caso 1 e 2.....	67
Figura 8 - A recolha de dados – Caso 3 .....	67
Figura 9 – Metodologia de análise de resultados .....	69
Figura 10 – Matriz individual de análise.....	69
Figura 11 – Principais etapas do CPE .....	72
Figura 12 – Principais etapas do processo estratégico .....	74
Figura 13 – Organigrama resumo da empresa B.....	79
Figura 14 – Principais etapas do processo estratégico .....	81
Figura 15 – Organigrama da empresa 3 .....	88
Figura 16 – Principais etapas do processo estratégico .....	91
Figura 17 – Metodologia de categorização .....	95
Figura 18 – Modelo de influência ao envolvimento do gestor intermédio .....	129
Figura 19 – Principais etapas do CPE .....	160

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – As Escolas de Pensamento Estratégico de Mintzberg et al. (1998) .....	23
Tabela 2 – Resumo das três escolas prescritivas de Mintzberg et al. (1998).....	25
Tabela 3 – Resumo das seis escolas descritivas de Mintzberg et al. (1998).....	27
Tabela 4 – Palavras chave das principais definições de gestor intermédio e suas funções/ actividades .....	31
Tabela 5 - Os diferentes papéis dos gestores intermédios, segundo vários autores .....	48
Tabela 6 – Casos e Unidades de análise do presente estudo .....	56
Tabela 7 – Os Casos / Organizações em estudo .....	58
Tabela 8 – Contributo dos instrumentos para o estudo .....	62
Tabela 9 - Instrumentos de recolha de dados .....	62
Tabela 10 - Instrumentos de suporte à recolha e análise de dados.....	63
Tabela 11 – Caso1: Participantes no processo estratégico .....	78
Tabela 12 – Caso 2: Participantes no processo estratégico .....	86
Tabela 13 – Caso 3: Participantes no processo estratégico .....	94

## Lista de Quadros

Quadro 1 – Tipologia dos papéis do gestor intermédio na estratégia (Floyd & Wooldridge, 1992).....	42
Quadro 2 - Tipos Base de delineamentos de estudos de caso (adaptado de Yin, 1994) ...	55
Quadro 3 - Lista detalhada dos Factores facilitadores e inibidores ao envolvimento do GI106	
Quadro 4 – Contributos do gestor intermédio, baseado em Floyd e Wooldridge (1992)	107
Quadro 5 – Envolvimento do gestor intermédio: mais e menos valias e os riscos .....	109
Quadro 6 – Tipo de decisões <i>Top-down</i> e <i>Bottom-up</i> .....	126

## 1 Introdução

---

A globalização dos mercados, a desregulação económica, a revolução informática e comunicacional, a importância crescente das questões ambientais (Blanchard, 2002; cit. por Phelan, 2001), a evolução das preferências do mercado, entre outros factores transformam o meio organizacional num clima de instabilidade constante (Floyd & Wooldridge, 2000), marcado pelo aumento da incerteza, pelo dinamismo, pela heterogeneidade dos concorrentes e pela hostilidade (Cunha & Cunha, 2002).

Para sobreviverem e prosperarem as organizações devem desenvolver e manter um alinhamento constante com o seu meio (Snow & Hambrick, 1980), pelo que as formas de estruturação tradicionais tendem a revelar-se inadequadas, dada a sua fraca capacidade de acomodação às mudanças observadas na envolvente (Cunha & Cunha, 2002).

À medida que os ambientes empresariais competitivos se tornam mais complexos e dinâmicos, não só as estruturas organizacionais se tornam ineficazes como também os líderes, que frequentemente não evoluem, se tornam cada vez menos aptos a detectar, interpretar e solucionar os novos desafios (Dutton, Ashford, O'Neill, Hayes, & Wierba, 1997; Floyd & Wooldridge, 1990).

Um novo contexto exige novos conceitos, como tal, relembrando o paradigma tradicional da gestão, é imperativo a adopção de uma nova abordagem de gestão (Sítima, Oliveira, & Fernandes, 2005).

O instrumento base de previsão das organizações sempre foi a estratégia, que pode ser definida como “...o processo e o conjunto de técnicas com que se decide quais as metas e objectivos a perseguir e os meios com os quais serão perseguidos.” (Raimond, 1996, p. 208; cit por Cunha, 2001).

Ao longo dos anos, várias têm sido as interpretações e abordagens estratégicas, de acordo com a corrente do momento. A emergência da estratégia surgiu em 1962, com “Strategy and Structure”, de Alfred Chandler, seguida, em 1965 pela “Corporate Strategy”, de Igor Ansoff.

Em ambientes dinâmicos e complexos, a estratégia não pode ser algo estático, mas sim algo emergente, em constante mutação e adaptação, ou seja, um constructo vivo que se estende e desenvolve ao longo do tempo (Quinn, 1980; cit por Floyd & Wooldridge, 2000) e que emerge das actividades de vários participantes ao longo da organização (Mintzberg & McHugh, 1985). Já em 1978 Mintzberg dizia “a estratégia não é um plano fixo, nem muda de forma sistemática num tempo pré-determinado pela vontade da gestão” (Mintzberg, 1978).

Deliberada ou emergente (Mintzberg & Waters, 1985) a estratégia surge depois de passar por diversos níveis de actividade, tais como: opções estratégicas (como por exemplo, novos mercados), desenvolvimento de projectos (como por exemplo, novos produtos, serviços, operações e/ou políticas) e programação (orçamento e planeamento). Esta cascata de actividades começa com um conjunto de intenções que, gradualmente vai considerando tópicos mais específicos até chegar a uma acção específica.

No entanto, nem sempre o resultado da implementação das acções corresponde às intenções estratégicas iniciais, tradicionalmente desencadeadas pela gestão de topo, quer sejam a um nível macro (visão) ou a nível mais específico (lista de acções concretas).

Antes de se avançar com a implementação e respectivos resultados há a referir o processo pelo qual se constroem as intenções, que implicam uma acção, ou seja, implementação.

Segundo Floyd e Wooldridge (1994), os gestores intermédios são, normalmente, considerados como os tradutores/conversores da estratégia definida nos níveis topo, em acções do nível operacional. Na verdade, apesar da gestão intermédia não ser uma função com fronteiras claras e bem definidas no seio de uma organização, ela é claramente “elo de ligação” (Likert, 1967; cit. por Balogun, 2003; Floyd & Wooldridge, 1992), quer seja verticalmente (Nível de Topo vs Nível Operacional), quer seja lateralmente (gestores intermédios de outras áreas) ou externamente (Clientes/Fornecedores) (Keys & Bell, 1982). O gestor intermédio está assim numa posição privilegiada, podendo ser um fio condutor de informação crucial na organização, tal como refere um estudo mais recente de Floyd e Lane (2000), que considera que o papel do gestor intermédio é precisamente comunicar entre níveis operacionais e de gestão com o intuito de promover (*championing*), facilitar (*facilitating*), sintetizar (*synthesizing*) e implementar

(*implementing*), enquanto que a gestão de topo tem o papel de decisão (*decision-making*), direcção (*directing*) e reconhecedor (*recognizing*).

Deste modo, o sucesso de uma organização depende também da respectiva capacidade em descobrir, explorar e institucionalizar um processo de “venda de factos” que permita aos indivíduos que não pertencem à gestão de topo envolverem-se de forma eficaz na identificação e comunicação de assuntos importantes (Dutton & Ashford, 1993, p. 423). A importância da comunicação ascendente há já muito tempo que foi reconhecida pelas empresas japonesas. Segundo Hamel e Prahalad, os gestores japoneses “*aperceberam-se que os gestores de topo eram como os astronautas que circulam à volta da terra numa nave espacial. Podem até ser os astronautas a receber a fama e a glória, no entanto, todos sabem que a verdadeira inteligência por detrás da missão está firmemente em terra*” (Hamel & Prahalad, 1989, p. 75) e a capacidade de pensar criativamente sobre a estratégia está dispersa por toda a organização.

Em resumo podemos dizer que, no decorrer das mudanças estruturais das organizações face à dinâmica do meio instalada, a estratégia, a organização e os gestores têm vindo a adaptar-se. A estratégia planeada tem-se demonstrado ineficaz face a esta nova realidade (Bartlett & Ghoshal, 1995; Cunha & Cunha, 2002). As organizações passaram pela fase da reengenharia e *downsizing*, tornando-se mais planas e flexíveis (Dopson & Stewart, 1990). De acordo com Janczak (2004), poucas são as organizações que se mantiveram completamente hierárquicas ou adoptaram na totalidade estruturas horizontais orientadas ao processo. Os gestores e os seus papéis na organização também têm sido alvo de mudança (Drucker, 1993), adaptando-se ao novo contexto interno e externo. Nas organizações do estudo de Bartlett e Ghoshal (1995) os líderes estão a alterar o seu papel na tomada de decisões estratégicas, delegando muita dessa responsabilidade para os gestores de linha.

Apesar de existir alguma controvérsia sobre o papel e a importância do gestor intermédio nas organizações de hoje, a verdade é que eles existem e desempenham uma função crítica na comunicação, interpretação e transformação das intenções/decisões estratégicas da organização, quer estas sejam directrizes deliberadas (oriundas da gestão de topo), quer sejam oriundas de situações emergentes e partilhadas por vários elementos da organização. Nos anos 80, o papel dos gestores intermédios chegou a ser questionado no

interior das organizações, tendo sido o seu número reduzido consideravelmente. No entanto, no decorrer deste processo, algumas empresas perderam competências valiosas, verificando-se um declínio na criatividade e inovação (Floyd & Wooldridge, 1994; Janczak, 2004). Os gestores intermédios têm sido estudados de diferentes formas e com diferentes perspectivas desde as mais negativas, onde são alvo de muitas críticas por parte de alguns autores, que os consideram elementos negativos em processos de mudança (Balogun, 2003), às mais optimistas, como tem sido o caso de Floyd, Wooldridge, Kanter, Burgelman, Wesley, Nonaka, Balogun, entre outros, onde o papel dos gestores intermédios se apresenta mais importante do que nunca, sendo a sua participação nos processos estratégicos fundamental para o desempenho organizacional.

Todos estes estudos ilustram que o gestor intermédio cumpre um papel chave nas estratégias das organizações. No entanto, e apesar dos conhecimentos acumulados sobre esta figura, existem ainda contradições e lacunas que urge colmatar, como por exemplo, em que momentos ocorre o envolvimento do gestor intermédio, de que forma, em que contexto? Parte do problema poderá dever-se à dificuldade em definir com exactidão o que é um gestor intermédio, ou à variedade de gestores intermédios que podem ser encontrados na realidade organizacional. De todo o modo, as referidas lacunas no conhecimento sugerem várias oportunidades de investigação e de pesquisa sobre este objecto de estudo. O presente trabalho procura contribuir para preencher algumas das lacunas na área, respondendo às questões seguintes:

- Como se formula a estratégia na organização, e qual o papel do gestor intermédio nesse processo?
- O que é um gestor intermédio, do ponto de vista dos próprios e do ponto de vista dos gestores de topo?
- Porque é que o envolvimento do gestor intermédio é variável de organização para organização?

O presente estudo concentra-se sobretudo na formulação da estratégia organizacional, seja ela de curto, médio ou longo prazo, procurando identificar como é que as estratégias se formam nas organizações e qual o tipo de envolvimento concedido ao gestor intermédio.

Para responder a estas questões centrais, o trabalho foi organizado em cinco partes. Na primeira faz-se um levantamento dos principais autores que têm estudado a estratégia, assim como os seus intervenientes. Este levantamento é acompanhado de uma análise dos principais aspectos a reter. Seguidamente, na secção 3 é detalhado o problema de investigação, dando-se particular ênfase à sua pertinência de um ponto de vista teórico e prático. Posteriormente são descritos os passos metodológicos e técnicos, para visualização da operacionalização da tese. A secção 5 ocupa-se de apresentar os dados e os principais resultados deste trabalho, enquanto a última secção enquadra os resultados mencionados na literatura efectuada, e fornece pistas para pesquisas futuras.

No seu todo, a presente investigação procura contribuir para um melhor entendimento do papel do gestor intermédio português na formulação das estratégias organizacionais.

## 2 Revisão da Literatura

---

A estratégia pode ser abordada de diferentes formas, tais como: processo (ênfase na forma como é que as decisões são tomadas e quem as influencia) e conteúdo (posicionamento da organização no seu meio). Por oposição à visão clássica da estratégia, onde a formulação da estratégia é exclusivamente da gestão de topo, uma nova corrente indica que os gestores intermédios não só executam diferentes papéis no processo estratégico, como o seu envolvimento conduz a melhores desempenhos organizacionais.

Os dois sub-capítulos que se seguem expõem: a) as principais reflexões no âmbito da estratégia, suportadas essencialmente pelo inquérito histórico à literatura realizado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel em 1998 e; b) o papel dos gestores intermédios na estratégia da organização de acordo com três perspectivas: Negativista: Papel redutor, gestores frustrados “redutor”; Facilitador vs Bloqueador: O gestor intermédio em processos de mudança (implementação); Positivista/ empreendedora: O gestor intermédio como activo estratégico.

### 2.1 A Estratégia

#### 2.1.1 Origens e Conceitos

Desde que emergiu, nos anos 60, a estratégia tem sido abordada de diferentes formas, de acordo com a corrente do momento. Inicialmente a estratégia era o mecanismo chave para alcançar uma nova direcção e o seu impacto na estrutura organizacional e desempenho era substancial (Snow & Hambrick, 1980). Na visão de Chandler, a estratégia refere-se à “*determinação das metas e objectivos básicos da empresa para longo-prazo e a adopção de sequências de acções e alocação dos recursos necessários para concretizar as metas*” (Chandler, 1962, p.13; cit. por Snow & Hambrick, 1980). Esta definição inclui claramente dois elementos: os fins (objectivos e metas) e os meios (sequência de acções e alocação de recursos).

Nos últimos tempos, face à actual conjuntura externa, onde as mudanças são rápidas e descontínuas, assiste-se a um repensar da forma e dos papéis no processo estratégico.

Segundo Mintzberg (1987), faz parte da natureza humana a busca de uma definição para cada conceito e era esse o objectivo inicial deste sub capítulo. No entanto, verifica-se que não há uma definição sobre estratégia mas sim várias, dependendo do autor e respectiva perspectiva de análise. A única definição generalizada está no significado da palavra propriamente dita. Tal como é referido por Freire (1997) e Snow e Hambrick (1980), a palavra estratégia deriva do termo grego *strategos*, que combina *stratos* (exército) com *ag* (liderar). Assim, *strategos* significa literalmente “a função do general do exército”. Em virtude das suas raízes militares, a estratégia é geralmente definida como a disposição das tropas com vista a alcançar a vitória sobre o inimigo. A estratégia concebida pelo general traduz-se depois num plano de campanha que determina as acções ofensivas e defensivas a levar a cabo (Freire, 1997). Para muitos a transposição deste significado para a gestão é imediata, pois a estratégia foi trazida do meio militar para o meio empresarial, no entanto, tal como referem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), a estratégia tem várias definições, daí que Mintzberg et al (1998) apresentam cinco definições e 10 escolas. Em 1987, Mintzberg apresenta as razões pelas quais a estratégia é utilizada de diferentes formas, apresentando a estratégia como: “a plan, a ploy, a pattern, a position and a perspective” (Mintzberg, 1987). Plano (*Plan*) é definido como sendo algo equivalente a uma direcção, um guia, um caminho para chegar de um determinado ponto de partida a um determinado ponto destino. Padrão (*Pattern*) é definido como uma corrente de acções ou consistência nos comportamentos ao longo do tempo. Enquanto o plano “olha para a frente”, o padrão “olha para comportamentos passados”, o que faz sentido, tendo em conta que as organizações desenvolvem planos para o futuro mas envolvem padrões do passado. *Ploy* corresponde a uma tática específica para se sobrepor a um opositor ou concorrente. O quarto P Posição (*Position*), corresponde à colocação no exterior de determinado produto ou serviço. O quinto e último P, Perspectiva (*Perspective*), considera o interior da organização, uma visão partilhada de um mesmo posicionamento.

Num inquérito histórico à literatura sobre estratégia, Mintzberg et al (1998) concluem que esta é caracterizada por dez escolas importantes, desde a sua vulgarização nos anos 60 - três prescritivas (com a postura "o que deveria ser") e sete descritivas (com uma atitude afirmativa, "aquilo que é"). A Tabela 1 apresenta as dez escolas de pensamento

estratégico que, com um simples adjetivo procuram capturar uma visão sobre o processo estratégico:

	<b>Escola</b>	<b>A formação da estratégia como um processo...</b>
<b>Prescri- tiva</b>	Desenho	...de concepção
	Planeamento	...formal
	Posicionamento	...analítico
<b>Descritiva</b>	Empreendedor	...visionário
	Cognitiva	...mental
	Aprendizagem	...emergente
	Poder	...de negociação
	Cultural	...colectivo
	Ambiental	...reactivo
	Configuração	...de transformação

**Tabela 1** – As Escolas de Pensamento Estratégico de Mintzberg et al. (1998)

Os autores interrogam-se sobre se estas perspectivas representam processos de formação da estratégia fundamentalmente distintos ou se são "partes" diferentes do mesmo processo, no entanto, resolvem abordar o assunto nos termos de outra metáfora também popular na gestão estratégica: a árvore com as suas raízes e ramos.

Segundo Mintzberg e Lampel (1999), a evolução das escolas não implica a substituição de umas por outras, ou seja, as escolas mais antigas contribuem para as mais recentes, infiltrando novos enquadramentos.

Na sequência do trabalho das 10 escolas de pensamento estratégico, o presente estudo procurará identificar, em cada uma das entidades em estudo, como funciona a formação da estratégia que associa todas estas escolas e ainda outras (Mintzberg & Lampel, 1999) e como é que os gestores intermédios são envolvidos.

### 2.1.2 A evolução e as diferentes correntes – As 10 escolas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998)

*“Nós somos cegos e a formação da estratégia é o nosso elefante” (Mintzberg & Lampel, 1999, p. 21).* Cada um de nós, ao tentar lidar com os mistérios do monstro, agarra uma ou outra parte, e, como é dito no poema do século XIX de John Godfrey Saxe, *“Continue-se*

numa ignorância crassa daquilo que cada um significa, E fale-se sobre um Elefante que nenhum de nós viu!” (Mintzberg & Lampel, 1999, p. 21). Segundo Mintzberg et al. (1998), devemos dar mais atenção ao elefante inteiro, ou seja, à formação da estratégia como um todo. Talvez nunca o vejamos na totalidade, mas poderemos certamente vê-lo melhor (Mintzberg & Lampel, 1999), para compreender o todo, necessitamos certamente de compreender as partes.

### 2.1.2.1 Escolas Prescritivas

Segundo Mintzberg e Lampel (1999), estas escolas são mais claras e consistentes, o que, por um lado facilita a discussão e troca de ideias, por outro, promove esterilidade no pensamento e na respectiva aplicação (ver Tabela 2).

<i>Escola</i>	<i>Descrição</i>
Desenho	<p>“A concepção da estratégia como um processo de desenho informal”(Mintzberg et al., 1998, p. 5)</p> <p><b>Origens/Fontes:</b> Perspectiva iniciada por Selznick (conceitos de competências distintas, situação interna e expectativas externas (Mintzberg et al., 1998), seguido de Chandler (conceitos de estratégia de negócio e respectiva relação com a estrutura (Mintzberg et al., 1998) e com uma definição mais precisa de Kenneth Andrews.</p> <p><b>Conceitos:</b> A representação desta escola, é semelhante ao modelo de Andrews (Mintzberg et al., 1998). A formação da estratégia é vista como algo que alcança a adaptação essencial entre forças e fraquezas internas e ameaças e oportunidades externas. A gestão do topo formula estratégias claras, simples e únicas, num processo deliberado de pensamento consciente, para que todos possam implementar as estratégias (Mintzberg &amp; Lampel, 1999).</p> <p><b>Ciclo de vida:</b> Visão dominante do processo estratégico, pelo menos nos anos 70, e, de acordo com alguns, até aos dias de hoje (Mintzberg &amp; Lampel, 1999).</p>
Planeamento	<p>“A concepção da estratégia como um processo separado e sistemático de planeamento formal” (Mintzberg et al., 1998, p. 5)</p> <p><b>Origens/ Fontes:</b> Cresceu em paralelo com a escola do desenho. O livro de H. Igor Ansoff surgiu em 1965, tal como o texto inicial de Andrews (Mintzberg &amp; Lampel, 1999).</p> <p><b>Conceitos:</b> O livro de Ansoff reflecte a maior parte dos pressupostos da escola do desenho, excepto num ponto significativo: o de que o processo não é apenas cerebral mas formal, passivo de decomposição em etapas distintas, delineadas por <i>checklists</i> e sustentadas por técnicas (nomeadamente no que respeita a objectivos, orçamentos, programas e planos operacionais). Isto significa que os especialistas em planeamento substituíram, de facto, os gestores seniores como elementos-chave do processo (Mintzberg &amp; Lampel, 1999). Alguns exemplos de modelos de planeamento são: a análise SWOT, o modelo <i>Top Management Planning</i> de George Steiner, entre outros.</p> <p><b>Ciclo de vida:</b> Predominou a partir de meados dos anos 70 (apesar de um reduzido volume de publicações), perdeu força nos anos 80 (Mintzberg &amp;</p>

<i>Escola</i>	<i>Descrição</i>
	Lampel, 1999).
Posicionamento	<p><i>“A concepção da estratégia como a selecção de posições estratégicas no mercado económico.” (Mintzberg et al., 1998, p. 5) O enfoque é o conteúdo da estratégia e menos o processo de formulação.</i></p> <p><b>Origens/ Fontes:</b> Surgiu no seguimento de trabalhos anteriores sobre posicionamento estratégico, no meio académico (nomeadamente de Hatten e Schendel) e na consultoria (do <i>Boston Consulting Group</i> e o projecto PIMS), todos precedidos por uma extensa literatura sobre estratégia militar, que remonta a Sun Tzu, em 400 a.C.. Incluem-se ainda os trabalhos de Porter: modelo de 5 forças, modelo de três estratégias genéricas, cadeia de valor (Porter, 1980).</p> <p><b>Conceitos:</b> A estratégia resume-se a posições genéricas, seleccionadas através de análises formalizadas de conjunturas industriais. Esta literatura cresceu em todas as direcções, para incluir grupos estratégicos, cadeias de valor, teorias do jogo e outras ideias - mas sempre de acordo com este pendor analítico.</p> <p><b>Ciclo de vida:</b> Visão dominante da formação da estratégia nos anos 80.</p>

Tabela 2 – Resumo das três escolas prescritivas de Mintzberg et al. (1998)

Entretanto, noutras frentes, e acima de tudo mais sob a forma de riachos e correntes do que de ondas, surgiram abordagens completamente diferentes da formação da estratégia – as escolas descritivas.

#### 2.1.2.2 Escolas Descritivas

Estas escolas (ver Tabela 3) tendem a ser mais completas e ricas, permitindo mas experimentação e inovação, podendo, simultaneamente tornar-se confusas, gerar muitas contingências e múltiplas perspectivas que dificultam a sua aplicação (Mintzberg & Lampel, 1999).

<i>Escola</i>	<i>Descrição</i>
Empreendedor	<p><i>“O processo como criação de visão pelo grande líder” (Mintzberg et al., 1998, p. 6)</i></p> <p><b>Origens/ Fontes:</b> Nasceu, tal como a escola do posicionamento, da economia. Schumpeter (conceito de “destruição criativa”), Bird (1992; cit por Mintzberg et al., 1998), Amar Bhide (1994; cit por Mintzberg et al., 1998), entre outros. Esta Escola é também denominada Escola dos Recursos. Escola dos anos 90, muito recente...</p> <p><b>Conceitos:</b> O processo, à semelhança do que acontece na escola do desenho, está centralizado na gestão de topo, no entanto, por oposição à escola do planeamento, o processo é ancorado nos mistérios da intuição. O processo é vinculado a contextos específicos, tais como: <i>start-up</i>, nicho ou propriedade privada (sem ida à Bolsa), bem como <i>turnaround</i> da empresa pelo líder todo-poderoso.</p> <p>O líder mantém um controlo tão apertado sobre a implementação da visão que formulou que a distinção central das três escolas prescritivas começou a esbater-se.</p>

Escola	Descrição
Cognitiva	<p><b>Ciclo de vida:</b> N.A.</p> <p><i>“Se a estratégia pode ser uma visão personalizada, então a formulação da estratégia pode ser entendida como um processo de conceitos adquiridos na cabeça de uma pessoa...Entrar na mente do estratega através da cognição.” (Mintzberg et al., 1998, p. 6)</i></p> <p><b>Origens/ Fontes:</b> No meio académico com questões <i>“Se as estratégias se desenvolvessem no espírito das pessoas como quadros, modelos, mapas, conceitos ou esquemas, haveria algo a aprender sobre estes processos mentais?”</i>(Mintzberg &amp; Lampel, 1999, p. 3).</p> <p><b>Conceitos:</b> Inicialmente o enfoque cingia-se sobretudo aos aspectos mais cognitivos da criação da estratégia e na cognição como processamento da informação, mapeamento da estrutura do conhecimento e âmbito de conceitos - sendo este último importante para a formação da estratégia, mas em que os progressos foram mínimos. Mais tarde, outro ramo desta escola adoptou uma visão mais subjectiva, "interpretativa" ou "construtivista" do processo da estratégia: a de que a cognição é usada para construir estratégias enquanto interpretações criativas, em vez de ser um simples mapa da realidade, de uma forma mais ou menos objectiva, ainda que distorcida (Mintzberg &amp; Lampel, 1999).</p> <p><b>Ciclo de vida:</b> Em especial nos anos 80, e até hoje.</p>
Aprendizagem	<p><i>“As estratégias devem emergir em pequenas etapas à medida que a organização se adapta ou “aprende”.”(Mintzberg et al., 1998, p. 6)</i></p> <p><b>Origens/ Fontes:</b> Primeiros trabalhos de Lindblom sobre o incrementalismo disjunto - e passando pelo incrementalismo lógico de Quinn, as noções de Bower's e Burgelman sobre projectos, as ideias de Mintzberg e outros sobre estratégia emergente, bem como pela noção de Weick sobre a construção de sentido retrospectiva (Mintzberg &amp; Lampel, 1999).</p> <p><b>Conceitos:</b> As estratégias são emergentes, os estrategos podem ser encontrados por toda a organização e as pretensas formulação e implementação entrecruzam-se (Mintzberg &amp; Lampel, 1999).</p> <p><b>Ciclo de vida:</b> De todas as escolas descritivas, só a da aprendizagem se transformou numa verdadeira onda e desafiou as sempre dominantes escolas prescritivas (Mintzberg &amp; Lampel, 1999).</p>
Poder	<p><i>“A formulação da estratégia como um processo de negociação, quer por conflitos entre grupos da organização ou pelas próprias organizações à medida que se confrontam com o meio” (Mintzberg et al., 1998, p. 6)</i></p> <p><b>Origens/ Fontes :</b> Os textos de Quinn e Lindblom, na escola da aprendizagem já introduziam este conceito. Outros textos publicados remotam à década de 70, MacMillan's (1978; cit por Mintzberg et al., 1998), Sarranzin's (1975; cit por Mintzberg et al., 1998), Pettigrews (1977; cit por Mintzberg et al., 1998), entre outros.</p> <p><b>Conceitos:</b> De acordo com Mintzberg e Lampel (1999), parece que existem duas orientações distintas: a do <u>micropoder</u>, que vê o desenvolvimento de estratégias no interior da organização como algo essencialmente político, ou seja, um processo que envolve negociação, persuasão e confronto entre actores que partilham o poder; a do <u>macropoder</u>, que considera a organização como uma entidade que usa o seu poder sobre os outros e entre os seus parceiros em alianças, <i>joint-ventures</i> e outras relações de rede para negociar estratégias "colectivas" no seu próprio interesse.</p> <p><b>Ciclo de vida:</b> Década de 70, com maior crescimento nos últimos anos.</p>

Escola	Descrição
Cultural	<p><i>“Processo fundamentalmente colectivo e cooperativo”</i>(Mintzberg et al., 1998, p. 6)</p> <p><b>Origens/ Fontes:</b> A cultura tornou-se um problema central nas obras norte-americanas após a descoberta do impacto da gestão nipónica nos anos 80; mais tarde, prestou-se alguma atenção às implicações da formação da estratégia. No entanto, desenvolveram-se pesquisas interessantes na Suécia, nos anos 70, tendo a cultura como tema central, embora nunca exclusivo, estimuladas pela obra inicial de Rhenman e Normann, e continuadas por pessoas como Hedberg, Jonsson e outros (Mintzberg &amp; Lampel, 1999).</p> <p><b>Conceitos:</b> A formação da estratégia como um processo social enraizado na cultura</p> <p><b>Ciclo de vida:</b> N.A.</p>
Ambiental	<p><i>“O processo de formulação estratégica é um processo reactivo, no qual a iniciativa recai, não só no interior da organização como também no contexto externo.”</i> (Mintzberg et al., 1998, p. 6)</p> <p><b>Origens/ Fontes:</b> N.A</p> <p><b>Conceitos:</b> Mintzberg e Lampel (1999) incluem nesta escola a denominada "teoria da contingência", que analisa as respostas esperadas de organizações confrontadas com certas condições ambientais e textos de "ecologia da população" que reivindicam limites severos às opções estratégicas.</p> <p>Talvez não se trate de uma gestão estratégica no sentido estrito, no entanto, a esta escola, merece alguma atenção pois, destaca as exigências do meio ambiente.</p> <p><b>Ciclo de vida:</b> N.A.</p>
Configuração	<p><i>Procura agregar vários elementos do processo de concepção estratégica: o conteúdo das estratégias, as estruturas das organizações e o seu contexto.</i> (Mintzberg et al., 1998, p. 6)</p> <p><b>Origens/ Fontes:</b> N.A.</p> <p><b>Conceitos:</b> A organização é vista como uma configuração - agrupamentos/ clusters de características e comportamentos - e integra as reivindicações das outras escolas - cada configuração, de facto, no seu lugar próprio.</p> <p><b>Ciclo de vida:</b> N.A.</p>

Tabela 3 – Resumo das seis escolas descritivas de Mintzberg et al. (1998)

Em resumo podemos considerar que as 10 escolas estão agrupadas em dois grupos. O primeiro, constituído por três escolas (escolas prescritivas), está mais preocupado com o “como” é que as estratégias devem ser formuladas do que com a forma como realmente se “formam”. As seis escolas que se seguem (escolas descritivas), consideram aspectos específicos do processo de formulação estratégica, ou seja, como é que, de facto, as estratégias são construídas. As escolas aprendizagem, poder, cultural e ambiental, procuraram alargar o processo de formulação estratégica para além do indivíduo, ou seja, para outras forças e actores (Mintzberg et al., 1998).

### 2.1.3 O Processo Estratégico

O artigo de Stuart Hart (1992), é uma referência importante na literatura sobre os processos de concepção estratégica pois, sintetiza e integra um conjunto de tipologias dispersas na literatura. Este artigo permite identificar dimensões repetidas e extrai três elementos críticos: racionalidade, visão e envolvimento. Hart (1992) conceptualiza cinco tipos de processos: comando (*command*), simbólico (*symbolic*), racional (*rational*), transaccional (*transactive*) gerador (*generative*). A variação entre eles é precisamente a variação dos papéis desempenhados pela gestão de topo e outros membros da organização. No seu trabalho Hart reconhece que a elaboração da estratégia em si é uma capacidade crítica que poderá pôr em causa o sucesso da organização. A tipologia efectua algumas ligações à variabilidade do contexto e a necessidade de adaptação das tipologias.

## 2.2 Os Gestores Intermédios

### 2.2.1 Definições, origens e actividades dos gestores intermédios

O futuro, o papel, o significado e a importância do gestor intermédio nas organizações têm sido alvo de vários estudos, com diferentes abordagens e resultados. No entanto, verifica-se que, por exemplo, as definições utilizadas estão intrinsecamente ligadas ao objecto de estudo de cada um dos autores e, como tal, pode ser um dos factores responsável pela dicotomia de opiniões.

As definições de gestor intermédio surgem na literatura associadas a várias dimensões, tais como: função, posição hierárquica, experiência ou âmbito de decisão.

Ao longo do tempo, o gestor intermédio tem tido várias designações, tais como: seguidores, espinha dorsal da organização, interpoladores dos objectivos da gestão de topo, amortecedor dos níveis de topo e operacionais, funis através dos quais as intenções dos gestores de topo flúem para baixo e a informação flúi para cima, integradores, delimitadores de fronteira e treinadores (Keys & Bell, 1982).

De acordo com Janczak (1999), Niles (1941; cit por Janczak, 1999), foi a primeira autora a referenciar o termo “gestor intermédio”. No entanto, a sua descrição apenas identificava os deveres e obrigações, ficando em aberto quais as tarefas ou características pessoais. No livro “Gestor Intermédio: a função do gestor *junior*” (Beckley, 1982) Niles

considerou os gestores intermédios como um grupo de *jovens* administrativos que realiza um trabalho diferente dos *gestores* e que, no futuro, serão gestores de topo (Belfer, 1986; Janczak, 1999).

Uns anos mais tarde, Likert define o gestor intermédio como sendo o “elo de ligação” (“*linking pin*”) (Likert, 1967; cit. por Balogun, 2003), ou seja, alguém que ocupa um cargo de superior num grupo e é o subordinado no grupo seguinte (Likert, 1961; cit por Floyd & Wooldridge, 1992). Como participantes em múltiplos grupos, verticalmente relacionados, os “elos de ligação” coordenam actividades no nível de topo e no nível operacional (Floyd & Wooldridge, 1992).

No artigo “*As quatro caras do funcionamento completo do Gestor Intermédio*”, de 1982, Keys e Bell consideram que o gestor intermédio tem que apresentar quatro “caras” diferentes para exercer a sua função no dia-a-dia, ou seja, dentro da organização, o gestor intermédio tem que contactar regularmente com quatro grupos distintos: superiores hierárquicos, colaboradores, companheiros e clientes, ou seja, fazendo a analogia a posições, o gestor intermédio tem que falar para cima, para baixo, para o lado e para fora. Segundo os mesmos autores, a gestão deste quarteto de relações é, por vezes, extremamente difícil.

A actividade dos gestores intermédios foi explorada por Torrington e Weightman (1987). Num estudo efectuado a 52 gestores de 16 organizações, as actividades foram agrupadas em 3 categorias: Técnica; Administrativa e Gestão. No primeiro caso, as tarefas são executadas tendo em conta a experiência profissional e/ ou qualificação, estando relacionadas com as actividades principais do departamento ou unidade onde trabalha. As tarefas administrativas consomem grande parte do tempo dos gestores, tendo em conta as necessidades de compilação e disseminação de informação. Por último, a categoria de gestão engloba actividades de definição de modelos e de influência de pessoas (Torrington & Weightman, 1987).

Uma definição baseada na estrutura de posições hierárquicas, considera o gestor intermédio como “*qualquer gestor dois níveis abaixo do CEO e um nível acima dos gestores de linha e profissionais*” (Huy, 2001, p. 73).

Na visão tradicional, associada aos modelos de gestão *top-down*, a tarefa dos gestores intermédios consiste apenas em obter os planos da gestão de topo e pô-los em prática no seu departamento/ unidade/ divisão, alinhando as acções organizacionais com as intenções estratégicas (Nutt, 1987; Westley, 1990).

Após a realização de várias pesquisas nos mais conceituados livros de gestão da actualidade, constata-se que a definição de gestor intermédio está ainda alinhada com a visão tradicional. Alguns glossários internacionais de gestão definem a gestão intermédia como “*um nível de gestão que inclui: gestores gerais, gestores de divisão, gestores de marca ou de fábrica e que é responsável pelo planeamento tático e controlo*” (Nickels, McHugh, McHugh, Berman, & Cossa, 2003).

Na opinião de Floyd e Wooldridge, em 1994, os gestores intermédios são, normalmente, considerados como parte de um sistema de controlo e não como um activo estratégico da organização, sendo exclusivamente os tradutores/ conversores da estratégia definida nos níveis topo, em acções do nível operacional, o que, segundo os mesmos autores (Floyd & Wooldridge, 1994) envolve:

- Definição das táticas e desenvolvimento de orçamentos para alcançar uma estratégia;
- Monitorização do desempenho dos indivíduos e sub-unidades ou departamentos;
- Realização de acções correctivas quando se verificam comportamentos diferentes dos esperados.

Recentemente Huy (2001) considerou que:

- Como empreendedor o gestor intermédio tem, por inerência à sua função, ideias de valor acrescentado.
- Adicionalmente, quando considerados com grupo, eles são ainda mais diversos que os respectivos superiores, por exemplo, área funcional, experiência de trabalho, geograficamente, género, entre outros. Como consequência, os seus contributos são mais diversos.
- Como comunicador, o gestor intermédio é excepcionalmente capaz de potenciar redes informais.

Em resumo, podemos dizer que os autores mais tradicionalistas consideram o gestor intermédio como uma ligação interpretativa, ou seja, uma função onde desempenham o papel de tradução/ conversão dos grandiosos objectivos da gestão de topo, em objectivos específicos, aplicáveis no contexto de trabalho dos supervisores de primeiro nível (Knouse, 1993), tal como Hamel afirma numa entrevista, em 1996, “o gestor intermédio sempre desempenhou um papel de “tradutor”, de “ponte” “ (Rodrigues & Hamel, 1996). Para além deste papel, na realidade os gestores intermédios deparam-se muitas vezes no meio de fogo cruzado entre departamentos internos e os fornecedores ou clientes externos (Keys & Bell, 1982).

As definições e actividades em resumo (ver Tabela 4):

<b>Autor</b>	<b>Palavra chave</b>
Niles – 1941	Enfoque nas Obrigações e Deveres
Likert – 1961	“Elo de ligação”
Keys e Bell – 1982	Quarteto de relações
Torrington e Weightman – 1987	As actividades: Três categorias
Huy – 2001	Posição Hierárquica
Nickels, McHugh, McHugh, Berman e Cossa	Implementar planos de gestão
Floyd e Wooldridge (versão tradicional) – 1994	Tradutores/ conversores da estratégia

**Tabela 4** – Palavras chave das principais definições de gestor intermédio e suas funções/ actividades

No ponto seguinte vamos analisar as diferentes correntes de estudos que atribuem ao gestor intermédio um novo papel no contexto dinâmico em que vivem as organizações de hoje.

### 2.2.2 Sobre o gestor intermédio – Divergências sobre o “valor” da função

A Gestão intermédia tem sido muitas vezes considerada como uma área nebulosa no seio das organizações (Knouse, 1993). “Poucas são as pessoas que têm algo de encorajador a dizer sobre os gestores intermédios: passado, presente ou futuro” (Dopson & Stewart, 1990, p. 3). É assim que começa o artigo “O que está a acontecer ao Gestor Intermédio”, de Dopson e Stewart. Esta afirmação é suportada por artigos de autores, tais como: Leavitt e Whistler (1958; cit por Dopson & Stewart, 1990), Herbert Simon (1960; cit por

Dopson & Stewart, 1990), Hicks (1971; cit por Dopson & Stewart, 1990); Neumann (1979; cit por Dopson & Stewart, 1990); Polozynski (1983; Dopson & Stewart, 1990); Drucker (1988; Dopson & Stewart, 1990). Genericamente estes autores retratam os gestores intermédios como alguém frustrado e desiludido, apanhado no meio de uma hierarquia, impotente e sem qualquer esperança de progressão na carreira.

Em 1958, Leavitt e Whistler realizaram a primeira e mais cotada previsão sobre o futuro dos gestores intermédios. A previsão dizia que a combinação das ciências de gestão com as tecnologias de informação iria: reduzir a gestão intermédia, atribuir funções mais criativas à gestão de topo e centralizar novamente as grandes organizações (1958; cit. por Dopson & Stewart, 1990, Dopson & Stewart, 1994). Leavitt e Whistler foram ainda mais longe afirmando que, nos anos 80, a experiência dos gestores intermédios estaria limitada a tarefas programadas, rotineiras, estruturadas, com menos requisitos de experiência, julgamento e criatividade, tornando-se uma função com um *status* menos relevante e menos bem recompensado. Nos anos 60, Herbert Simon dizia que, no futuro, as decisões dos gestores intermédios poderiam ser executadas pelos computadores (Dopson & Stewart, 1990, 1994).

Em 1990, Dopson e Stewart realizaram um estudo que ilustra uma realidade bem diferente. No decorrer desse estudo, Dopson e Stewart constataram que o trabalho dos gestores intermédios se tornou mais generalista, com mais responsabilidades e com um leque de tarefas mais alargado (Dopson, Risk, & Stewart, 1992; Dopson & Stewart, 1990, 1994). Estas alterações têm implicações directas para o próprio gestor intermédio pois, implicam uma mudança nas atitudes de gestão, bem como, a aquisição de novas competências, tais como: mais flexibilidade e capacidade de adaptação, conhecimentos financeiros, mais capacidade de gerir pessoas, incluindo pessoas com diferentes perfis, maior entendimento do que se passa à sua volta, quer a nível interno (noutros departamentos), quer a nível externo e maior orientação de marketing e estratégica. (Dopson & Stewart, 1990). Para esta nova situação contribui, não só o facto de que, em organizações mais “magras e planas” os gestores intermédios têm mais responsabilidade mas também, e principalmente, porque os gestores intermédios passam a ser vistos pela gestão de topo como ocupantes de uma posição *pivot* na implementação de mudanças e

assim, capazes de influenciar o sucesso da organização (Dopson et al., 1992; Dopson & Stewart, 1990, 1994).

Em resumo, podemos considerar que, embora o papel e responsabilidades dos gestores intermédios tenha vindo a mudar e o seu número a reduzir, eles representam ainda um activo importante nas organizações, activo esse que se tem vindo a adaptar a organizações mais flexíveis (Dopson & Stewart, 1990; Huy, 2001; Kanter, 1986) e a revelar mais estratégico nas organizações (Burgelman, 1983a; Floyd & Wooldridge, 1992, 1994, 1997; Nonaka, 1988), assumindo um papel cada vez mais importante.

### 2.2.3 O Gestor Intermédio e a Estratégia Organizacional

Tal como referido no sub-capítulo anterior, os gestores intermédios tipicamente não eram considerados como parte integrante do processo estratégico à excepção do fornecimento de informação e coordenação/ gestão da implementação (Floyd & Wooldridge, 1992).

Este sub-capítulo pretende apresentar um resumo da literatura sobre o gestor intermédio e o seu papel/ contributo no decorrer dos processos estratégicos. De acordo com os resultados das reflexões efectuadas, foram criadas, para efeitos da presente exposição, perspectivas de análise:

- *Perspectiva facilitador vs bloqueador*: estudos dedicados à análise do gestor intermédio em processos de mudança ou de implementação de estratégias organizacionais;
- *Perspectiva positivista/ empreendedora*: modelos recentes que apontam para a mudança do paradigma da função do gestor intermédio, remetendo a sua função para um lugar de destaque na obtenção de vantagem competitiva;

#### 2.2.3.1 *Perspectiva facilitador vs bloqueador*: O gestor intermédio em processos de mudança (implementação):

Em 2003, Balogun procurou identificar o papel do gestor intermédio no decorrer da implementação de processos de mudança, bem como, o que lhes facilita ou dificulta o desempenho deste papel. Será que o envolvimento dos gestores intermédios é mesmo contraproducente? Será que são mesmo os “mau feitores” (Huy, 2001) e os causadores das doenças das organizações (Grey, 2001; cit. por Balogun, 2003)?

