

O Papel da Gerência Intermediária no Contexto Organizacional: A Percepção de Acadêmicos, *Headhunters* e Gestores de RH

Auri Rodrigues F^o, Geanderson Lenz e Grace