Guth e Macmillan, em 1986, questionaram qual seria a motivação dos gestores intermédios para implementar a estratégia. No estudo que realizaram concluíram que os gestores intermédios, ao perceberem um eventual comprometimento dos seus interesses pessoais, podem, não só redireccionar a estratégia, atrasar a respectiva implementação ou reduzir a qualidade da implementação, como também sabotá-la completamente (Guth & MacMillan, 1986). Estas reacções surgem, sobretudo, quando os gestores intermédios têm pouco ou nenhum compromisso com as estratégias definidas pela gestão de topo. Por outro lado, nem sempre as contribuições dos gestores intermédios, sobretudo as que são extremamente importantes, são reconhecidas pelos seus superiores (Huy, 2001).

Estudos dedicados às mudanças organizacionais reforçam o facto de que os líderes envolvidos numa transformação têm que gerar o compromisso necessário para a acção (Nutt & Backoff, 2001). Segundo Nutt e Backoff (2001), existem dois compromissos chave: a mudança tem que ser valorizada e tem que ser realizado um investimento nas capacidades de produção das pessoas.

O estudo de Balogun (2003) vem demonstrar que os gestores intermédios desempenham um papel complexo na implementação de processos de mudança, designado como “intermediário de mudança”. Os gestores intermédios devem então ser caracterizados como gestores intermediários, integrando quatro papéis, inter-relacionados entre si, no decorrer da implementação: empreender mudanças pessoais, ajudar os outros através da mudança, implementar as mudanças necessárias nos seus departamentos, manter as tarefas do dia-a-dia (Balogun, 2003).

Em resumo, podemos considerar que um ponto-chave da perspectiva facilitador vs bloqueador, é a integração dos gestores intermédios num conjunto de actividades de forma a interiorizar e apoiar o propósito da mudança (Balogun, 2003; Dixon, 1995). Por outro lado, o papel dos gestores intermédios deve ser sempre clarificado, pois caso contrário acaba por originar conflitos diversos (Balogun, 2003). Outro factor importante, mencionado por Balogun (2003), são os processos de comunicação informal, quer seja entre os gestores intermédios, quer seja entre os gestores intermédios e os seus superiores.

### 2.2.3.2 Perspectiva positivista/ empreendedora: O gestor intermédio como activo estratégico

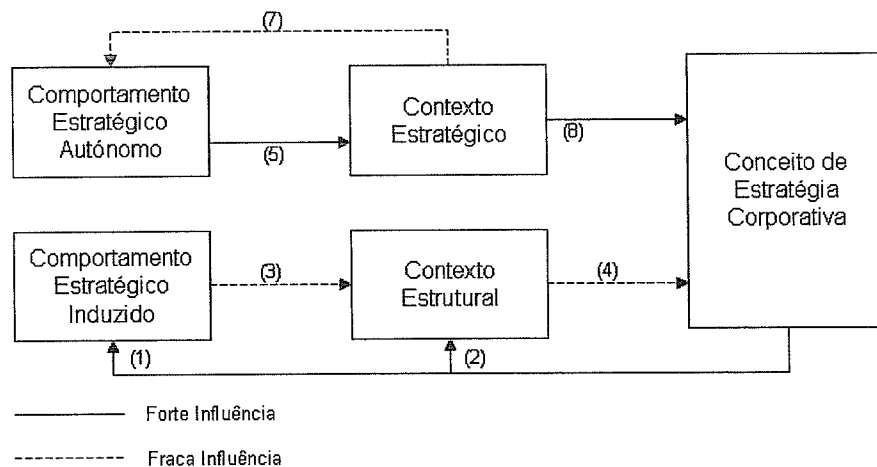
Estudos realizados entre 1970 e o dia de hoje, apontam que, embora o gestor intermédio seja visto como o condutor das instruções dos gestores de topo, ele pode também exercer funções estratégicas (Balogun, 2003).

Na década de 80 e 90 começam a surgir alguns estudos sobre o processo estratégico inconsistentes com a visão tradicional, de que a estratégia é exclusivamente da competência da gestão de topo, tal como defendiam Ansoff em 1965, Andrews em 1971, Schendel e Hofer em 1979 (Burgelman, 1983a; Floyd & Wooldridge, 1992, 1994, 1997, 2000; Huy, 2001; Nonaka, 1988; Schilit, 1987; Wooldridge & Floyd, 1990).

Em 1970, Bower apresenta o processo estratégico, nas empresas de grande dimensão e complexidade, como um conjunto de actividades estratégicas realizadas por gestores de diferentes níveis da organização (Bower, 1970; cit por Burgelman, 1983a; Wooldridge & Floyd, 1990). Segundo este mesmo autor, os gestores intermédios “são os únicos indivíduos na organização que estão em posição de julgar se determinado tema estratégico está a ser considerado no contexto adequado” (Bower, 1970, p.297-298; cit por Wooldridge & Floyd, 1990).

Numa direcção oposta surgiu Hambrick (1981). Este autor confirma o declínio da consciencialização da estratégia para os níveis descendentes da hierarquia de gestão. Ou seja, os gestores intermédios têm menos consciência da estratégia da organização do que os gestores de topo.

Procurando estender os estudos efectuados até então, Burgelman (1983a) cria um modelo de interacção entre o comportamento estratégico, o contexto corporativo e o conceito de estratégia (ver Figura 1). O modelo de Burgelman, integra o nível de análise de negócio e o corporativo e é aplicável a empresas de grande dimensão, complexas e ricas em recursos, de forma a serem relativamente independentes do apertado controlo da selecção do meio envolvente externo.



**Figura 1**– Modelo de Burgelman (Burgelman, 1983a)

O modelo propõe duas categorias de comportamento genéricas: induzido (*induced*) e autónomo (*autonomous*).

O **comportamento estratégico induzido** (Burgelman, 1983a), utiliza as categorias fornecidas pelos actuais conceitos de estratégia para identificar oportunidades no “meio que se está a estabelecer/ formar”. Sendo consistente com as categorias existentes, utilizadas no sistema de planeamento estratégico da empresa, o comportamento estratégico gera poucos equívocos no contexto corporativo. Exemplos deste tipo de comportamento emergem, entre outros: o desenvolvimento de projectos de novos produtos para negócios existentes, o desenvolvimento de projectos de mercado para produtos existentes e projectos de investimento de capital estratégicos para negócios existentes. Este comportamento é espelhado pelo contexto estrutural actual.

O **comportamento estratégico autónomo** (Burgelman, 1983a), introduz novas categorias à definição de oportunidades. Participantes empreendedores, ao nível de mercado/ produto, concebem novas oportunidades de negócio, envolvem-se em esforços de promoção de projectos para mobilizar recursos corporativos para estas novas oportunidades, e desempenham diligências estratégicas para criar o ensejo para o futuro desenvolvimento. Os gestores intermédios tentam formular estratégias mais alargadas para áreas de novas actividades de negócio e tentam convencer a gestão de topo a apoiá-los.

De acordo com este modelo, as mudanças mais dramáticas e profundas na estratégia corporativa são precedidas de iniciativas de estratégias autónomas aos níveis operacionais e intermédios da organização: a estratégia segue o comportamento estratégico autónomo. Daí que Burgelman aponta como crucial o papel do gestor intermédio no apoio às iniciativas dos níveis operacionais, combinando-as com os pontos fortes da organização e conceptualizando novas estratégias (Burgelman, 1983, 1983a).

Nas teorias de Ansoff (em 1965) e Andrews (em 1985) a gestão estratégica é analisada sob o ponto de vista exclusivamente racional, descurando-se o impacto do comportamento humano (Schilit, 1987), designado por dinâmica interpessoal (Ringbakk, 1971; cit por Schilit, 1987). Nesta época poucos eram os estudos que analisavam o impacto de tais factores comportamentais como actividades de poder ou políticas nas decisões estratégicas.

Para Schilit (1987), decisões estratégicas são decisões importantes que utilizam os recursos da organização para melhorar o sucesso a longo prazo. Assim, as decisões estratégicas são, por um lado, de longo prazo e têm, por outro, impacto na organização.

Embora o gestor intermédio e o seu superior hierárquico possam utilizar diferentes métodos para influenciar as decisões estratégicas, qualquer uma das partes pode facilitar ou deter as tentativas do outro em completar importantes valores ou objectivos (Schilit, 1987), vejamos quais as influências apresentadas no estudo de Schilit:

- 1) Os gestores intermédios exercem influência sobretudo em decisões estratégicas de baixo risco e tendem a ter sucesso nas suas interacções de influência ascendente
- 2) Os gestores intermédios dos departamentos financeiros e de marketing obtêm mais influência nas decisões estratégicas do que outros gestores intermédios
- 3) O maior provisor de sucesso de influência ascendente e de interacções mais arriscadas é o número de anos de trabalho com o superior hierárquico
- 4) Os gestores intermédios de organizações do sector privado e de organizações pequenas exercem mais influência nas decisões estratégicas de elevado risco do que o equivalente no sector público e organizações de elevada dimensão.

Procurando compreender o papel do gestor intermédio nos processos estratégicos, mais concretamente nas interacções entre a gestão de topo e a gestão intermédia, Westley (1990) efectuou um estudo que procurava identificar os sentimentos de inclusão ou exclusão experimentados pelos gestores intermédios em assuntos estratégicos, bem como, a presença ou ausência de energia nas iniciativas estratégicas. Estas interacções foram designadas como “conversas estratégicas” (Westley, 1990).

De acordo com o tipo de papel e de envolvimento nas “conversas estratégicas”, o gestor intermédio assume diferentes tipos de resposta às iniciativas estratégicas. Vejamos o modelo de Westley (1990) na Figura 2.

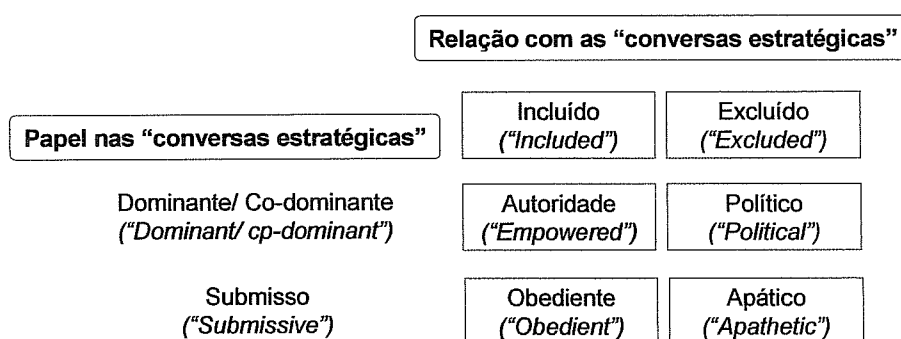


Figura 2 – Modelo de Westley (Westley, 1990)

A cada um dos quadrantes Westley atribuiu um significado específico:

- “autoridade”: gestores intermédios que experienciam simultaneamente a inclusão e um determinado nível de domínio, nas “conversas estratégicas” com os seus superiores;
- “apático”: gestores intermédios excluídos e, como tal, dominados;
- “político”: gestores intermédios excluídos de uma coligação de topo, que constrói poder com base em coligações de áreas funcionais. Neste caso, os gestores intermédios gastam a sua energia em actividades políticas, na tentativa de obter acesso a mais autoridade e, com isso, apesar de serem dominados, conseguir participar nas “conversas estratégicas”;
- “obediente”: gestores intermédios incluídos mas incapazes de tomar qualquer iniciativa ou dominar um tema numa nova direcção.

Se os gestores intermédios não forem incluídos nas actividades estratégicas da organização e os gestores de topo não se tornarem mais sensíveis ao cinismo existente entre eles, estes irão falhar em, termos de resposta e, ao invés, vão ficar paralisados (Westley, 1990).

Os estudos de Schilit (1987) e Westley (1990) foram os primeiros a centrar a sua atenção na gestão intermédia como protagonista na estratégia organizacional. No entanto, não tiveram em linha de conta o contexto organizacional, nem as diferenças nos tipos de gestores intermédios.

Por outro lado, ao envolver os gestores intermédios na estratégia, surge sempre o risco de que esta abertura possa conduzir ao caos (Tregoe & Tobia, 1990). No entanto, segundo Tregoe e Tobia (1990), o risco pode ser prevenido, em primeiro lugar, pelo reconhecimento de que a direcção futura da organização se mantém exclusivamente na responsabilidade do CEO, o seu voto continua a ser decisivo. Em segundo lugar, o objectivo da participação no processo estratégico é obter um comprometimento mais alargado. Em último lugar, deve existir uma ideia clara dos papéis dos diferentes intervenientes no processo estratégico, tal como também foi referido por Balogun (2003).

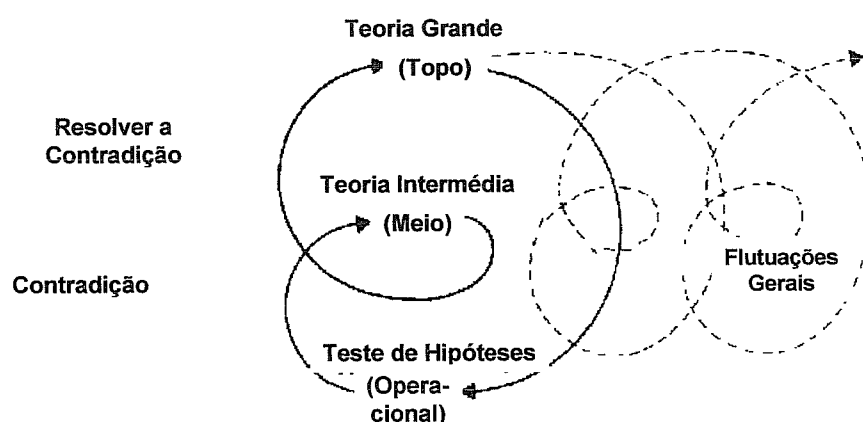
Uma outra linha de análise ao papel do gestor intermédio surge em 1988, com o estudo do caso da Honda (Nonaka, 1988). No decorrer da análise do caso, Nonaka considera que, a gestão de topo cria a visão ou o sonho, enquanto que a gestão intermédia cria e implementa conceitos concretos para solucionar e ultrapassar as contradições que decorrem da dicotomia entre o que existe no momento e o que a gestão de topo espera criar (Nonaka, 1988).

O estudo de caso remonta ao ano de 1978, época em que os gestores da Honda Motors estavam notoriamente apreensivos e preocupados, face às evidências de perdas significativas de vitalidade da empresa (Nonaka, 1988). Face a este cenário, a gestão de topo da Honda decidiu atribuir aos engenheiros de *design* mais novos o desenvolvimento de algo novo para as suas gerações. O projecto intitulou-se “*Boken o yatte miyo*”, ou seja, “Vamos fazer uma aventura” (Nonaka, 1988, p. 9). Neste exemplo, a gestão de topo definiu o sonho/ ideal “*create an original car of high energy and resource efficiency*” (Nonaka, 1988, p. 18), enquanto que, a gestão intermédia criou e realizou um conceito

mais concreto – onde inclui a sua própria visão – utilizando grupos auto-organizados como elementos nucleares do projecto.

Analisando criticamente o caso, Nonaka constata que, para alcançar uma visão, uma ideia deve desafiar com sucesso a estabilidade de uma organização, envolvendo pessoas do nível de topo e do nível operacional, de um lado e de outro. Este processo envolve os seguintes passos (ver Figura 3):

- 1) Estabelecer o caos criativo: A gestão de topo oferece um objectivo desafiante e cria tensão. À medida que a organização se move em direcção à inovação, o caos criativo é amplificado para se focar em contradições específicas de modo a solucionar o problema. Estas contradições têm como consequência a procura de novas perspectivas.
- 2) Criação de uma equipa com organização própria que procura criar um novo significado de caos. Este grupo deverá ter as seguintes características: autónomo, multidisciplinar, capaz de propiciar a fertilização cruzada entre os membros e criar objectivos desafiantes que forcem a ultrapassagem das contradições.
- 3) Sincronização da criação do conceito: Passagem de informação em espiral do gestor intermédio ao gestor de topo.



**Figura 3** – Processo de Criação de Informação Meio-Topo-Operacional (Nonaka, 1988)

Anteriormente Kanter (1982) havia já atribuído o papel inovador ao gestor intermédio. Segundo a autora, as inovações de maior sucesso derivam de situações onde são

envolvidas várias pessoas de várias áreas da organização (Kanter, 1982). Tendo em conta que os gestores intermédios “têm os seus dedos no pulso” das operações, eles estão em condições favoráveis para conceber e pôr em prática novas ideias, as quais nunca teriam ocorrido aos gestores de topo (Kanter, 1982).

Em 1990, Wooldridge e Floyd elaboram um dos primeiros estudos quantitativos sobre a importância do envolvimento do gestor intermédio no processo estratégico. À semelhança de Westley (1990), estes autores alertam para o facto de alguns gestores intermédios claramente distinguirem o envolvimento aparente do real (Wooldridge & Floyd, 1990). Ou seja, os gestores de topo devem ter cuidado no que respeita a “envolvimentos artificiais”. Nesse estudo, intitulado “*O processo estratégico, o envolvimento da gestão intermédia e a performance organizacional*” (Floyd & Wooldridge, 1990) as principais conclusões apontam para:

- O envolvimento dos gestores intermédios deve ser substantivo e não nominal, ou seja, o propósito de aumentar o envolvimento estratégico deve ser para melhorar a qualidade das decisões e não para facilitar a implementação;
- A gestão de topo deve definir claramente o contexto estratégico, a gestão intermédia espera uma direcção da gestão de topo;
- A gestão de topo deve esperar que os gestores intermédios questionem decisões estratégicas;

Em 1992, começavam a ser vários os autores que atribuíam um papel de destaque e importante aos gestores intermédios e à sua participação nos processos estratégicos. No entanto, poucos eram os estudos que forneciam evidências de que a influência do gestor intermédio ia além da implementação (Floyd & Wooldridge, 1992). A verdade é que a maioria dos estudos eram qualitativos, à excepção do estudo de Schilit (1987) e Wooldridge e Floyd (1990), o que, como tal, limita inferências e generalizações (Floyd & Wooldridge, 1992).

A natureza do envolvimento do gestor intermédio era um tema ainda bastante obscuro, daí que Floyd e Wooldridge (1992) procuraram analisar o envolvimento do gestor na estratégia e a sua relação com o tipo de estratégia. A relação com o tipo de estratégia foi efectuada com base na tipologia de Miles e Snow (Miles, Snow, Meyer, & Jr., 1978).

Para analisar o envolvimento dos gestores intermédios, foi adoptada uma nova tipologia que retrata o envolvimento do gestor intermédio na estratégia.

A tipologia apresentada por Floyd e Wooldridge (1992) representa quatro papéis desempenhados pelo gestor intermédio, agrupados na actividade comportamental (representada por influências descendentes e ascendentes) e nas contribuições cognitivas (pensamento divergente e integrador), como se pode observar no Quadro 1.

		Actividade Comportamental	
		Influência Ascendente	Influência Descendente
Influência Cognitiva	Divergente	Promover alternativas estratégicas <i>(Championing Strategic Alternatives)</i>	Facilitar a Adaptação <i>(Facilitating Adaptability)</i>
	Integrador	Sintetizar Informação <i>(Synthesizing Information)</i>	Implementar estratégias deliberadas <i>(Implementing Deliberate Strategy)</i>

Quadro 1 – Tipologia dos papéis do gestor intermédio na estratégia (Floyd & Wooldridge, 1992)

Nesta tipologia de comportamentos Floyd e Wooldridge, consideram que a **influência ascendente é caracterizada por:**

- *Promover alternativas estratégicas (Championing Strategic Alternatives)*: O papel do gestor intermédio pode ser definido como a comunicação persistente e persuasiva de opções estratégicas para gestores de topo. Eles procuram alterar prioridades ou investir em algo que altere o foco estratégico, utilizando os recursos que têm à sua disposição para colocar ideias inovadoras e oportunidades de negócio em lugar de destaque, visível à gestão de topo.

Estudos que suportam a ideia: Bower (1970; cit. por Floyd & Wooldridge, 1992) e Burgelman (1983a).

- *Sintetizar Informação (Synthesizing Information)*: O papel do gestor intermédio é, muitas vezes, fornecer informação relacionada com eventos internos e externos à gestão de topo. A posição no interior da organização, os contactos no exterior e olhar crítico dos gestores intermédios, permite-lhes obter e sintetizar informação

sobre oportunidades e ameaças a transmitir aos gestores de topo, fazendo com que esta actue em conformidade.

Estudos que suportam a ideia: Westley (1990), Nonaka (1988).

#### **A influência descendente é caracterizada por:**

- *Facilitar a Adaptação (Facilitating Adaptability)*: O gestor intermédio desempenha um papel *top-down*, no qual assegura e desenvolve programas experimentais e reorganizações internas de modo a aumentar a flexibilidade organizacional. Eles encorajam projectos embrionários no interior dos seus departamentos/ unidades/ divisões de forma a facilitar a adaptação no interior da organização.

Estudos que suportam a ideia: Bower (1970; cit. por Floyd & Wooldridge, 1992), Nutt (1987).

- *Implementar estratégias deliberadas (Implementing Deliberate Strategy)*: Tanto na promoção de iniciativas, como na síntese ou na facilitação, os gestores intermédios podem, por vezes, ignorar os planos embebidos na estratégia deliberada pela gestão de topo. No entanto, o papel estratégico mais reconhecido é, contudo, a implementação das intenções da gestão de topo. Aqui, o contributo estratégico que resta ao gestor intermédio é a implementação eficaz e eficiente da estratégia. O papel do gestor intermédio consiste na “venda” das iniciativas da gestão de topo aos seus subordinados.

Estudos que suportam a ideia: Guth e Macmillan (1986), Balogun (2003).

No anexo 8.2, poderá consultar em detalhe os factores utilizados por Floyd e Wooldridge (1992) para identificar o envolvimento do gestor intermédio

Após a definição de vários factores caracterizadores de cada um dos papéis Floyd e Wooldridge concluíram que, em geral, existe uma relação entre o tipo de envolvimento do gestor intermédio e o conteúdo da estratégia (Floyd & Wooldridge, 1992).

Ao longo do tempo, mais evidências se juntavam à constatação de que, o envolvimento do gestor intermédio na estratégia é um estímulo ao pensamento estratégico e, como tal, as estratégias formuladas com o envolvimento de gestores intermédios são superiores às estratégias formuladas somente pela gestão de topo (Floyd & Wooldridge, 1994).

As relações entre a posição formal do gestor intermédio, a sua influência estratégica e a performance organizacional foram estudadas em 1997, em 25 organizações, a 259 gestores intermédios (Floyd & Wooldridge, 1997). Como resultado final, verificou-se que:

- Os gestores intermédios em unidades delimitadoras de fronteira (marketing, compras e recursos humanos, engenharia e gestão de sistemas de informação), demonstram níveis de influência estratégica mais elevados do que os que não estão em posições delimitadoras de fronteira (finanças, contabilidade, operações e controlo de qualidade)<sup>1</sup>;
- Há uma associação positiva entre níveis variados de actividades de influência ascendente (para o topo) reportados por gestores intermédios de uma empresa e as medidas de performance organizacional;
- Existe uma associação positiva entre a consistência nos níveis de influência descendente (para níveis mais operacionais) reportados entre os gestores intermédios de uma empresa e as medidas de performance organizacional.

Regra geral a influência ascendente é superior à influência descendente, com níveis de significância muito bons (Floyd & Wooldridge, 1997).

A relação positiva entre a inclusão do gestor intermédio no processo estratégico e a performance organizacional vem complementar os resultados obtidos por Westley (1990), que revelaram a importância da inclusão do gestor intermédio na estratégia organizacional.

Intrinsecamente relacionados com a “Influência Ascendente”, não se pode deixar de referir, para além do estudo de Bower (1970; cit. por Floyd & Wooldridge, 1992), os estudos de Dutton e Ashford (1993; 1997).

A influência ascendente pode ser efectuada com base no conceito de “venda de ideias” (“*issue selling*”) (Dutton & Ashford, 1993; Dutton et al., 1997). “Vender de ideias” é um mecanismo que faz com a gestão de topo atenda a determinadas situações que, de outra

---

<sup>1</sup> Esta constatação contrapõe o resultado de Schilit (1987), no qual, os gestores intermédios dos departamentos financeiros e de marketing obtiveram maior influência nas decisões estratégicas.

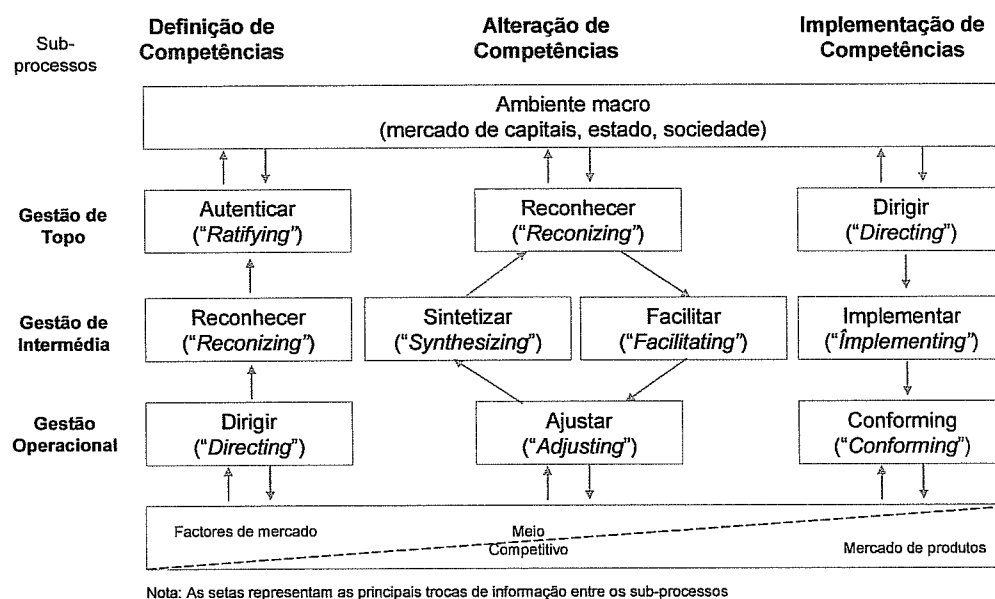
forma, não atenderia. É sobretudo do interesse do gestor de topo compreender o processo de “venda de ideias” e promover o respectivo comportamento (Dutton & Ashford, 1993).

No entanto, o que é que leva um gestor intermédio a “vender uma ideia” ao gestor de topo? O que é o leva a interferir no processo estratégico?

Os gestores intermédios são sensíveis ao contexto organizacional, decidindo ou não intervir de acordo com estado favorável ou desfavorável do contexto.

Por outro lado, para além das análises do contexto, o gestor intermédio analisa interiormente, interpretando as suas percepções pessoais, até que ponto as suas ideias são credíveis ao “olhar” dos outros. Quanto maior for a credibilidade percebida, menor será o risco interpretado pelos gestores intermédios na “venda” de uma ideia à gestão de topo (Dutton et al., 1997).

Anos mais tarde, Floyd e Lane (2000), concluíram que o papel do gestor intermédio é comunicar entre níveis operacionais e de gestão na forma de promover (*championing*), facilitar (*facilitating*), sintetizar (*synthesizing*) e implementar (*implementing*), enquanto que a gestão de topo tem o papel de decisão (*decision-making*), direcção (*directing*) e reconhecedor (*recognizing*).



**Figura 4 – Papéis de Gestão, Troca de Informação e Sub-processos de Renovação Estratégica (Floyd & Lane, 2000)**

Os novos papéis representados na Figura 4, vêm dar resposta ao enquadramento ao conceito de Renovação Estratégica.

Uma renovação estratégica de sucesso ultrapassa as forças da inércia embebidas numa estratégia organizacional pré estabelecida e colmata o hiato existente nas competências nucleares e os alicerces de desenvolvimento da vantagem competitiva da indústria respectiva.

O conceito de renovação estratégica é identificado como um modelo evolucionário de mudança estratégica. Estes modelos apresentam a renovação como um processo de convicções iterativo, como acção e aprendizagem, com o objectivo de alinhar a estratégia organizacional às condições do ambiente (Burgelman, 1994; Floyd & Lane, 2000).

Renovação estratégica é um processo evolucionário associado à promoção, à acomodação, à utilização de novos conhecimentos e comportamentos inovadores de modo a promover mudança das competências nucleares da organização e/ou uma mudança no mercado.

Em resumo, podemos analisar a Tabela 5 as várias perspectivas de análise ao gestor intermédio e respectivo envolvimento em processos estratégicos.

Autores	Descrição	Enfoque (Envolvimento do GI ...)
Bower – 1970	O processo estratégico é constituído por um conjunto de actividades estratégicas realizadas por diferentes níveis da organização (Bower, 1970; cit por Burgelman, 1983a; Wooldridge & Floyd, 1990).	...no processo estratégico
Kanter – 1982	As inovações de maior sucesso nas organizações derivam de situações onde são envolvidas várias pessoas de várias áreas da organização (Kanter, 1982), sobretudo gestores intermédios.	...na criação de inovações
Burgelman – 1983	Burgelman enfatiza a importância do comportamento autónomo iniciado fora da gestão de topo e, como tal, os gestores intermédios têm um papel crucial na formulação de novas estratégias, bem como, na tentativa de vencer a gestão de topo das mesmas (Burgelman, 1983a).	...na formulação da estratégia
Guth e MacMillan – 1986	“...os gestores intermédios que acreditam que o seu interesse pessoal está a ser comprometido podem, não só redireccionar a estratégia, atrasar a sua implementação ou reduzir a qualidade da sua implementação, como também, sabotar a estratégia na sua totalidade...” (Guth & MacMillan, 1986, p. 313).	...na implementação da estratégia
Schilit – 1987	Embora o gestor intermédio e o seu superior hierárquico possam utilizar diferentes métodos para influenciar as decisões estratégicas, qualquer uma das partes pode facilitar ou deter as tentativas do outro em completar importantes valores ou objectivos (Schilit, 1987).	...nas decisões estratégicas
Nonaka – 1988	A gestão de topo é responsável por determinar a direcção global da empresa e por estabelecer limites temporais à execução da visão. A gestão intermédia desempenha um papel chave nas organizações pois, na verdade, tem a capacidade de combinar informação estratégica macro (fora de contexto) e informação micro (específica do contexto). Segundo Nonaka, o trabalho do gestor, no decorrer de determinado limite temporal, é equivalente a um “tradutor”, responsável por unificar visões individuais e criar uma visão mais ampla, que será reflectida em visões futuras (Nonaka, 1988).	...criação de informação
Westley – 1990	A exclusão dos gestores intermédios das actividades estratégicas da organização e a falta de sensibilidade de alguns gestores de topo à inclusão dos mesmos originará uma paralização e, consequente inactividade dos gestores intermédios (Westley, 1990).	...nos processos estratégicos -- Sentimentos

Autores	Descrição	Enfoque (Envolvimento do GI ...)
Tregoe e Tobia – 1990	O envolvimento dos gestores intermédios na estratégia pode conduzir ao caos, no entanto, os autores apresentam várias formas de prevenção (Tregoe & Tobia, 1990).	...na estratégia
Wooldridge e Floyd - -1990	O envolvimento do gestor intermédio na estratégia é uma variável importante no processo estratégico. Os gestores de topo devem articular-se com o contexto e desenvolver estruturas organizacionais e sistemas de recompensa que encorajem os gestores intermédios a pensar estrategicamente (Wooldridge & Floyd, 1990).	...no processo estratégico
Floyd e Wooldridge – 1992	O envolvimento dos gestores intermédios retratado em atividades comportamentais (influência ascendente e descendente) e contribuições cognitivas (pensamento divergente e integrador) (Floyd & Wooldridge, 1992).	... na estratégia
Dutton e Ashford – 1993 e 1997	Influência ascendente baseada no conceito de “venda de ideias”, os autores apresentam algumas das razões que levam os gestores intermédios a interferir na estratégia da organização (Dutton & Ashford, 1993; Dutton et al., 1997).	... na “venda de ideias”
Floyd e Wooldridge – 1997	Relação positiva entre o envolvimento do gestor intermédio no processo estratégico e o desempenho organizacional (Floyd & Wooldridge, 1997).	... na estratégia
Floyd e Lane – 2000	Novo modelo de comunicação entre gestão operacional, gestão intermédia e gestão de topo no desenvolvimento enquadrados no conceito de “renovação estratégica” (Floyd & Lane, 2000).	...renovação estratégica – conflito de papéis
Balogun – 2003	Os gestores intermédios como “intermediários de mudança” (Balogun, 2003).	

Tabela 5 - Os diferentes papéis dos gestores intermédios, segundo vários autores

Da revisão efectuada, são de notar algumas ideias importantes para o presente trabalho, que agora se sintetizam:

#### Sobre estratégia:

- A estratégia pode ser deliberada ou emergente (Mintzberg & Waters, 1985);
- A estratégia não é imutável, é um constructo vivo em constante mutação e adaptação (Quinn, 1980; cit por Floyd & Wooldridge, 2000);
- Existem vários processos de formulação estratégica que variam de acordo com: a dinâmica do mercado, o tipo de estrutura e cultura organizacional (Burgelman, 1983a; Floyd & Wooldridge, 2000).

#### Sobre o gestor intermédio:

- *Visão tradicional*: seguidor, “funil”, “quarteto de relações”, implementador, monitorizador, tradutor/ conversor de estratégias (Floyd & Wooldridge, 1994; Keys & Bell, 1982);
- *Visão presente/ futuro*: trabalho mais generalista, com mais responsabilidades, com um leque de tarefas mais alargado o que implica também uma alteração nas competências necessárias (Dopson et al., 1992; Dopson & Stewart, 1990).

#### Sobre o gestor intermédio e a estratégia:

- Para além de “elo de ligação” da organização (Likert, 1967; cit. por Balogun, 2003; Likert, 1967; cit. por Floyd & Wooldridge, 1992), o gestor intermédio é importante na implementação mas também quando lhe é permitido contribuir para a estratégia, conduzindo a organização a melhores desempenhos (Balogun, 2003; Floyd & Wooldridge, 1992, 1994, 1997; Nonaka, 1988; Westley, 1990; Wooldridge & Floyd, 1990);
- O gestor intermédio pode contribuir para a vantagem competitiva da organização com ideias inovadoras (Kanter, 1982, 1986) utilizando várias estratégias de “venda de ideias” (Dutton & Ashford, 1993; Dutton et al., 1997);
- O envolvimento do gestor intermédio em temas estratégicos pode transformar-se numa alavanca de motivação e energia, como também em algo

desmotivador Westley, 1990 podendo, em alguns casos sabotar a implementação de determinada estratégia (Guth & MacMillan, 1986).

### 3 Problema de Investigação

---

Pela revisão efectuada, conclui-se que a estratégia organizacional é fundamental na vida das empresas (Snow & Hambrick, 1980), mas que, todavia, trata-se de um conceito de difícil delimitação e conceptualização. Autores mais críticos colocam inclusive em causa a existência de estratégia nas organizações (Hambrick & Fredrickson, 2001), no entanto, será que se deve a diferentes interpretações do mesmo fenómeno?

Se inicialmente os modelos teóricos propunham visões muito simples e simplistas do fenómeno, as propostas mais recentes alertam, por um lado, para o carácter emergente da estratégia (Quinn, 1980; cit. por Floyd & Lane, 2000; Mintzberg & Waters, 1985), por outro lado, para a estratégia como algo composto por diferentes componentes: “a árvore e os seus ramos” (Mintzberg et al., 1998; Mintzberg & Lampel, 1999, p. 22).

Assim, se, por um lado, nas últimas décadas aumentou a compreensão e entendimento do conceito de estratégia, também aumentou a sensação de que se trata de um fenómeno de uma extraordinária complexidade, com mais questões a surgir a partir dos estudos efectuados. De entre estas, destacam-se as relativas ao papel dos gestores intermédios na concepção e implementação da estratégia. De facto, poder-se-á concluir que apenas se equaciona o papel dos gestores intermédios na estratégia depois do aparecimento e desenvolvimento dos modelos emergentes referidos. A mutação do meio faz com que as organizações se adaptem, adoptando novas estratégias e outras formas de acção e responsabilização sobre as mesmas.

Na perspectiva de alguns autores, os gestores de topo transformam-se arquitectos, ou seja, desenhadores e coordenadores de um processo, envolvendo pessoas de vários níveis (Floyd & Lane, 2000). Com a descentralização da estratégia (Bartlett & Ghoshal, 1993) o gestor intermédio assume novas responsabilidades (Bartlett & Ghoshal, 1995), necessitando também de novas competências (Dopson et al., 1992; Dopson & Stewart, 1990, 1994).

Dos trabalhos analisados, o gestor intermédio aparenta ter papeis múltiplos, tais como, “o elo de ligação”, o tradutor/ ponte/ conversor da estratégia (Rodrigues & Hamel, 1996), o “pivot”, um elemento de gestão, entre outros.

Os estudos de Floyd e Wooldridge (1997), indicam que há uma associação positiva entre as actividades de influência ascendente (*upward influence* – ver anexo 8.2) de uma empresa e as medidas de performance organizacional, poder-se-á deduzir que, a participação dos gestores intermédios poderá conduzir a melhores resultados organizacionais. No entanto, o envolvimento do gestor intermédio em temas estratégicos pode transformar-se numa alavanca de motivação e energia, como também em algo desmotivador (Westley, 1990) podendo, em alguns casos sabotar a implementação de determinada estratégia (Guth & MacMillan, 1986).

Os factores de Floyd e Wooldridge (1994; 1997), utilizados para medir os níveis de envolvimento dos gestores intermédios na estratégia, são bastante genéricos pois, apesar de terem sido construídos com base nos processos estratégicos previamente identificados, de modo a uniformizar e tornar mensuráveis, os factores ficam um pouco desenquadrados do contexto que se lhes dá origem, por exemplo, “Avaliar o mérito de novas propostas”: Que tipo de propostas? Com que âmbito? De forma são avaliadas? Serão propostas da área onde está inserido? Serão de curto prazo? Serão analisadas individualmente ou por participação num fórum aberto?

Algo pouco consensual na literatura é a própria definição de estratégia e de gestor intermédio, nem sempre os autores apresentam a respectiva classificação do que é o gestor intermédio ou o que é a estratégia (processo ou tática?), talvez pela dificuldade em definir com exactidão o que é um gestor intermédio, ou à variedade de gestores intermédios que podem ser encontrados na realidade organizacional.

Com base nas oportunidades de investigação encontradas, o presente trabalho procura contribuir para preencher algumas das lacunas na área, respondendo às questões seguintes:

- Como se formula a estratégia na organização, e qual o papel do gestor intermédio nesse processo?
- O que é um gestor intermédio, do ponto de vista dos próprios e do ponto de vista dos gestores de topo?
- Porque é que o envolvimento do gestor intermédio é variável de organização para organização?

Adoptando uma abordagem qualitativa, este trabalho concentra-se fundamentalmente na formulação da estratégia organizacional, seja ela de curto, médio ou longo prazo,

procurando identificar como é que as estratégias se formam nas organizações e qual o tipo de envolvimento concedido ao gestor intermédio.

As principais contribuições do presente trabalho, em termos teóricos são:

- Um entendimento integrado sobre o tema, nas vertentes Organização, Processo estratégico e Indivíduo
- Uma maior compreensão da forma como se processa o envolvimento do gestor intermédio na estratégia, nomeadamente, em processos formais e informais
- Identificar os factores que influenciam o maior ou menor envolvimento do gestor intermédio na estratégia organizacional
- Identificar a sintonia entre o que o gestor intermédio considera ser o contributo esperado e o que a Organização realmente espera do gestor intermédio, em termos estratégicos.

Na vertente mais prática, o presente estudo pretende contribuir para a reflexão interna das organizações, promovendo a partilha de casos práticos e a identificação de melhores práticas na concepção estratégica de sucesso, em termos organizacionais e individuais.

Em termos metodológicos, surge o desafio de efectuar análises simples e objectivas a consideráveis volumes de dados qualitativos. A abordagem a utilizar pretende criar mecanismos de análise que permitam ao leitor acompanhar passo a passo as interpretações efectuadas, sem ter que estar na posse dos dados, evitando a “asfixia” da abundância e redundância da informação recolhida. Pretende assim criar um modelo de análise que permita, a qualquer leitor, efectuar a sua interpretação pessoal do estudo, pois dispõe de todas as informações base necessárias ao desenvolvimento de um novo racional de análise.

## 4 Método

---

### 4.1 Delineamento

De acordo com Robson (1993) um estudo de investigação pretende obter determinado tipo de informação e, como tal, deve ser classificado em: estudo exploratório, estudo descritivo ou estudo explanatório. O presente estudo apresenta-se como um estudo exploratório, ou seja, é um estudo que procura conhecer melhor os fenómenos, quer através de novas questões ou novas explicações ou simplesmente procurando indagar as características dos acontecimentos ou situações (D'Oliveira, 2002).

A realização de um estudo de investigação implica delinear uma estratégia de investigação, de modo a assegurar que os objectivos do estudo são alcançados. Segundo Yin (1994), cada estratégia de investigação tem vantagens e desvantagens, dependendo de três condições: a) O tipo de pergunta de investigação; b) O controlo que o investigador tem sobre o comportamento actual dos eventos; c) O enfoque no fenómeno contemporâneo ao invés do histórico. Nos casos em que: a) se colocam questões de “como” e “porquê”; b) o investigador tem pouco controlo sobre os eventos; c) o enfoque consiste num fenómeno contemporâneo dentro de um contexto real, o estudo de caso é a estratégia preferencial. O estudo de caso é uma estratégia de investigação que envolve investigação empírica de um fenómeno particular contemporâneo no interior do seu contexto real utilizando múltiplas fontes de evidência (Robson, 1993). A possibilidade de trabalhar com múltiplas fontes de evidência: documentos, artefactos, entrevistas e observações, é mesmo um dos pontos fortes da estratégia estudo de caso (Yin, 1994).

Num estudo de caso, o “caso” ou “fenómeno contemporâneo” é: a situação, o indivíduo, o grupo, a organização ou qualquer outra coisa na qual estamos interessados (Robson, 1993), na verdade, o “caso” pode ser virtualmente qualquer coisa. Os estudos de caso podem envolver um caso ou múltiplos casos e vários níveis de análise (Yin, 1994).

Um estudo de caso é também constituído por unidades de análise. Uma unidade de análise pode ser a economia de um país, uma indústria de mercado, uma política económica, entre outras. Cada unidade de análise poderá implicar um delineamento

da investigação e da recolha de dados diferente. A selecção das unidades de análise está intrinsecamente ligada ao problema de investigação.

No âmbito do presente trabalho, tendo em conta os problemas de investigação apresentados, o estudo de caso apresenta-se como sendo o método de investigação mais adequado, tendo em conta o tipo questões que se colocam. De facto, sendo a figura do gestor intermédio alguém cujas funções e actividades afectam e são afectadas pelo contexto envolvente, decorre das questões formuladas na secção três que se torna imperioso, para melhor lhes dar resposta, averiguar figura (i.e. gestor intermédio) e fundo (i.e. organização), ou seja, fenómeno e contexto. O único delineamento possível de usar quando as questões de investigação implicam uma análise conjunta de objecto e contexto é o estudo de caso.

De acordo com Yin (1994), antes de se iniciar o delineamento de estudos de caso, é necessário identificar se se trata de um estudo de caso simples ou de um estudo de caso múltiplo. Yin (1994) apresenta uma matriz de 2 por 2, que contempla quatro tipos de delineamento para estudos de caso. A matriz classifica os estudos de caso em função do número de casos que envolvem (caso único vs casos múltiplos) e em relação às unidades de análise para que remetem (holístico vs embutido). No Quadro 2 apresentam-se os delineamentos que emergem desta matriz.

	<b>Caso único</b>	<b>Casos múltiplos</b>
<b>Holístico</b> (Unidade de análise única)	Tipo I	Tipo III
<b>Embutido</b> (Múltiplas unidades de análise)	Tipo II	Tipo IV

**Quadro 2** - Tipos Base de delineamentos de estudos de caso (adaptado de Yin, 1994)

Uma primeira distinção no delineamento de estudos de caso é entre caso único ou casos múltiplos. Uma segunda distinção é necessária na medida em que um estudo de caso pode envolver mais do que uma unidade de análise (Yin, 1994).

O delineamento adoptado pelo presente estudo de caso é do tipo IV tendo em conta que é utilizado mais do que um caso de estudo e são utilizadas mais do que uma unidade de análise (ver Tabela 6):

Casos	Unidades de Análise
Caso 1 – Empresa 1	Organização
Caso 2 – Empresa 2	Processo
Caso 3 – Empresa 3	Indivíduo

Tabela 6 – Casos e Unidades de análise do presente estudo

As evidências dos estudos de caso múltiplos são muitas vezes consideradas mais convincentes e o estudo em geral é também considerado como sendo mais robusto (Yin, 1994).

O desenvolvimento do estudo está suportado, essencialmente, pela abordagem qualitativa, que se destaca pelo facto de privilegiar as interpretações dos indivíduos, a descrição do contexto, por dar especial enfoque aos processos em curso ou ao desenrolar dos acontecimentos, por se socorrer de várias fontes de informação e porque permite que a estrutura do trabalho de pesquisa seja muito flexível.

#### 4.2 Os Casos / As Organizações

A selecção das organizações a estudar foi efectuada sobretudo com base no critério de conveniência, no entanto, assentou ainda no conjunto de pressupostos abaixo apresentados:

- a) Facilidade de Acesso: existência de interlocutores, ou seja, de pessoas disponíveis na rede de contactos pessoal, que pudessem agilizar o processo de integração do estudo na empresa;
- b) Dimensão: A dimensão foi considerada um pressuposto base do estudo, tendo em conta que a literatura aponta para maior envolvimento da gestão intermédia em organizações de dimensão elevada. A restrição inicial imposta foi de 500 colaboradores;
- c) Dinâmica de mercado: de acordo com Burgelman (1983a) e Floyd e Wooldridge (2000), existem vários processos de formulação estratégica que variam de acordo com: a dinâmica do mercado, o tipo de estrutura e cultura organizacional. Por outro lado, a literatura aponta para maior envolvimento da gestão intermédia em organizações com envolventes dinâmicas, onde o meio é mais turbulento.

As condições de acesso e a abertura à investigação proporcionadas pelas organizações, aliadas as limitações de tempo, foram também determinantes na sua inclusão no estudo.

Assim sendo, foram seleccionadas organizações de dois grandes grupos de renome nacional, designado Grupo A (duas empresas) e Grupo B (com uma empresa).

A inclusão destas organizações no estudo permitiu analisar outro fenómeno, ainda pouco explorado na literatura, designado efeito de pertença a um “Grupo Organizacional”. Este efeito torna-se particularmente interessante no sentido em que há determinadas directrizes, normas e procedimentos que são definidos pela *holding* do grupo, sendo transversais a todas as empresas. Em estudos realizados no âmbito da disciplina de Mestrado em Comportamento Organizacional, do Instituto de Psicologia Aplicada - “Planeamento e Implementação Estratégica”, sobre a Estratégia e a Gestão intermédia, haviam já sido identificados alguns bloqueios à acção do gestor intermédio face às directrizes “impostas” pela “casa mãe”, naquele caso numa multinacional.

Inicialmente foram seleccionadas duas entidades, uma de cada grupo, tendo ficado em aberto a inclusão de mais uma entidade do grupo A.

As três empresas em estudo estão inseridas em dois grandes grupos portugueses e actuam em mercados distintos: Telecomunicações, Media e Serviços.

Os estágios em que se encontram as empresas são diferentes, tendo em conta que: a empresa do caso 1 (Optimus) tem 7 anos de existência, a empresa do caso 2 (Público) tem 15 anos de existência e a empresa do caso 3 (Centro de Serviços Partilhados) tem quase três anos de existência.

A Tabela 7 apresenta alguns dados que permitem enquadrar e tipificar as organizações em estudo. No capítulo “Análise de resultados” serão apresentados elementos mais detalhados, que permitem efectuar um melhor enquadramento e contextualização das entidades em estudo.

	<b>Caso 1 - Optimus</b>	<b>Caso 2 – Público</b>	<b>Caso 3 - Serviços Partilhados</b>
<b>Grupo</b>	Sonaecom\ sub-holding do Grupo Sonae	Sonaecom\ sub-holding do Grupo Sonae	Grupo Nacional
<b>Tipo de empresa</b>	Negócio (Comunicações Móveis)	Negócio (Media)	Instrumental
<b>Início de</b>	Agosto de 1998	1990	Fevereiro de 2003

	<b>Caso 1 - Optimus</b>	<b>Caso 2 – Público</b>	<b>Caso 3 - Serviços Partilhados</b>
<b>actividade</b>			
<b>Nº Colaboradores</b>	1050	330	2000
<b>Área de actuação</b>	Telecomunicações móveis	Media	Serviços (nas áreas de suporte) a todas as empresas do Grupo

**Tabela 7 – Os Casos / Organizações em estudo**

Por questões de confidencialidade, alguns dados foram retirados do presente capítulo, nomeadamente, a designação oficial da entidade do caso 3 solicitada pela própria empresa.

### **4.3 Os Participantes**

No decorrer da fase de recolha de dados, o estudo contou com a participação de 15 indivíduos, pertencentes às três organizações em estudo. Por outro lado, foram efectuadas validações e sessões de preparação preliminares que envolveram cerca de 5 pessoas. Os 15 participantes não significam 15 entrevistas pois, em alguns casos, por inerência da função, foram efectuadas duas entrevistas com objectivos distintos, tendo em conta a unidade de análise a recolher.

Para a unidade de análise “indivíduo” foi considerado, de forma transversal às três empresas em estudo, que:

- a) Gestores de topo são: presidentes, elementos da Comissão Executiva e elementos do Conselho de Administração
- b) Gestores intermédios são: gestores de 1ª linha e de 2ª linha (director de área e responsável de área, respectivamente), bem como, coordenadores de área (3ª linha).

Relativamente a gestores intermédios, a amostra é constituída por 6 gestores intermédios (três gestores de 1ª linha e 3 gestores de 2ª linha). No que diz respeito a gestores de topo, a amostra inclui um participante, membro da comissão executiva do Grupo A (também CEO de uma das empresas em estudo) e um participante da empresa 3, o CEO.

Os gestores intermédios que participaram no estudo pertencem maioritariamente a áreas de suporte ao negócio, tais como: Planeamento e Controlo de Gestão, Fraude e Controlo de Receita, Recursos Humanos. As áreas de negócio envolvidas (geradoras

de receita) foram essencialmente: Direcção do Jornal, Unidades de Negócio (Serviços Financeiros, Serviços de Logística, Serviços de Gestão de Serviços).

A dimensão das áreas em estudo é mais elevada no caso 3. Os gestores de 1ª linha têm áreas com dimensão superior a 200 pessoas e os gestores de 2ª linha têm áreas com, aproximadamente, 30 colaboradores. No caso 1, os valores ficam perto da dezena, para gestores de 1ª linha e na casa dos 1-2, no que se refere a gestores intermédios de 2ª linha. No caso 2, os valores aproximam-se das duas dezenas.

A média de anos de experiência profissional dos gestores de 1ª linha situa-se nos 13 anos, sendo que o valor mínimo é 9 e o máximo é 18. Os gestores de 2ª linha têm em média 9 anos e meio de experiência profissional, sendo o valor mínimo de 6,5 e o máximo de 14 anos.

Nos casos 1 e 2 a maioria dos participantes são elementos com mais dois anos de antiguidade na empresa, alguns estão mesmo desde o início da mesma. No caso 3, há uma maior diversidade, tendo em conta que 2 participantes integraram os quadros da organização há menos de 1 ano.

#### 4.4 Fontes de Evidência

Existem pelo menos 6 fontes comuns (ver Figura 5) para efectuar a recolha de dados, no entanto, nenhuma das fontes tem uma vantagem completa sobre as outras. Na verdade, as várias fontes complementam-se e um bom estudo de caso deverá utilizar tantas quantas as possíveis (Yin, 1994).

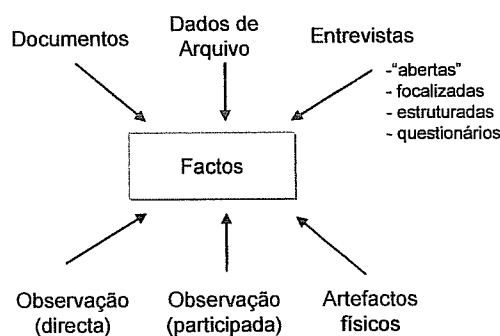


Figura 5 – Seis fontes de evidência (Yin, 1994)

De acordo com Yin (1994), existem três princípios base que podem maximizar a utilização das seis fontes de evidência referidas:

a) Utilização de múltiplas fontes de evidência

Inerente à selecção e construção dos instrumentos que auxiliaram a recolha de dados do presente estudo, esteve a triangulação (Yin, 1994), ou seja, a base para utilizar múltiplas fontes de evidência. Tal como Yin (1994) indica a utilização de múltiplas fontes de evidência fomenta linhas de investigação convergentes assegurando-se deste modo a validade de constructo do estudo, ou seja, assegura-se medidas operacionais correctas para os conceitos em estudo. Deste modo, no decorrer da análise do processo em cada uma das entidades, foram consultados documentos, bem como, questionados diferentes interlocutores de modo a assegurar integridade de informação. Por outro lado, a análise do indivíduo, para além da utilização do guião semi-estruturado contou também com a observação do indivíduo e do local de trabalho do mesmo. Outro exemplo de triangulação é a recolha de dados sobre a organização que contou com informação recolhida no decorrer das entrevistas, com a observação directa das instalações e com recolha de informação publicada sobre as mesmas.

b) Criação de uma base de dados para o estudo de caso

Ao longo de todo o processo de recolha de dados foi sendo criada uma base de informação, em suporte electrónico (documentos de suporte, documentos trocados via email, entrevistas, entre outros) e em suporte papel (notas das entrevistas, documentos recolhidos, entre outros). Os resultados do estudo são construídos com base na informação recolhida, desta forma, no futuro será sempre possível analisar a origem dos resultados alcançados. Os dados electrónicos estão arquivados em pastas electrónicas e os documentos físicos em dossiers próprios, organizados por empresa e por tema (exemplo, DocsEmCurso\ Recolha de Dados\ \Entrevistas\Empresa\Transcrições; \..\Entrevistas\gravações, entre outros). Cada entrevista foi codificada aleatoriamente e classificada no ficheiro de contactos.

c) Manutenção de uma cadeia de evidências

Assegurar a relação entre as conclusões e a origem. No decorrer da análise de resultados, através de matrizes de interpretação foram efectuadas codificações às mensagens e arquivos de informação originais. A informação recolhida está

encadeada, quer por organização lógica de dados, quer por matrizes de relação.

As principais fontes de evidência utilizadas:

#### ± Observação

Esta técnica tem a vantagem de ser directa e de nos permitir chegar muito bem ao mundo real (Robson, 1993), no entanto, pode também ser passível de modificar o comportamento das pessoas pelo facto de se sentirem observadas.

No presente estudo foi utilizada a observação directa informal, ou seja, nos momentos em que foram realizadas as entrevistas foram recolhidos alguns elementos sobre a envolvente, tais como: espaço de trabalho (*open-space* e/ ou gabinetes), comunicados internos (expostos nas paredes das instalações), relação entre os colaboradores, entre outros.

#### ± Entrevista/ Questionário

Realização de entrevistas de carácter individual com base na estruturação prévia de um guião. As entrevistas utilizadas são semi-estruturadas, com vista à recolha de informação passível de ser comparada (Robson, 1993).

As entrevistas realizadas agregam-se em três objectivos:

- a) Conhecer a Organização (Unidade de Análise – Organização)
- b) Conhecer a forma como é concebida a estratégia na Organização (Unidade de Análise – Processo)
- c) Conhecer a Perspectiva do Indivíduo (Unidade de Análise – Indivíduo)

Para a concretização do objectivo a) e c) foram preparados três guiões distintos:

- Enquadramento: Organização
- Gestor de Topo: CEO
- Gestor Intermédio: 1ª e 2ª Linha, com variantes na questão 8

A concretização do objectivo b) não necessitou da elaboração de um guião muito estruturado, tendo em conta o carácter mais descritivo (Acções; Intervenientes; Sequência; *Timmings*), tendo sido preparadas duas questões chave.

#### ✦ **Análise Documental/ Dados de arquivo**

A análise documental cingiu-se aos documentos trocados no decorrer das entrevistas (exemplo, documentos utilizados no decorrer do processo estratégico) e à consulta dos *web sites* das organizações.

Os dados de arquivo utilizados consistem sobretudo em registos organizacionais, tais como, organigrama da empresa.

Na Tabela 8, apresenta-se a estimativa inicial do contributo esperado das principais fontes de evidência utilizadas.

	<b>Estimado</b>	<b>Absoluto</b>
Observação	5%	3%
Entrevistas	80%	90%
Análise Documental	15%	7%

**Tabela 8 – Contributo dos instrumentos para o estudo**

Na Tabela 9 e Tabela 10, apresenta-se o âmbito de utilização de cada um dos instrumentos de recolha de dados.

<b>Designação do Instrumento</b>	<b>Âmbito de Aplicação</b>	<b>Unidade de Análise</b>	<b>Natureza da Informação</b>
Guião Enquadramento: Organização	Utilizado nas entrevistas com responsáveis de Planeamento ou CEO (ver anexo 8.1.3)	Organização	Qualitativa e Quantitativa
Guião Processo Estratégico	Utilizado nas entrevistas com responsáveis de Planeamento ou CEO (ver anexo 8.1.4)	Processo	Qualitativa
Guião Gestor de Topo	Utilizado nas entrevistas com CEO (ver anexo 8.1.2)	Organização Processo Indivíduo	Qualitativa
Guião Gestor Intermédio	Utilizado nas entrevistas com gestores intermédios (1ª linha e 2ª linha) (ver anexo 8.1.1)	Indivíduo Processo	Qualitativa
Evidências documentais	Foram recolhidas evidências documentais para complementar os dados recolhidos através dos restantes meios.	Organização Processo	Qualitativa

**Tabela 9 - Instrumentos de recolha de dados**

Designação do Instrumento	Âmbito de Aplicação
Histórico de contactos	Utilizado para registar os contactos efectuados com os elementos que compõem a amostra, bem como, o resumo das observações efectuadas. O documento contém: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Caracterização do contacto, o contexto da entrevista, acções de <i>follow-up</i>,</li> <li>– Observações ao local e à impressão da organização</li> </ul> (Ver anexo 8.1.5)

Tabela 10 - Instrumentos de suporte à recolha e análise de dados

#### 4.5 Procedimento

O procedimento adoptado para a realização do presente trabalho teve, como principal fonte de inspiração teórica, os trabalhos de Eisenhardt (1989) e Yin (1994).

A Figura 6 apresenta de forma esquemática as várias etapas do processo que serão descritas ao longo das páginas que se seguem.

A segmentação do procedimento teve como finalidade objectivar a metodologia adoptada.

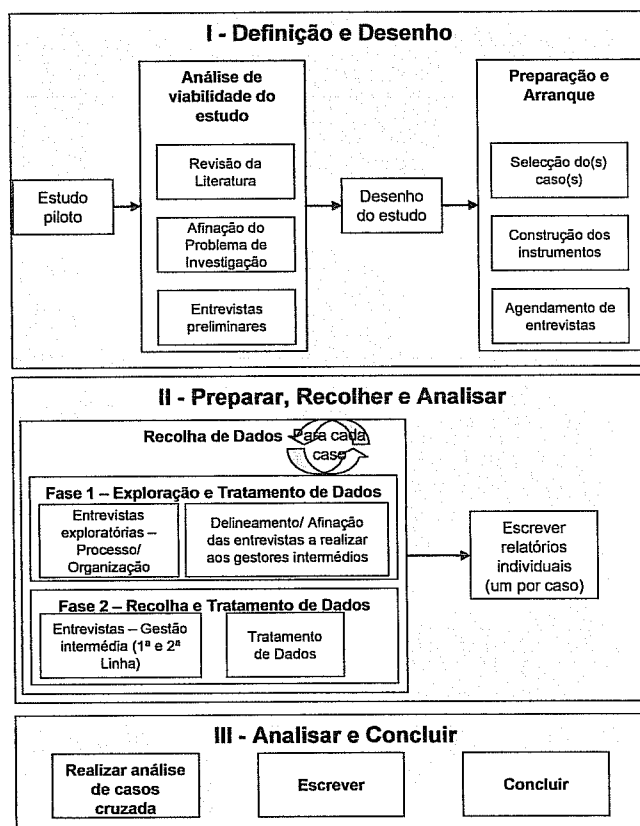


Figura 6 – Etapas do processo de investigação (adaptado de Yin (1994))

#### 4.5.1 Definição e Desenho

##### 4.5.1.1 Estudo piloto

O estudo piloto ocorreu no decorrer da disciplina de “Planeamento e Implementação Estratégica”, no âmbito do presente mestrado, onde foi realizado um trabalho, intitulado “A Estratégia e o *Middle Management*”. O estudo procurava compreender as diferentes interpretações e aplicações dos conceitos de Estratégia numa organização, bem como, o papel desempenhado pelos *middle managers* ao longo do processo estratégico (desde a formulação à implementação). O estudo foi efectuado com base em quatro casos reais de três organizações distintas: Director Geral editorial de uma Editora Nacional Privada com cerca de 650 colaboradores; Coordenador dos Serviços de Informática de um Instituto de Ensino Superior Público, com cerca de 18 funcionários e 10 docentes; dois gestores de uma empresa de serviços de auditoria e consultoria multinacional com cerca de 1400 colaboradores. No final do estudo foi identificada uma clara diferença entre organizações públicas e privadas. Na entidade pública não existia qualquer estratégia comunicada pela organização, verificou-se uma elevada probabilidade de existir, no entanto, caso exista de facto, significa que está circunscrita na gestão de topo, sendo desconhecida pelos restantes elementos da organização. Este facto, também suportado pela literatura, contribuiu para delimitar o presente estudo ao sector privado.

##### 4.5.1.2 Análise de viabilidade do estudo

Esta etapa foi crucial para o desenvolvimento do design de investigação a aplicar ao presente estudo.

A análise foi efectuada com recurso a 3 fontes de informação:

- a) Revisão da literatura do estudo piloto: No decorrer do estudo piloto foi efectuada uma revisão da literatura que focava essencialmente: o papel do gestor intermédio em geral e na estratégia, tendo sido utilizados alguns artigos e livros de referência, tais como: *From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries* (Balogun, 2003), *Dinosaurs or Dynamos? Recognising Middle Management's Strategic Role* (Floyd & Wooldridge, 1994), *Strategy as Revolution* Hamel, 1996, *Middle Manager's Role in Strategy Implementation - Middle Managers View* (Ikävalko & Aaltonen, 2001), *Reflecting on the Strategy Process* (Mintzberg & Lampel, 1999), entre outros.

- b) Nova revisão de literatura, com base nas conclusões e referências do estudo piloto: No decorrer da análise de viabilidade foram encontradas mais de 50 referências relacionadas especificamente com o papel do gestor intermédio, o papel do gestor de topo, o processo estratégico e a estratégia (contexto actual, passado e futuro).
- c) Entrevistas a indivíduos com experiência nos temas em estudo: À medida que a revisão da literatura avançava tornava-se imperativo aperfeiçoar e “adelgaçar” o problema de investigação. Para tal, foi decidido avançar com a realização de entrevistas preliminares sobre o tema a indivíduos com experiência comprovada nestas matérias. Pretendia-se, desta forma, obter informações que permitiriam ajustar o estudo a efectuar. Assim sendo, foram seleccionadas 2 pessoas com mais de 15 anos de experiência profissional diversificada: 1) Administrador de uma empresa nacional (experiência diversa em várias organizações Sonae, em diferentes cargos de gestão, doutoramento parcialmente efectuado na área da Estratégia, experiência como administrador num Instituto Público de Formação de Executivos de renome nacional); 2) *Senior Manager de Human Capital* numa organização de serviços de auditoria e consultoria multinacional (Experiência na concepção e facilitação de *workshops* estratégicas, no decorrer da função exercida na empresa *Iberconsult*). A realização destas entrevistas permitiu obter uma maior sensibilidade sobre o tema, bem como, ajustar o design do estudo a realizar. Um dos entrevistados foi o interlocutor chave para a integração do caso 3 no presente estudo.

#### 4.5.1.3 Desenho do estudo

A construção do *design* de investigação deve ser uma das primeiras etapas do estudo de caso, tendo em conta que a sua elaboração evita a recolha de evidências que não respondem às questões colocadas.

#### 4.5.1.4 Preparação e Arranque

Face ao limite temporal imposto para a realização do estudo, foi efectuada uma primeira lista de potenciais organizações a incluir, com base na rede de contactos e conhecimentos disponível (tal como descrito no ponto 4.2 - Os Casos / As Organizações). Em seguida, de modo a serem reunidas e consolidadas as informações necessárias à investigação foram efectuadas reuniões informais com gestores

intermédios integrados, em determinada medida, na realidade dos grupos a estudar, sendo, logo de seguida definido o âmbito das primeiras reuniões, bem como, o agendamento das mesmas. Este primeiro contacto também foi muito útil no que concerne ao enquadramento das organizações e respectivos processos a estudar.

No caso 1 e 2, a primeira entrevista (primeiro contacto formal para o estudo) foi efectuada com o responsável de Planeamento e Controlo de Gestão do Grupo, no segundo caso, a primeira entrevista foi efectuada com o CEO da empresa.

Com base na literatura e no estudo piloto foram desenvolvidos os instrumentos, que foram revistos e validados por um conjunto de especialistas (professor orientador e gestores). A sua reestruturação foi feita de acordo com as correcções/sugestões fornecidas pelos mesmos. A condução do estudo permitiu, a partir das dificuldades e limitações sentidas na sua aplicação, aperfeiçoar os instrumentos utilizados.

#### 4.5.2 Preparar Recolher e Analisar

##### 4.5.2.1 Recolha de Dados

A recolha de dados é efectuada em duas fases distintas:

Fase	Descrição
<b>Fase 1:</b>	<p><b><u>Exploração e Tratamento de Dados</u></b></p> <p>Objectivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– conhecer a organização, o processo estratégico utilizado, identificando os respectivos intervenientes e,</li> <li>– identificar, na estrutura organizacional da entidade em estudo, as posições correspondentes aos gestores intermédios, identificando pelo menos dois níveis de gestão intermédia e respectivos participantes alvo.</li> </ul> <p>No caso 1 e 2, esta etapa contou com a participação dos responsáveis pelo Planeamento e Controlo de Gestão, elemento que, regra geral, assume a responsabilidade de dinamizar o processo estratégico.</p> <p>No caso 3, esta etapa contou com a participação do CEO.</p>
<b>Fase 2:</b>	<p><b><u>Recolha e Tratamento de Dados</u></b></p> <p>Objectivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– realizar as entrevistas aos indivíduos previamente seleccionados;</li> <li>– efectuar a transcrição das entrevistas gravadas.</li> </ul> <p>Esta etapa conta com a participação de vários gestores intermédios (primeira e segunda linha).</p> <p>Para cada uma das empresa procurou-se obter uma amostra de dois gestores de 1ª linha e dois gestores de 2ª linha, tendo em conta que, em ambos os casos esse era o número máximo viável a disponibilizar para o estudo.</p> <p>Tendo em conta o limite temporal para a realização do estudo e as dificuldades que por vezes surgiram em agendar entrevistas, não foi possível efectuar a transcrição integral de todas as entrevistas, optando-se nesses</p>

Fase	Descrição
	casos por efectuar somente a transcrição de excertos (apenas 3 entrevistas não foram integralmente transcritas)

A Figura 7 e Figura 8, ilustram de forma esquemática o procedimento adoptado.

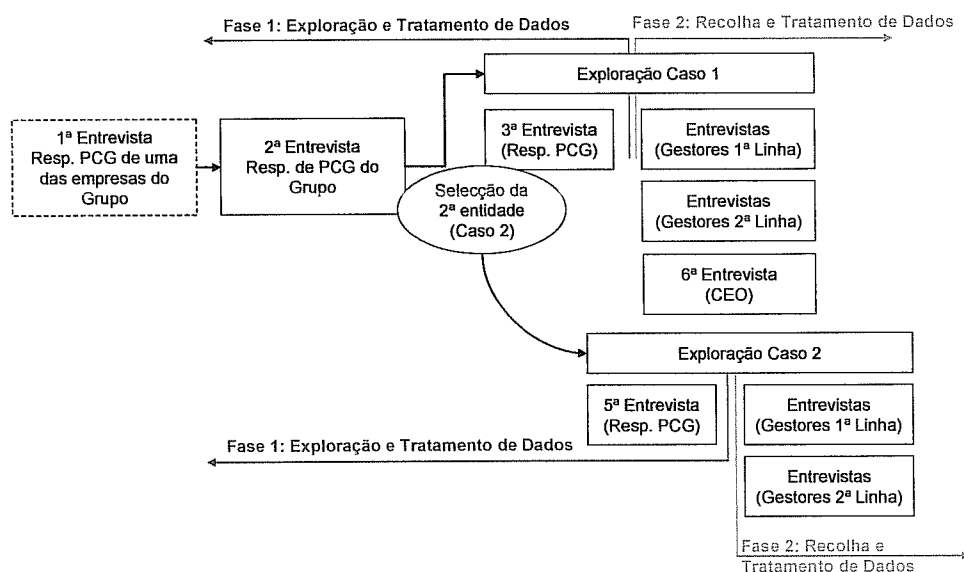


Figura 7 - A recolha de dados – Caso 1 e 2

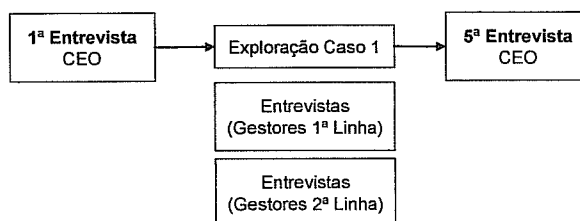


Figura 8 - A recolha de dados – Caso 3

#### 4.5.2.2 Relatórios Individuais

Para cada um dos casos em estudo é elaborado um documento resumo com as principais informações recolhidas:

- Caracterização do caso: Organização (caracterização geral, contextualização interna e externa, estrutura); Processo; Indivíduo

#### 4.5.3 Análise e Conclusões

Com base nos relatórios individuais e de acordo com Eisenhardt (1989), são efectuadas análise cruzadas aos casos em estudo. Para cada unidade de análise são

efectuadas comparações entre os casos, o que permite identificar semelhanças e diferenças que poderão ser, ou não, suportadas pela literatura.

## 5 Análise de Resultados

---

A realização de estudos de caso tem um perigo associado, a “morte por asfixia de dados”, como Pettigrew (1988; cit. por Eisenhardt, 1989) referia. Na verdade, após a realização de, cerca de 18 entrevistas, como tratar toda a informação recolhida?

Para evitar o excesso de informação a tratar, no presente trabalho adoptaram-se as recomendações expostas em numerosos escritos. A metodologia utilizada baseia-se nas seguintes etapas (ver Figura 9), adaptadas do artigo de Eisenhardt (1989).

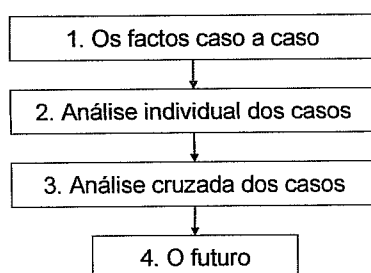


Figura 9 – Metodologia de análise de resultados

1. Análise individual de cada um dos casos e respectivas unidades de análise. Esta etapa, essencialmente descritiva, permite ficar com uma ideia de cada um dos casos como uma entidade isolada (Eisenhardt, 1989) ao mesmo tempo que facilita a gestão do volume de informação recolhida Pettigrew (1988; cit. por Eisenhardt, 1989). A descrição a efectuar será apresentada de acordo com as unidades de análise em estudo: Organização, Processo e Indivíduo (ver Figura 10), para cada um dos casos.

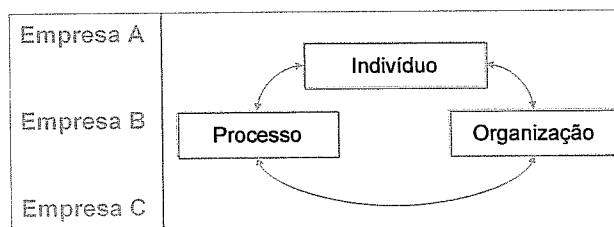


Figura 10 – Matriz individual de análise

2. A análise individual surge na sequência da etapa anterior, será uma etapa intermédia que permitirá avaliar alguma dinâmica e variantes encontradas.

3. Análise cruzada dos casos pretende identificar grandes temas, encontrar padrões entre os casos. Para tal, serão identificadas categorias ou dimensões que agrupam a realidade das três entidades em estudo (Eisenhardt, 1989).
4. A última etapa tem como objectivo identificar potenciais trabalhos futuros e será desenvolvida no capítulo da Discussão e Conclusões.

Em qualquer um dos sub-pontos, poderão surgir referências e citações às entrevistas realizadas. Para que a qualquer momento seja possível identificar a verdadeira origem dos relatos transcritos, assegurando a confidencialidade dos mesmos, todas as entrevistas foram codificadas de forma aleatória. Assim sendo, todas as citações terão, entre parêntesis, a palavra “entrevista”, seguida do respectivo código numérico. Em determinados casos, foi acrescentada uma informação adicional relativa à função do participante (CEO, gestor 1ª linha ou gestor 2ª linha).

## 5.1 Os factos – Caso a Caso

A análise de factos, como o nome indica, pretende apresentar dados concretos com níveis de subjectividade reduzidos. Assim sendo, para cada um dos casos, será apresentado: a) Caracterização Geral; b) Análise do meio; c) Estrutura organizativa; Contextualização externa e interna, baseada em documentos e relatos sobre o passado, presente e futuro da organização.

### 5.1.1 Caso 1 – Optimus

#### 5.1.1.1 A Organização

##### 5.1.1.1.1 Caracterização geral

Tipo de Organização	Nacional
Início de Actividade	Setembro de 1998 (lançamento comercial)
Área de Actuação	Telecomunicações (móveis)
Tipo de Entidade	Empresa de Grupo
Dimensão	1050 colaboradores
Nº Pólos	3 (Norteshopping, Green Park e Quinta do Lambert)
Localização dos Pólos	Há alguns colaboradores dispersos pelo país (gestão de rede e lojas próprias)

##### 5.1.1.1.2 Análise do meio

Taxa de Crescimento	Mercado	N. D.
---------------------	---------	-------

(média anual - últimos 3 anos)	Receitas	5%-10%
	EBITDA	10-25%
	Dinâmica de mercado	Muito dinâmico
	Estrutura da Indústria	Concorrência Pura
	Quota de Mercado	15%-25%
	Líder?	Não

#### 5.1.1.1.3 Estrutura da organização

	Tipo de Estrutura	Matricial e Divisional/ Funcional (áreas de suporte)
	Níveis hierárquicos	
Tipificação das áreas	Suporte	Área Técnica + Área de IT <i>Backoffice</i> : PCG, Logística, Operações, Fraude e Controlo de Receita, RH e Financeira, Direcção de Clientes e Comunicação Institucional
	Negócio	5 Unidades de Negócio: Residencial, PMEs, Corporate, MIDAS, SED, Roaming

#### 5.1.1.1.4 Contextualização

**Contextualização externa:** “O mercado nacional das telecomunicações móveis está saturado. Em Portugal existem já mais de 10 milhões de telemóveis. A oferta é enorme, os operadores diversificam pacotes de chamadas, planos de preços e serviços. A terceira geração já abrange a maioria das capitais de distrito e a cobertura UMTS continua a crescer. As fortes campanhas promocionais chegam a oferecer telemóveis 3G para propagar ao máximo a utilização da largura de banda.” (Paula, 2005).

**Contextualização interna:** A Optimus nasceu da união de empresas que integram os maiores e melhores grupos económicos nacionais e internacionais, do qual faz parte o Grupo Sonae, o maior accionista da operadora. A Optimus surgiu num momento em que o mercado estava em grande crescimento e, como tal, fez também parte desse crescimento, atingindo nas primeiras cinco semanas, uma base de 100 mil clientes. A fase do furor e crescimento desmedido já terminou. Neste momento, o mercado está já saturado nalguns serviços mas tem potencial de crescimento em muitos outros pois, ainda se estão a introduzir tecnologias novas, como é o 3G, e não se sabe muito bem que tecnologias vêm a seguir. A incerteza, do futuro a médio prazo, é uma constante. Com inovação, com campanhas de comunicação arrojadas e com a oferta que tem vindo a ser concebida, a Optimus tem conseguido uma elevada notoriedade no mercado.

Actualmente a empresa está mais orientada para as questões de eficiência e crescimento sustentado. No fundo, acaba por ser uma empresa mais consciente dos seus limites, o que faz com que acabe por pensar e dosear bem todas as acções que toma. No ano de 1998 não existiam grandes limites, havia muito espaço para crescer, como tal, era fácil crescer e, portanto, o contexto actual é um bocadinho diferente. Assim sendo, hoje em dia o enfoque é sobretudo a organização e consolidação, obviamente aliado à rentabilidade, que se tornou um factor mais crítico, juntamente com o crescimento.

Muito orientada para as suas Pessoas, no ano 2004, a mobilidade interna dos Colaboradores tornou-se numa realidade cada vez mais evidente. Hoje, este é um processo intencional, através do qual a Optimus contribui para o desenvolvimento profissional e motivação dos seus Colaboradores.

#### 5.1.1.2 O Processo estratégico

No caso da empresa 1 e 2, a análise do processo estratégico não deverá ser efectuada de forma isolada, tendo em conta que ambos os casos estão embebidos num processo global, transversal a todas as empresas do grupo. A unidade de planeamento e controlo de gestão (PCG) da *holding* é responsável pela definição, coordenação, aplicação, gestão, e facilitação de todo o processo ao nível da *holding*, replicando-se a missão, na vertente empresarial de cada uma das unidades de negócio, nas equipas de planeamento e controlo de gestão (PCG) de cada uma das empresas (a função PCG é replicada em todas as empresas do grupo). O Ciclo de Planeamento Estratégico (CPE), assim é conhecido o processo de reflexão estratégica do grupo, é um processo anual que ocorre durante praticamente todo o ano. O processo é constituído por três grandes etapas: I) Estratégia Corporativa; II) Estratégia de Negócio; III) Planos de Acção e Recursos (PARs) e Orçamento (ver Figura 11).

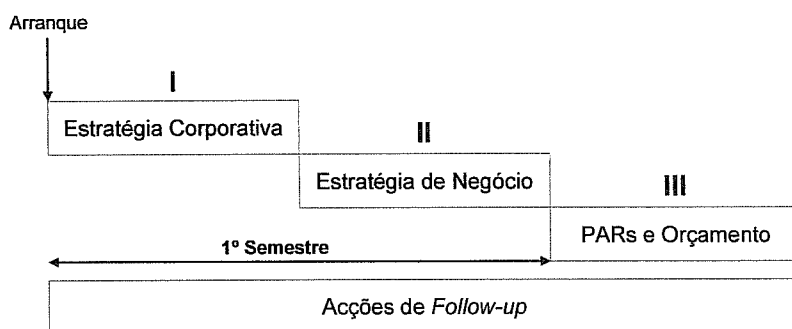


Figura 11 – Principais etapas do CPE

Cada etapa ocorre num determinado momento e tem uma determinada duração, ou seja, está devidamente calendarizada. Na verdade, o calendário é o ponto de partida de todo o processo. Anualmente o PCG do Grupo envia o calendário por *email* para a administração, PCGs e direcção financeira de todas as empresas do grupo. A partir desse momento todas as empresas ficam a conhecer as principais etapas, intervenientes e *deliverables* a entregar. Cada uma das empresas do grupo deverá cumprir o plano e apresentar os respectivos resultados à *holding* do grupo, nas datas apresentadas.

O detalhe do processo encontra-se descrito em anexo (ver Anexo 8.4 - Processo estratégico do Grupo Sonaecom), no entanto, há a salientar que a primeira fase do processo é essencialmente corporativa e, como tal, não contém qualquer actividade ou envolvimento por parte das empresas em estudo. O conhecimento do CPE é importante na medida em que, por um lado, tem muita influência na forma como cada uma das empresas realiza o seu processo de reflexão estratégica individual, por outro lado, em cada uma das etapas há actividades a realizar de forma independente em cada uma das organizações de forma a concretizar um conjunto de objectivos que deve apresentar em momentos próprios no decorrer do processo global. Na componente de análise de resultados apenas vai ser descrito o processo individual.

A concepção da estratégia específica da empresa, de acordo com as directrizes da *holding*, inicia-se pouco depois do evento A (ver Anexo 8.4.1- Etapa I: Estratégia Corporativa (Definição e Consolidação com as Empresas do Grupo)), onde estão representadas todas as empresas do grupo (gestão de topo, gestão de 1ª linha e, excepcionalmente alguns gestores de 2ª linha). O primeiro evento tem como objectivo partilhar e consolidar as directrizes gerais delineadas pela CE da *holding*, no decorrer da concepção da estratégia corporativa, de modo a que cada unidade de negócio tome conhecimento dos objectivos do grupo e possa alinhar a sua estratégia. A partir do momento em que as “indicações estratégicas ou directrizes estratégicas” são comunicadas e consolidadas, a empresa está apta a iniciar o seu próprio processo.

O processo de reflexão estratégica não tem um formato constante, no entanto, envolve sempre a primeira linha. Poderão ser incluídos outros elementos caso sejam identificados elementos com mais potencial, elementos cujos contributos prometem ser interessantes.

A Figura 12 apresenta as duas grandes etapas do processo estratégico da empresa.

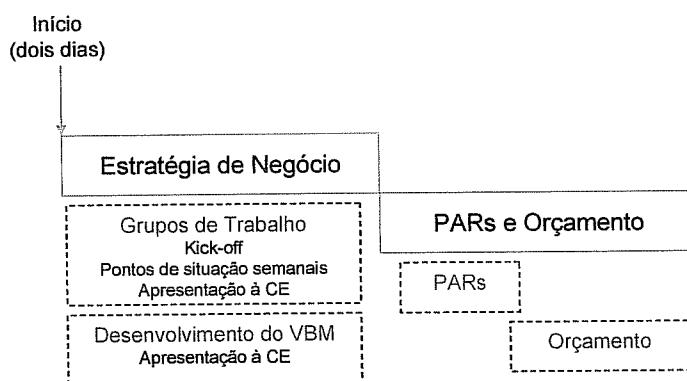


Figura 12 – Principais etapas do processo estratégico

### **I. Início (Off-site de dois dias)**

O processo inicia-se com a realização de um fórum de discussão que tem como objectivo desafiar todos os elementos presentes, de modo a obter um conjunto de ideias elegíveis para integrar no desenvolvimento da estratégia da empresa, para os próximos 3-5 anos.

Tendo em conta as directrizes estratégicas do accionista, são definidos temas para discussão. Para discutir e trabalhar os temas, são constituídos vários grupos de trabalho, multidisciplinares, com cerca de 5 a 6 pessoas. O fórum transforma-se numa sessão de *brainstorming* onde vários pontos são questionados, como por exemplo, “isto são os caminhos a seguir, porque é que devemos seguir estes caminhos ou o que é que devemos fazer para chegar a este caminho”. Depois de trabalhados pelos grupos, os temas transformam-se em ideias que, ao longo da sessão se tornam cada vez mais claras. No final da sessão são seleccionadas as ideias a desenvolver ao longo da etapa II do CPE – Estratégia de Negócio. O número de grupos de trabalho resultante da sessão é variável, depende de vários factores, há anos que são mais incertos e que vão resultar certamente muitos grupos de trabalhos, há outros em que apenas será necessário focar num ou noutro ponto. Para cada uma das ideias seleccionadas, no final do fórum, é assignado um elemento *pivot*, ou seja, um elemento responsável pelo desenvolvimento da ideia, e os respectivos membros do grupos de trabalho, que deverão ter a multidisciplinaridade adequada, de acordo com as competências necessárias. Estas equipas, no decorrer da etapa II de CPE, deverão detalhar as ideias de forma a que estas possam ser reflectidas no *Business Plan* (de

acordo com a metodologia *Value Based Management* - VBM) e, depois, em Planos de Acções e Recursos (PARs) e Orçamento.

## **II. Estratégia de negócio**

Após a sessão de *kick-off* geral, os grupos de trabalho, constituídos com elementos das áreas chave para o tema a desenvolver, iniciam os trabalhos com uma sessão de *kick-off* onde estão todos presentes. Estes grupos têm cerca de um mês e meio a dois meses, para concretizar a estratégia. A forma como trabalham pode variar de grupo para grupo, no entanto, é habitual a realização de reuniões de ponto de situação semanais e, em determinadas situações, alguns administradores poderão ter também acções a desenvolver. Os membros das equipas estão já bastante habituados a trabalhar em equipas multidisciplinares, pelo que, o facto do tempo por vezes ser escasso, é compensado pela objectividade e complementaridade dos elementos respectivos. O resultado final é constituído por 3 ou 4 cenários, sendo apresentado o cenário mais provável. No entanto, ficam sempre em *backup* os cenários que não forem seleccionados.

No final desta etapa, os grupos de trabalho apresentam os resultados à CE da empresa, onde dizem “o caminho a seguir é este”. Numa fase inicial estão presentes a CE e os grupos de trabalho, na apresentação final estarão presentes todos os gestores de 1ª linha.

Logo de seguida, surge a apresentação do VBM, que conta com a presença da CE e do PCG.

A comunicação da estratégia é informal, ou seja, competirá a cada gestor de 1ª linha comunicar à(s) sua(s) área(s) a informação que considerar relevante.

## **III. PARs e Orçamento**

O desenvolvimento dos PARs e do Orçamento é efectuado área a área. A forma como é construído pode variar de direcção para direcção, dependendo também do estágio da própria área, da disponibilidade, da própria forma de trabalhar, entre outros factores.

Alguns exemplos comuns:

- Realização de um *off-site* específico da área, que é subdividido em duas componentes: a) Componente lúdica, para as pessoas se distraírem e conviverem; b) Componente de trabalho, onde se pretende analisar o que está a ser bem feito, o que se deve mudar no ano seguinte, ou seja, numa perspectiva de curto prazo

(ano seguinte), esta componente serve também para transmitir quais é que são as ideias que a empresa tem;

- Realização de reuniões de preparação.

Internamente, os PARs são apresentados pelos directores de 1ª linha de cada uma das áreas.

O desenvolvimento do orçamento é constituído por várias etapas, com vários pontos de entrega e ocupa cerca de um mês de trabalho.

#### **IV. Follow-up**

Ao longo do ano, são efectuadas acções de *follow-up*, de controlo de actividade. Existem análises de actividade mensais, com a presença da comissão executiva, onde as principais áreas (geradores de receitas e “gastadores”) efectuam a defesa da sua actividade. As sessões são organizadas e dinamizadas pela unidade de planeamento e controlo de gestão (PCG) e as áreas podem ser questionadas sobre a concretização de determinados objectivos. Apesar de se tratar de reuniões de ponto de situação, estas acabam, por vezes, por se transformar em pequenas sessões de *brainstorming* com as áreas, donde saem acções para o próximo mês. São portanto sessões de ponto de situação que pretendem emitir alertas e procurar soluções de muito curto prazo.

##### 5.1.1.3 Os Participantes na decisão

De acordo com a etapa do processo os intervenientes são distintos, vejamos a Tabela 11, que sintetiza as várias etapas do processo e respectivos intervenientes.

Etapa		Acção / Participantes	Meio
0	Comunicação / Arranque do Processo	<i>Acções Corporativas</i> Emissor: Planeamento e Controlo de Gestão (PCG) Receptores: Administração da <i> Holding</i> e respectivas subsidiárias e, PCG de todas as empresas do grupo	Email
I	Estratégia Corporativa	<i>Acções Corporativas</i> a) <u>Acção</u> : Reflexão Corporativa <u>Participantes</u> : CE da <i> holding</i>  b) <u>Acção</u> : Comunicação/ Consolidação da estratégia corporativa (podem sair temas a desenvolver por grupos de trabalho ao longo da etapa II) <u>Participantes</u> : CE da <i> holding</i> ; Elementos das empresas do grupo, seleccionados de acordo com os seguintes critérios: nível de função ou características da função actual, ou seja, 1ªs Linhas de todas as empresas do grupo e/ ou nível de função superior a XIII.	<i>Off-site</i> (2 dias)  <i>Off-site</i> (2 dias)

Etapa	Acção / Participantes	Meio
<b>II</b> <b>Estratégia de Negócio</b> <b>(3-5 anos)</b>	<p><b>Acções Corporativas</b></p> <p>a) <u>Acção</u>: Apresentação da estratégia e do <i>Business Plan</i>  <u>Participantes</u>: CE da <i>holding</i>, Administradores e Directores de 1ª linha da empresa</p> <p>b) <u>Acção</u>: Apresentação das estratégias de negócio  <u>Participantes</u>: CE da <i>holding</i>; Elementos das empresas do grupo, seleccionados de acordo com os seguintes critérios: nível de função ou características da função actual, ou seja, 1ªs Linhas de todas as empresas do grupo e/ ou nível de função superior a XIII</p> <p><b>Acções Individuais</b></p> <p>a) <u>Acção</u>: Reflexão de negócio (<i>Fórum de discussão</i>)  “Estivemos a trabalhar num conjunto de ideias e é nestas que vamos trabalhar”  <u>Participantes</u>: CE, gestores de 1ª linha, alguns elementos da gestão operacional</p> <p>b) <u>Acção</u>: Desenvolvimento da Estratégia  (Desenvolvimento da estratégia em equipas multidisciplinares)  <u>Participantes</u>: Grupos de trabalho assignados no final do fórum de discussão (Reflexão de negócio)</p> <p>c) <u>Acção</u>: Apresentação de resultados</p> <p>d) <u>Participantes</u>: Numa fase inicial estão presentes a CE e os grupos de trabalho, na apresentação final estão presentes todos os gestores de 1ª linha.</p> <p>e) <u>Acção</u>: Desenvolvimento de <i>Business Plan</i>  (Valorização da estratégia – metodologia VBM)  <u>Participantes</u>: PCG, em colaboração com os responsáveis das áreas</p> <p>f) <u>Acção</u>: Apresentação do <i>Business Plan</i>  <u>Participantes</u>: PCG e CE</p>	<p>Reunião</p> <p><i>Off-site</i>  (2 dias)</p> <p><i>Off-site</i>  (2 dias)</p> <p><i>Reuniões presenciais/ video-conferência</i></p> <p>Reuniões</p> <p>Reuniões</p> <p>Reuniões</p>
<b>III</b> <b>Planos de Acção</b> <b>(1 ano)</b>	<p><b>Acções Corporativas</b></p> <p>a) <u>Acção</u>: Desafio: PARs e Orçamento  <u>Participantes</u>: PCG e CE</p> <p><b>Acções Individuais</b></p> <p>a) <u>Acção</u>: Balanço do ano e projecção futura  (Execução da acção variável de área para área)  <u>Participantes</u>: Director, responsáveis de área e respectivas equipas</p> <p>b) <u>Acção</u>: Apresentação dos Planos de Acção e Recursos  <u>Participantes</u>: CE, Responsáveis de área</p>	<p>Reunião</p> <p><i>Off-site/ Reunião</i></p> <p>Reunião</p>
<b>IV</b> <b>Orçamento</b>	<p><b>Acções Corporativas</b></p> <p>a) <u>Acção</u>: Aprovação do Orçamento</p>	<p>Reunião</p>

Etapa		Acção / Participantes	Meio
		<u>Participantes</u> : CE da <i>holding</i> , CE da empresa, PCG	(2 dias)
		b) <u>Acção</u> : Aprovação do Orçamento <u>Participantes</u> : CA da <i>holding</i>	Reunião (2 dias)
		<b>Acções Individuais</b>	
		a) <u>Acção</u> : Desenvolvimento do orçamento <u>Participantes</u> : Variável de área para área.	Reuniões (2 dias)
V.	Follow-up	a) <u>Acções</u> : Sessões de Acompanhamento/ Desafio <u>Participantes</u> : CE, PCG, Responsáveis de área	Reunião

Nota: Os nomes atribuídos as acções foram definidos pelo autor.

**Tabela 11 – Caso1: Participantes no processo estratégico**

## 5.1.2 Caso 2 – Público

### 5.1.2.1 A Organização

#### 5.1.2.1.1 Caracterização geral

Tipo de Organização	Nacional
Início de Actividade	1990
Área de Actuação	Media
Tipo de Entidade	Empresa de Grupo
Dimensão	330
Nº Pólos	2
Localização dos Pólos	Lisboa (Gestão + 80% Operações + 2/3 redacção) e Porto

#### 5.1.2.1.2 Análise do meio

Taxa de Crescimento (média: 2002-2004)	Mercado	5,6%
	Receitas	31%
	EBITDA	200%
	Dinâmica de mercado	Pouco dinâmico
	Estrutura da Indústria	Concorrência Pura
	Quota de Mercado	5%-15% (mercado circulação)
	Líder?	Não

#### 5.1.2.1.3 Estrutura da organização

Tipo de Estrutura	Vertente editorial - Matricial Vertente operacional - Funcional
Níveis hierárquicos	+/- 5 (Vertente editorial)

		+/- 3 (Vertente operacional)
Tipificação das áreas	Suporte	Operacional: Marketing, Comercial, Produção, Distribuição, IT, DAF
	Negócio	Editorial: Editorial por tema (1º Caderno, Suplementos, Jornal)

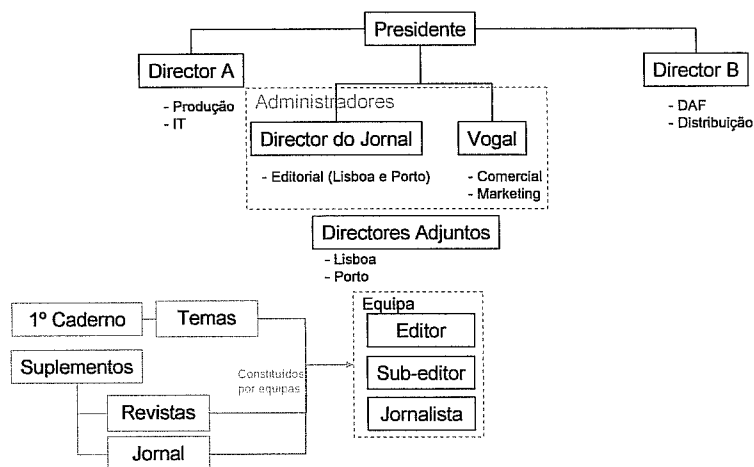


Figura 13 – Organograma resumo da empresa B

#### 5.1.2.1.4 Contextualização

**Contextualização externa:** “Os jornais portugueses estão numa fase de mudança, estimativas da *PriceWaterhouseCoopers* (PWC) indicam uma quebra média na circulação de 1,9% até 2009, o caminho para crescer passa por flexibilizar a distribuição, colocando os jornais onde o leitor quer – avança a Associação Portuguesa de Imprensa.” Nunes, 2005.

#### **Contextualização interna:**

O Público nasceu em 1990 com três perspectivas estratégicas: implantação no mercado, rentabilidade e qualidade do produto. O Público surgiu com um produto que procurava ter uma qualidade superior na vertente de jornais diários, ao mesmo tempo procurou implantar-se no mercado com relativa rapidez e ser rentável, a vertente mais difícil, profundamente ligada às várias conjunturas de mercado. O Público surge com um grafismo inovador e único no mercado e a cores, razões que se revelaram muito importantes para o seu sucesso. O aparecimento do Público no mercado surge num momento em que a imprensa estava em crise, tendo sido, potencialmente por isso, muito fácil o Público adquirir novos leitores, chegando mesmo a ser o primeiro jornal do país. No entanto, como dizia um dos participantes, “os outros também não

dormem, tentaram estratégias de modo a reconquistar parte do seu público”. Assim sendo, também para o Público, a reconquista era um novo trabalho a desenvolver.

Logo desde o início que o Público é, de facto, uma marca de referência, com uma notoriedade muito sólida, no entanto, o mercado tem vindo a mudar. Actualmente, o mercado da imprensa diária paga está a decrescer, em 2005, verificou-se um decréscimo de 5%. O decréscimo reflecte as alterações de mercado que se têm vindo a sentir, nomeadamente com a difusão, cada vez mais alargada, de jornais gratuitos, bem como, de conteúdos gratuitos na Internet. Neste contexto, a actividade do jornal necessita, por um lado, de uma atenção permanente, diária, a tudo o que o rodeia pois, uma crise interna numa determinada área é, imediatamente, aproveitada pela concorrência, por outro lado, de estar constantemente a inovar. Nos últimos anos (finais 2001-2004), verificou-se um crescimento na circulação que foi relacionada, essencialmente, pela introdução de uma nova unidade de negócio dedicada a produtos associados (livros, CDs, DVDs, entre outros). O Público foi pioneiro no lançamento deste tipo de produtos tornando-se, naquele momento (finais de 2002/3), líder de mercado com uma quota elevada. Nesta altura a % de facturação desta nova área de negócio representava cerca de 45% do total da facturação do Público, o que reforça a elevada quota neste segmento de mercado. Nos dias que correm, todos os concorrentes adoptaram esta nova área de negócio, na medida que se pode obter margens adicionais às do Jornal e consequentemente obter aumentos de circulação induzidos. Neste momento verifica-se uma certa concentração destes produtos no mercado, originando assim uma distribuição mais uniforme entre os players, diminuindo assim a representação que esta área tinha no passado. A marca Público, por si só, representa inovação e qualidade, como tal, a procura de soluções pioneiras no mercado é uma preocupação diária da organização. Esta tarefa nem sempre é fácil, tendo em conta que a empresa não está inserida em nenhum grupo media, ou seja, não dispõe de várias marcas não podendo assim trabalhar vários targets para além de não usufruir de sinergias e economias de escala. Este facto é bem conhecido pelos elementos da organização e é apontado como uma desvantagem, face a alguns dos principais concorrentes. No entanto, diariamente são encontradas soluções para que a notoriedade e a inovação se mantenham como referência.

Face ao contexto de mercado, em curso estão já a ser pensadas novas alternativas, sobretudo aquelas que podem maximizar os pontos fortes da organização,

nomeadamente a rentabilização da plataforma de distribuição e identificação de novos canais.

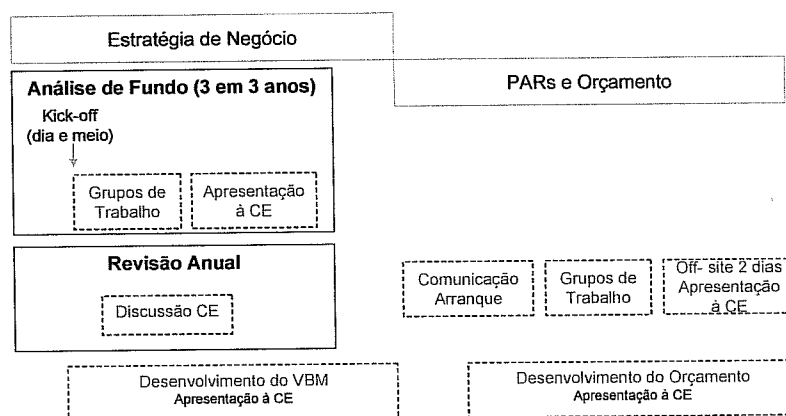
Há a salientar o facto de que o lançamento do Público começou por ser uma aposta jornalística, transformando-se mais tarde numa aposta empresarial. Inicialmente, os administradores eram jornalistas, sendo a vertente editorial a preocupação número um, descurando-se a vertente de gestão cujos conceitos eram praticamente inexistentes. Como tal, a forma como hoje ocorre o processo estratégico é bastante diferente daquela que existia há uns anos atrás. No entanto, a implementação de modelos de gestão mais participativos nem sempre tem sido fácil pois há uma questão cultural intrínseca para a qual são necessários tempos de adaptação.

A não esquecer também há o facto de que o Público lança um produto diário e detém uma estrutura considerada pequena, ou seja, o ritmo de trabalho diário é bastante acelerado e, regra geral, todos os colaboradores novos que chegam “têm que começar logo a mexer na massa”, como diria um dos participantes.

#### 5.1.2.2 O Processo estratégico

À semelhança do que acontece no caso de estudo 1, o processo de planeamento estratégico da empresa está embebido no processo transversal do grupo, descrito no Anexo 8.4.

A Figura 14 apresenta as duas grandes etapas do processo estratégico da empresa: Estratégia de Negócio e PARs e Orçamento.



**Figura 14** – Principais etapas do processo estratégico

## II. Estratégia de negócio

Internamente, o processo de reflexão estratégica inicia-se após a realização do evento A (ver Anexo 4.1, Figura 19), que conta com a presença de 7 a 8 elementos da empresa.

O desenvolvimento da estratégia na empresa tem tido várias versões ao longo dos anos, de acordo com a política de gestão, bem como, os resultados obtidos.

A análise mais conceptual e detalhada da estratégia ocorre de três em três anos, tendo em conta que, face às características do mercado e da própria empresa, não é necessário reflectir e alterar substancialmente o que foi definido no ano anterior. Assim sendo, esta etapa pode ser realizada de duas formas distintas: a) Análise de Fundo - Reflexão Estratégica (versão alargada que ocorre de 3 em 3 anos); Revisão anual (versão restrita à CE realizada anualmente). Os objectivos e intervenientes numa e noutra forma são diferentes.

### Análise de Fundo - Reflexão Estratégica

A última reflexão estratégica realizou-se há cerca de 2 anos e teve o seu início com a realização de um *kick-off* interno, com uma duração de dia e meio, aproximadamente, onde participaram cerca de 30 elementos (desde directores a editores das diferentes áreas). Tipicamente, este evento tem como objectivos questionar se as directrizes actuais estão certas, se o caminho que está a ser seguido é o mais correcto face às mutações de mercado, concorrência, contexto, entre outros aspectos. Neste sentido, são constituídos grupos de trabalho que, no decorrer do evento, debatem várias questões, tais como: o que é Público? Quais os nossos pontos fortes e fracos e quais as nossas oportunidades e ameaças?... O conteúdo da sessão é previamente preparado pela equipa de PCG em sintonia com o resultado de uma reunião prévia da CE, que conta também com a presença dos gestores de 1ª linha. No decorrer da sessão são recolhidos vários inputs, analisando-se e seleccionando-se quais os que deverão ser desenvolvidos no futuro. As ideias resultantes, são geridas e tratadas pelo responsável de PCG que, por sua vez, as faz chegar à gestão de topo. Caso sejam aceites, são integradas na estratégia.

### Revisão Anual

Anualmente, independentemente de se tratar de um ano de reflexão estratégica ou não, a comissão executiva da empresa e os gestores de 1ª linha, reúnem-se de forma a

analisar a situação actual e alinhar a estratégia de negócio com a estratégia corporativa. Caso se trate apenas de uma revisão anual, da(s) sessão(ões) saem os *inputs* necessários ao desenvolvimento do VBM (*Value Based Management*) – *business plan*, caso se trate de um ano de reflexão estratégica, esta revisão permite preparar os trabalhos a desenvolver na sessão de *kick-off* (da reflexão estratégica).

No final desta etapa, para além da estratégia da empresa, há a quantificação da estratégia definida no sentido de se identificar o valor dos activos para o accionista, numa perspectiva de portfolio, ou seja, que é o VBM.

### **III. PARs e Orçamento**

A reflexão estratégica pressupõe a fixação de objectivos que devem ser atingidos ao fim de 3/4 anos, pelo que é muito importante fixar as acções e objectivos de curto prazo, pois é condição essencial para o cumprimento da estratégica no seu todo.

Nesta etapa é suposto a empresa questionar-se “*era suposto estarmos aqui e não estamos, porquê?*”, ou seja, é necessário compreender as razões pelas quais a empresa não está onde deveria estar, para que possa tomar medidas e definir acções sobre as mesmas.

Assim sendo, este ano, no decorrer da realização das reuniões de direcção alargada foi definido um novo procedimento para a elaboração de PARs, tendo sido identificados potenciais projectos a realizar e aos quais foram assignados líderes e *sponsors*. Cada líder construiu a sua própria equipa, assegurando a multidisciplinaridade da mesma. Antes das equipas iniciarem os seus trabalhos foi efectuada uma comunicação por *email* dos objectivos atribuídos aos grupos de trabalho, bem como, do contexto interno e externo.

Todas as equipas tinham um elemento da direcção alargada, de modo a facilitar o esclarecimento de qualquer questão mais transversal e de fundo sobre os objectivos e âmbito pretendidos. Os líderes eram responsáveis por assegurar que as discussões e sessões de *brainstorming* seguiam o rumo que era suposto seguirem, ou seja, que os principais temas de enfoque eram debatidos. As equipas estiveram a trabalhar durante dois meses. No final, cada equipa apresentou os resultados alcançados num fórum de dois dias. O fórum ocorreu num hotel onde estavam presentes, em permanência, os líderes e os *sponsors* das equipas, bem como, os membros da CE alargada. Os membros das equipas, tendo em conta a dinâmica do negócio, apenas assistiam às

suas apresentações. No decorrer do fórum, foram analisados os vários projectos, tendo-se decidido quais os que deveriam ser aprofundados. Os temas que foram aprofundados deram origem a novas equipas e foram apresentados novamente.

Em paralelo foi efectuada a elaboração do orçamento a apresentar nas datas previamente definidas pelo calendário de CPE à *holding*.

#### **IV. Follow-up**

Tendo em conta que a empresa necessita de colmatar o défice que tem na concretização das ideias geradas, ou seja, é necessário assegurar que as ideias e projectos que são definidos são, de facto, implementados, o Público definiu novas medidas a aplicar no próximo ano 2006.

Assim sendo, estão previstas reuniões específicas de análise dos planos de acção trimestrais. Estas reuniões deverão ocorrer em três *timings* específicos: início do trimestre (arranque, clarificação de objectivos), meio do trimestre (acompanhamento, identificação de constrangimentos, medidas correctivas), fim do trimestre (análise da situação actual, visão para o próximo trimestre). As reuniões terão como intervenientes os membros da, anteriormente designada, reunião alargada, bem como, os gestores de 2ª linha responsáveis pelas principais áreas envolvidas (Receitas – Publicidade e Produtos Associados; Plano Integrado do Jornal – Marketing, Distribuição e Editorial). Pretende-se com estas acções incrementar a proactividade na realização de medidas correctivas, antecipando barreiras e promovendo as soluções, bem como, de certa forma, co-responsabilizar a gestão intermédia pelo cumprimento dos objectivos previamente definidos.

##### 5.1.2.3 Os Participantes na decisão

De acordo com a etapa do processo os intervenientes são distintos, vejamos a Tabela 12, que sintetiza as várias etapas do processo e respectivos intervenientes.

Etapa		Acção / Participantes	Meio
0	Comunicação / Arranque do Processo	<i>Acções Corporativas</i> Emissor: Planeamento e Controlo de Gestão (PCG) Receptores: Administração da Holding e respectivas subsidiárias e, PCG de todas as empresas do grupo	Email
I	Estratégia Corporativa	<i>Acções Corporativas</i> c) <u>Acção</u> : Reflexão Corporativa	<i>Off-site</i> (2 dias)

Etapa	Acção / Participantes	Meio
	<p><u>Participantes</u>: CE da <i>holding</i></p> <p>d) <u>Acção</u>: Comunicação/ Consolidação da estratégia corporativa (podem sair temas a desenvolver por grupos de trabalho ao longo da etapa II)</p> <p><u>Participantes</u>: CE da <i>holding</i>; Elementos das empresas do grupo, seleccionados de acordo com os seguintes critérios: nível de função ou características da função actual, ou seja, 1<sup>as</sup> Linhas de todas as empresas do grupo e/ ou nível de função superior a XIII (o que dará um total aproximado de 8 pessoas)</p>	<p><i>Off-site</i> (2 dias)</p>
II	<p><b>Estratégia de Negócio (3-5 anos)</b></p> <p><b>Acções Corporativas</b></p> <p>a) <u>Acção</u>: Apresentação da estratégia e do <i>Business Plan</i></p> <p><u>Participantes</u>: CE da <i>holding</i>, Administradores e Directores de 1<sup>a</sup> linha da empresa</p> <p>b) <u>Acção</u>: Apresentação das estratégias de negócio</p> <p><u>Participantes</u>: CE da <i>holding</i>; Elementos das empresas do grupo, seleccionados de acordo com os seguintes critérios: nível de função ou características da função actual, ou seja, 1<sup>as</sup> Linhas de todas as empresas do grupo e/ ou nível de função superior a XIII</p> <p><b>Acções Individuais</b></p> <p>a) <u>Acção</u>: Análise de fundo - Reflexão de negócio (<i>Fórum de discussão</i>)</p> <p>Periodicidade: Regra geral, de 3 em 3 anos</p> <p><u>Participantes</u>: CE, gestores de 1<sup>a</sup> e 2<sup>a</sup> linha, procurando abranger desde directores a editores das diferentes áreas</p> <p>b) <u>Acção</u>: Revisão Anual</p> <p>Periodicidade: Anual</p> <p><u>Participantes</u>: CE e gestores de 1<sup>a</sup> 2<sup>a</sup> linha</p> <p>c) <u>Acção</u>: Desenvolvimento de <i>Business Plan</i> (Valorização da estratégia – metodologia VBM)</p> <p><u>Participantes</u>: PCG, em colaboração com os responsáveis das áreas</p> <p>d) <u>Acção</u>: Apresentação do <i>Business Plan</i></p> <p><u>Participantes</u>: PCG e CE</p>	<p>Reunião</p> <p><i>Off-site</i> (2 dias)</p> <p><i>Off-site</i> (1,5 dias)</p> <p>Reunião</p> <p>Reunião</p> <p>Reunião</p>
III	<p><b>Planos de Acção (1 ano)</b></p> <p><b>Acções Corporativas</b></p> <p>a) <u>Acção</u>: Desafio: PARs e Orçamento</p> <p><u>Participantes</u>: PCG e CE</p> <p><b>Acções Individuais</b></p> <p>a) <u>Acção</u>: <i>Kick-off</i> (informação base ao arranque das equipas de trabalho)</p> <p><u>Emissor</u>: PCG</p> <p><u>Receptor</u>: membros das equipas</p>	<p>Reunião</p> <p><i>email</i></p>

Etapa		Acção / Participantes	Meio
		c) <u>Acção</u> : Desenvolvimento de propostas de acção (Realização de sessões de trabalho e de <i>brainstorming</i> nas várias equipas multidisciplinares, enfocadas em determinados temas) <u>Participantes</u> : elementos das equipas, gestores de 1ª linha d) <u>Acção</u> : Apresentação de resultados <u>Participantes</u> : elementos das equipas, gestores de 1ª linha e CE	Reuniões/ sessões de <i>brainstorming</i>  <i>Off-site</i> (2 dias)
IV	Orçamento	<b><i>Acções Corporativas</i></b> a) <u>Acção</u> : Aprovação do Orçamento <u>Participantes</u> : CE da <i>holding</i> , CE da empresa, PCG b) <u>Acção</u> : Aprovação do Orçamento <u>Participantes</u> : CA da <i>holding</i>  <b><i>Acções Individuais</i></b> b) <u>Acção</u> : Desenvolvimento do orçamento <u>Participantes</u> : Variável de área para área.	Reunião (2 dias)  Reunião (2 dias)  Reuniões (2 dias)
V.	Follow-up	a) <u>Acções</u> : Sessões de Acompanhamento e Acção <u>Participantes</u> : CE, gestores 1ª linha, gestores de 2ª linha (responsáveis pelas áreas envolvidas)	Reunião (3 por trimestre)
Nota: Os nomes atribuídos as acções foram definidos pelo autor.			

**Tabela 12 – Caso 2: Participantes no processo estratégico**

### 5.1.3 Caso 3 – Centro de Serviços Partilhados e um Grupo empresarial nacional

#### 5.1.3.1 A Organização

##### 5.1.3.1.1 Caracterização geral

Tipo de Organização	Nacional
Início de Actividade	14 de Fevereiro de 2003
Área de Actuação	Serviços (nas áreas de suporte) a todas as empresas do Grupo
Tipo de Entidade	Empresa de Grupo
Dimensão	2000
Nº Pólos	26
Localização dos Pólos	90% em 4 locais

##### 5.1.3.1.2 Análise do meio

Face ao estágio actual da empresa estes dados não deveriam ser divulgados.

### 5.1.3.1.3 Estrutura da organização

	Tipo de Estrutura	Matricial Estrutura plana
	Níveis hierárquicos	3
Tipificação das áreas	Suporte	Planeamento e Controlo, Recursos Humanos, Sistemas de Informação, Qualidade e Melhoria, Gestão de Clientes, Comunicação e Imagem.
	Negócio	Serviços Corporativos, Serviços de <i>Reporting</i> Financeiro, Serviços Financeiros, Serviços de Recursos Humanos, Serviços de Logística, Serviços de Gestão de Serviços, Serviços de Gestão de Recursos, Serviços de Aplicações Informáticas, Serviços de Gestão de Vendas, Serviços de Gestão de Pós Venda, Serviços de Gestão de Cobranças e Créditos,

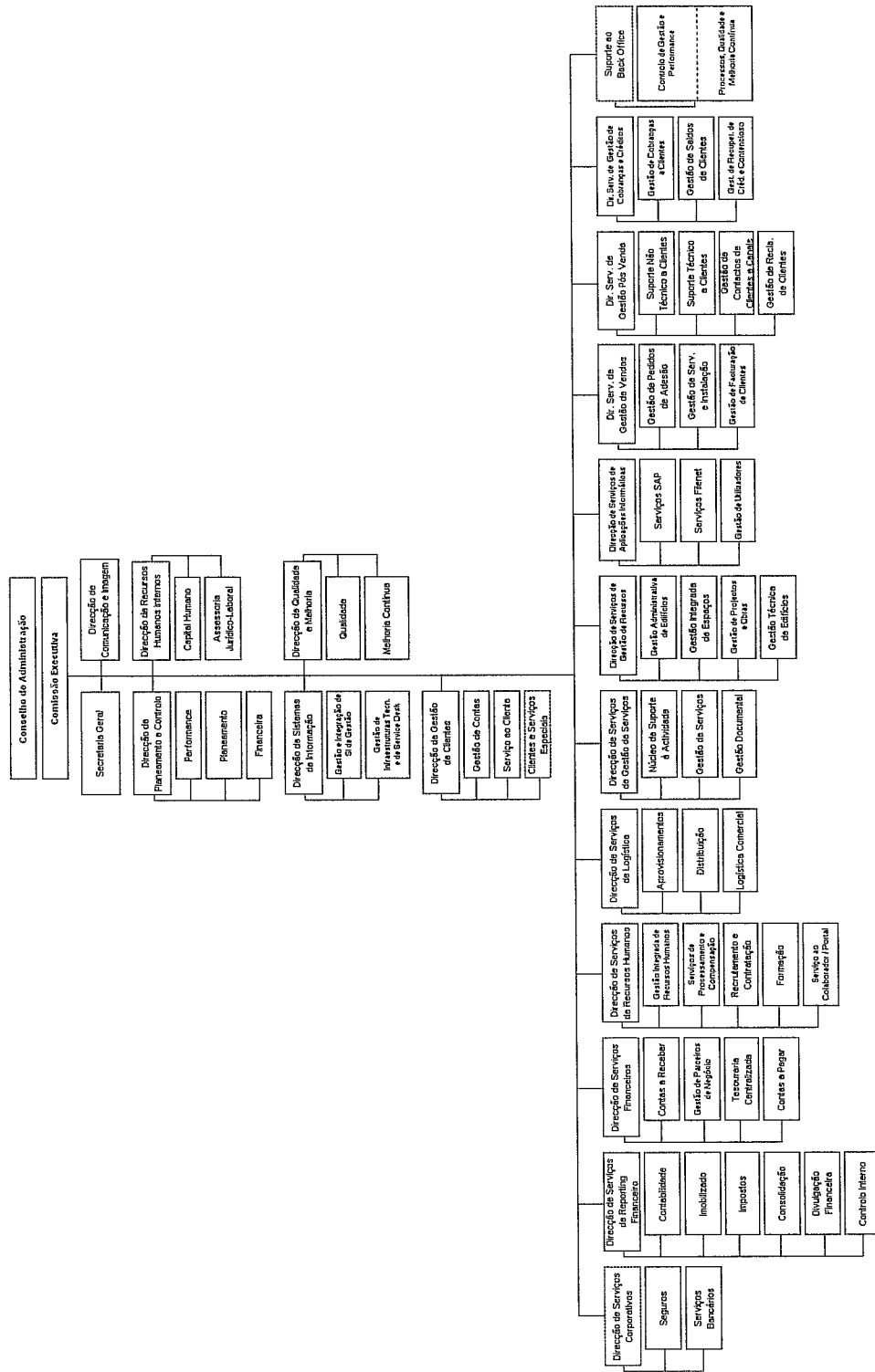


Figura 15 – Organograma da empresa 3

#### 5.1.3.1.4 Contextualização

Contextualização externa: Em termos de mercado este tipo de serviço tem vindo a crescer, como tal, é um mercado em crescimento onde, cada vez mais, as empresas têm vindo a apostar. Neste momento, a envolvente ainda não afecta directamente a organização tendo em conta que apenas presta serviços ao próprio grupo, no entanto, a médio prazo (6-12 meses) esta situação poderá alterar-se pois a organização pretende vir a prestar serviços para empresas fora do grupo.

Contextualização interna: A empresa, criada em Fevereiro de 2003, é uma empresa típica de serviços partilhados, que veio unificar os processos de negócio que eram replicados em todas as empresas do grupo, permitindo-lhes uma maior focalização nos seus negócios. Ao contrário do que acontecia nas empresas de origem em que as actividades de suporte não eram consideradas prioritárias, na nova empresa elas são o principal e único foco de atenção. Actualmente é a segunda maior empresa do grupo e tem dado mostras do seu valor, demonstrando números de poupança bastante avultados (mais de 22 milhões de euros).

Ao longo de 2 anos de funcionamento a empresa tem conseguido, de forma exemplar e motivadora, integrar cerca de 2000 colaboradores, a maioria dos quais vindos de várias empresas do grupo, com diferentes métodos de trabalho e culturas, intrínsecas às empresas de origem.

Em resumo, podemos dizer que a empresa foi criada não só para ganhar escala, consolidar e profissionalizar os serviços de gestão do grupo mas também para harmonizar e transformar processos e procedimentos das áreas de suporte ao negócio, baseando os seus processos numa nova cultura de trabalho.

O facto da empresa ter sido constituída por colaboradores vindos de várias empresas do grupo, faz com que, na devida proporção, estejam representadas culturas de entidades mais antigas, com culturas de outras empresas, que já nasceram numa dinâmica de mercado completamente diferente. A diversidade cultural é enorme e tem sido um grande desafio para a empresa. Como implementar um modelo de gestão que seja adequado, ajustado para poder tirar o máximo de partido das condições que existem acrescidas dos factores dimensão e dispersão geográfica? Ao criar um novo modelo de gestão, a

empresa teve o privilégio de poder desenhar o organograma numa folha completamente branca, o que já permitiu inculir um novo espírito de gestão. A organização foi implementada com apenas 3 níveis de gestão (em alguns casos são só dois níveis), o que é muito diferente dos tradicionais 6-7 ou 8 que existem nas empresas de origem. O modelo de gestão contempla também a informalidade, o *feedback*, o acompanhamento mais contínuo, o *open space*, onde directores de 2ª linha não têm gabinete e os que têm utilizam “paredes de vidro”, promovendo a claridade e a transparência, existem salas de reuniões no meio do *open space*, ou seja, promove-se a transparência, o trabalho em equipa e uma comunicação mais fluida.

No decorrer das entrevistas, o factor multicultural e a diversidade foram temas quase sempre abordados pelos participantes do estudo. Se por um lado pode ser considerada uma vantagem, tendo em conta a riqueza inerente às diferentes experiências, por outro lado, dizem, “há ainda muito a fazer no sentido de construir um tronco cultural comum” e não somente, como dizia um dos participantes “um caule”. Na verdade, foram identificadas inúmeras acções de gestão da mudança, há uma aposta clara na construção de uma cultura própria, alicerçada pelos valores que são transmitidos e que se torna visível só pelo facto de circular pelos corredores e instalações da empresa.

Nesta nova organização, a maioria das pessoas estão sujeitas a níveis de pressão muito superiores aos que estavam habituadas, bem como, a comportamentos e atitudes para os quais nunca haviam sido requisitados. Este facto tem exigido, para além dos esforços de mudança cultural e de mentalidade, esforços de gestão de recursos humanos e acompanhamento emocional, pelo menos assim foi evidenciado por alguns dos participantes.

#### 5.1.3.2 O Processo estratégico

O aparecimento da empresa obedece a um objectivo muito claro e concreto, que tem a ver com ganhos de eficiência traduzidos em redução de custos. Como tal, o processo estratégico acaba por não ser muito mais do que fixar quais são os objectivos, ao nível de ganhos de eficiência, e a respectiva definição das medidas que vão permitir obter esses ganhos. Por se tratar de uma empresa instrumental, não são definidos objectivos, como em organizações mais complexas, de aumentar a quota de mercado, aumentar

rentabilidade, entre outros. Neste caso, o modelo de negócio não é reter os ganhos pois os ganhos são passados integralmente para os clientes, ou seja, qualquer margem ou ganho que é realizado é repassado integralmente para os clientes, leia-se, empresas do grupo.

O processo de planeamento torna-se assim mais simples, sendo senso comum para todos as duas vertentes estratégicas macro: 1) uniformização dos processos em busca de uma eficiência global em todos os processos; 2) eficiência de custos/ redução de custos. À semelhança do que acontece nas empresas 1 e 2, o processo de planeamento estratégico está condicionado às directivas corporativas, aos objectivos definidos pela *holding* do grupo. Antes do início do processo existe uma reflexão conjunta, na qual são comunicadas as linhas mestras de orientação e as empresas clarificam o seu papel neste processo. O próprio calendário com os *timings* das etapas e *deliverables* a entregar é também da responsabilidade da *holding*, sendo todo o processo facilitado pela equipa da área de Planeamento e Controlo. Até à aprovação final do planeamento e respectivo orçamento são efectuadas várias acções de negociação entre os vários intervenientes (holding, administração da empresa, CE, direcção de 1ª linha e direcção de 2ª linha).

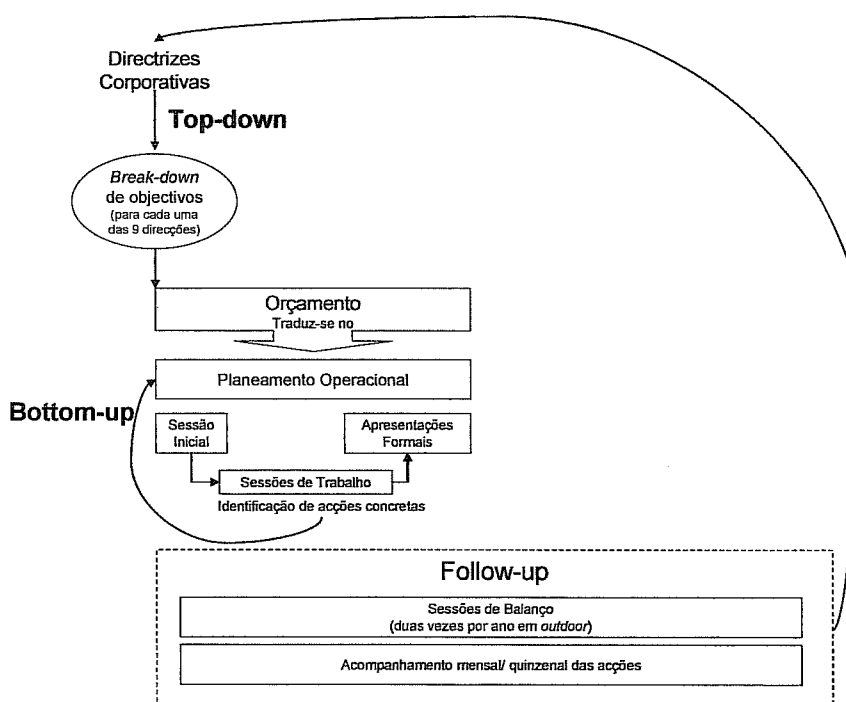


Figura 16 – Principais etapas do processo estratégico

## **I. Início – Recepção das directrizes corporativas e *break-down***

De acordo com as directrizes estratégicas recebidas a empresa está apta a iniciar o seu processo estratégico. Para tal, é efectuada uma reunião na qual são comunicados os objectivos operacionais da empresa (*stretch goals*) e o *breakdown* para cada uma das direcções. A atribuição dos objectivos a cada uma das áreas é diferente, tendo em conta que os potenciais ganhos de eficiência numa direcção de gestão de logística são diferentes dos potenciais ganhos de uma direcção de gestão de recursos humanos, por exemplo. Esta comunicação determina o arranque dos trabalhos dentro de cada uma das direcções pois, na fase seguinte as primeiras linhas deverão apresentar o respectivo orçamento de exploração, investimento, CAPEX, OPEX, recursos humanos necessários (a recrutar e a dispensar), entre outros. Assim sendo, é feito um processo que tem uma componente *top-down*, que é esta, sendo posteriormente de *bottom-up*, pois cada uma das direcções deverá identificar quais as iniciativas a realizar para obter os ganhos pretendidos. Neste caso concreto, normalmente as iniciativas estão relacionadas com reengenharia de processos, automatização de processos através da utilização de sistemas de informação, entre outras.

A apresentação do plano de como chegar aos objectivos definidos é feita num modelo de *offsite*.

## **II. Planeamento Financeiro (Orçamento)**

O ciclo de orçamentação anual, à semelhança do que acontece com quase todas as empresas, tem o seu início quatro ou cinco meses, antes do final do ano. No decorrer deste ciclo, já se começam a definir receitas, custos e também as poupanças. Este processo está normalmente restrito a gestores de primeira linha.

## **III. Planeamento Operacional**

Os números (orçamento) traduzem-se numa linguagem mais operacional, através do planeamento operacional. Este processo inicia-se após a realização de uma reunião inicial entre a CE e as 1<sup>as</sup> linhas da empresa, onde é exposta a visão da empresa, em termos de objectivos macro (ver ponto I.). Em seguida, cada direcção inicia os seus trabalhos. Cada direcção poderá ter um método próprio de trabalhar, no entanto, regra geral, são realizadas sessões de trabalho específicas em cada uma das direcções, onde são definidas

as iniciativas individuais e transversais. A forma como são realizadas as sessões de trabalho dentro de cada direcção varia consoante o director respectivo. Nos exemplos recolhidos, a gestão de primeira linha, logo que tem acesso às linhas de orientação a transpor para a sua área, imediatamente envolve a segunda linha, de modo a, conjuntamente definirem as acções a realizar. Um dos participantes transmitiu uma expressão esclarecedora “temos que obter este ganho de eficiência, diz-me o que é que precisamos para obter isto, temos que ter isto no sistema?...”. Ou seja, são lançadas questões e, em conjunto, em sessões de *bainstorming* são identificadas as acções e os projectos a realizar que deverão permitir alcançar os objectivos que estão a ser definidos pela *holding*. O método utilizado por cada gestor de primeira linha é variado, um gestor poderá lançar questões sem resposta, outro poderá lançar questões após ter efectuado uma análise “solitária” prévia.

Para finalizar o processo, é realizada uma apresentação formal, com o plano de acções de cada uma das direcções. Este processo envolve gestores de primeiras e segundas linhas.

#### **IV. Follow-up Operacional**

Existem duas componentes de acompanhamento às acções propostas:

- Acompanhamento mensal ou quinzenal: A periodicidade da monitorização depende da fase e do tipo de acção, traduzindo-se em análises de controlo de gestão e análises operacionais de execução.
- Sessões de Balanço (*Outdoor*): Normalmente são efectuados ao longo do ano, pelo menos, dois momentos de *outdoor*. Esses momentos têm como objectivo a fazer um balanço do que está a acontecer. Nesses momentos podem ser identificadas afinações a realizar à trajectória actual, podem ser redefinidos os *targets*, podem ser definidas novas acções, as acções que não estão a correr bem podem ser substituídas por outras. Estas acções envolvem gestores de primeira e de segunda linha.

Os principais marcos são:	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Plano e orçamento financeiro</li> <li>b) Plano operacional (<i>stretch goals</i> empresa e direcção)</li> <li>c) Apresentação e discussão dos planos por direcção</li> <li>d) Apresentação a 1ª e 2ª linhas da versão final aprovada</li> <li>e) <i>Follow up</i> de meio do ano</li> </ul>
---------------------------	---

### 5.1.3.3 Os Participantes na decisão

De acordo com a etapa do processo os intervenientes são distintos, vejamos a Tabela 3, que sintetiza as várias etapas do processo e respectivos intervenientes.

Etapa		Acção / Participantes	Meio
I	Directrizes Corporativas	Informação não detalhada	Email
II	Plano Financeiro	a) <u>Acção</u> <u>Participantes</u> : CE e Gestores de 1ª linha	Reunião
III	Plano Operacional	a) <u>Acção</u> : Kick-off <u>Participantes</u> : Gestores de 1ª linha (representando as 9 direcções)	Reunião
		b) <u>Acção</u> : Sessões de Trabalho <u>Participantes</u> : Gestores de 1ª linha, gestores de 2ª e, eventualmente 3ª linha	Reuniões
		c) <u>Acção</u> : Negociação <u>Participantes</u> : Variável (Gestores de 1ª linha e gestores de 2ª, Gestores de 1ª linha e Administração da empresa, Administração da empresa e a <i>holding</i> )	Reuniões
		d) <u>Acção</u> : Apresentação Final <u>Participantes</u> : CE, Directores de 1ª linha e 2ª linha	Reunião
IV	Follow-up Operacional	a) <u>Acção</u> : Acompanhamento periódico <u>Participantes</u> : CE e gestores 1ª linha;	Reuniões (quinzenais)
		b) <u>Acção</u> : Alinhamento / <i>Follow-up</i> <u>Participantes</u> : CE, Directores de 1ª linha e 2ª linha	Off-site (semestral)
Nota: Os nomes atribuídos as acções foram definidos pelo autor.			

Tabela 13 – Caso 3: Participantes no processo estratégico

## 5.2 Análise Individual

A segunda etapa de análise teve como principal enfoque a decomposição das entrevistas efectuadas com os gestores intermédios. Esta etapa permitiu identificar um primeiro conjunto de categorias para cada um dos casos, e que constituiu a base para a realização de uma análise cruzada uniformizada dos dados. O desenvolvimento desta etapa foi efectuado com base nas fases descritas na Figura 17.

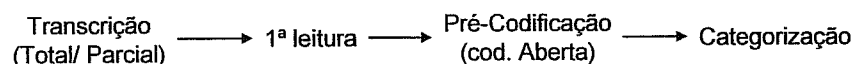


Figura 17 – Metodologia de categorização

Após a transcrição das entrevistas foi efectuada uma primeira leitura individual, no decorrer da qual foram efectuadas anotações directamente nos documentos transcritos. Isto permitiu ficar com uma ideia da informação recolhida nas diferentes entrevistas, facilitando a interpretação na 2ª leitura sobre as mesmas. Na fase seguinte elaborou-se um primeiro nível de categorização (Pré-codificação) constituído por: tópico em análise (correspondente à questão colocada no decorrer da entrevista) e categoria de resposta, ou seja, o primeiro nível de identificação, tratamento e categorização da informação (exemplo, “características da função”). Nesta fase, a pré-codificação foi efectuada caso a caso, tendo sido identificados e recolhidos exemplos para cada uma das categorias encontradas, como ilustra o anexo 8.5 (Sub-categorias de análise (com exemplos)).

O resultado da pré-codificação resume-se na construção de matrizes (uma para cada tópico) segmentadas por caso. O preenchimento das matrizes foi efectuado por coluna, ou seja, caso a caso. A construção das matrizes permitiu avançar mais um passo na análise, na medida em que, ao colocar lado a lado as categorias que iam surgindo (das diferentes entrevistas e dos diferentes casos), possibilitou a identificação de padrões, dando origem a uma nova categoria “mãe”. A categorização final é apresentada no ponto “Análise cruzada – percepção individual”. Nas páginas que se seguem são apresentadas as matrizes construídas para cada tópico de análise, enquanto o anexo 8.5 apresenta a lista detalhada das categorias encontradas com alguns exemplos concretos citados das entrevistas.

Os tópicos de análise estudados e interpretados foram:

- a) Sentimentos de envolvimento na estratégia, no qual constam elementos recolhidos na resposta à questão 3 do instrumento “Guião – Gestores intermédios”
- b) Factores facilitadores e inibidores ao envolvimento do gestor intermédio na estratégia, no qual constam elementos recolhidos na resposta à questão 7 do instrumento “Guião – Gestores intermédios”

- c) Contributos que o gestor intermédio pensa que a organização espera de um gestor intermédio na estratégia, no qual constam elementos recolhidos na resposta à questão 8 do instrumento “Guião – Gestores intermédios”. A análise seguinte incorpora as respostas dos CEO sobre o que é esperado de um gestor intermédio.
- d) Mais e menos valias no envolvimento dos gestores intermédios na estratégia, no qual constam elementos recolhidos na resposta à questão 9 do instrumento “Guião – Gestores intermédios”

Cada tópico agrega e tipifica num primeiro nível de categorização as respostas dos indivíduos. A categorização está sub-dividida por cada um dos casos. Cada categoria tem um número associado (#), que correspondem aos padrões iniciais de resposta – base para a análise cruzada – percepção individual.

### 5.2.1 Sentimentos de envolvimento na estratégia

Sinto-me envolvido...

#	Caso 1	#	Caso 2	#	Caso 3
		2	Pelas características da função (exemplo PCG)	2	Pelas características da função (exemplo RH)
0	Pela cultura	1	Pelo facto de estar desde o início	3	Pelo Entusiasmo/ Dinamismo Transmitido ( <i>Top-down</i> )
2	Pelas características da função (exemplo PCG)	8	Pelo facto da estratégia ser partilhada	9	Pela responsabilidade assumida
2	Pela função (nível hierárquico)	10	Pelo facto das decisões serem rápidas	4	Pelo desafio de experiências inovadoras
5	Pela participação no processo	5	Pelo facto de haver espaço para contribuir	5	Pela criatividade que é possível ter e aplicar
		8	Pelo facto de haver um canal aberto com a Administração	5	Por poder sugerir e implementar, ou seja, possibilidade de mudar
				6	Pela possibilidade de participar em eventos/ fóruns consultivos (internos e/ ou externos)
				7	Por ser questionado e ouvido pela gestão de topo (Busca de sugestões)
				4	Pela possibilidade de poder “agarrar” iniciativas

#	Caso 1	#	Caso 2	#	Caso 3
				5	Pelo capacidade de influenciar

## 5.2.2 Factores facilitadores e inibidores ao envolvimento do gestor intermédio na estratégia

### 5.2.2.1 Factores que facilitam o envolvimento do gestor intermédio

#	Caso 1	#	Caso 2	#	Caso 3
1	Cultura da Organização	1	Abertura para conversas informais (exemplo, política de porta aberta)	1	Abertura para conversas informais (exemplo, política de porta aberta)
1	Clima participativo	1	Cultura	1	Valorização (dos recursos humanos e da participação)
3	Processo estratégico sistematizado e organizado	5	Comportamentos e atitudes da gestão de topo	2	Comportamentos e atitudes da gestão de topo
7	Responsabilização/ Delegação	2	Porta da administração sempre aberta	2	Espírito de Confiança (empowerment)
2	Personalidade do líder	6	Comunicação	2	Ser ouvido / Saber ouvir
		10	Acções de mudança	4	Existência de reuniões formais
		5	Decisões rápidas	4	Participação em reuniões onde são tomadas decisões estratégicas
				7	Responsabilização/ Delegação
				8	Estrutura
				9	Ambiente (incerteza estratégica)
				10	Acções de mudança

Nota: Na etapa seguinte, os números serão precedidos da letra "F"

### 5.2.2.2 Factores que inibem o envolvimento do gestor intermédio

#	Caso 1	#	Caso 2	#	Caso 3
1	Punição	3	Responsabilidades não clarificadas	1	Não admissibilidade do erro
1	Medo	8	Falta de preparação	2	Falta de informação

#	Caso 1	#	Caso 2	#	Caso 3
2	Falta de informação	4	Pressão do dia-a-dia	4	Pressão do dia-a-dia
				5	Processos de aprovação morosos e complexos
				6	Compensação
				7	Gestão de expectativas

Nota: Na etapa seguinte, os números serão precedidos da letra “I”

### 5.2.3 Contributos que o gestor intermédio pensa que a organização espera de um gestor intermédio na estratégia

#	Caso 1	#	Caso 2	#	Caso 3
1	Que partilhe a estratégia da organização	1	Que partilhe a estratégia da organização	3	Que pense criticamente sobre os processos e proponha alterações
3	Que contribua com ideias e participe	3	Proactividade	2	Que assegure a operacionalidade dos processos
2	Que dê seguimento à implementação	2	Que trilhe os caminhos de acordo com os objectivos traçados	7	Que seja o “passador” e / ou “tampão” de informação e emoção
4	Que seja mobilizador	2	Que cumpra o seu papel	5	Que assegure a motivação das pessoas
2	Que difunda o espírito de contributo	5	Que assegure a motivação das pessoas		Que compreenda o terreno
2	Que identifique as melhores soluções			6	Gestão de <i>Networking</i>
2	Envolvimento/ Ajuda	6	Gestão de Relações pessoais inter-departamentais	9	Identificação de oportunidades ou novas áreas de actuação
2	Que concretize as ideias	8	Ownership		

### 5.2.4 Mais e menos valias no envolvimento dos gestores intermédios na estratégia

#### 5.2.4.1 Mais valias

#	Caso 1	#	Caso 2	#	Caso 3
2	Motivação	1	Responsabilização	1	Responsabilização
3	Aprendizagem	2	Crescimento da estratégia	1	Compromisso

#	Caso 1	#	Caso 2	#	Caso 3
6	Base de conhecimento/ Ideias	1	<i>Ownership</i>	6	Acesso a mais detalhe
		2	Motivação e Empenho	4	Implementabilidade
		7	Sintonia	4	Maior facilidade de transmissão
		6	Diversificação	8	Fortalecimento/ Solidez cultural
				7	Sintonia
				6	Riqueza
				5	Eficácia e Eficiência nos resultados

#### 5.2.4.2 Menos valias

#	Caso 1	#	Caso 2	#	Caso 3
	Dificuldade de execução da estratégia	5	Inclusão de gestores sem preparação	3	Risco de não se conseguir uma visão macro
	Perda de comunicação	2	Potencial fricção entre departamentos	4	Consumo de tempo e energia
1	Necessidade de estruturas e métodos de trabalho ajustados	1	Necessidade de tempo e processos para analisar e julgar	3	Distorção momentânea da realidade
4	Consumo de tempo				

Esta etapa constituiu um passo intermédio para melhor compreender os resultados inferenciais e interpretações posteriores.

Como se pode observar das matrizes emergiram várias categorias e sub-categorias interessantes, a partir dos dados recolhidos. É ainda possível identificar que algumas categorias e sub-categorias se agrupam e se tornam elementos comuns às três organizações, como por exemplo, a cultura da organização e as características da função.

### 5.3 Análise Cruzada – vertente indivíduo

A análise cruzada é uma análise que procura encontrar padrões. Assim sendo, com base nas matrizes desenhadas no ponto anterior, seguiu-se para uma nova etapa de interpretação, que originou novos significados. Para cada um dos tópicos de análise foi

efectuada uma interpretação específica. No entanto, em alguns tópicos, a interpretação dos padrões de categorias encontrados conduziu à construção das seguintes dimensões: Organizacional, Individual, Contextual. Vejamos o significado de cada uma delas:

- Organizacional: Factores relacionados a organização, quer em termos processuais (observável), quer em termos abstractos (exemplo, cultura). O facto de existir um processo estratégico significa que é algo que é concebido pela própria organização, ou seja, faz parte da forma como a organização trabalha. Inclui-se os meios e a forma como a organização opera.
- Individual: Factores relacionados com características individuais, comportamentos e atitudes de membros da organização. Incluem-se situações variáveis de acordo com o indivíduo de determinada organização.
- Contextual: Factores externos, não manipuláveis pelo segmento individual ou organizacional. Entende-se que é algo que é intrínseco a determinada situação ou que é construído ao longo do tempo, normalmente são situações factuais, correspondentes a dados adquiridos já passados.

### 5.3.1 Sentimentos de envolvimento na estratégia

A conceptualização dos factores identificados é apresentada no sub-conjunto de quadros que se seguem, ou seja, um por cada uma das dimensões: Organizacional, Individual e Contextual. Os números entre parêntesis correspondem ao agrupamento das categorias identificadas na etapa de pré-codificação (1º nível de categorização) nas três organizações em estudo. Este número permite referenciar o tratamento de dados efectuados com base no anexo 8.5.

<b>Organizacional</b>		
<b>#</b>	<b><i>Categoria</i></b>	<b><i>Descrição/ Contextualização</i></b>
5	<b>Espaço/ Processos</b>	<p>A existência de espaço para poder contribuir, quer formalmente, ao longo do processo estratégico, quer de forma informal, em conversas informais ou reuniões fora do âmbito do planeamento estratégico, revelou-se um factor muito importante. O espaço e os processos fazem com que o gestor intermédio sinta que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– pode sugerir e implementar, ou seja, tem possibilidade de mudar;</li> </ul>

#	<i>Categoria</i>	<i>Descrição/ Contextualização</i>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- tem espaço para contribuir e que os contributos são estimulados</li> <li>- pode ser criativo pois pode aplicar novas ideias</li> <li>- tem capacidade de influência (pelo facto da comunicação ser fluida)</li> <li>- tem a possibilidade de poder criar e “agarrar” iniciativas e oportunidades diversas</li> </ul>
6	<b>Participação em eventos</b>	<p>O facto dos gestores serem chamados a participar em eventos internos e ou externos faz com que se sintam mais envolvidos na estratégia pois, para eles, significa que têm contributos válidos a dar e que a organização reconhece os seus valores. Estes são momentos de aprendizagem e de contribuição. A observação directa e potencial identificação de melhores práticas poderão ser contributos benéficos para a organização e são valorizados pelos gestores intermédios.</p> <p>No caso da participação em eventos externos, o gestor foi questionado directamente pelo administrador, que lhe solicitou opiniões, críticas e comentários, que teriam impacto directo na estratégia a definir. O caso do evento interno, retrata a participação do gestor intermédio em eventos consultivos onde estão presentes todos os directores e administradores da área do grupo.</p>
8	<b>Estratégia partilhada</b>	O facto da estratégia ser comunicada e partilhada por todos faz com que os responsáveis das várias áreas a possam partilhar, discutir e contribuir conjuntamente para o mesmo objectivo.
9	<b>Promoção de Ownership, responsabilização</b>	A própria organização fomentar a aquisição de responsabilidades tem também como consequência um sentimento de envolvimento positivo pois contribui para a obtenção de maior compromisso. O sentimento de responsabilidade perante a aceitação de determinado desafio faz com que o sentimento de envolvimento seja maior.

### Individual

#	<i>Categoria</i>	<i>Descrição/ Contextualização</i>
3	<b>Comportamento e Atitudes</b>	Os comportamentos e atitudes das chefias directas e dos líderes da organização constituem também um factor de influência no sentimento de envolvimento, podendo ser algo tão simples como “...o entusiasmo que é transmitido pela Directora...” (cit. entrevista 18).
7	<b>Ser questionado</b>	Saber ouvir e questionar faz com que o gestor se sinta mais envolvido na estratégia, como demonstra o participante, “...nas decisões tomadas ao nível da administração,(...) o Administrador deste pelouro, tem formalmente pedido que eu comentasse (...) Mesmo as alterações que ele propõe (...) até agora teve sempre a atenção de perguntar quais é que eram os meus comentários e abordá-los de uma forma objectiva, para depois ele ter uma opinião sobre isso ...” (cit. entrevista 18)

#	<i>Categoria</i>	<i>Descrição/ Contextualização</i>
10	<b>Facilidade de discussão e decisão</b>	O efeito imediato e celeridade no processo de decisão facilita o envolvimento do gestor. Um dos participantes referiu mesmo o canal aberto da Administração. <i>“...todos os dias temos bifurcações em que temos decidir qual é o caminho que temos que tomar e é muito fácil, fala-se com as pessoas e imediatamente decidimos o que é que é feito...”</i> (cit. entrevista 6)

<b>Contextual</b>		
#	<i>Categoria</i>	<i>Descrição/ Contextualização</i>
2	<b>Características da função</b>	O tipo de função que é desempenhado pode ter, por inerência, um conjunto de actividades que, por si só, proporcionam o envolvimento do gestor intermédio na estratégia. Nas entrevistas realizadas foram encontradas duas funções com esta característica: Função de Gestão de Recursos Humanos e Função de Planeamento e Controlo de Gestão. No primeiro caso, o envolvimento ocorre sobretudo no final da concepção estratégica, mais concretamente na conversão dos objectivos estratégicos em objectivos individuais a constar na avaliação de desempenho dos colaboradores a realizar no ano seguinte. No segundo caso, o envolvimento ocorre ao longo de todo o ciclo estratégico pois faz parte da função o planeamento, a dinamização e o controlo da globalidade do processo estratégico da organização, como dizia um dos participantes <i>“Estamos aqui envolvidos a 100% e temos plena consciência de todo o processo”</i> (cit. entrevista 12)
4	<b>Desafios (organizacionais e funcionais)</b>	O facto do gestor sentir que está inserido numa organização com desafios inovadores aumenta o seu sentimento de envolvimento com a estratégia, bem como, a sua motivação pessoal. Como dizia um dos participantes <i>“... pelo desafio que representa o facto de ser uma experiência bastante inovadora (...) é motivador, saber que se pode estar a fazer coisas que são novas ...”</i> (cit. entrevista 18)
1	<b>Ligação histórica</b>	A esta questão, dois participantes do estudo, referenciaram factores relacionados com o início da actividade na entidade e percurso realizado na mesma. Esta ligação pode ser subdividida em duas vertentes: Pessoal e Organizacional. Considera-se vertente pessoal, quando o elo de ligação corresponde a um elemento da organização (exemplo, <i>“como entrei com o Carlos Alberto (...), depois ele transitou (...) e eu também transitei, ..., ele desafiou-me para os projectos...”</i> (cit. entrevista 6). Neste caso, o Carlos Alberto é actualmente Administrador da empresa. Na vertente organizacional, a ligação prende-se às origens da própria instituição (exemplo, <i>“pelo facto de ter sido fundador (...) Desde o início que me envolvi e até hoje continuo envolvido em todos os passos...”</i> (cit. entrevista 5).

### 5.3.2 Factores facilitadores e inibidores ao envolvimento do gestor intermédio na estratégia

Regra geral os participantes apresentaram mais factores facilitadores do que inibidores, o que demonstra um espírito positivo e optimista da realidade.

Para efeitos da presente análise de resultados apresentamos o detalhe de cada um dos factores com um sinal ↑ e um sinal ↓, ou seja, factores a maximizar ou a minimizar. Os elementos facilitadores e inibidores, à semelhança dos sentimentos de envolvimento na estratégia foram agrupados em três dimensões: Organizacional, Individual e Contextual. Tendo em conta que os factores facilitadores são apresentados no mesmo quadro, a codificação inclui, para além do número, a letra F (facilitadores) ou I (inibidores).

Os quadros abaixo, apresentam a lista detalhada dos factores identificados.

<b>Organizacional</b>			
#	↑ ↓	<b>Factor</b>	<b>Descrição/ Contextualização</b>
F 1	↑	<b>Cultura da organização</b>	<p>A vertente cultural foi o factor mais referenciado pelos participantes, incluindo elementos das 3 organizações em estudo. Os aspectos mais referenciados pelos participantes foram:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Clima participativo, que encoraja os membros da organização a participar</li> <li>– O espírito de desafio que é sentido em toda a organização</li> <li>– A promoção de <i>ownership</i> e responsabilização</li> <li>– Valorização dos recursos humanos e da participação, mesmo quando não é aceite, deve ser elogiado o facto de se ter tomado a iniciativa</li> <li>– Abertura para conversas informais, facilitada pelas políticas de porta aberta e estruturas com poucos níveis hierárquicos</li> </ul>
F 3	↑	<b>Processo Estratégico</b>	<p>A existência de processos estratégicos organizados e sistematizados facilita o envolvimento de vários elementos da organização, nomeadamente daqueles que devem ter acesso ao processo. A organização e formato do processo faz com que os diferentes elementos participem e contribuam nos <i>timings</i> previamente estipulados.</p>

#	↑ ↓	Factor	Descrição/ Contextualização
F 4	↑	<b>Reuniões formais com decisões</b>	As reuniões formais, fora do âmbito do ciclo estratégico organizacional, são importantes na medida em que proporcionam espaço para discussão, reflexão e partilha de ideias com potencial estratégico, fomentando também o espírito de envolvimento, responsabilização e compromisso. No entanto, a realização destas reuniões depende do modelo de gestão adoptado pelo director da área. A participação em reuniões onde são tomadas decisões estratégicas é um contributo importante ao envolvimento proactivo por parte dos gestores intermédios.
F 5		<b>Duração da tomada de decisão</b>	A duração e a complexidade dos processos de decisão foi apontado como facilitadores, no caso em que são simples e céleres e como inibidores, nos casos em que são lentos e complexos. ↑ Processo Rápido e Simples; ↓ Processo Lento e Complexo
F 6	↑	<b>Comunicação</b>	A comunicação da estratégia e a comunicação entre os vários elementos da organização são fundamentais ao envolvimento da gestão intermédia na estratégia. A comunicação facilita também a sintonia e o envolvimento integrado de soluções com vista ao alcance dos objectivos organizacionais.
F 1 0	↑	<b>Acções de mudança</b>	O espírito de participação e envolvimento na estratégia é algo que, em algumas organizações, tem que ser construído com base em acções e medidas concretas. Os casos 2 e 3 são exemplo disso mesmo. No caso 3 por se tratar de uma empresa constituída com colaboradores oriundos das várias empresa do grupo, o que significa um misto de colaboradores de organizações com ambientes culturais mais formais e com estruturas mais pesadas, com colaboradores de estruturas mais modernas e ambientes mais abertos e flexíveis. No caso 2, tendo em conta o historial e as origens da empresa, a implementação de modelos de gestão mais participativos nem sempre tem sido fácil, ainda é necessário mais algum tempo de adaptação. Regra geral, as iniciativas de mudança são despoletadas pela gestão de topo que acaba por promover acções que vão ao encontro dos comportamentos e atitudes desejados. Este factor acaba por ser um reforço ou um refrescamento dos factores culturais referidos como facilitadores pelos participantes.
F 8	↑	<b>Estrutura</b>	O facto de uma estrutura organizativa ser constituída por poucos níveis hierárquicos facilita o envolvimento da gestão intermédia na estratégia, na medida em incute um ambiente menos formal e que facilita a comunicação entre os vários órgãos da empresa.
I 1	↓	<b>Punição/ medo</b>	O medo de falar é algo que ainda existe em algumas organizações, sobretudo em organizações mais antigas e com estruturas muito hierárquicas e formais. No caso 3, um dos participantes sentiu mesmo que “as pessoas não estavam habituadas a que lhes fossem pedir opiniões”. Neste caso foi necessário um trabalho de <i>empowerment</i> e confiança para que percebessem que “a ideia é válida e que não tenham medo de errar”. Em casos mais extremos, “...se as pessoas sentirem que, pelo facto de errarem, podem ser punidas por causa disso obviamente que não vão contribuir com mais coisa nenhuma...” (cit. entrevista 10)

#	↑ ↓	<i>Factor</i>	<i>Descrição/ Contextualização</i>
I 2	↓	<b>Falta de informação/ Filtros: Top-down e Bottom-up</b>	A difusão de informação nas empresas é sensível e requer análises cuidadas sobre a forma, o conteúdo, o como, a quem. Por várias razões, tais como dimensão, segmentação, tipo de informação, entre outras, muitas informações são apenas transmitidas aos responsáveis de área. Esta situação é, por um lado mais segura, pois evita que a informação se difunda por circuitos errados, por outro lado, pode originar a que nem sempre chegue onde é suposto chegar com o conteúdo desejado. Alguns gestores intermédios referem ainda que o facto de apenas comunicarem com o superior hierárquico, indirectamente a informação é sempre filtrada.
I 8	↓	<b>Falta de preparação</b>	Quer a organização, quer os elementos que a constituem têm que estar preparados para contribuir. Como dizia um dos participantes “ <i>se tivermos a organização imbuída no espírito de mudança, desafios, motivação e em muitos aspectos e em muitas decisões houver uma partilha pela gestão intermédia, esta já pode ser colocada na estratégia</i> ”, caso contrário, “ <i>é evidente que nem eles vão perder tempo</i> ”(cit. entrevista 4).
I 3		<b>Atribuição Responsabilidades</b>	Organizações com responsáveis de função pouco clarificados ou evidentes dificulta o desenvolvimento de projectos estratégicos, ou seja, quando “ <i>não há uma definição formal de responsabilidades, não há um organigrama</i> ”, acaba por criar alguma entropia pois, facilmente os gestores se deparam com a seguinte afirmação “ <i>isso não é bem comigo</i> ”, adiando-se o desenvolvimento de soluções e projectos estratégicos. (cit. entrevista 6) ↑ Funções e responsabilidades clarificadas e comunicadas ↓ Funções e responsabilidades pouco claras ou desconhecidas
I 4	↓	<b>Pressão do dia-a-dia</b>	O “contra-relógio” em que as organizações vivem nos dias de hoje faz com que nem sempre seja possível libertar a mente para temas mais transversais e abstractos. O ritmo acelerado com que se trabalha não permite a realização de pequenas acções de envolvimento dentro das próprias equipas, “ <i>falta-me tempo para fazer reuniões formais com a equipa</i> ”, no entanto, são consideradas importantes, “ <i>eu acho que são efectivamente importantes, acho que quando são bem desenvolvidas são importantes, pelo menos em termos de envolvimento</i> ” (cit. entrevista 18).

### Individual

#	↑ ↓	<i>Factor</i>	<i>Descrição/ Contextualização</i>
F2	↑	<b>Características do líder</b>	O factor liderança foi também abordado por participantes das três entidades, sobretudo nas vertentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Empowerment</i> /espírito de confiança, ou seja, dotar os colaboradores dos níveis de auto-confiança necessários ao espírito participativo e crítico. Os membros da organização devem ter a percepção de que todas as ideias são válidas e que o seu contributo é imperativo.</li> <li>- Saber ouvir, um líder que não saiba escutar dificilmente obterá o envolvimento dos gestores intermédios.</li> </ul>

#	↑ ↓	<i>Factor</i>	<i>Descrição/ Contextualização</i>
F5	↑	<b>Comportamentos e Atitudes do Topo</b>	Os comportamentos e atitudes do líder da organização foram realçados sobretudo no caso 2 e 3. Em ambos os casos foram evidenciadas situações onde os comportamentos e atitudes do líder fizeram toda a diferença.
F7	↑	<b>Responsabilização/ Delegação</b>	Dependendo da dimensão das áreas em estudo, poderá existir maior ou menor necessidade de delegação. Um dos participantes, considerou que a necessidade de delegação é também um elemento facilitador ao envolvimento do gestor intermédio pois há uma necessidade concreta que faz com que algumas responsabilidades transitem para o gestor intermédio que poderá assim obter um maior envolvimento na estratégia e um maior protagonismo no desenvolvimento da mesma. Por outro lado, a filosofia do próprio processo estratégico pode fomentar a responsabilização do gestor intermédio.
I7	↑	<b>Gestão de expectativas</b>	Garantir que o colaborador sabe o que é esperado. Nem todos os gestores intermédios estão enquadrados da sua nova missão. Para que possam contribuir também é necessário que tenham conhecimento que a organização espera que eles contribuam, vejamos o exemplo, <i>“uma pessoa que durante 20 anos fez de executora, de coordenadora de execução, para que ela perceba que o que se espera dela agora é algo diferente tem que ser bem explicado (...) tem que ser muito bem explicado de uma forma clara”</i> (ent. 14; CEO).
I8	↑	<b>Compensação</b>	A diferenciação dos comportamentos e atitudes dos gestores intermédios poderá potenciar a proactividade dos mesmos. Na verdade, <i>“funcionamos todos com o mesmo tipo de estímulos, o que nos compensa fazemos, o que não nos compensa, não fazemos”</i> (ent. 14; CEO)..

<b>Contextual</b>			
#	↑ ↓	<i>Factor</i>	<i>Descrição/ Contextualização</i>
F9	↑	<b>Ambiente (incerteza estratégica)</b>	A incerteza estratégica pode incrementar a comunicação entre os diferentes órgãos da empresa e, deste modo, faz com que se verifique maior envolvimento dos gestores intermédios. Nestes casos, normalmente é necessário recolher mais ideias e com maior diversidade, por forma a delinear o melhor caminho possível

**Legenda:** ↑ Factor a maximizar; ↓ Factor a minimizar

**Quadro 3** - Lista detalhada dos Factores facilitadores e inibidores ao envolvimento do GI

### 5.3.3 Contributos que o gestor intermédio pensa que a organização espera de um gestor intermédio

A análise efectuada às respostas efectuada a esta questão enquadram-se na tipologia dos papéis do gestor intermédio na estratégia de Floyd e Wooldridge (1992). Na verdade, são identificados novos papéis mais transversais não contemplados na tipologia de 1992. O

Quadro 4 apresenta as respostas categorizadas de acordo com as dimensões da tipologia de Floyd e Wooldridge (1992), no entanto, adiciona seis novos papéis, que poderão pôr em risco o sucesso do papel e dos contributos dos gestores intermédios na estratégia.

GESTOR INTERMÉDIO		CEO
	<p><b>Promover alternativas</b> <i>(Championing)</i></p>	<p><b>Sintetizar Informação</b> <i>(Synthesizing)</i></p>
A S C E N.	<p>Identificar oportunidades ou áreas de actuação</p> <p>Pensar criticamente sobre os processos e propor alterações</p> <p>Contribuir com ideias e participar</p>	<p>(Nenhum factor identificado)</p>
	<p><b>Facilitar a adaptação</b> <i>(Facilitating)</i></p>	<p><b>Implementar estratégias deliberadas</b> <i>(Implementing)</i></p>
D e s c e n.	<p>Partilhar a estratégia da organização</p> <p>Mobilizar</p> <p>Difundir o espírito de contributo</p>	<p>Dar seguimento à implementação</p> <p>Identificar as melhores soluções</p> <p>Envolver-se e ajudar</p> <p>Concretizar ideias</p> <p>“Trilhar” os caminhos de acordo com os objectivos traçados</p>
	<b>Paralelamente deverá assegurar:</b>	
	<p>A operacionalidade dos processos</p> <p>O conhecimento do terreno</p> <p>A proactividade</p>	<p>A gestão de pessoas e motivação da equipa</p> <p>A gestão de relações – <i>Networking</i></p> <p>Filtro de “informação”</p>

**Quadro 4** – Contributos do gestor intermédio, baseado em Floyd e Wooldridge (1992)

Quando questionados sobre o que distingue um gestor intermédio de outro gestor intermédio, os CEOs destacaram: a proactividade, o conhecimento das operações, a capacidade de abstracção/capacidade de conceptualizar e a capacidade de comunicação.

Para os CEO os gestores intermédios devem ir mais além da simples implementação da estratégia, hoje em dia, um gestor intermédio “*que não tem a capacidade de*

*conceptualizar é mau, é curto*” (cit. entrevista 14). No entanto, o conhecimento operacional continua a ser fundamental, o gestor intermédio deverá ter um forte conhecimento das operações, do negócio e do contexto onde está inserido, pois só assim poderá “*ir buscar a raiz dos seus frutos*” (cit. entrevista 1).

Na verdade, em primeira instância, de facto, os gestores intermédios deverão assegurar que os objectivos da organização são alcançados e como tal, deverão cuidar a operacionalidade das acções das equipas que coordenam. No entanto, é desejável que o gestor intermédio tenha uma atitude mais proactiva, que questione e intervenha quando é oportuno, propondo inclusive novas soluções enquadradas nos objectivos da empresa. Deverá assim, ter a capacidade de conceptualizar, abstraindo-se do seu micro-universo, ou seja, a sua área de intervenção directa. Como dizia um dos CEO ter “a capacidade de pôr as coisas em perspectiva, num nível superior ao dele, ou seja, ter a capacidade de perceber em que medida é que aquele conjunto de conhecimentos que ele tem do dia a dia, do contacto, podem ser úteis, podem ser importantes, numa perspectiva mais vasta da organização” (cit. entrevista 1). Deverá ainda ter capacidade de comunicar, pois, por muito boas que possam ser as ideias e os argumentos, se não forem compreendidas pelos membros da organização nunca se saberá se era uma ideia válida ou não.

#### 5.3.4 Mais e menos valias no envolvimento dos gestores intermédios na estratégia

A última questão do guião utilizado nas entrevistas a gestores intermédios e gestores de topo procurava identificar quais as mais e menos valias associadas ao envolvimento dos gestores intermédios na estratégia. A apresentação de resultados agrupa as mais e menos valias em duas dimensões: Indivíduo e Organização. No decorrer da análise de resultados, foram identificadas, por um lado, mais e menos valias com impacto directo no indivíduo e que, em muitas situações se convertem em mais valias para a própria organização. Por um lado, mais e menos valias com impacto directo na organização como um todo. Paralelamente foram identificados alguns riscos associados ao envolvimento dos gestores intermédio, também com impacto individual e/ ou organizacional. O Quadro 5 ilustra esquematicamente as categorias encontradas para cada uma das dimensões.

	Indivíduo	Organização
+	Responsabilização/ Compromisso (1) Motivação/ Empenho (2) Aprendizagem (↑ Motivação) (3)	Potencia resultados com eficácia e eficiência (5)  Enriquecimento da estratégia (2) - Acesso a mais detalhe/ Conhecimento - Acesso a diversidade → Melhores ideias - Acesso a Know-how especializado  ↑ Implementabilidade das soluções (4) - pelo know-how envolvido - pela facilidade de transmissão de ideias e objectivos  Fortalecimento Cultural (6)  Sintonia Organizacional (7)
-	Consumo de tempo (4)	Implica estruturas e métodos mais morosos (1) Pode causar alguma fricção entre departamentos (2)
<b>Riscos</b>		
	Desmotivação (por falta de preparação) (5)	Distorção momentânea da realidade (3) Visão incompleta da realidade (3)

**Quadro 5** – Envolvimento do gestor intermédio: mais e menos valias e os riscos

A análise cruzada individual pretendeu explorar as percepções dos indivíduos face a determinados tópicos pré-determinados. Esta análise é o último passo antes da análise cruzada final e permitiu a identificação de categorias específicas para os tópicos em análise.

#### **5.4 Análise Cruzada: Três unidades de análise vs Três estudos de caso**

Após a análise os factos – caso a caso, a análise individual e a análise cruzada – percepção individual, surge o quarto e último nível de análise de resultados, onde se pretende efectuar uma compilação de todos os resultados obtidos, de acordo com as unidades de análise: Organização, Processo e Indivíduo. Esta etapa constituirá a base para a discussão e conclusão do presente estudo.

#### 5.4.1 Sobre a Organização

Apesar das três organizações se apresentarem em diferentes estágios de actividade, foi possível identificar algumas semelhanças entre si. Um denominador comum às três entidades é o modelo de gestão aplicado.

#### Modelos de Gestão

Os modelos de gestão aplicados pretendem ser modelos pouco hierarquizados e pouco formais, promovendo a comunicação fluida entre as áreas, bem como o trabalho em equipa. As instalações das empresas estão perfeitamente enquadradas no modelo de gestão pretendido pois todos os colaboradores trabalham em *open space*; as salas de reuniões estão, por vezes, incorporadas no próprio *open space* ou são constituídas por paredes de vidro. No caso 3 os gestores de 1ª linha têm gabinete próprio, com paredes de vidro mas, no caso 1 e 2 esta situação não se verifica. Esta forma de trabalhar, de acordo com os dados recolhidos, promove a participação indirecta e não planeada dos gestores intermédios na estratégia, como referia um participante, *“Como nós funcionamos em open space não há essa lógica de pirâmide que funciona em outras empresas (...) nós estamos todos muito perto uns dos outros e quando há ideias que permitam de certa maneira mudar, alterar as coisas, dar saltos no sentido de melhorar, elas são imediatamente transmitidas à direcção”*.

#### Idade (Organização e Indivíduos)

Outro factor relevante, mencionado por participantes de ambos os casos, foi o factor idade, quer dos membros da organização, quer da própria organização. Há a relembrar que a entidade 2, a mais antiga das empresas em estudo, tem 15 anos, a empresa 1 tem 8 anos e a empresa 3, apesar de ter menos de 3 anos é constituída por uma mescla de colaboradores com origens diversas (entidades recentes e entidades antigas, com faixas etárias mais elevadas e níveis de qualificação inferiores). A idade da organização e a média de idades dos elementos que a compõem facilita a implementação de modelos de gestão mais abertos e participativos, como dizia um dos participantes: *“é fácil de implementar uma estrutura partilhada, digamos assim, tanto em termos de decisão intermédia ou ao mais alto nível, é bastante fácil. É fácil porque nós temos uma idade*

*média bastante jovem e é uma empresa que tem 15 anos. Ou seja, tem só os vícios de 15 anos, não tem os vícios de uma EDP.”*

### **Estrutura Organizativa**

A estrutura organizativa foi também referida por alguns participantes; o CEO refere que tiveram “*o privilégio de poder desenhar um organigrama numa folha em branco*”, com apenas 2 ou 3 níveis de gestão, e “*incutir uma cultura de gestão que está mais em linha com a nossa visão de gestão*”. Como consequência de estruturas mais *flat*, ou seja, menos hierarquizadas, a comunicação torna-se mais informal e fluida e, como tal, facilita o envolvimento dos gestores intermédios na estratégia. Por outro lado, potencia o relacionamento entre as várias áreas da organização; um dos participantes apresentou um exemplo concreto onde “*houve um período em que colidiram, em que isto não estava muito afinado, em que exista várias zonas da empresa, não direi de costas voltadas mas com pouca capacidade de perceber como é que se podiam ajudar umas às outras*”.

### **Cultura Organizacional**

A cultura das organizações foi um tema abordado, por quase todos os participantes, em diferentes contextos. A cultura parece ser um elemento com impacto directo no envolvimento estratégico do gestor intermédio. Uma cultura que está aberta à mudança, aberta às sugestões das diferentes pessoas e aberta, sobretudo a experimentar (são poucas as organizações estão dispostas a arriscar, a experimentar coisas novas), estimula, de forma quase transparente, a predisposição para contribuir formal ou informalmente. A abordagem mais experimentalista, referida pelo CEO 1, “*sim senhor, vamos lá ver, se vocês dizem que é assim, porque é que não se faz?*”, pode permitir que, ao longo do ano, o contributo das diferentes pessoas acabe por surgir, de forma natural, e ter impacto na estratégia global da organização. Nos casos 1 e 2, foi referido por vários participantes que “*o que se espera na Sonae é que as pessoas sejam, mais do que executoras, sejam contribuidoras, contribuintes para aquilo que se vai fazer*”. De forma explícita foi referido que se espera que os membros da organização não executem sem questionar, ou seja, quando não concordam com determinada situação devem dizê-lo e explicar os motivos da discórdia. Somente assim, caso tenham razão, as coisas poderão ser alteradas.

A cultura da organização é também referida como algo que faz com que todos os membros da organização caminhem na mesma direcção, como dizia um participante, *“acaba por haver uma “mão invisível” que faz com que as pessoas trabalhem todas no mesmo sentido”*.

### **Novos paradigmas de Gestão – Acções de Mudança**

A forma como as empresas são geridas hoje em dia, é muito diferente da forma como eram geridas há uns anos atrás, como dizia um dos participantes *“eu já trabalho há 18 anos, sempre na área de gestão, acontece que mudou muito a forma de gerir, a forma das empresas trabalharem”*. Qualquer mudança necessita de tempo para adaptação e consolidação, como tal, o facto de uma organização adoptar um novo modelo de gestão e um novo modelo organizativo pode não significar que o envolvimento dos gestores intermédios tenha reflexos crescentes e imediatos. Os membros da organização necessitam de tempo para se adaptarem a esta nova forma de trabalhar até que finalmente possam contribuir para a estratégia empresarial, tal como demonstram o caso 2 e 3. Deste modo, a implementação de modelos de gestão mais participativos nem sempre é fácil, sobretudo em organizações com um histórico cultural bastante diferente e antagónico do pretendido. Para que os novos modelos de gestão pretendidos possam dar os seus frutos, foi necessário desenvolver acções de mudança e dar tempo ao tempo, como dizia um participante do caso 2 *“há 7 anos eu não podia dizer isto...diziam-me que eu não sabia o que estava a dizer...Mas hoje, as pessoas ouvem-me”*. Uma das acções de mudança efectuada, numa das empresas em estudo, consistiu na alteração da audiência das reuniões de direcção quinzenais. Estas reuniões, anteriormente realizadas somente com membros da comissão executiva, passaram a contar com a presença de elementos de todas as áreas da empresa *“acabámos por mudar a nossa organização e envolver mais pessoas de forma a que compreendessem os problemas da empresa, acompanhassem os problemas, acompanhassem os caminhos e os projectos”*. No entanto, a adesão de todos os elementos não foi fácil *“demorou anos para que essa pessoa venha sempre, pelo menos 5 anos. A pessoa nunca podia. Isto é tudo uma questão de cultura, de adaptação e eles chegaram à conclusão que era útil”*. No caso 3, para além do acolhimento e formação inicial (sobre os novos valores e significados organizacionais) aos elementos

que transitaram de empresas do grupo para a nova empresa, estão já em curso novas acções de formação específicas, com o objectivo preparar os futuros gestores intermédios da organização, apostando no coeficiente emocional e no trabalho, como dizia um participante “*são miúdos... têm um grande potencial e estamos realmente a prepará-los... eventualmente detectar substitutos para essa gestão intermédia*”.

#### 5.4.2 Sobre o Processo Estratégico

A estratégia foi considerada como um dos mais processos mais críticos de qualquer organização, independentemente da sua dimensão e da complexidade do ambiente em que actua. De acordo com CEO 1, a estratégia trata precisamente de duas componentes essenciais que são: “*para onde é que vamos, os objectivos, e como é que vamos lá chegar, quais são os recursos que precisamos e como é que fazemos o deployment desses recursos para chegar lá*”. Segundo o mesmo, a estratégia é um processo complexo constituído por um conjunto de decisões que são tomadas, de acordo com o contexto em que a organização se encontra, e onde são definidos objectivos. No conjunto de decisões podem estar decisões importantes sobre os recursos da organização, quer em termos financeiros, quer em termos de recursos humanos, quer em termos tecnológicos.

“*Não há empresa sem estratégia*”, afirma o CEO 1, por mais pequena que seja a organização, existem sempre objectivos e recursos, nem que seja “*na cabeça do dono da empresa*”. Assim sendo, sobretudo as organizações de maior dimensão, tendem a ter um processo estratégico formal, o qual classifica como um ritual, que tem um ciclo anual.

Nos casos em estudo verifica-se que as três entidades apresentam ciclos de planeamento estratégico muito estruturados, definidos pela *holding* do grupo, com um calendário, com etapas, pontos de entrega e metodologias uniformizadas (exemplo, metodologia de *Value Based Management*, utilizada nos casos 1 e 2). A análise do processo no caso 1 e 2 foi efectuada de forma exaustiva, tendo em conta que os interlocutores base ao processo de investigação eram os elementos da unidade central do ciclo, a unidade de Planeamento e Controlo de Gestão (PCG), para além de que a primeira entrevista foi efectuada com o responsável de PCG da *holding*. Nestes dois casos, constatou-se que a metodologia, a estrutura, a forma, a dinâmica do processo está disseminada por toda a organização, sendo que, a partir da gestão de 2ª linha (em alguns casos inclusive) a intervenção e

conhecimento do processo ocorre, sobretudo, no decorrer da última etapa, ou seja, no desenvolvimento dos planos de acção e recursos (PARs) para o ano seguinte. Como dizia um dos participantes, por um lado, *“as pessoas já estão habituadas a que o ano seja assim e que tem estes momentos chave”*, por outro lado, *“as pessoas levam bastante a sério este tipo de exercício, a possibilidade de dar ideias para o que vai acontecer no ano a seguir”*.

No caso 3, ficou a ideia de que o processo está menos interiorizado nos gestores de 2ª linha, no entanto, este facto pode ser influenciado pelas seguintes razões: recente chegada à empresa (em ambos os casos os gestores tinham integrado os quadros da empresa há menos de 1 ano); juventude da empresa; objectivo base empresa, direccionado para a redução de custos do grupo. Em qualquer dos três casos se verifica que à medida que as decisões *“se tornam menos preto e mais branco”*, como dizia um dos participantes, mais próximo estamos do terreno. Segundo o mesmo, há vários níveis de decisão ao longo do processo de todo o processo, como tal, *“entre o operacional e o estratégico vai...vai um gap muito grande”*, ou seja, entre uma ideia *“por exemplo, convergir fixo-móvel, à venda de produtos fixo-móvel, há um mundo pelo meio”*. Ao longo do processo acaba por haver uma cascata de decisões, sendo que cada gestor (intermédio ou de topo) terá as respectivas fronteiras de actuação, como o participante referiu *“grande parte do trabalho que se tem que fazer é um trabalho estratégico mas um trabalho estratégico dentro de um quadrado, dentro das balizas”*. Na verdade, todos acabam por contribuir, dentro da sua área de competência e responsabilidade, na exacta medida da sua capacidade e da sua possibilidade de contribuição.

O facto de existir o processo é considerado, pela generalidade dos participantes do caso 1 e 2, um elemento facilitador ao envolvimento dos gestores intermédios, com um participante dizia, o processo *“está feito de forma a que todos participem (grupos de trabalho reduzidos e multidisciplinares)”*, o que, *“facilita muito mais o acesso das pessoas que devem ter acesso ao processo e dessa forma acabar por envolver bastante”*. A participação de vários membros da organização, os *timings* de apresentação, a defesa do cenário proposto perante o topo da organização, faz com que se verifique uma maior responsabilização e compromisso perante a estratégia da empresa, na verdade, *“as pessoas dão a cara por aquilo que se propõem fazer, não é uma coisa que se entrega e*

*está feito, não, têm que defender perante o accionista*". Por outro lado, como dizia o CEO 1, *"é necessário dar corpo ao processo"*, ou seja, de facto, é necessário um processo, uma metodologia, umas datas, *"um certo ritual, um certo cerimonia"*, por forma a que tudo fique mais agregado, mais consolidado, mais sólido e que não se salta de forma precipitada para as conclusões. Tal como qualquer outro ritual, o processo precisa também de ter os seus momentos, os seus compromissos públicos, os seus actos.

Verifica-se que, em qualquer um dos três casos, o processo inclui momentos *off-site*, ou seja, fora do local de trabalho habitual, onde é fomentada a discussão, o desafio, a partilha, a criação de ideias, a consolidação das bases estratégicas a desenvolver.

No decorrer das entrevistas foram apresentados inúmeros exemplos de situações que hoje já são visíveis ao público em geral e que nasceram no decorrer do processo estratégico. No caso 1, um produto hoje no mercado, com campanhas publicitárias disponíveis em vários meios (Optimus Home), foi uma ideia que surgiu no decorrer dos eventos iniciais (em *off-site*), foi trabalhada por um grupo de trabalho multidisciplinar, que deu corpo e forma a ideia e que avaliou a viabilidade da mesma.

Nos casos 1 e 2, há momentos iniciais onde são debatidos temas transversais a todas as empresas ou todas as áreas, por forma a incluir todos os elementos da organização na concepção, acabando por promover o envolvimento dos gestores intermédios, o *networking* entre as várias áreas da organização e diversidade nas ideias discutidas.

A dimensão da organização faz com que determinadas etapas condicionem o tipo de participantes envolvidos. Há momentos em que não é viável incluir as segundas linhas pois tornar-se-ia muito difícil gerir o processo, sobretudo quando se está em fases mais qualitativas. Como um participante dizia *"é muito fácil com muita gente não se chegar a conclusão nenhuma"* pois é mais difícil coordenar muita gente em direcção a um resultado comum, do que coordenar pouca gente.

Regra geral, os processos estratégicos estudados dispõem de mecanismos de comunicação pré-definidos até à gestão de 1ª linha e, em determinadas situações, até à 2ª linha. No entanto, por vezes, há determinadas etapas de comunicação que são delegadas nos gestores de 1ª linha ou de 2ª linha. Este facto pode fazer com que, nem sempre a informação chegue a todos os intervenientes de forma atempada e com o conteúdo

adequado, ou seja, ficará dependente de um gestor em particular que pode avaliar e interpretar a informação de forma diferente.

### 5.4.3 Sobre os Participantes na Decisão

Como dizia um dos participantes todos contribuem, “*na exacta medida da sua capacidade, da sua possibilidade de contribuição. É evidente que se me for dizer que desde o paquete até à direcção se toda a gente contribui da mesma maneira, acho que não contribui obviamente da mesma maneira, mas contribui na medida do esforço da sua função*”. Na verdade, há várias formas de contribuir para a estratégia, quer seja do ponto de vista mais conceptual e formal, quer seja criação de soluções mais imediatas, na gestão do dia-a-dia da empresa. Qualquer que seja caso o contributo poderá ser fundamental para a estratégia da organização.

#### 5.4.3.1 Tipo de participação

##### 5.4.3.1.1 Participação nos processos formais

Relembrando os processos estratégicos das três organizações em estudo verifica-se que os participantes podem variar de acordo com a etapa do processo que está a ser desenvolvida. Para além disso, o processo é constituído por componentes completamente formatadas, as quais garantem a uniformização das acções e participantes mas, também é constituído por componentes cujo desenvolvimento é livre e, como tal, variável, de empresa para empresa ou de área para área. Tipicamente o envolvimento do segundo nível de gestão intermédia ocorre no desenvolvimento de estratégias com período temporal mais curto, ou seja, a realizar no ano seguinte.

Em traços gerais, a segmentação de papéis e nível de intervenção, nos casos 1 e 2, é efectuada da seguinte forma:

- gestão de topo (membros da administração, com funções executivas no topo da organização): ser catalizadora do processo, ser responsável por criar condições, do ponto de vista do espaço, do ponto de vista da sua presença, ou seja, garantir que acontece.

- gestão intermédia (sobretudo 1ª linha): devem propor e ver, muitas vezes as suas propostas serem desafiadas, alteradas, consolidadas e integradas.

Neste caso, a gestão de topo não é verdadeiramente responsável pelo desenho da estratégia, os verdadeiros autores da estratégia são os gestores de 1ª linha. Assim sendo, podemos dizer que o processo estratégico é partilhado entre a gestão de topo e a gestão de 1ª linha, tal como referia um dos membros da Comissão Executiva do Grupo, *“a gestão de topo cria as condições para que haja o processo, garante a sua ritualização e formalização, define as balizas, os grandes objectivos; às vezes intervém num tema ou outro que quer ver mais detalhado e reserva-se sempre a palavra final, portanto, é à gestão de topo que compete, no final, desafiar e validar as propostas que vêm da gestão de 1ª linha, portanto, há aqui um processo partilhado, mas que eu diria que é mais da autoria da gestão de 1ª linha do que da gestão de topo”*.

Nos casos 1 e 2 verifica-se uma aplicação generalizada de grupos de trabalho multidisciplinares. Há claramente uma aposta na diversidade e complementaridade na construção da estratégia, na verdade é algo que está embebido no espírito dos membros das várias empresas do grupo. O caso 2 vai ainda mais longe no conceito de diversidade, sobretudo na última etapa (planos de acção e recursos): *“nós procuramos que haja um leque muito diverso de olhares sobre as coisas e que permita que esses olhares choquem um bocado, para ver o que é que sai dali”*, a ideia é diversificar os pensamentos, de modo a tentar ter as melhores ideias no conjunto. Anualmente as equipas que participam nos processos variam; não se pretende que sejam sempre os mesmos a tomar as decisões, como tal, anualmente surge a questão *“bom, mas quem é que era melhor chamar? O fulano de tal porque escreveu umas coisas, ele tem ideias claras sobre, e podíamos chamá-lo”*. O caso 1 ilustrou vários exemplos que demonstram a aplicabilidade prática dos resultados dos grupos de trabalho criados no decorrer de processos de reflexão estratégica. Há a lembrar que estes grupos são constituídos essencialmente por gestores de 1ª linha e, em alguns casos, por gestores de 2ª linha também.

Recapitulando o processo de reflexão estratégica dos casos 1 e 2, este é construído por três grandes etapas:

- a) Estratégia Corporativa, realizada ao nível da gestão de topo do grupo e onde são definidos os objectivos e linhas de orientação para as várias empresas do grupo
- b) Estratégia de Negócio, definição da estratégia da empresa, de acordo com os objectivos e orientações da estratégia corporativa. O horizonte temporal situa-se nos 3-5 anos.
- c) Planos de Acção e Recursos e Orçamento, com base na estratégia definida há que construir o plano de acções e recursos para o ano seguinte, bem como, o respectivo orçamento.

No caso 3 a estratégia é orientada aos objectivos a atingir no ano seguinte, como tal, o processo é mais simples e dirigido, sendo constituído, essencialmente pela etapa a) e c).

Tipicamente a etapa a) e b) é constituída por gestores de 1ª linha e alguns gestores de 2ª linha das várias áreas da organização. São momentos em que por um lado, são efectuadas sessões alargadas e por outro lado, são promovidas equipas de trabalho multidisciplinares que trabalham as ideias que foram aprovadas no decorrer das sessões alargadas. A forma como cada equipa trabalha é variável.

Em qualquer um dos casos verifica-se que o envolvimento dos gestores intermédios é também uma questão de dimensão, daí que os próprios processos acabam por ter efeitos em cascata pela organização e ter etapas geridas de forma descentralizada.

No caso 3, o enfoque estratégico é mais operacional e com um horizonte temporal muito curto, o planeamento é efectuado anualmente mas há sessões semestrais (com gestores de 1ª e 2ª linha) onde são partilhados os objectivos para o semestre seguinte. A definição da estratégia está muito disseminada pela organização pois os objectivos estratégicos são convertidos essencialmente em acções operacionais (uniformização de processos, ganhos de eficiência e redução de custos). Nos exemplos recolhidos, regra geral, a gestão de 1ª linha reúne-se com a de 2ª linha e, dependendo da dimensão da área, com a 3ª linha. A definição da estratégia que lhes vai permitir alcançar os objectivos propostos para *holding*, é definida em sessões de *brainstorming* dentro da própria equipa (gestores de 1ª linha, de 2ª linha e, eventualmente, de 3ª linha), ou em conjunto com outra equipa, no caso das acções transversais. Como dizia um gestor de 1ª linha, normalmente “*é uma interacção directa com a 2ª linha e naqueles processos maiores da 2ª linha com as 3ª*”

*linhas, um bocado para fazer um brainstorming, de quais são os primeiros projectos que podemos apresentar para conseguirmos atingir os ganhos de eficiência que nos estão projectados”*. A dinâmica com que se chega ao resultado final pode variar de área para área pois depende muito do estilo adoptado pelo gestor de 1ª linha. Num dos exemplos, onde não existia o gestor de 1ª linha, verificou-se que a concepção das acções a realizar no ano seguinte foi efectuada com base em discussões laterais, em discussões com clientes, e não propriamente com a própria equipa, tendo em conta que, no momento, não dispunha ainda das competências necessárias que lhe permitissem obter uma participação activa e construtiva. Neste caso, havia já um objectivo em curso que implicava redução de pessoas, factor também inibidor para, naquele momento envolver mais elementos na discussão.

Em suma pode dizer-se, sobretudo para os casos 1 e 2, que o processo de reflexão estratégica é um processo que recolhe, de alguma maneira, contributos de diferentes níveis da organização, como dizia o CEO, *“muitas das coisas que temos feito de relação com os mercados resultam muito do contributo dessas pessoas”*.

#### 5.4.3.1.2 Participação informal

O facto de existir um ciclo de planeamento estratégico formal não implica que os contributos estratégicos fiquem restritos a esse período temporal. Em qualquer um dos casos foram recolhidos exemplos de contributos estratégicos oriundos de vários níveis da organização e com impacto directo na estratégia, quer a nível de negócio, quer a nível operacional.

#### **Em decisões de concepção estratégica**

No caso 1, poucos dias antes da realização da entrevista surgiu um caso real que demonstra a proactividade de um conjunto de elementos de organização em contribuir para a estratégia. A etapa II - Estratégia de negócio do ciclo de planeamento estratégico já havia sido concluída, no entanto, completamente fora do ciclo normal, uma equipa da área técnica, por iniciativa própria, escolheu um conjunto de temas, que considerou estratégicos, organizou-se de forma autónoma, desenvolveu os temas e apresentou as conclusões ao CEO da organização. O *sponsor* da equipa era um gestor de primeira linha

mas os restantes elementos eram gestores de segunda linha e membros de equipas mais operacionais. O tema em causa tem um impacto muito grande na actual estratégia de médio prazo da empresa. O resultado final foi muito objectivo e bem argumentado, com propostas claras de investimento, retorno e identificação de risco. Esta iniciativa surgiu de forma completamente autónoma.

Este exemplo demonstra: a) possibilidade de incorporar contributos na estratégia fora do circuito formal; b) ambiente empresarial propício à proactividade das pessoas que estão nas diferentes estruturas da organização; c) predisposição da gestão de topo para se deixar desafiar.

O gestor de topo poderia ter tido duas atitudes: 1) Bloquear o desenvolvimento da ideia; 2) “Apadrinhar” a ideia, assegurando que está enquadrada, e participar nos momentos chave, essencialmente no arranque e no final. Neste caso, o gestor apoiou, garantiu que a iniciativa estava enquadrada e esteve presente no início e no fim. A mensagem foi *“boa ideia, olha que bom termos as pessoas, elas vão estar a partilhar ideias, vamos lá ver então o que sai daí, pode ser que saiam coisas úteis, podem ser que saiam coisas produtivas, provavelmente vão sair, portanto, vamos lá é garantir que as pessoas têm algum tempo, desde que não prejudiquem o normal”*.

No caso 2, em determinada altura, um gestor de 2ª linha teve conhecimento que uma certa pessoa de renome estava num período de mudanças. Ela seria um activo importante para a empresa pois possui uma notoriedade elevada, com referências únicas no mercado nacional. Ao ter contacto com esta informação, a mensagem foi imediatamente passada para “cima”. No momento em que ocorreu a entrevista apenas se sabia que o processo ainda estava em negociações, pelo que não permite revelar qual o impacto desta “passagem” de informação, nem mais detalhes sobre a mesma.

### **Em decisões de implementação operacional, com impacto directo nos resultados estratégicos**

Um outro exemplo, do caso 3, refere os frutos da interacção entre os vários membros da sua equipa. Neste caso a opção estratégica é mais operacional, no entanto, o impacto ao nível da concretização dos objectivos estratégicos (muito focados em ganhos de

eficiência) é elevado. Um dos elementos envolvido no processo, transversal a várias empresas, detectou que uma empresa operava de forma diferente. Essa empresa operava com um processo mais simples. Essa pessoa, alertou a 2ª linha, a 2ª linha falou com responsável de 1ª linha, o responsável de 1ª linha falou com cliente, que era o Director Financeiro da outra empresa do grupo e acordaram que o processo ia ser alterado, ou seja, iam começar a executar o processo da mesma forma que faziam com a outra empresa. A melhor prática do processo foi detectada por uma pessoa do terreno. Este exemplo ilustra que a interação entre os colaboradores pode conduzir a ganhos de eficiência significativos, este é um dos vários exemplos transmitidos.

Também no caso 3, no âmbito de uma reunião quinzenal entre o gestor de 1ª linha e respectivos gestores de 2ª linha, foram identificadas novas ideias implementáveis a curto prazo com impacto directo na operação diária, como nos dizia *“ainda hoje, numa das reuniões que temos surgiu uma ideia muito engraçada que vamos pôr em prática, acabou de surgir há um bocadinho, na reunião”*.

#### 5.4.3.2 Os gestores intermédios

A participação dos gestores intermédios na estratégia pode ser influenciada por diversos factores tais como: Os filtros de informação; O conhecimento; A preparação

##### Os filtros de informação

Regra geral os gestores intermédios, ou qualquer outro membro da organização, quando tem uma ideia sobre determinado tema, expõe e discute com a sua chefia directa. Nestes casos, há sempre o risco da chefia filtrar a informação e bloquear a passagem para outros níveis da organização ou distorcer e passar somente aquilo que julga ser o mais adequado, como nos relatou um participante *“podes fazer isso com o teu director, partilhas a tua estratégia com ele, mas ele aí pode filtrar aquilo que tu dizes, no fundo é a opinião dele, cada pessoa é uma pessoa, eu posso ter duas pessoas e essas duas pessoas terem visões diferentes ... se tivesse só uma, ela só passava aquilo que lhe interessava ou que era a visão dela”*.

Outra perspectiva relativamente aos filtros de informação deriva do facto de que, para alguns gestores intermédios, sobretudo gestores de 1ª linha, o acesso a informação *top-*

*down e bottom-up* é um dilema pois, “*nós não podemos, em todos os momentos, passar para baixo tudo aquilo que vemos de cima ... temos que saber ler, interpretar*”. Segundo o mesmo participante o gestor não pode, em todos os momentos, passar para baixo toda a informação que vem da gestão de topo e vice-versa. É fundamental perceber em que momento é que se deve dizer e como é que se deve influenciar.

Por outro lado, mais na vertente de gestores de 2ª linha, o facto de não conhecerem determinada informação faz com que se inibam de participar “*às vezes vamos para reuniões em que nos são ditas coisas ... que ... não sabíamos, não é? Que era suposto sabermos, mas que*”.

### **O conhecimento**

Um gestor intermédio de 2ª linha referiu por várias vezes que um dos factores que leva o administrador que questioná-lo e a envolvê-lo em vários temas estratégicos está directamente relacionado com o conhecimento que tem sobre o tema. O conhecimento foi apontado por quase todos os gestores de 1ª linha como uma mais valia muito importante no envolvimento dos gestores intermédios na estratégia pois permite ter acesso a mais detalhe, a assegurar que a estratégia é viável e implementável, entre outros.

### **A preparação**

Foi reconhecido, sobretudo por gestores de 1ª linha que o envolvimento da gestão intermédia deve ser precedido de um conjunto de acções que assegurem a preparação da mesma pois, “*se as pessoas estiverem completamente desenquadradas não é possível contribuir... a organização tem que estabelecer determinadas reuniões de partilha, dentro da sua comunicação formal, de decisões, de resultados, para que cada pessoa possa dar um contributo válido*”. Por outro lado, para que os contributos possam surgir, é também necessário já ter alguma experiência.

### **O novo papel**

#### **Conceptualização**

A importância de assegurar a operacionalidade dos processos e de, ao mesmo tempo, identificar as melhores soluções a implementar face aos objectivos estratégicos

previamente definidos continua a ser a prioridade número um no papel dos gestores intermédios, algo que é de senso comum tanto para gestores intermédios como para os CEOs. A função mais conceptual e proactiva na estratégia é cada vez mais um requisito que os gestores intermédios devem cumprir. Hoje em dia, os CEOs esperam que os gestores intermédios tenham capacidades conceptuais além fronteiras, ou seja, além do micro-universo da função que ocupam.

#### Gestão de pessoas/ motivação elevada

Outro factor muito importante, reforçado, sobretudo pelos próprios gestores intermédios é o papel da gestão de pessoas, como um participante dizia, *“dentro das organizações mais difícil do que a estratégia é a gestão de pessoas”*. As pessoas precisam de estar todas motivadas, porque senão houver motivação é muito difícil atingir objectivos difíceis e desafios complicados. Esta motivação é construída quer pelo gestor de topo, quer pelo director, quer pelo gestor intermédio. Daí que um gestor intermédio tenha sugerido que *“a conversa devia ser obrigatória”* pois, *“com esta azáfama que nós temos, com esta loucura dos objectivos, com tudo isto andamos a correr e esquecemo-nos muitas vezes da conversa e a conversa é fundamental”*, e porque é que se assume assim tão importante?, *“para conhecer as pessoas, para o outro lado da emoção, do toque, às vezes da lágrima, também não custa nada, não tem mal nenhum, e isso faz imenso por uma organização. Imenso”*.

#### Trabalho em rede/ Gestão de relações

O *networking* interno e externo é fundamental para os contributos estratégicos na medida em que permite, por um lado, ter apoio na resolução de problemas (apoio técnico, apoio político, apoio emocional, entre outros). Por outro lado, abre portas a novas oportunidades. É importante saber com quem é que se pode falar e de que forma se pode falar.

##### 5.4.3.3 Os gestores de topo / Os líderes

Nos três casos em estudo, a gestão de topo encontra-se, aparentemente, bastante envolvida na vertente operacional dos negócios, promovendo a participação e os contributos dos seus colaboradores.

Os comportamentos e atitudes da gestão de topo revelaram-se críticos no desempenho do gestor intermédio pois, tal como um participante dizia, *“faz-se muito à semelhança de ... o facto da liderança e não estou a falar de uma pessoa, estou a falar de várias pessoas, estou a falar do topo, andar bem disposto, sorrir, ser alegre, andar por aí, pelos corredores, falar com as pessoas, estar com as pessoas, perceber, faz a diferença toda”*. Como se costuma dizer, comportamento gera comportamento e a gestão de topo deve dar o exemplo. O facto da gestão de topo questionar e desafiar os gestores de 1ª linha, acaba por gerar o mesmo comportamento em cascata na organização, como um participante dizia *“é evidente só se consegue este nível de actuação com o protagonismo do presidente. É uma pessoa que gosta de desafiar o conflito de ideias”*. Por outro lado, a própria personalidade faz a diferença *“tem um espírito mais aberto, tem 30 anos e não tem formalismos”*.

A gestão de topo e, sobretudo a gestão de 1ª linha, tem que saber ouvir. Como dizia um dos participantes, tem que *“ouvir todas as ideias por muito que elas pareçam disparatadas ao principio e nunca dizer a alguém – “epá isso até parece-me um bocado disparatado, epá é melhor não e tal”... não desvalorizar...”* dizer é pá obrigado pela ideia, vou ver e tal”, só assim poderá promover o espírito de participação e envolvimento proactivo por parte dos gestores intermédios. O facto dos gestores intermédios sentirem que são ouvidos e que podem alterar as coisas no terreno, faz diferença. O facto de se sentir uma grande motivação por parte da liderança de topo também faz diferença pois transmite um certo espírito de equipa, espírito esse que acaba por ser transmitido em cascata ao longo da organização, de tal forma que um participante dizia que se sentia envolvido na estratégia pelo entusiasmo transmitido pela directora da sua área.

Há que promover a interacção quer para assuntos estratégicos de médio prazo, quer para assuntos estratégicos de curto prazo, na verdade, há pormenores que fazem a diferença e *“normalmente só quem está no terreno é que tem a noção do que se pode alterar”*, palavras de um gestor de 1ª linha.

O facto de um administrador pedir opinião a um gestor de 2ª linha gera sentimentos de envolvimento e motivação pois demonstra reconhecimento pelo conhecimento técnico e capacidades do gestor intermédio, como um participante dizia *“não sei se foram tomadas muitas decisões sobre as quais eu não conheço, mas imagino que sou chamado em*

*função disso, não é, em função do sigilo, em função do input que eu possa dar, dada a experiência que eu tinha*". Adicionalmente, ao ser questionado sobre o que o faz pensar no futuro, uma das respostas foi *"os convites que são feitos pelos administradores para participarmos em reuniões onde tomamos decisões estratégicas, ou pelo menos estabelecermos as variáveis de análise"*. Esta é mais uma acção despoletada pela gestão de topo com impacto directo no sentimento de envolvimento e vontade para contribuir de forma proactiva para a estratégia.

#### 5.4.4 O contexto

Regra geral diz-se que a estratégia pode ser realizada de duas formas distintas: *Top-down* e *Bottom-up*. Nos casos 1 e 2, considera-se que a estratégia é 70% *Bottom-up* e 30% *Top-down*. Neste caso, são mais as iniciativas propostas, defendidas, trazidas e desenhadas pelas equipas de primeira linha do que propriamente as que são propostas, levadas à frente, desafiadas, por parte da gestão de topo. No entanto, há vários factores que contribuem para que, nem sempre, o processo seja efectuado da mesma forma e na mesma proporção, tais como: o tipo de decisão, o ambiente externo e contexto interno.

##### 5.4.4.1 O tipo de decisão

Há determinados tipos de decisão que dificilmente serão *bottom-up*, como é o caso de sinergias, a razão é simples, *"é muito difícil alguém propor a sua própria extinção"*, afirmou o CEO 1. Um exemplo concreto, proposto para 2006, é a recente fusão de duas áreas da empresa. A iniciativa foi claramente *top-down*, teve que ser a gestão de topo a dizer *"...oiçam lá, o que é que vocês acham"*...*No início não achavam nada. "Então pronto, se não acham nada, vamos montar uma equipa de projecto no âmbito da reflexão estratégica para analisar"*. Tal como diz o CEO, provavelmente as coisas vão avançar mas, aconteceram porque foram despoletadas pela gestão de topo.

O Quadro 6 apresenta uma lista exemplificativa de iniciativas estratégicas, cujas actividades resultantes implicam, tipicamente, acções *top-down* ou *bottom-up*.

Top-down	Bottom-up
obtenção de sinergias	lançamento de novas iniciativas
reduções importantes de custos (exemplo, eliminar os negócios que não são rentáveis; operação fusão de áreas - migração dos serviços partilhados, entre outros)	abordagem de novas oportunidades no mercado
mudanças das formas de funcionamento	redesenho das fronteiras do negócio
mudanças disruptivas do campo de negócio (exemplo, entrada em novos negócios ou movimentações de natureza não orgânica de grandes dimensões, portanto, aquisições, entre outros)	pequenas aquisições

**Quadro 6** – Tipo de decisões *Top-down* e *Bottom-up*

#### 5.4.4.2 O ambiente externo

Para as empresas que estão inseridas em ambientes turbulentos o ciclo anual torna-se insuficiente, no entanto, não é viável reabrir ritual, no seu formato normal, várias vezes ao longo do ano. Ou seja, as mudanças acontecem, as situações são analisadas no momento mas, só se reflectem no processo estratégico do ano seguinte. Normalmente, este tipo de mudanças fica circunscrito às zonas da organização onde se encontram os recursos directamente afectos pela mudança de estratégia e os recursos afectos à mudança do objectivo que presidiu à mudança da estratégia. Nestes casos, há partes da organização que nem se apercebem que estão a ocorrer mudanças estratégicas.

Empresas que vivem em ambientes mais turbulentos ou dinâmicos poderão ter que mudar mais vezes de estratégia. As mudanças tanto poderão ser pequenas e subtis como de grande dimensão. No entanto, a única diferença, face a organizações presentes em ambientes mais estáveis é o facto dos ciclos de reflexão estratégica terem que ser mais curtos e onde as organizações são obrigadas a flutuar mais vezes os objectivos e, por consequência, a alocação dos recursos. Uma empresa muito estável, num mercado relativamente maduro, com a concorrência relativamente estabilizada, sem grandes inovações tecnológicas, pode ter ciclos estratégicos de 2 a 3 anos. Uma empresa num

ambiente altamente turbulento, complexo, com grande evolução tecnológica, com concorrentes permanentemente em mutação, poderá ter ciclos estratégicos inferiores a 3 meses. Como dizia o CEO 1, nestes casos, o “ideal” seria as organizações possuírem estratégias plásticas, que estivessem em permanente evolução, moldando-se à realidade. O caso 2, encaixa precisamente no primeiro exemplo, onde o ambiente é mais estável, como dizia um dos participantes, *“para este tipo de empresas eu acho que faz sentido de 3 em 3 anos questionar se o que nós dissemos nos últimos 3 anos faz sentido ou se não faz sentido”*. Já o caso 1, inserido num meio mais turbulento implica a realização de reflexões estratégicas anuais que, por vezes, poderão ter de ser alteradas ao longo do ano. Exemplificando, há três anos atrás ninguém acreditava que fosse acontecer a banda larga móvel, ninguém acreditava que a tecnologia fosse evoluir, neste momento é uma prioridade estratégica.

Segundo um dos participantes, ambientes mais adversos conduzem a maior envolvimento pois, perante a adversidade as pessoas tendem a redimir-se e a envolver-se mais e a tentar buscar mais apoio dos colegas para descobrir o caminho. Esta ideia é reforçada com um exemplo concreto, *“Talvez num passado recente o processo de reflexão estratégica fosse mais profundo e mais participado no fixo, do que era no móvel. Porque é que ele era mais profundo e mais participado no fixo do que o que era no móvel? Precisamente porque a combinação das circunstâncias tornavam o ambiente mais adverso no fixo do que ele era no móvel”*.

#### 5.4.4.3 O contexto interno

Para além da influência do meio, o estágio em que a organização se encontra também poderá afectar o maior ou menor envolvimento da gestão intermédia nas fases de reflexão estratégica. Por exemplo, os constrangimentos de mercados aliados aos constrangimentos de ordem financeira, podem fazer com que haja uma necessidade de actuação imediata, tornando o processo mais directivo. Num dos casos em estudo, há uns anos atrás, a gestão de topo teve que agir de forma bastante incisiva, *“havia necessidade de actuar tão depressa ... o que fizemos aí foi claramente quase que tocar o bombo e dizer este ano não há grande margem para grandes ideias...nós temos estes problemas ... temos objectivos muito claros, temos 12 meses para lá chegar”*, afirmou o CEO. Na

verdade, não haveria médio prazo se os objectivos de curto prazo não fossem alcançados, claramente, o enfoque era o curto prazo, tendo-se criado um plano, e não um processo, designado *spread reacting planning*. Por outro lado, nem sempre a aplicação das ideias na prática funciona como estamos à espera, “*por mais cabeças que contribuam para uma determinada solução estratégica*”, há várias coisas que fazem mudar, “*por vezes estamos convencidos que uma coisa não vai acontecer*”.

Nas três organizações em estudo verifica-se que não basta ter ideias e planear, é necessário concretizar. Um exemplo concreto é o caso 2 que, em 2005, não obteve os resultados esperados. Esta situação não significa que seja necessário alterar a estratégia que está idealizada, os objectivos a atingir mantêm-se, o que deverá ser alterado é a forma como devem ser concretizados. Daí que se tenha verificado um maior enfoque na criação de equipas multidisciplinares para o desenvolvimento das acções a realizar no ano seguinte, ao mesmo tempo, que foram criados métodos para validação do cumprimento das mesmas, com sessões de *follow-up* regulares com a comissão executiva, gestores de 1ª linha e gestores de 2ª linha responsáveis pelas áreas envolvidas. Com estas acções pretende-se, para além de incrementar a proactividade na realização de medidas preventivas e correctivas, co-responsabilizar a gestão intermédia pelo cumprimento dos objectivos previamente definidos. O *follow-up* da estratégia é algo que está presente em nas três organizações e que conta com a presença, de gestores de 1ª linha e comissão executiva e/ ou com a presença de gestores 2ª linha.

Sendo a concretização da estratégia fundamental para o sucesso da organização, a avaliação permanente e a necessidade de inflexão são uma constante. Regra geral, os objectivos estratégicos são transformados em sub-níveis de objectivos, ou seja, objectivos empresariais, departamentais e individuais.

#### 5.4.5 Em resumo

Da análise efectuada às três entidades em estudo, verifica-se que há processos de concepção e implementação da estratégia muito bem definidos. Em ambos os casos, tratando-se de empresas integradas num grupo constituído por várias empresas, a definição e calendarização do processo é realizada pela *holding* do grupo. No entanto, o mesmo processo pode ter variações ao longo do tempo de acordo com determinados

factores, por outro lado, o envolvimento dos gestores intermédios na estratégia vai muito além da participação nos processos formais. Os resultados obtidos nas unidades de análise - Organização, Processo e Indivíduo permitem construir um modelo de influência ao envolvimento da gestão intermédia na estratégia. Como a Figura 18 ilustra, o envolvimento do gestor intermédio na estratégia é afectado por 6 factores distintos: características organizacionais, características culturais, processo estratégico, contexto interno, contexto externo e características individuais. Podemos ainda considerar que há dois tipos de envolvimento: emocional/ individual e organizacional. O envolvimento emocional/ individual inclui um conjunto de circunstâncias ou factores individuais que fazem com que o sentimento de inclusão na estratégia aumente ou diminua, ou seja, é algo que é variável de indivíduo para indivíduo (a valorização de um mesmo fenómeno é específica de cada um). O envolvimento organizacional, contempla elementos estruturais, comuns a qualquer membro da organização. A dinâmica dos factores tem impactos directos entre os próprios factores, ou seja, uma determinada situação de contexto interno, pode afectar o modo como é realizado o processo estratégico que, por sua vez, terá impacto directo no envolvimento do gestor intermédio.



**Figura 18 – Modelo de influência ao envolvimento do gestor intermédio**

## **6 Discussão e Conclusões**

---

Os objectivos propostos pelo presente trabalho foram atingidos, tal como se pode verificar nos pontos seguintes.

### **6.1 Resultados alcançados**

Apesar da vasta literatura na área da estratégia, dos processos de concepção estratégica e do gestor intermédio, nenhuma das abordagens até à data criou uma visão integrada das perspectivas: Organização; Processo estratégico e Indivíduo. No cômputo geral, o presente estudo confirma e complementa alguns artigos da literatura, ao mesmo tempo que apresenta algumas contradições.

A principal conclusão é que o envolvimento do gestor intermédio na estratégia é influenciado por vários factores organizacionais, contextuais, processuais e individuais. A mesma organização poderá ter níveis de envolvimento diferentes de ano para ano, dependendo da variação destes factores. Burgelman (1983a) e Floyd e Wooldridge (2000) haviam já referido que o mercado, o tipo de estrutura e a cultura organizacional poderiam influenciar os processos de formulação estratégica, no entanto, não foi efectuando qualquer estudo específico sobre estes factores.

O impacto organizacional, ao nível de resultados, da inclusão ou exclusão do gestor intermédio na estratégia, não foi analisado no presente estudo pois um dos pressupostos iniciais baseou-se nos resultados de Floyd e Wooldridge (1997), onde o envolvimento do gestor intermédio na estratégia conduz a organização a melhores desempenhos.

#### **Organização**

No âmbito da transformação dos mercados e no decorrer das mudanças estruturais das organizações, a estratégia, a organização e os gestores têm vindo a adaptar-se. No campo organizacional, se, por um lado, Dopson e Stewart (1990) afirmaram que as organizações se tornavam mais planas e flexíveis, em 2004, Janczak (2004) complementava dizendo que poucas deveriam ser as organizações que se mantinham completamente hierárquicas.

Os modelos de gestão abertos e flexíveis, aliados a estruturas organizativas com poucos níveis hierárquicos, foram referenciados por vários participantes como facilitadores e promotores do envolvimento formal e informal dos gestores intermédios na estratégia. Como consequência surge também uma maior facilidade na comunicação informal, quer seja entre os gestores intermédios, quer entre estes e os seus superiores, factor importante no papel de “intermediário de mudança” (Balogun, 2003).

Pouco referenciada na literatura sobre estratégia, a cultura organizacional revelou-se um factor fundamental a ter em conta. A organização pode ter os processos, os meios, pode até “chamar” directamente os gestores intermédios a participarem na estratégia, no entanto, se o espírito de participação não estiver imbuído nos membros da organização, eles não vão contribuir. Os casos 2 e 3 exemplificam de forma clara esta situação que só é colmatada com acções de mudança específicas.

### **O Processo Estratégico**

Relembrando a definição de Chandler (1962), que inclui claramente dois elementos: os fins (objectivos e metas) e os meios (sequência de acções e alocação de recursos), podemos constatar que, em termos de conceito, regra geral, ela é partilhada pela maioria dos participantes (ver anexo 8.3). Em termos de processo estratégico podemos observar que, em ambos os casos, há uma vertente mais conceptual de definição de metas e objectivos – traduzidas em directrizes e objectivos de médio prazo, e há uma vertente traduzida no “como”, quer seja na tradução de uma directriz a médio prazo quer no detalhe da acção a realizar no ano seguinte, que constitui a primeira etapa da directriz definida.

Tal como sugerido por Bower (1970, cit. por Burgelman, 1983a; Wooldridge & Floyd, 1990) os processos estratégicos das organizações em estudo são constituídos por um conjunto de actividades realizadas por diferentes níveis da organização. A construção da estratégia, como um todo, é efectuada em cascada ao longo da organização, cada membro acabará por intervir “*na exacta medida da sua capacidade, da sua possibilidade de contribuição*”.

Contrariamente às afirmações de Bartlett & Ghoshal (1995) e Cunha (2002), relativamente ao facto da estratégia planeada se ter vindo a demonstrar ineficaz face a

esta nova realidade, o presente estudo demonstra que, apesar de não ser suficiente em determinados negócios a realização de ciclos estratégicos anuais, o facto de existirem é muito importante pois, por um lado: 1) facilita o envolvimento de vários elementos da organização; 2) agrega, consolida e solidifica; 3) assegura que não se salta de forma precipitada para as conclusões; 4) assegura o compromisso e a responsabilização de todos os participantes. Por outro lado, o facto de existirem acções planeadas permite a realização de *follow-up* ao longo do tempo, de constantes análises e re-alinhamentos de acções. Na verdade existem casos, sobretudo nas organizações inseridas em meios mais dinâmicos, onde o planeamento a um ano é longo demais pois, o ideal deveria ser a elaboração de estratégias elásticas, como referiu um CEO. No entanto, o facto de existir um processo formal de reflexão, permite que vários cenários sejam pensados, dotando a organização de soluções alternativas. No que concerne as reacções mais emergentes, estas são, normalmente, geridas em zonas circunscritas da organização, não se justificando o envolvimento da organização no seu todo.

Tal como sugerido por Hart (1992), o processo estratégico pode ser adaptado face a um determinado contexto, quer seja interno, quer seja externo. Segundo o caso 1, o processo estratégico formal existe desde 2000, no entanto, apesar de ser um processo considerado maioritariamente *bottom-up*, ao longo dos anos há sempre variações, como aconteceu há uns anos atrás onde foi necessário efectuar uma abordagem 100% *top-down*, face a urgência e criticidade dos resultados de curto prazo. O processo estratégico e os participantes envolvidos nas várias etapas do mesmo está directamente relacionado com o tipo de decisão a implementar (por exemplo, sinergias de áreas) e com o contexto interno da organização (por exemplo, resultados obtidos) ou contexto externo onde está a operar (por exemplo, uma reflexão mais profunda e participada num momento em que a combinação das circunstâncias tornavam o ambiente mais adverso). Burgelman (1991, p. 256), considera que as organizações de sucesso mantêm as intenções estratégicas *top-down* e os processos de selecção e experimentalismo *bottom-up*. Segundo o mesmo autor, a chave é criar uma atmosfera de “confrontação construtiva”, na qual as ideias podem ser desafiadas baseadas em factos e sujeitas a debate e análises objectivas. O desafio é um elemento constante no caso 1 e 2, os líderes dão o exemplo, o processo fomenta e fortalece esta atitude.

A comunicação da estratégia demonstrou ser algo crítico nas organizações, tal como Westley (1990) referiu, a capacidade de uma organização ser coesa depende da estrutura e qualidade do sistema de comunicação implantado. Nos casos em estudo, verificou-se que a comunicação formal está definida até à gestão de primeira e, eventualmente, segunda linha, no entanto, em nenhum dos exemplos foi ilustrada uma comunicação global por toda a organização. Como um participante dizia, *“a partir do momento em que existe a comunicação às primeiras linhas é como se existisse uma comunicação à organização... há-de haver quem faça melhor, há-de haver quem faz pior”*. Há a realçar que o facto da estratégia ser partilhada, ser discutida pelos vários membros da organização, foi considerado um factor facilitador ao envolvimento do gestor intermédio na estratégia, bem como, a realização de reuniões dentro dos próprios departamentos. Assim sendo, deve-se ter em conta que a comunicação *“representa uma espécie de “aparelho circulatório” da vida organizacional, e constitui a chave para a resolução de muitos problemas e o aproveitamento de muitas oportunidades”* (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2003, pág, 354). O não envolvimento e/ou falta de comunicação pode gerar desmotivação, desmotivação afecta o desempenho que, por sua vez, poderá comprometer a concretização da estratégia (Guth & MacMillan, 1986).

Segundo Wooldridge e Floyd (1990), o envolvimento por si só não gera compromisso na implementação, é necessário tempo para as mudanças, tempo para adaptação a novas realidades, tal como ilustram os resultados obtidos. Há ainda outro factor a acrescentar, ilustrado sobretudo no caso 2 – o comprometimento com a concretização tem que ser medido. A concretização da estratégia requer, por um lado métricas, por outro lado, sessões de confronto e desafio perante os resultados intercalares que estão a ser alcançados. Ao longo do tempo é necessário re-avaliar se as acções em curso estão a corresponder ao que havia sido delineado ou não e agir em conformidade, com o comprometimento, sobretudo dos gestores intermédios.

### **Indivíduo**

#### *A gestão de topo/O líder*

Em sintonia com Dutton et al. (1997), Floyd e Wooldridge (1990), face às mutações do meio envolvente, não só as estruturas organizacionais tinham que mudar, como também

os líderes. O papel do líder demonstrou ser fundamental no sucesso da criação de modelos de gestão mais participativos e, como consequência, na criação de ambiente organizacional propício à participação dos gestores intermédios. A liderança foi referenciada quer ao nível da gestão de topo, quer ao nível da chefia directa.

A gestão de topo, através dos seus comportamentos e atitudes deve dar o exemplo aos membros da organização (“*faz-se muito à semelhança de ...*”) e deve ser a principal catalizadora de todo o processo estratégico (formal ou informal). Exemplos de ambos os casos em estudo ilustram claramente acções de influência ascendente informal, ou seja, de contributos informais da gestão intermédia para a estratégia. Comum a todos os casos foi a atitude do gestor de topo da organização que poderia, por um lado, ter bloqueado o desenvolvimento das ideias ou, por outro lado, “apadrinhado”, incentivando e facilitando, o desenvolvimento das mesmas. Ou seja, revelou predisposição para ser desafiado e confrontado com novas soluções, independentemente da origem das mesmas.

Uma competência fundamental para os líderes das organizações, referida por vários participantes, foi o saber ouvir. Qualquer membro da organização que tenha como responsabilidade gerir uma ou várias equipas, deverá saber sempre escutar o que os vários elementos têm a dizer pois, a qualquer momento poderá surgir um contributo válido com impacto estratégico determinante. À semelhança de Westley (1990) e Wooldridge e Floyd (1990), o presente estudo alerta os gestores de topo no que respeita a “envolvimentos artificiais”, ou seja, não é condição suficiente a promoção de participação, é necessário dar uma resposta, positiva ou negativa, que proporcione a continuidade ou abandono de determinada linha de acção.

Os exemplos ilustram também as considerações de Nonaka, nas quais a gestão de topo cria a visão ou o sonho, enquanto que a gestão intermédia cria e implementa conceitos concretos para solucionar e ultrapassar as contradições que decorrem da dicotomia entre o que existe no momento e o que a gestão de topo espera criar (Nonaka, 1988).

Tal como Wooldridge e Floyd (1990) diziam, os gestores de topo devem articular o contexto, desenvolver estruturas organizativas e sistemas de recompensa que encorajem os gestores intermédios a pensar estrategicamente.

### *O gestor intermédio*

O papel dos gestores intermédios está de facto mais complexo do que a simples e exclusiva tradução/conversão da estratégia definida nos níveis topo, em acções do nível operacional (Floyd & Wooldridge, 1994). Os resultados do estudo demonstram uma consciencialização, por parte do gestor intermédio, das competências que lhe são requeridas. Regra geral, e em consenso com os CEOs, os gestores intermédios estão conscientes de que a prioridade número um é assegurar a operacionalidade diária das suas equipas e encontrar as melhores soluções para a concretização da estratégia que foi delineada. No entanto, é esperado que o gestor intermédio seja proactivo, que contribua com ideias, que proponha novas soluções e que participe. Como dizia um CEO, um gestor intermédio “*que não tem a capacidade de conceptualizar é mau, é curto*”. Tal como haviam constatado Dopson e Stewart (1992; 1990; 1994) o trabalho dos gestores intermédios tornou-se mais generalista, com mais responsabilidades e com um leque de tarefas mais alargado. Estas alterações têm implicações directas para o próprio gestor intermédio pois, implicam uma mudança nas atitudes de gestão, bem como, a aquisição de novas competências. É também importante referir que as organizações deverão acompanhar as novas exigências com uma adequada gestão de expectativas e sistema de recompensas.

Como se constata nos casos em estudo, nem todas as organizações estão dotadas do novo perfil de gestor intermédio, sobretudo no exemplo 3, onde o simples acto de pedir opinião a membros da organização abaixo do gestor de 2ª linha ainda não surtia o efeito desejado.

Face ao novo contexto de intervenção a organização deverá dotar os seus gestores intermédios de competências e informação necessárias. Caso contrário, a participação do gestor intermédio terá um efeito inverso ao desejado, inibindo acções futuras.

O lado humano do gestor intermédio (comportamentos, atitudes, sentimentos, entre outros) tem sido pouco explorado na literatura, com excepção do trabalho de Westley (1990). No presente estudo, associados ao envolvimento do gestor intermédio, foram identificados vários indicadores de motivação e desmotivação. Por outro lado, um dos factores fundamentais à concepção e concretização da estratégia é a gestão de pessoas e

de relações interpessoais, não considerada nos modelos Floyd e Wooldridge (1992), mais direccionados para acções de vertente operacional e não humana. Como dizia um dos participantes *“dentro das organizações, mais difícil do que a estratégia é a gestão de pessoas”*, sem elas não há estratégia possível. Este factor é extremamente importante quer na concepção quer na implementação. Um gestor intermédio referiu que, em determinadas, procura medir o impacto antes de agir, procurando sempre respeitar quem está mais no terreno, como dizia, *“às vezes tenho que fazer reestruturações da equipa, e tento fazer algum trabalho de terreno antes, no fundo, de medir as sensibilidades das pessoas”*.

Em sintonia como o estudo de Wooldridge e Floyd (1990), o presente estudo concluiu que tanto os CEOs como os gestores intermédios acreditam que os gestores intermédios efectuam significativas contribuições para a estratégia. Questionados sobre as mais e menos valias do envolvimento dos gestores intermédios na estratégia, muitos foram incapazes de referenciar menos valias, apenas identificando vantagens na inclusão dos mesmos, quer em termos organizacionais (exemplo, mais conhecimento) como em termos individuais (exemplo, mais motivação e como tal melhor desempenho). Como um participante dizia, *“há uma diferença em fazer isto por decreto e em ter a participação das pessoas”*.

### **O Contexto**

No presente estudo foram identificados três tipos de influência contextuais: o tipo de decisão estratégica (nomeadamente o impacto), contexto interno e ambiente externo.

A premissa de Burgelman e Grove (1996) de que o alinhamento da estratégia corporativa e das acções estratégicas em indústrias extremamente dinâmicas, como é o caso da Intel, não deverá perdurar está de acordo com os resultados do presente estudo. Tal como referido no mesmo artigo, o alinhamento da estratégia corporativa e das acções estratégicas não é da inteira responsabilidade da gestão de topo, nem tão pouco, é conduzido pelo CEO que estabelece metas de 10 a 20 anos. Como foi possível constatar, nos diferentes estágios que as organizações atravessam, o horizonte temporal mais alargado, em termos de concepção, era três anos. Mantém-se, no entanto, a dúvida do comportamento esperado no decorrer de situações mais adversas. Há indícios de que

nesses momentos o envolvimento é mais profundo e participativo, como foi referido no caso 1. Para além da influência do meio, também o estágio em que a organização se encontra, poderão ter implicações ao nível do processo estratégico, ou seja, os constrangimentos do mercado, aliados a constrangimentos de ordem financeira, podem dar origem a um processo estratégico mais directivo.

Outro factor de influência interno, que ocorre em modelos participativos, poderá ser os resultados da própria empresa, ou seja, o facto da organização ter restrições orçamentais limita o tipo de contributos estratégicos. Nestes casos, o gestor intermédio poderá ter uma ideia fantástica mas, se o retorno do investimento não for garantido ou o tempo de retorno for demasiado longo, o contributo tenderá a ser guardado e, nem sempre, partilhado.

O envolvimento faseado dos gestores intermédios ao longo de determinados processos de decisão estratégica estão também relacionados com o sigilo inerente à criticidade das mesmas, como dizia um participante, *“por algum sigilo natural, enfim, porque ainda não estavam decisões tomadas, não se queria pessoas a pensar nem a espalhar que as pessoas iam perder coisas, e por aí fora ...”* ou porque, *“algumas destas coisas, que se discutem, têm, algumas, senão a maior parte delas, têm um grau de confidencialidade, não é, se nós estivéssemos a ter as nossas reflexões e estivéssemos a pôr os resultados nas nossas reflexões...”*. Por outro lado, a dimensão da organização e o reflexo em cada um dos departamentos pode implicar envolvimento “desiguais”, como foi possível constatar no caso 1, há determinadas áreas que terão mais facilidade em gerir sessões alargadas do que outras.

Regra geral todos os participantes consideraram que o envolvimento do gestor trás mais valias, quer em termos organizacionais, quer em termos individuais, à semelhança das tendências apontadas por Floyd, Wooldridge, Kanter, Burgelman, Wesley, Nonaka, Balogun, entre outros. Poucos foram capazes de identificar menos valias associadas, tendo sido contudo identificados alguns riscos a ter em conta. No entanto, foram identificados alguns riscos associados ao envolvimento do gestor intermédio na estratégia, tais como: consumo de tempo, estruturas e métodos mais morosos (pois é necessário avaliar as ideias propostas), a incorporação de visões distorcidas e incompletas da realidade.

Para terminar as conclusões do presente estudo, foi seleccionada uma metáfora, particularmente interessante, recolhida no decorrer de uma entrevista a um gestor intermédio (gestor de 2ª linha). A metáfora utilizada retrata de forma simples e concisa o envolvimento do gestor intermédio na estratégia:

*“Nós estamos num barco à vela, estamos a transformá-lo numa lancha a motor, e portanto aqui tem a vertente estratégica, só que não podemos parar num porto para fazer essa transformação, portanto ela ocorre enquanto estamos a navegar. Portanto, a sensação que eu tenho é que, primeiro temos que assegurar que o barco não mete muita água, no entanto, quando se tira a madeira para pôr a fibra de plástico, às vezes começa a entrar água, e nessa altura tem que acudir a isso, ou seja, tem que, por exemplo, falar com algumas pessoas que estão saturadas porque têm de mudar duas ou três vezes os seus métodos de trabalho e as aplicações informáticas que usavam e isso é desgastante para as pessoas, porque isso de repente muda, e isso causa erros e problemas. E ao mesmo tempo que isto está a acontecer, há alguém que nos bate nas costas e nos pergunta: “Olhe, tá a ver o desenho da lancha? Vai ficar muito giro, o que é que você acha? O ângulo de inclinação aqui devia ser maior ou menor?” Portanto, temos que fazer estas duas vertentes. Portanto, tenho a sensação que participamos no input da estratégia e à mesma asseguramos o suave decorrer do dia a dia.”*

## **6.2 Contribuição do trabalho**

### **6.2.1 Para a teoria**

O presente estudo, para além de efectuar uma compilação da literatura sobre o processo estratégico e o gestor intermédio, permitiu desenvolver uma abordagem integrada sobre o envolvimento do gestor intermédio na estratégia, nomeadamente, na identificação dos factores de influência. Como tal, procurou contribuir para a identificação das contingências que afectam a forma como os gestores intermédios contribuem para a estratégia, questão em aberto no artigo de Floyd e Wooldridge (1992).

Tal como referido anteriormente, poucos têm sido os autores a explorar o lado humano dos participantes do processo estratégico: gestores de topo e gestores intermédios. Este

trabalho identificou alguns sentimentos de envolvimento, bem como, os factores que facilitam ou inibem o envolvimento do gestor intermédio na estratégia.

Por oposição à análise de Wooldridge e Floyd (1990), onde o envolvimento dos gestores intermédios foi avaliado de forma neutra, ou seja, independentemente da fase estratégica, o presente estudo procurou compreender o envolvimento dos gestores intermédios nas diferentes fases do processo estratégico formal, bem como, no decorrer de acções informais, mais dirigidas ao curto prazo e à concretização da estratégia no dia-a-dia. Este procedimento permitiu identificar envolvimento formais e informais, enquadrados no tipo de decisão estratégica, quer em termos temporais (curto prazo; médio/ longo prazo), quer em termos de risco, quer em termos de impacto (sinergias, novas oportunidades de mercado, entre outros). O nível de envolvimento na estratégia considerados por Wooldridge e Floyd (1990) baseou-se na classificação atribuída em 5 pontos do processo estratégico: Identificar problemas e propor objectivos; Gerar opções; Avaliar opções; Desenvolver detalhes sobre as opções.

O estudo encontrou algumas respostas às questões colocadas por Wooldridge e Floyd (1990), nomeadamente: Quais as condições organizacionais que facilitam ou inibem o envolvimento estratégico dos gestores intermédios? Quais as condições específicas do ambiente que intensificam a necessidade de envolvimento? Como é que estas contingências internas e externas afectam o nível de envolvimento?

O presente estudo complementa também alguns factores de inclusão vs exclusão explorados por Westley (1990).

### 6.2.2 Para a prática

A abordagem à estratégia nem sempre é consensual nas organizações a nível nacional. No mercado português há ainda muitos directores de 1ª linha que apenas executam os grandes projectos delineados pela gestão de topo, muitas vezes sem o devido enquadramento dos mesmos. Assim sendo, o presente estudo poderá ser utilizado pelas organizações como base para reflexão sobre a actual metodologia de concepção estratégica, possibilitando a identificação de factores que maximizam ou minimizam o envolvimento do gestor intermédio, bem como, as mais valias respectivas, alicerçadas por exemplos concretos.

Na verdade não há uma fórmula única para alcançar o sucesso estratégico, no entanto, o presente estudo permite identificar as condicionantes organizacionais, processuais, individuais e contextuais com impacto na concepção da estratégia.

### 6.2.3 Para o método

O estudo de caso que tem como principal fonte de evidência a realização de entrevistas, implica um exaustivo e moroso trabalho de extração, interpretação e análise de dados. De forma a minimizar o volume denso de informação foram construídas várias abordagens para a apresentação de informação, procurando manter o detalhe e ao mesmo tempo simplicidade. A estratégia de análise utilizada procura reflectir de forma explícita o raciocínio de interpretação utilizado, permitindo assim, a qualquer momento identificar a origem das conclusões alcançadas. Sem colocar em perigo a confidencialidade dos dados, será possível, em qualquer momento, identificar a origem das respostas, acedendo directamente à entrevista original, à excepção das citações colocadas nas conclusões.

## 6.3 **Trabalhos futuros**

A realização de trabalhos futuros deverá ter em conta:

- A inclusão de um leque mais abrangente de áreas e funções organizacionais, tendo em conta que há indícios de que os contributos serão diferentes (quer em termos de risco, quer em termos de impacto, quer em termos da fase em que ocorrem);
- A realização de uma análise longitudinal, analisando as transformações e as várias etapas que percorrem os contributos estratégicos, tendo em conta os factores de influência identificados, entre outros que possam surgir;
- A identificação do grau de concretização das intenções estratégicas em resultados mensuráveis perante determinados factores de influência;
- A identificação do peso dos factores de influência ao envolvimento do gestor intermédio, ou seja, qual o factor com maior impacto ao nível do envolvimento, performance organizacional e motivação individual.

#### **6.4 Limitações do estudo**

Para além das limitações gerais associadas a estudos de caso, o estudo tem também limitações específicas.

Por ser um estudo de caso e face à reduzida dimensão, as conclusões não são generalizáveis.

Pelas características do próprio tema em análise, uma limitação, que poderá dificultar a comparação dos vários estudos realizadas, é a definição consensual dos conceitos de estratégia e de gestor intermédio. No decorrer da revisão da literatura foi possível constatar que nem sempre os autores definem estes conceitos o que faz com que, as comparações e inferências realizadas possam sofrer algum enviesamento. No entanto, no presente estudo, a qualquer momento será possível identificar, por exemplo, as respostas efectuadas por gestores de primeira linha e por gestores de segunda linha.

Outra potencial limitação ao estudo é o facto dos entrevistados terem sido sugeridos pelos interlocutores base, responsáveis pelo planeamento e controlo de gestão ou pelo CEO, aliada ao facto de, uma elevada percentagem dos participantes estar, por inerência das funções, muito envolvido no processo estratégico formal da organização (exemplo, participantes dos departamentos de planeamento e controlo de gestão e recursos humanos).

O volume de informação qualitativa recolhida está muito dependente da interpretação e análise do investigador, como tal, susceptível de interpretações subjectivas dos factos encontrados. De forma a minimizar este enviesamento, o investigador procurou espelhar os vários passos executados no decorrer no processo de análise de resultados, publicando inclusive matrizes de análise intermédias e citações em anexo.

A utilização intensiva de dados empíricos pode conduzir a teorias complexas. Neste tipo de métodos, face ao valioso volume de dados recolhidos há a tendência para construir teorias que incorporem tudo. O resultado poderá ser uma teoria muito rica em detalhe mas onde falha uma visão simples com a perspectiva global. A construção de teorias baseadas em dados de estudo de caso podem perder algum sentido de proporcionalidade.

## 7 Referências

---

- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1993). Beyond the M-form: Toward a managerial theory of the firm. *Strategic Management Journal (1986-1998)*, 14(Special Issue), 23-46.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1995). Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People. *Harvard Business Review*, 73(3), 132-142.
- Beckley, D. K. (1982). Middle Management; The Job of the Junior Administrator. *Personnel Journal (pre-1986)*;, 20(3), 117-118.
- Belfer, N. (1986). Middle Management. *Personnel Journal (pre-1986)*, 28(5), 192.
- Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 29(12), 1349-1364.
- Burgelman, R. A. (1983a). A model of interaction, of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8(1), 61-70.
- Burgelman, R. A. (1994). Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Administrative Science Quarterly*, 39(1), p. 24 (33 p).
- Burgelman, R. A., & Grove, A. S. (1996). Strategic Dissonance. *California Management Review*, 38(2), 8-28.
- Cunha, M. P. e. (2001). Prevendo o imprevisível: O papel das estruturas mínimas na gestão dos futuros organizacionais. In L. Editora RH (Ed.), *Empresas, Caos e Complexidade: Gerindo à beira de um ataque de nervos* (pp. 107-118). Lisbon.

Cunha, M. P. e., & Cunha, J. V. d. (2002). Improvisação nas Organizações. In L. Editora RH (Ed.), *Manual de Estudos Organizacionais - Temas de psicologia, psicossociologia e sociologia das organizações* (pp. 155-166).

Cunha, M. P. e., Rego, A., Cunha, R. C. e., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*: RH Editora.

Dixon, P. (1995). Releasing middle management potential: Part 1. *Executive Development*, 8(5), 23-15.

D'Oliveira, T. (2002). *Teses e Dissertações. Recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos* (1st ed.): Editora RH, Lda.

Dopson, S., Risk, A., & Stewart, R. (1992). The Changing Role of the Middle Manager in the United Kingdom. *International Studies of Management & Organization*, 22(1), 40-53.

Dopson, S., & Stewart, R. (1990). What is Happening to Middle Management? *British Journal of Management*, 1(1), 3-16.

Dopson, S., & Stewart, R. (1994). What Is Happening to Middle Managers in Europe? Problems and Promises Associated with Their Changing Roles and Responsibilities. *The International Executive (1986-1998)*. 36(1), 55-78.

Drucker, P. F. (1993). Restructuring middle management. *Modern Office Technology*, 38(1), p. 8-10.

Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling Issues to Top Management. *The Academy of Management Review*, 18(3), 397-428.

Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R., Hayes, E., & Wierba, E. (1997). Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers. *Strategic Management Journal*, 18(5), 407-425.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in strategic Renewal. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1990). The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231 (211).
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle Management Involvement in Strategy and its Association with Strategic Type: A research note. *Strategic Management Journal (1986-1998)*. 13(8), 153-167.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role. *Academy of Management Executive*, 8(4), 47-57.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-487.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2000). *Building Strategy from the middle: Reconceptualizing Strategy Process*: Sage Publications, Inc.
- Freire, A. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal* (9th ed.): Verbo.
- Guth, W. D., & MacMillan, I. C. (1986). Strategy Implementation versus Middle Management Self-Interest. *Strategic Management Journal*, 7(4), 313-327.
- Hambrick, D. C. (1981). Strategic Awareness Within Top Management Teams. *Strategic Management Journal*, 2(3), 263-279.
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2001). Are you sure you have a strategy? *The Academy of Management Executive*, 15(4), 48-59.

- Hamel, G. (1996). Strategy as Revolution (cover story). *Harvard Business Review*, 74(4), 69-82.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent (cover story). *Harvard Business Review*, 67(3), 63-76.
- Hart, S. L. (1992). An Integrative Framework for Strategy-Making Process. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 17(2), 327-351.
- Huy, Q. N. (2001). In Praise of Middle Managers. *Harvard Business Review*, 79(8), 72-79.
- Ikävalko, H., & Aaltonen, P. (2001). Middle Managers' Role in Strategy Implementation - Middle Managers View. *Presented at the 17th EGOS Colloquium, Lyon, France.*
- Janczak, S. M. (1999). *Knowledge Integration: A new Approach to the role of Middle Management.*, Faculty of Graduate Studies and Research, Montreal.
- Janczak, S. M. (2004). Middle Management: The Phoenix Phenomenon. *The Canadian Manager*, 29(3), p.22.
- Kanter, R. M. (1982). The Middle Manager as Innovator. *Harvard Business Review*, 60(4), 150-.
- Kanter, R. M. (1986). The Reshaping Of Middle Management. *Management Review*, 75(1), 19-30.
- Keys, B., & Bell, R. (1982). Four Faces of the Fully Functioning Middle Manager. *California Management Review (pre-1986)*, 24(4), 59.
- Knouse, S. B. (1993). The Middle Management Challenge: Moving From Crisis to Empowerment. *Personnel Psychology*, 46(2), 411-414.



- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Jr., H. J. C. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986)*, 3(3), 546-562.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 1(30), 11.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari - The complete guide through the wilds of strategic management* (1st ed.): Pearson Education Limited.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*, 40(3), 21 (10).
- Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 160-197.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal.*, 6(3), 257-272.
- Nickels, W., McHugh, J., McHugh, S., Berman, P., & Cossa, R. (2003, 2003). *Understanding Canadian Business*, 2005, from [http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0070894345/student\\_view0/glossary.html](http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0070894345/student_view0/glossary.html)
- Nonaka, I. (1988). Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation. *Sloan Management Review*, 29(3), 9-18.
- Nunes, C. (2005, 22 de Outubro de 2005). As 1000 maiores - Análise e listagem das maiores empresas portuguesas. *Expresso*, 2.
- Nutt, P. C. (1987). Identifying and Appraising How Managers Install Strategy. *Strategic Management Journal*, 8(1), 1-14.

Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (2001). A transformação das organizações contemporâneas. In L. Editora RH (Ed.), *Empresas, Caos e Complexidade: Gerindo à beira de um ataque de nervos* (pp. 205). Lisbon.

Paula, F. (2005). "Revolução" no mercado das Telecomunicações. Retrieved 20-12-2005, 2005, from <http://2010.flmid.com/Noticia.aspx?idNoticia=817>

Phelan, S. E. (2001). Do caos à complexidade no planeamento estratégico: Implicações para a teoria e para a prática. In L. Editora RH (Ed.), *Empresas, Caos e Complexidade: Gerindo à beira de um ataque de nervos* (pp. 9-21). Lisbon.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*: Free Press.

Robson, C. (1993). *Real World Research. A resource for Social Scientists and Practitioner - Researchers*. Oxford.

Rodrigues, J. N., & Hamel, G. (1996). *Gary Hamel, sobre a revolução na inovação*, 2005, from <http://www.janelanaweb.com/manageme/hamel2.html>

Schilit, W. K. (1987). Upward Influence Activity in Strategic Decision Making: An Examination of Organizational Differences. *Group & Organization Studies (1986-1998)*. 12(3), 343-368.

Sítima, L., Oliveira, F., & Fernandes, V. (2005). *Loop - Organizações em Mudança* (1st ed. Vol. 1). Lisbon: Edições Sílabo, Lda.

Snow, C. C., & Hambrick, D. C. (1980). Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems. *Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986)*. 5(4), 527-538.

Torrington, D., & Weightman, J. (1987). Middle Management Work. *Journal of General Management*, 13(2), 74-92.

Tregoe, B. B., & Tobia, P. M. (1990). Why Involve Middle Managers in Strategy. *Management Decision*, 42(2), 30-32.

Westley, F. R. (1990). Middle Managers and Strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11(5), 337-351.

Wooldridge, B., & Floyd, S. (1990). The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231-241.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research : Design and Methods* (Second Edition ed. Vol. 5): Sage Publications, Inc.

## 8 Anexos

---

### 8.1 Instrumentos

#### 8.1.1 Guião – Gestores Intermédios

1. Pode efectuar uma breve apresentação à sua função actual e indicar número de anos de experiência profissional?
2. O que é para si a Estratégia da Organização?
3. Como é que é definida? Como toma conhecimento?
4. Como e de que forma se sente envolvido(a) na estratégia?
5. Em que medida a sua função contribui para a estratégia da organização? Quais as acções que considera mais pertinentes?

Tipo de intervenção/ envolvimento vs tipo de decisão vs risco

E envolvimento tipo:

- a) Identifica problemas e propõe soluções
- b) Cria opções alternativas
- c) Avalia opções alternativas
- d) Discute alternativas e faz uma proposta alternativa
- e) Realizar as acções necessárias para pôr em prática a ideia

6. Recorda-se de alguma situação em que tenha procurado "vender uma ideia" (contributo para a estratégia) a um gestor de topo?

Em que circunstâncias ocorreu (contexto), que tipo de "ideia" (operacional, posicionamento, etc.).

7. Recorda-se de alguma situação em que recebido "uma ideia" (contributo para a estratégia) de um colaborador (*down-top*)?

Em que circunstâncias ocorreu (contexto), que tipo de "ideia" (operacional, posicionamento, etc.).

8. Quais as condições que facilitam/ inibem/ intensificam o envolvimento estratégico do GI?

Condições Organizacionais (algo que é proporcionado pela organização)

Condições Ambientais (condicionantes do ambiente externo):

Outras:

De que forma?

9. Quais os contributos que pensa que a Organização espera de um GI, no contexto estratégico? (Gestor de 2ª Linha) Ou Quais os contributos que espera de um GI para a estratégia? (Gestor de 1ª Linha)

Recorda-se de algum em concreto? Pode relatar?

10. Quais as mais valias e menos valias que identifica no envolvimento dos GIs?

+	-
1	1
2	2
3	3
4	4

### 8.1.2 Guião – Gestão de Topo – CEO

1. O que é para si a Estratégia da Organização?

E qual a importância que assume para a organização?

2. Quais os contributos que espera de um GI para a estratégia?

(Como classificaria o tipo de intervenção/ envolvimento vs tipo de decisão vs risco)

3. Como, em que fase e de que forma são envolvidos os GI na estratégia?

4. O distingue os GI uns dos outros? Porque é que é importante? Qual o tipo de GI que prefere?

5. Quais as condições que facilitam/ inibem/ intensificam o envolvimento estratégico do GI?

Condições Organizacionais (algo que é proporcionado pela organização)

Condições Ambientais (condicionantes do ambiente externo):

Outras:

De que forma?

6. Quais as mais valias e menos valias que identifica no envolvimento dos GIs?

+	-
1	1
2	2
3	3
4	4

7. Outras (específicas da empresa)

### 8.1.3 Guião – Caracterização da Organização

#### A. Dados Base da Organização

##### 1. Tipo de Organização

1.1. Nacional

1.2. Multinacional

##### 2. Tipo de Entidade (em estudo)

2.1. Holding (Exemplo, Sonaecom, PT SGPS, entre outras)

2.2. Empresa do Grupo (Exemplo, Público, Novis, PT Comunicações, PT Pro, entre outras)

2.3. Empresa autónoma (Exemplo, Domino, Guialmi, Multivector)

2.4. Caso seja uma empresa do Grupo, indique qual o Grupo em que está inserida

##### 3. Dimensão

3.1. N° de colaboradores

##### 4. Dispersão

4.1. N° de pólos

4.2. Localização dos pólos

#### B. Análise do meio

##### 1. Sector de Actividade

1.1. Indústria

1.2. Distribuição

1.3. Serviços

1.4. Energia/ Utilities

1.5. Governo

1.9. Banca/ Seguros

1.10. Automóvel

1.11. Alimentar

1.12. Telecomunicações

1.13. Media

- 1.6. Transportes
  - 1.7. Saúde
  - 1.8. Outros Serviços
  - 1.14. Farmacêutica
2. Taxa de Crescimento (média anual - últimos 3 anos)
    - 2.1. < 5% (maduro)
    - 2.2. 5% - 10% (quase maduro)
    - 2.3. 10% - 25% (crescimento moderado)
    - 2.4. 25% - 50% (em crescimento)
    - 2.5. > 50% (em forte crescimento)
  3. Dinâmica do mercado
    - 3.1. Muito Dinâmico (Inovações/ Alterações mais do que uma vez ao ano)
    - 3.2. Moderadamente Dinâmico (Inovações/ Alterações ano a ano)
    - 3.3. Pouco dinâmico (Inovações/ Alterações após dois anos)
    - 3.4. Nada dinâmico (Mercado sem inovações durante, pelo menos, 3 anos)
  4. Estrutura da Indústria
    - 4.1. Monopólio puro (Apenas uma empresa oferece um produto indiferenciado em determinada área)
    - 4.2. Oligopólio puro (Algumas empresas oferecem produtos idênticos e com pouca diferenciação (Ex. Galp e BP))
    - 4.3. Oligopólio diferenciado (Algumas empresas oferecem artigos diferenciados. diferenciação através de atributos funcionais e emocionais)
    - 4.4. Concorrência monopolista (Muitas empresas oferecem produtos com diferentes graus de diferenciação (Ex. Cerveja: SuperBock, outras)
    - 4.5. Concorrência pura (Muitos concorrentes oferecem basicamente o mesmo produto (Ex. Papel higiênico))
  5. Quota de mercado

- |                                   |                |
|-----------------------------------|----------------|
| 5.1. < 5%                         | 5.6. 45% - 50% |
| 5.2. 5% - 15%                     | 5.7. 50% - 60% |
| 5.3. 15% - 25%                    | 5.8. 60% - 70% |
| 5.4. 25% - 35%                    | 5.9. > 70%     |
| 5.5. É líder de mercado<br>(S/N)? |                |

### C. A Estrutura da Organização

#### 1. Tipo de Estrutura

- 1.1. Matricial
- 1.2. Funcional
- 1.3. Divisional
- 1.4. Horizontal
- 1.5. Em rede
- 1.6. Outra (Especifique)
- 1.7. Nº de níveis hierárquicos

#### 2. Tipificação das áreas (de acordo com a cadeia de valor de M. Porter, aplicada à organização em estudo)

- 2.1. Suporte (1) (Recursos Humanos, Desenvolvimento de TI, Compras, Infra-estrutura)
- 2.2. Negócio (2) (Operações, Marketing e Vendas, ....)

#### 3. Identificar Gestores intermédios

- 3.1. Tipificar
- 3.2. Quantificar

### Notas:

- (1) **Actividades de Suporte** de **Actividades que tornam possível a ocorrência das actividades primárias da empresa.** São o resultado da infra-estrutura da organização, dos recursos humanos, da tecnologia e dos sistemas de compras da empresa.
- (2) **Actividades Primárias** **Actividades relacionadas directamente com a produção e distribuição dos produtos / serviços da empresa.**

#### 8.1.4 Guião – Processo Estratégico

1. Existe algum processo formal na concepção e implementação da estratégia da organização?
  - 1.1. Quais as principais etapas?
  - 1.2. Quais os *timings*?
  - 1.3. Quais os intervenientes?
2. De que forma é transmitida a estratégia ao longo da organização?

## 8.1.5 Histórico de Contactos

### 8.1.5.1 Gestão de Contactos

Empresa	Departamento	Função	Fundamento	Nome	Telefone	email	Entrevista				1º Contacto		
							Data/ Hora	Duração	Formato	Observações	Data/ Hora	Formato	Observações

#	Empresa	Id. Empresa	Nome	Id. Participante	Departamento	Função	Nº Colaboradores (Departamento)	Nº Anos		Instrumento	Unidade de Análise	Entrevista	
								Experiência Profissional	Antiguidade na função			Data/ Hora	Duração

**8.2 Factores de análise: descrição do envolvimento do gestor intermédio, de acordo com Floyd & Wooldridge (1992)**

<b>Upward</b>	<b>Downward</b>
<p><b>Promover alternativas (“<i>championing</i>”)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Justificar e definir novos programas</li> <li>- Avaliar o mérito de novas propostas</li> <li>- Procurar novas oportunidades</li> <li>- Propor programas ou projectos aos níveis de gestão mais elevados</li> <li>- Justificar programas que já tenham sido estabelecidos</li> </ul>	<p><b>Facilitar a adaptação (“<i>facilitating</i>”)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encorajar discussões informais e partilha de informação</li> <li>- “Relaxar” regulamentos para que novos projectos se iniciem</li> <li>- “Comprar tempo” para programas experimentais</li> <li>- Desenvolver objectivos e estratégias para projectos não oficiais</li> <li>- Encorajar equipas multidisciplinares para resolução de problemas</li> <li>- Localizar e providenciar recursos para projectos experimentais</li> <li>- Providenciar um espaço seguro para programas experimentais</li> </ul>
<p><b>Sintetizar Informação (“<i>synthesizing</i>”)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obter informação sobre a exequibilidade de novos programas</li> <li>- Comunicar as actividades da concorrência, fornecedores, etc.</li> <li>- Avaliar as mudanças no ambiente externo</li> <li>- Comunicar as implicações da nova informação</li> </ul>	<p><b>Implementar estratégias deliberadas (“<i>implementing</i>”)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorizar as actividades que suportam os objectivos da gestão de topo</li> <li>- Implementar planos de acção desenhados para ir ao encontro dos objectivos</li> <li>- Transformar as metas em planos de acção</li> <li>- Transformar as metas em objectivos individuais</li> <li>- “Vender” as iniciativas da gestão de topo aos subordinados</li> </ul>

### 8.3 Excertos das respostas à questão: o que é a estratégia da organização?

Caso 1	Caso 2	Caso 3
<p>“...A estratégia acaba por ser o caminho para o qual queremos chegar à nossa ambição a longo prazo...O conceito de longo prazo eu diria que aqui é 3-5 anos...”</p> <p>“...É a definição das grandes linhas de actividade num horizonte de médio prazo que norteiam depois aquilo que se faz dentro da empresa declivando essas linhas de orientação em acções tácticas e operacionalizáveis... Estamos sempre a falar de um horizonte mínimo de 3 anos”</p> <p>“...A estratégia da Organização é um rumo, é no fundo dizer onde queremos estar daqui a médio prazo/ longo prazo, ou seja, superior a 1 ano. Curto prazo é um horizonte temporal de 1 ano. Ter ambições a mais de 5 anos é difícil no sector onde nós estamos...”</p> <p>“...como conceito não é mais do que, regras ou medidas definidas a curto ou a médio... longo prazo, depende... que a organização tem que ...tem que definir para que toda a organização caminhe para determinado objectivo. ...Definirem as regras e quais os objectivos para a organização. Que depois podem ser específicos, não é? Consoante os níveis e as áreas da empresa, não é? No fundo a estrutura da empresa ou da organização em concreto...”</p>	<p>“...uma estratégia que o objectivo é obviamente a implantação no mercado, a rentabilidade, e a qualidade do produto que está a ser colocado no mercado...a estratégia da organização é direccionar todos os esforços no sentido de cumprir essas metas. “</p> <p>“...é definir quais são as avenidas estratégicas, ou seja, os caminhos, as áreas de negócio pelos quais a empresa, pelo menos durante um período de curto prazo (2 ou 3 anos) a empresa deve apostar. Em que são definidas, nessas avenidas, quais são os seus pontos fortes e fracos e tentar melhorar os seus pontos fracos por forma a poder vingar, a poder ter sucesso e portanto quantificar, como é evidente, quais são os objectivos a que se propõe atingir, globalmente e por cada, digamos assim, avenida neste espaço...”</p> <p>“...há um caminho que é definido e há uma missão que é definida para a Organização ... e para chegar a ela, para concretizar essa missão há <i>n</i> projectos que podem ser levados a cabo. A Organização é uma árvore, tem os seus troncos...”</p>	<p>“...a estratégia acaba por ser muito mais, eu vejo-a de uma forma bastante operacional com diversos níveis ..., linhas de orientação que por vezes vão agregar em medidas concretas, não é, que são implementadas, e que permitem então dotar a empresa de meios para poder chegar a esses objectivos, que são fixados pelo dono ou pelo accionista...”</p> <p>“...estratégia da organização é primeiro saber, claramente o que queremos e o caminho que traçamos e que queremos seguir para conseguir o que dissemos que queríamos” ...” claramente o caminho. Não concebo, obviamente, que se diga só: “eu quero atingir um determinado objectivo”...”</p> <p>“...no geral, é saber onde é que uma organização está e onde é que quer vir a estar...”</p> <p>“... a organização tem objectivos a que se propõe atingir... como é que pretende chegar lá...”</p>

#### 8.4 Processo estratégico do Grupo Sonaecom

O Ciclo de Planeamento Estratégico (CPE), assim é conhecido o processo de reflexão estratégica do grupo, é um processo anual que ocorre durante praticamente todo o ano, desde o ano 2000. A aplicação, gestão, facilitação e dinamização do processo é efectuada pelas equipas de planeamento e controlo de gestão (PCG) da *holding*, devidamente acompanhadas por elementos das empresas (a função PCG é replicada em todas as empresas do grupo). O processo é constituído por três grandes etapas: I) Estratégia Corporativa; II) Estratégia de Negócio; III) Planos de Acção e Recursos (PARs) e Orçamento (ver Figura 19).

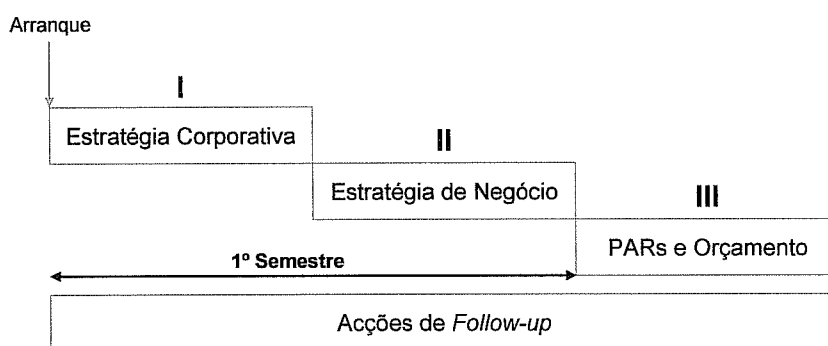
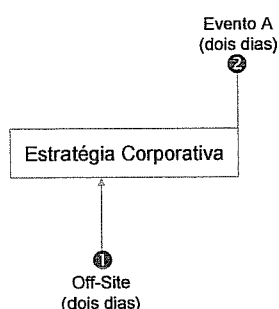


Figura 19 – Principais etapas do CPE

Cada etapa ocorre num determinado momento e tem uma determinada duração, ou seja, está devidamente calendarizada. Na verdade, o calendário é o ponto de partida de todo o processo. Anualmente o PCG da Sonaecom envia o calendário do CPE por *email* para a administração, PCG e direcção financeira de todas as empresas do grupo. A partir desse momento todas as empresas ficam a conhecer as principais etapas, intervenientes e *deliverables* a entregar. Cada uma das empresas do grupo deverá cumprir o plano e apresentar os respectivos resultados à *holding* do grupo, nas datas apresentadas. Os pontos que se seguem descrevem cada uma das etapas.

#### 8.4.1 Etapa I: Estratégia Corporativa (Definição e Consolidação com as Empresas do Grupo)



Esta etapa tem como principal objectivo a definição das linhas de orientação estratégica do grupo. É um momento em que são efectuadas análises macro, ao nível das várias empresas do grupo, tais como, a posição competitiva de cada uma das empresas, parcerias a efectuar ao nível do grupo, entre outras componentes.

Principais marcos da etapa I:

- Reflexão Corporativa (evento 1). A realização de um evento com elementos da Comissão Executiva da *holding* do grupo marca o início do processo de reflexão estratégica do grupo. O evento promove e facilita a discussão sobre temas corporativos, ao nível da *holding*, e não ao nível das empresas. O principal objectivo é definir as linhas mestras sobre as quais cada uma das empresas deverá reflectir no decorrer do seu processo estratégico (etapa II).

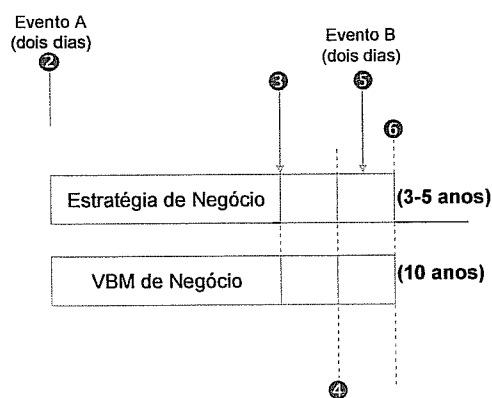
Formato	Evento <i>off-site</i> com a duração de um dia e meio a dois dias
Participantes	CE da <i>holding</i>

- Comunicação da estratégia corporativa (evento 2). Esta etapa culmina com um evento, também em *off-site*, alargado a todas as empresas. Este evento tem como principais objectivos, para além da comunicação da estratégia corporativa, avaliar a viabilidade da implementação das directrizes que estão a ser sugeridas e, ao mesmo tempo, escutar o que as empresas têm a dizer sobre o que está a ser sugerido, identificando simultaneamente potenciais pontos críticos. No decorrer do evento, são efectuadas apresentações diversas, quer sobre os objectivos e directrizes a consolidar em todas as empresas do grupo, quer sobre um determinado tema específico, alinhado com as directrizes estratégicas definidas no decorrer do evento anterior. A abertura do evento conta com uma apresentação sobre o que se pretende para o CPE do ano, realizada pelo Presidente da Comissão Executiva do Grupo. Ao longo da sessão são constituídos grupos de trabalho (equipas mistas, com elementos das várias empresas e departamentos) aos quais são assignados temas específicos, como por exemplo,

como crescer, como melhorar a posição competitiva das empresas, entre outros. No final da sessão os participantes das empresas deverão “transportar” para as suas unidades as directrizes corporativas (discutidas e consensualizadas) pois, serão a base da conceptualização da estratégia individual de cada uma das empresas. Como resultado do evento pode sair também um conjunto de temas a desenvolver ao longo da etapa II, aos quais será assignado um elemento responsável e uma equipa. Estes temas podem ser específicos de uma empresa ou temas transversais a várias empresas do grupo.

Formato	Evento <i>off-site</i> com a duração de dois dias
Participantes	CE da <i>holding</i> ; Elementos das empresas do grupo, seleccionados de acordo com os seguintes critérios: nível de função ou características da função actual, ou seja, 1 <sup>as</sup> Linhas de todas as empresas do grupo e/ ou nível de função superior a XIII (o que dará um total aproximado de 40 pessoas)

#### 8.4.2 Etapa II: Estratégia de Negócio (Desenvolvimento individual em cada empresa)



O Evento A (com que termina a etapa I) marca o início do processo estratégico de cada uma das empresas, bem como, o início do desenvolvimento dos temas assignados aos grupos de trabalho. Nesta fase do processo as empresas podem utilizar metodologias próprias para definir as suas estratégias, desde que estejam alinhadas com as linhas orientadoras

definidas na etapa I e sejam cumpridos os prazos definidos no calendário do CPE.

No final da etapa, as estratégias de todas as empresas são apresentadas e discutidas em Conselho de Administração, fechando-se o ciclo de reflexão estratégica.

Principais marcos da etapa II:

- Apresentação da estratégia e do *Business Plan* à CE da *holding* (evento 3 e 4), que resulta do trabalho de reflexão efectuado no interior de cada uma das empresas. Numa primeira fase cada uma das empresas apresenta a sua estratégia e os vários cenários, sendo que, para cada cenário têm que efectuar uma pré-avaliação, com

alguma informação económico-financeira. Numa segunda fase, de acordo com o cenário seleccionado, é efectuado o *Business Plan* detalhado, baseado na metodologia *Value Based Management* (VBM) que permitirá valorizar a empresa. A definição da estratégia considera um horizonte temporal de 3-5 anos, o desenvolvimento do VBM considera um horizonte temporal a 10 anos.

A última apresentação culmina com a aprovação da CE da Sonaecom. Todas as apresentações efectuadas à CE da Sonaecom são precedidas por uma aprovação interna da CE da respectiva empresa.

Formato	Apresentação
Participantes	CE da <i>holding</i> , Administradores da empresa

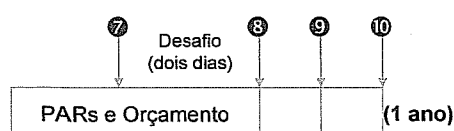
- Comunicação das estratégias ao grupo, ou seja, cada uma das empresas e os grupos de trabalho comunicam ao grupo e às restantes empresas do grupo as conclusões a que chegaram e qual a estratégia que foi definida (evento 5).

Formato	Evento <i>off-site</i> com a duração de 2 dias
Participantes	CE da <i>holding</i> ; Todas as 1 <sup>as</sup> linhas e algumas 2 <sup>as</sup> linhas, de acordo com as escolhas da CE de cada empresa

- Aprovação das estratégias no Conselho de Administração do Grupo (evento 6). No final da etapa, as estratégias de todas as empresas são apresentadas e discutidas em Conselho de Administração, fechando-se o ciclo de reflexão estratégica. Cada administrador que tem o pelouro de cada uma das empresas apresenta a sua estratégia.

Formato	Duração de 2 dias
Participantes	Membros do CA da <i>holding</i>

### 8.4.3 Etapa III: PARs e Orçamento



A terceira e última etapa tem como objectivo a definição de Planos de Acções e Recursos (PARs) para o próximo ano, bem como, a definição do respectivo orçamento.

Em qualquer um dos casos, a estratégia definida na etapa II será reflectida.

O primeiro passo da etapa 3 é dedicado ao processo de *forecast*, ou seja, como é que vai acabar o ano corrente. Este processo é muito importante pois tem encadeado o processo

de comunicação ao mercado dos resultados do 3ºQ e qualquer erro terá impacto no orçamento do ano seguinte. O detalhe ao nível do orçamento, vertente numérica, e ao nível do plano de acções, incidindo sobre o que é que se vai fazer no ano seguinte, só é iniciado após o *forecast*.

No decorrer desta etapa pretende-se detalhar o que é que se vai fazer no próximo ano para atingir o que foi previamente definido na estratégia, reflectindo-se os números que foram utilizados no *Business Plan*, para o ano seguinte, pois o orçamento do próximo ano tem que estar alinhado com o que foi definido na estratégia, a não ser que seja perfeitamente justificado por alterações de contexto, quer interno quer, especialmente, externo.

Ao nível da *holding*, o orçamento é aprovado em CE e depois em CA, a forma como o processo é gerido e implementado em cada uma das unidades de negócio varia consoante as empresas. Há empresas que são mais latas e abrem mais abaixo, há outras empresas que preferem manter ao nível da gestão de topo. O orçamento, regra geral, é aberto ao nível mais abaixo possível para comprometer as pessoas e de avaliação, para que as pessoas se sintam comprometidas com ele.

Principais marcos da etapa III:

- Desafio: PARs e Orçamento (evento 7)

Ao longo da terceira e última etapa as empresas são confrontadas com

Formato	Apresentação
Participantes	CE da <i>holding</i> , Administradores da empresa

- Aprovação do Orçamento – CE da *holding* (evento 9)

Formato	Duração de 1 dias
Participantes	CE da Sonaecom

- Aprovação do Orçamento – CA da *holding* (evento 10). Apresentação formal das opções de orçamento tomadas. Pretende-se efectuar uma formalização, em conjunto com os administradores não executivos, das opções de orçamento que irão ser executadas no próximo ano.

Formato	Duração de 2 dias
Participantes	CA da Sonaceom

## 8.5 Sub-categorias de análise (com exemplos)

### 8.5.1 Sentimento de Envolvimento

Questão 4. Como e de que forma se sente envolvido(a) na estratégia?

#	Factor	Descrição/ Exemplos de relatos
1	Pelo facto de estar desde o início	<p>“...pelo facto de ter sido fundador (...) Desde o início que me envolvi e até hoje continuo envolvido em todos os passos, no sentido de melhorar o produto como a nossa posição empresarial no mercado...” (entrevista 5; gestor 1ª linha)</p> <p>“...Sinto-me bastante envolvido na estratégia, eu aí tenho sorte, como entrei com o Carlos Alberto (...), depois ele transitou (...) e eu também transitei, ..., ele desafiou-me para os projectos, eram novos desafios, e eu aceitei...” (entrevista 6; gestor 2ª linha). O Carlos Alberto é actualmente Administrador da entidade.</p>
2	Pelas características da função (exemplo RH, PCG)	<p>“...pelas funções que ocupo (...), as funções de RH estão sempre muito ligadas à estratégia ...” (entrevista 16; gestor 1ª linha)</p> <p>“...sendo do planeamento e controlo de gestão acabamos por estar muito como ponte e como interface entre o organizador principal do ciclo de planeamento estratégico e a empresa propriamente dita. Estamos aqui envolvidos a 100% e temos plena consciência de todo o processo, dos <i>timings</i> e eventos chave...” (entrevista 12; gestor 2ª linha)</p> <p>“...tendo em conta que o PCG é o responsável pelo processo sinto que estou totalmente activo na forma e parcialmente no conteúdo...” (entrevista 9; gestor 1ª linha)</p> <p>“...particularmente bastante porque para além de ser o pcg desta casa também tenho uma postura e um papel de, com outras áreas de negócios, focalizar, seja nos <i>brainstorming</i>, seja em análises de mercado, seja em estudos de oportunidade, seja de lançamento seja de aquisições, tenho sempre um papel de acompanhamento...” (entrevista 4; gestor 1ª linha)</p>
3	Pelo Entusiasmo/ Dinamismo Transmitido ( <i>Top-down</i> )	<p>“...Envolvido naturalmente pelo entusiasmo que é transmitido pela directora, que dirige o departamento...” (entrevista 18; gestor 2ª linha)</p>
4	Pelo desafio de experiências inovadoras	<p>“... Pelo desafio que representa o facto de ser uma experiência bastante inovadora. (...) a área da minha colega (...) foi objecto de reconhecimento internacional, e portanto isso é motivador,</p>

#	Factor	Descrição/ Exemplos de relatos
		saber que se pode estar a fazer coisas que são novas ...” (entrevista 18; gestor 2ª linha)
4	Pela possibilidade de poder “agarrar” iniciativas	<p>“...a iniciativa de gestão de transportes surgiu porque fomos atrás de uma oportunidade que derivou de um trabalho realizado por uma consultora externa...” (entrevista 17; gestor 2ª linha)</p> <p>“...eu quero é que elas agarrem no projecto e o meu objectivo é que daqui a x tempo eu já não tenha nada a ver com o projecto, quero que ele seja o dono do projecto e eu abraço outro...” (entrevista 6; gestor 2ª linha)</p>
5	Por poder sugerir e implementar, ou seja, possibilidade de mudar	“...Poder implementar, poder estar numa posição em que se possa, pelo menos, fazer sugestões que possam efectivamente mudar a forma como as coisas cá são feitas...” (entrevista 18; gestor 2ª linha)
5	Pela criatividade que é possível ter e aplicar	<p>“...temos margem para ser o mais criativo possível...aqui nós inventamos...” (entrevista 16; gestor 1ª linha)</p> <p>“...às vezes é preciso a administração dizer “tenha calma, não pode ser, há custos, há limites orçamentais, há outras prioridades, há outras oportunidades”...” (entrevista 16; gestor 1ª linha)</p>
5	Pelo facto de haver espaço para contribuir	“...há espaço para contribuir dentro da organização, há espaço para contribuir para a estratégia e é fomentado, há abertura, essa abertura existe ...” (entrevista 6; gestor 2ª linha)
5	Pela capacidade de influenciar	“...não existe participação das 2ªs linhas na definição da estratégia (...) devido à comunicação fluida, existe alguma capacidade de influência...” (entrevista 17; gestor 2ª linha)
6	Pela possibilidade de participar em eventos/ fóruns consultivos (internos e/ ou externos)	<p>“...temos um Conselho Consultivo de RH composto por todos os directores e administradores de RH no Grupo e, portanto, também a esse nível vamos contribuindo, na medida do possível...” (entrevista 16; gestor 1ª linha)</p> <p>“... recentemente fui convidado pelo CEO para assistir a uma apresentação (...) e essa foi uma ocasião em que as minhas opiniões contaram...” (entrevista 18; gestor 2ª linha)</p>
7	Por ser questionado e ouvido pela gestão de topo (Busca de sugestões)	“...as decisões tomadas ao nível da administração, pelo menos as que eu tenho conhecimento, o Administrador deste pelouro, tem formalmente pedido que eu comentasse (..) Mesmo as alterações que ele propõe (...) até agora teve sempre a atenção de perguntar quais é que eram os meus comentários e abordá-los de uma forma

#	Factor	Descrição/ Exemplos de relatos
		objectiva, para depois ele ter uma opinião sobre isso ...” (entrevista 18; gestor 2ª linha)
8	Pelo facto da estratégia ser partilhada/ comunicada	<p>“...as pessoas que têm a seu cargo as várias áreas conhecem-na, partilham-na, discutem-na...” (entrevista 6; gestor 2ª linha)</p> <p>“...a estratégia é perfeitamente partilhada, é muito bem difundida pela 1ª e 2ª linha (...) as pessoas sabem qual é a estratégia...” (entrevista 6; gestor 2ª linha)</p> <p>“...existe uma clara comunicação da estratégia por parte da CE... (entrevista 17; gestor 2ª linha)</p> <p>“...ela é transmitida através da directora da área. De qualquer forma, na minha experiência até agora tive uma reunião que envolveu os quadros gestores da empresa, onde foi apresentado de forma formal...” (entrevista 18; gestor 2ª linha)</p> <p>“...na nossa direcção, os objectivos estão afixados no gabinete da directora, estão escritos no quadro, tanto os de longo prazo, como os mais imediatos, as responsabilidades de cada um de nós...” (entrevista 18; gestor 2ª linha)</p>
8	Pelo facto de haver um canal aberto	“...há um canal aberto com a administração (...) é facilimo falar com o administrador A e B, já não é tão fácil falar com o Administrador C, devido ao facto de ter um produto diário ...” (entrevista 6; gestor 2ª linha)
9	Pela responsabilidade assumida	<p>“...Responsabilidade que acompanha o facto de ter aceite a proposta (...) Daí o meu envolvimento e o meu entusiasmo de trabalhar pela primeira vez com o grupo, e contribuir também para os objectivos...” (entrevista 18; gestor 2ª linha)</p> <p>“...e eu acho que é fomentada a aquisição de responsabilidades nesta empresa é fomentada e é isso que eu passo também às pessoas, às pessoas com quem eu trabalho ...” (entrevista 6; gestor 2ª linha)</p>
10	Pelo facto das decisões serem rápidas	“...a estratégia (...) é discutida, é refeita todos os dias, todos os dias temos bifurcações em que temos decidir qual é o caminho que temos que tomar e é muito fácil, fala-se com as pessoas e imediatamente decidimos o que é que é feito...” (entrevista 6; gestor 2ª linha)

#	Factor	Descrição/ Exemplos de relatos
		“...as decisões tomadas têm um reflexo quase imediato (...) é uma das coisas que mais me agrada...” (entrevista 6; gestor 2ª linha)

### 8.5.2 Factores facilitadores e inibidores ao envolvimento do gestor intermédio na estratégia

Questão 8. Quais as condições que facilitam/ inibem/ intensificam o envolvimento estratégico do GI?

#### 8.5.2.1 Factores que Facilitam o Envolvimento do Gestor Intermédio

#	Factor	Descrição/ Exemplos de relatos
1	Abertura para conversas informais (exemplo, política de porta aberta)	<p>“...a conversa deveria ser obrigatória...” (entrevista 16; gestor 1ª linha)</p> <p>“...a porta está sempre aberta, não é necessário esperar uma reunião formal...” (entrevista 16; gestor 1ª linha)</p> <p>“...a porta da administração está sempre aberta...” (entrevista 6; gestor 2ª linha)</p>
1	Valorização: dos recursos humanos e da participação	“...mesmo quando a iniciativa não é aceite, acho que deve ser elogiado o facto de se ter tomado essa iniciativa...” (entrevista 18; gestor 2ª linha)
1	Cultura da Organização	<p>“...portanto isto aqui acaba por ser muito uma cultura do próprio grupo...” (entrevista 8; gestor 1ª linha)</p> <p>“...se nós não tivéssemos uma cultura de encorajar isso, ele nunca iria dizer nada...” (entrevista 10; gestor 1ª linha)</p> <p>“...Acaba por haver uma “mão invisível” que faz com que as pessoas trabalhem todas no mesmo sentido...” (entrevista 12; gestor 2ª linha)</p>
1	Clima participativo	“...tem que existir um clima onde se encoraja as pessoas a participar e ser aceite que a participação

#	Factor	Descrição/ Exemplos de relatos
		umas vezes é certa, outras vezes é errada...” (entrevista 10; gestor 1ª linha)
2	Espírito de Confiança / <i>Empowerment</i>	“...inicialmente tinha a sensação que anteriormente não haveria uma abertura para os níveis hierárquicos abaixo das segundas linhas (...) Senti que as pessoas não estavam habituadas a que lhes fossem pedir opiniões (...) Teve que haver primeiro um trabalho de <i>empowerment</i> dessas pessoas, de lhes dar confiança, delas perceberem que a ideia é válida e que não tenham medo de errar e que não é um favor que se está a fazer, é de facto <u>um imperativo racional</u> perguntar-lhes porque elas estão no terreno!...” (entrevista 18; gestor 2ª linha)
2	Ser ouvido / Saber ouvir	“... ouvir todas as ideias por muito que elas pareçam disparatadas ao princípio e nunca dizer a alguém – “epá isso até parece-me um bocado disparatado, epá é melhor não e tal”... não desvalorizar...”dizer pá epá obrigado pela ideia, vou ver e tal”... (...) desde que haja depois abertura para que eles possam surgir... não, há que saber ouvir... é fundamental...” (entrevista 15; gestor 2ª linha)
3	Processo estratégico sistematizado e organizado	“...facilita muito mais o acesso das pessoas que devem ter acesso ao processo e dessa forma acabar por envolver bastante (...) a forma como está sistematizado e organizado, a própria forma do processo de responsabilização, porque há <i>timings</i> de apresentação...” (entrevista 12; gestor 2ª linha)  “...as características do processo (...) está feito de forma a que todos participem (grupos de trabalho reduzidos e multidisciplinares)...” (entrevista 9; gestor 1ª linha)
4	Existência de reuniões formais	“...Eu acho que são efectivamente importantes. Acho que quando são bem desenvolvidas são importantes, pelo menos em termos de envolvimento...”(entrevista 18; gestor 2ª linha)  “...Ainda hoje, numa das reuniões que temos surgiu uma ideia muito engraçada que vamos pôr em prática. Acabou de surgir há um bocadinho, na reunião que nós tivemos e portanto estão sempre a surgir ideias...” (entrevista 16; gestor 1ª linha)
4	Participação em reuniões onde são	“...O que facilita este pensar no futuro?...Os convites

#	Factor	Descrição/ Exemplos de relatos
	tomadas decisões estratégicas	que são feitos pelos administradores para participarmos em reuniões onde tomamos decisões estratégicas, ou pelo menos estabelecermos as variáveis de análise....” (entrevista 18; gestor 2ª linha)
5	Comportamentos e atitudes da gestão de topo	<p>“...é muito interessante ver a mobilização das pessoas, quer da administração que está completamente envolvida (...) sentir que quando se aplica tem uma adesão e as pessoas vão atrás e não só das pessoas que estão na nossa equipa, e que têm uma motivação muito grande e vão atrás, como também dos meus pares, dos meus colegas, dos directores, que se conseguem mobilizar...” (entrevista 16; gestor 1ª linha)</p> <p>“...Eu acho que a liderança é determinante. É determinante, completamente. Completamente. (...)o próprio papel da gestão intermédia, toda a gestão depende e muito da liderança de topo. (...) faz-se muito à semelhança de...” (entrevista 16; gestor 1ª linha)</p> <p>“...o facto da liderança e não estou a falar de uma pessoa, estou a falar de várias pessoas, estou a falar do topo, andar bem disposto, sorrir, ser alegre, andar por aí, pelos corredores, falar com as pessoas, estar com as pessoas, perceber, faz a diferença toda. Faz a diferença toda! Às vezes é uma coisa tão simples...” (entrevista 16; gestor 1ª linha)</p> <p>“...envolvimento da CE em iniciativas das direcções...” (entrevista 17; gestor 2ª linha)</p> <p>“...só se consegue este nível de actuação com o protagonismo do presidente (...) tem um espírito mais aberto, tem 30 anos e não tem formalismos (...) É uma pessoa que gosta de desafiar o conflito de ideias...” (entrevista 4; gestor 1ª linha)</p> <p>“...Nós vemos determinadas empresas que se tentam adequar ao mercado e portanto melhorarem a sua estratégia, ter mais vantagens competitivas (...) e verificamos que nessas empresas os gestores imprimem um determinado padrão (...) Isto está muito ligado com o líder, neste caso o líder da empresa...” (entrevista 4; gestor 1ª linha)</p>
6	Comunicação	“...há uma grande comunicação entre a gestão de 2ª

#	Factor	Descrição/ Exemplos de relatos
		linha e 1ª linha e a administração e entre elas...” (entrevista 6; gestor 2ª linha)
7	Responsabilização/ Delegação	<p>“...mas também acho que era complicado centralizar todas as decisões, porque o volume de actividade é tão grande, se não houver delegação, as coisas não andam...” (entrevista 18; gestor 2ª linha)</p> <p>“...as pessoas dão a cara por aquilo que se propõem fazer, não é uma coisa que se entrega e está feito, não, tem que se defender, perante o accionista...” (entrevista 12; gestor 2ª linha)</p>
8	Estrutura	“...a redução dos níveis hierárquicos e no formalismo na comunicação entre os diversos órgãos da empresa...” (entrevista 17; gestor 2ª linha)
9	Ambiente (incerteza estratégica)	“...Ambiente de maior incerteza estratégica (normalmente incentiva a maior comunicação entre os órgãos da empresa) ...” (entrevista 17; gestor 2ª linha)
10	Acções de Mudança	<p>“...Há 7 anos diziam-me que eu não sabia o que estava a dizer...” . Mas hoje, “...as pessoas ouvem-me...” (entrevista 4; gestor 1ª linha)</p> <p>“...E é também uma forma de criar sintonia, porque são centenas de pessoas que vão aprender a mesma coisa (...) É uma acção de formação que é simultaneamente, como eu costumo dizer, uma acção cultural...” (entrevista 16; gestor 1ª linha)</p> <p>“...as pessoas foram lá passar uma semana ( uma semana e meia) com temas sobre cultura, mudança, motivação, estratégia, etc. (...) ele vai fazer as pessoas novas misturarem-se com as outras para o espírito ir transpirando...” (entrevista 4; gestor 1ª linha)</p>

#### 8.5.2.2 Factores que Inibem o Envolvimento do Gestor Intermédio

#	Factor	Descrição/ Exemplos de relatos
	Gestão de expectativas	“...garantir que, de uma forma muito clara, qual é o grau de expectativa, e às vezes o grau de expectativa muda (..) uma pessoa que durante 20 anos fez de executora, de coordenadora de execução, para que ela perceba que o que se espera dela agora é algo diferente tem que ser bem explicado (...)tem que ser muito

#	Factor	Descrição/ Exemplos de relatos
		bem explicado de uma forma clara” (entrevista 14; CEO)
	Compensação	<p>“...ter formas claras também de compensar a proactividade e este tipo de prestação e de penalizar quem não faz...” (entrevista 14; CEO)</p> <p>“...é fundamental haver diferenciação, haver avaliação...” (entrevista 14; CEO)</p> <p>“...ao fim e ao cabo funcionamos todos com o mesmo tipo de estímulos, que o que nos compensa fazemos, o que não nos compensa damos menos importância...” (entrevista 14; CEO)</p>
1	Não admissibilidade do erro	“...tem que haver tolerância para o erro...” (entrevista 18; gestor 2ª linha)
1	Punição	“...Se as pessoas sentirem que, pelo facto de errarem, podem ser punidas por causa disso obviamente que não vão contribuir com mais coisa nenhuma...” (entrevista 10; gestor 1ª linha)
1	Medo	“...as pessoas que tiverem medo de falar não falam...” (entrevista 10; gestor 2ª linha)
2	Falta de informação/ Filtros	<p>“...há informação que se calhar fazia sentido chegar mais abaixo e que não chega. Mas eu acho que tem a ver um bocadinho com a política , com a ideia que o Director ... com a opinião que o Director tem sobre essa matéria! De a informação só deve ir para determinadas pessoas ou deve ir mais abaixo...” (entrevista 11; gestor de 2ª linha)</p> <p>“...tem a ver com personalidade e a forma de .... da importância que se dá à informação. Não só a importância em termos de conteúdo, mas em termos de divulgação...” (entrevista 11; gestor de 2ª linha)</p> <p>“...Nós não podemos, em todos os momentos, passar para baixo tudo aquilo que vemos de cima. (...) Temos que saber ler, interpretar,...” (entrevista 17; gestor 1ª linha)</p> <p>“...podes fazer isso com o teu director, partilhas a tua estratégia com ele, mas ele aí pode filtrar aquilo que tu dizes, no fundo é a opinião dele, cada pessoa é uma pessoa, eu posso ter duas pessoas e essas duas pessoas terem visões diferentes e as duas estavam próximas da direcção, se tivesse só uma, ela só passava aquilo que lhe interessava ou que era a visão dela...” (entrevista 6; gestor 2ª linha)</p>

#	Factor	Descrição/ Exemplos de relatos
		“...o não saber inibe, não é? Porque nós às vezes vamos para reuniões em que nos são ditas coisas (...) já temos uma maturidade e experiência que, não damos a entender que ... não sabíamos, não é? Que era suposto sabermos, mas que...” (entrevista 11; gestor 2ª linha)
3	Responsabilidades não clarificadas	“...não há uma definição formal de responsabilidades, não há um organigrama (...) o que cria alguma entropia nas decisões pois as pessoas dizem, “isso não é bem comigo...” “ (entrevista 6; gestor 2ª linha)
4	Pressão do dia-a-dia	“...o que acontece é, a enorme pressão do dia a dia é muito intensa...(...) Trabalha-se o tempo todo a um ritmo muito acelerado....” (entrevista 18; gestor 2ª linha)  “...não nos podemos esquecer que todos os dias sai um produto. Isto é um ritmo alucinante...” (entrevista 4; gestor 1ª linha)  “...é o único grão de área, de facto, isto é um comboio sem travões, (...), não pode falhar...” (entrevista 6; gestor 2ª linha)
5	Processos de aprovação morosos e complexos	“...A complexidade dos processos de decisão deste grupo é de tal ordem que às vezes não é difícil pensar nas ideias, é difícil pensar como é que elas são aprovadas, que mecanismos é que é preciso, isso às vezes também causar alguma inibição...” (entrevista 18; gestor 2ª linha)

### 8.5.3 Contributos que o gestor intermédio pensa que a organização espera de um gestor intermédio na estratégia

Questão 9. Quais os contributos que pensa que a Organização espera de um GI, no contexto estratégico? (Gestor de 2ª Linha) Ou Quais os contributos que espera de um GI para a estratégia? (Gestor de 1ª Linha)

#	Factor	Descrição/ Exemplos de relatos
1	Que partilhe a estratégia da organização	“...que esteja a par da estratégia e que a partilhe pela organização...” (entrevista 9; gestor 1ª linha)  “...contribuir para a estratégia que é, saber, grosso modo, para onde é que o jornal caminha e qual é que é a estratégia da empresa e, de acordo com ela, conseguir gerar mais valias para a empresa...” (entrevista 6; gestor 2ª linha)

#	Factor	Descrição/ Exemplos de relatos
2	Que assegure a operacionalidade dos processos	<p>“...a primeira coisa é que eu assegure a operacionalidade dos processos...” (entrevista 18; gestor 2ª linha)</p> <p>“...<i>feedback</i> de qualidade sobre o cumprimento dos planos e prossecução de objectivos...” (entrevista 17; gestor 2ª linha)</p>
2	Que dê seguimento à implementação	<p>“...nós temos que implementar aquilo que nos foi pedido (...) concretizar as ideias ...” (entrevista 11; gestor 2ª linha)</p>
2	Que identifique as melhores soluções	<p>“...Tendo em linha de conta as directrizes que vão receber, nos momentos próprios, que procurem as melhores soluções, as melhores soluções na óptica da empresa, para a concretização dessas opções tomadas...” (entrevista 12; gestor 2ª linha)</p>
2	Envolvimento/ Ajuda	<p>“...O que a organização procura é o efectivo envolvimento das pessoas e, efectiva ajuda delas para o desafio que está a ser feito...” (entrevista 12; gestor 2ª linha)</p>
2	Que concretize as ideias	<p>“...conseguirmos implementar no campo, ou seja; concretizar as ideias deles e dos objectivos deles, para conseguirmos entre todos, entre equipa – organização, chegar aos objectivos que eles delinearão. (...) Eu acho que nós temos que concretizar as ideias deles que são muito “Macro” ...nós temos que implementar aquilo que nos foi pedido, é ... no fundo é concretizar as ideias e as acções resultantes...” (entrevista 10; gestor 2ª linha)</p> <p>“...conseguir gerar mais valias para a empresa, nomeadamente em termos de rentabilidade nos negócios que lhe estão atribuídos e que consiga também acrescentar coisas aos negócios que tem em mãos, contribuir inclusivamente para outras áreas, contribuir para criar sinergias e lançar projectos partilhados dentro da empresa, que contribua dentro de outras áreas, dentro do que lhe for possível...” (entrevista 6; gestor 2ª linha)</p>
2	Que trilhe os caminhos de acordo com os objectivos traçados	<p>“...a organização espera que o gestor intermédio trilhe os caminhos de acordo com os objectivos traçados, sempre com muita motivação, procurando sempre a eficiência e a rentabilidade...” (entrevista 4; gestor 1ª linha)</p>
2	Que cumpra e exceda o seu papel	<p>“...que não se limite a chegar a uma hora e sair sem ter preocupações para além disso, que não encaixe o seu grau de preocupação no horário vulgar...” (entrevista 5; gestor 1ª linha)</p> <p>“...que ele se transcenda no lugar onde está e que não seja apenas um vulgar funcionário, mas que seja uma pessoa interventiva,</p>

#	Factor	Descrição/ Exemplos de relatos
		preocupada com as coisas, empenhada e sobretudo que contribua para o trabalho diário, que não seja um peso morto, que seja uma pessoa cujo papel, no momento em que está fora se perceba que há uma falha..." (entrevista 5; gestor 1ª linha)
3	Que pense criticamente sobre os processos e proponha alterações	"...Em segundo lugar, pensar criticamente sobre os processos e propor alterações..." (entrevista 18; gestor 2ª linha)
3	Que contribua com ideias e participe	"...têm obrigação de contribuir com ideias ..." (entrevista 10; gestor 1ª linha)  "...espera-se que dêem ideias e participem..." (entrevista 9; gestor 1ª linha)
3	Proactividade	"...as pessoas têm que crescer, têm que ganhar as asas, abrir as asas, voar, eu acho que aí é com as pessoas e não se podem esconder..." (entrevista 6; gestor 2ª linha)
4	Que seja mobilizador	"...dar seguimento à implementação mobilizando ..." (entrevista 9; gestor 1ª linha)
4	Que difunda o espírito de contributo	"...Ou seja, ele não tem só obrigação de contribuir, tem obrigação de fazer com que a sua equipa contribua..." (entrevista 10; gestor 1ª linha)
5	Que assegure a motivação das pessoas	"... sempre com muita motivação..." (entrevista 4; gestor 1ª linha)  "...assegurar a operacionalidade tem um grande peso de gestão de recursos humanos..." (entrevista 18; gestor 2ª linha)  "... temos que assegurar a motivação destas pessoas..." (entrevista 18; gestor 2ª linha)  "...uma significativa parte do meu tempo é manter as pessoas motivadas, mantê-las calmas... tive uma altura em que, todas as semanas vinha cá alguém a chorar, durante 5 ou 7 semanas, gente que não aguentava com a pressão e com as alterações e as mudanças. Mas acho que é o nosso papel..." (entrevista 18; gestor 2ª linha)  "...dentro das organizações mais difícil do que a estratégia é a gestão de pessoas..." (entrevista 4; gestor 1ª linha)

#	Factor	Descrição/ Exemplos de relatos
		<p>“...para que a relação da gestão de intermédia, gestão de topo, gestão de primeira linha, etc; seja fluida muito embora estejam todos focalizados para o mesmo objectivo, eu acho que a parte humana, a parte de gestão de pessoal é muito importante. As pessoas precisam de estar todas motivadas, porque senão houver motivação é muito difícil atingir objectivos difíceis e desafios complicados...” (entrevista 18; gestor 2ª linha)</p>
6	Gestão de Networking e Relações Inter-departamentais	<p>“...espera-se aqui muito jogo de cintura. É muito importante a pessoa dar-se bem com toda a gente. Toda a gente respeitar o espaço de cada um...” (entrevista 6; gestor 2ª linha)</p> <p>“...eu só dou um conselho aos miúdos que chegam, é justamente esse: "construam a vossa rede"...” (entrevista 16; gestor 1ª linha)</p>
7	Que compreenda o terreno	<p>“...às vezes sou também capaz de questionar: “mas isso demora tanto tempo?”, venho para baixo e digo: “pois, isto demora tanto tempo, tem mesmo que demorar”...às vezes é um sofrimento muito grande, esta dicotomia e estar aqui no meio (...) no fundo é tentar que demore menos tempo sem quebrar nada e, sobretudo, sem quebrar a própria pessoa e também tentar fazer compreender lá em cima...” (entrevista 17; gestor 1ª linha)</p> <p>“...a melhor prática e foi detectada por uma pessoa dos terreno (...) para ir ao pormenor só mesmo quem está no terreno...” (entrevista 15; gestor 2ª linha)</p> <p>“...A minha gestão passa sempre por respeitar as pessoas que aqui estão no terreno (...) tento fazer algum trabalho de terreno antes, no fundo, de medir as sensibilidades das pessoas...” (entrevista 18; gestor 2ª linha)</p>
7	Que seja o “passador” e / ou “tampão” de informação e emoção	<p>“...aqui às vezes tem de fazer de tampão e às vezes tem de abrir completamente (...) a gestão intermédia tem que saber ler. Ler e interpretar...” (entrevista 17; gestor 1ª linha)</p> <p>“...Nós não podemos, em todos os momentos, passar para baixo tudo aquilo que vemos de cima. Temos que saber ler, interpretar,...filtrar, justamente (...) e ao mesmo tempo, o que é que nós podemos levar para cima em cada momento, também...” (entrevista 17; gestor 1ª linha)</p> <p>“...Em que momento é que se deve dizer, como é que se deve influenciar....” (entrevista 17; gestor 1ª linha)</p>

#	Factor	Descrição/ Exemplos de relatos
8	<i>Ownership</i>	“...têm que agarrar nos projectos e ser o <i>owner</i> do projecto e levá-lo para a frente. Tem que haver um sentido muito forte de <i>ownership</i> dos projectos...” (entrevista 6; gestor 2ª linha)
9	Identifique de oportunidades ou novas áreas de actuação	“...identificação de oportunidades ou novas áreas de actuação, de modo a melhor ajustar a estratégia...” (entrevista 17; gestor 2ª linha)

#### 8.5.4 Mais e menos valias no envolvimento dos gestores intermédios na estratégia

Questão 10. Quais as mais valias e menos valias que identifica no envolvimento dos GIs?

##### 8.5.4.1 Mais valias no envolvimento de gestores intermédios

#	Factor	Descrição/ Exemplos de relatos
1	Responsabilização / Compromisso	<p>“...o facto das pessoas estarem envolvidas na estratégia da empresa cria-lhes maiores responsabilidades...” (entrevista 6; gestor 2ª linha)</p> <p>“...a participação e a responsabilização da pessoa...” (entrevista 18; gestor 2ª linha)</p> <p>“...há um compromisso que sai naturalmente desse envolvimento, isso é claramente uma mais valia...” (entrevista 18; gestor 2ª linha)</p> <p>“...O facto de participar conduz a uma maior responsabilização e respectivo compromisso...” (gestor de 2ª linha, CEO)</p> <p>“...o facto de ter participado, torna-o responsável, portanto, uma vantagem enorme, e ter participado do desenho torna-o responsável no momento que o está a implementar...” (entrevista 1; CEO)</p>
2	Motivação/ Empenho	<p>“...o envolvimento permite não só uma responsabilização mas também aquela noção do que é que se passa efectivamente no grupo, para o que é que estamos todos a contribuir. Se forem uns “paus mandados” a motivação é muito mais baixa...”</p> <p>“...uma equipa motivada é quando se lhes dá um campo, para</p>

#	Factor	Descrição/ Exemplos de relatos
		<p>poder sugerir, ter ideias, propor e às vezes que sejamos ouvidos e que saibam aproveitar essas coisas. Mas depois lá está ... tem a ver depois também com a personalidade do Director, não é? E que nos dá esse campo, não é? E dá abertura para ir junto de...” (entrevista 11; gestor 2ª linha)</p> <p>“...o facto das pessoas estarem envolvidas nas grandes decisões e objectivos só faz com que as pessoas tenham mais motivação, mais empenho...” (entrevista 4; gestor 1ª linha)</p> <p>“se for envolvida num determinado projecto e for envolvida na decisão do projecto e depois vou ser eu a implementá-lo eu terei muito mais empenho em implementar do que se me vierem dizer: toma lá este projecto e agora implementa...” (entrevista 4; gestor 1ª linha)</p>
3	Aprendizagem	<p>“...o facto das coisas estarem todas muito bem organizadas aprende-se, é um método de trabalho que é sempre útil ter contacto com ...” (entrevista 12; gestor 2ª linha)</p>
3	Maior facilidade de transmissão	<p>“...fica mais fácil transmitir a ideia, o racional da ideia, o que se pretende, para os restantes membros da organização...”</p> <p>“...maior facilidade que têm em transmitir a ideia, o raciocínio, o que é que se pretende para baixo...” (entrevista 18; gestor 2ª linha)</p>
4	Implementabilidade	<p>“...é a implementabilidade...” (entrevista 14; CEO)</p> <p>“...vai ser agente e actor da implementação...” (entrevista 1; CEO)</p>
6	Acesso a mais detalhe/ Conhecimento	<p>“...base de conhecimento alargada, temos gente, quanto mais nós descemos na pirâmide da empresa, mais alargamos a base de conhecimento, portanto, seguramente ganha-se em ter mais contributos e mais visão das coisas de muitas áreas.” (entrevista 10; gestor 1ª linha)</p> <p>“...maior proximidade que o gestor intermédio tem da actividade e, portanto, é um <i>know-how</i> precioso para a concretização das acções necessárias...” (entrevista 12; gestor 2ª linha)</p> <p>“...é o detalhe...” (entrevista 14; CEO)</p>
6	Riqueza	<p>“...pessoas diferentes, ideias diferentes...mas implica criar sintonia...” (entrevista 17; gestor 1ª linha)</p>

#	Factor	Descrição/ Exemplos de relatos
		<p>“...há realmente experiências completamente diferentes que podem ser complementares e que podem ajudar muito se nós soubermos lidar com elas...” (entrevista 17; gestor 1ª linha)</p>
6	Crescimento da estratégia	<p>“...capacidade de ir alimentar a estratégia no conhecimento que existe disseminado dentro da empresa, ir buscar as ideias aonde elas estão e incorporar isso e os comentários, as visões e as opiniões, todas as que são válidas, incorporáveis e importantes...” (entrevista 10; gestor 1ª linha)</p> <p>“...a própria estratégia pode crescer com o envolvimento da gestão intermédia (...) O facto das pessoas estarem envolvidas na estratégia da empresa cria-lhes maiores responsabilidades e fá-las sentir como fazendo parte da empresa, partilham a estratégia, contribuem para ela, sabem que podem dar <i>inputs</i> à estratégia, sabem que eles são aceites, que são discutidos (...)” (entrevista 6; gestor 2ª linha)</p>
6	Diversificação	<p>“...nós procuramos que, as pessoas, haja um leque muito diverso de olhares sobre as coisas e que permita que esses olhares choquem um bocado, para ver o que é que sai dali...” (entrevista 5; gestor 1ª linha)</p> <p>“...E diversificar os pensamentos, de modo a tentar ter as melhores ideias no conjunto e portanto, nessa altura eles são chamados mais a participar, sobre a estratégia da empresa toda e isso engloba tudo. Engloba publicidade, engloba marketing, engloba tudo...” (entrevista 5; gestor 1ª linha)</p> <p>“...Há uns que participam um ano, depois há outros que participam noutros, porque também nós próprios vivemos assim, “bom, mas quem é que era melhor chamar? o fulano de tal porque escreveu umas coisas, ele tem ideias claras sobre, e podíamos chamá-lo” e pronto, ele vem...” (entrevista 5; gestor 1ª linha)</p>
7	Sintonia	<p>“...estamos todos lá dentro...” ; “...porque nos envolvemos mais e puxamos todos muito mais pela organização...porque percebemos o que é que está a acontecer, qual é o caminho, qual é o objectivo, onde é que nós queremos chegar...”; “...se estiverem uns dentro e outros fora, cada um puxa para seu lado!...” (entrevista 17; gestor 1ª linha)</p> <p>“...para além do gestor de topo perceber de cada um como é que cada um vê a sua empresa. Percebe até que ponto é que os princípios estratégicos são partilhados ou não. Se forem todos partilhados ele tem mais garantia do sucesso, se não forem todos</p>

#	Factor	Descrição/ Exemplos de relatos
		partilhados ele deve reequacionar algumas das situações novas, algumas das situações velhas...” (entrevista 4; gestor 1ª linha)
8	Fortalecimento/ cultural	Solidez “...é o cimento que vai colando as várias peças da organização...” (entrevista 17; gestor 1ª linha)

#### 8.5.4.2 Menos valias no envolvimento de gestores intermédios

#	Factor	Descrição/ Exemplos de relatos
1	Necessidade de estruturas e métodos de trabalho ajustados/ Necessidade de tempo e processos para analisar e julgar	<p>“...necessidade de garantir que, mesmo num ambiente tão aberto, se mantém estruturação que permita chegar aos resultados, ou seja, é muito fácil com muita gente não se chegar a conclusão nenhuma. Portanto, é mais difícil coordenar muita gente em direcção a um resultado comum, do que coordenar pouca gente. Portanto, quando nós alargamos a pirâmide a necessidade de estrutura na forma como se trabalha e se reflecte, vai aumentando...” (entrevista 10; gestor 2ª linha)</p> <p>“...ao envolver mais do que a 1ª linha no processo de reflexão estratégica, por um lado é interessante mas por outro lado é difícil de gerir este processo, principalmente numa fase qualitativa em que estamos aqui a debater ideias. Portanto, esse acaba por ser um bocado o processo....” (entrevista 9; gestor 2ª linha)</p> <p>“...O que pode gerar ali é um excesso de participação, ....as pessoas não podem estar sempre a contribuir para a estratégia e depois ver que é tudo chumbado ou que não é nada avaliado.... Que caiu tudo no esquecimento....Tem que haver um acompanhamento...e isso obriga a investir tempo, nessa análise e no acompanhamento e aí, se calhar, não havendo, as pessoas podem confundir isso com “não ligam nada ao que eu digo, então não vale a pena estar a dar ideias” e então desmotiva-se e pensa que já não contribui para a estratégia e aí pode inclusivamente optar por outro caminho profissional, podem-se perder pessoas válidas devido a um facto desses...” (entrevista 6; gestor 2ª linha)</p>
2	Potencial fricção entre departamentos	“...gerar alguma fricção entre os vários departamentos, que estão ao mesmo nível e por baixo, um dar uma ideia que vai afectar o trabalho do outro, por exemplo...” (entrevista 6; gestor 2ª linha)
3	Risco de não se conseguir uma visão macro	<p>“...não conseguir às vezes ver a floresta, só ver as árvores ...” (entrevista 18; gestor 2ª linha)</p> <p>“...não pode ser em todas as componentes de estratégia porque lhes falta, às vezes a visão do todo...” (entrevista 1; CEO)</p>

#	Factor	Descrição/ Exemplos de relatos
3	Distorção momentânea da realidade	“...uma preocupação na qual às vezes você pode ser mal influenciada porque lhe acontecem dois ou três casos, concidentemente num determinado tempo, e você, porque está envolvida directamente, confunde isso com um problema estrutural e na realidade é um problema conjuntural...” (entrevista 18; gestor 2ª linha)
4	Consumo de tempo e energia	<p>“...tens perder bastante tempo a julgar (...) isso obriga a investir tempo, nessa análise e no acompanhamento e aí, se calhar, não havendo, as pessoas podem confundir isso com “não ligam nada ao que eu digo”...” (entrevista 6; gestor 2ª linha)</p> <p>“...o tempo que isso consome também é uma menos valia, no sentido em que às vezes a operação exige muito de nós...” (entrevista 18; gestor 2ª linha)</p> <p>“...se ele se envolve para lá do limite do razoável, não tem tempo para implementar operacionalmente o dia a dia...” (entrevista 1; CEO)</p>
5	Inclusão de gestores sem preparação	“...caso a gestão intermédia não esteja preparada, então aí pode ser um factor destabilizador. Se ela não estiver minimamente enquadrada, se não estiver imbuída na cultura da empresa. Aí há que fazer uma fase de preparação primeiro, formação...” (entrevista 4; gestor 1ª linha)
5	Dificuldade de execução da estratégia	“...se este processo não envolver, ou seja, se todas as áreas não envolver os directores de primeira linha, em todas as unidades, acaba por ser um bocado “manco” no sentido em que se podem estar a decidir coisas e depois aquilo, como não existe um sentimento de participação da gestão intermédia nisto, pode ser, pode tornar-se mais difícil executar isto, para executar as ideias. Precisamente por não ser tão partilhado...” (entrevista 9; gestor 2ª linha)
5	Perda de comunicação	“...perdia-se um bocado aqui este fluxo de comunicação e depois, mesmo depois para accionar as acções, elas não estariam tão responsabilizadas, ou seja, co-responsabilizadas, no fundo existe...” (entrevista 9; gestor 2ª linha)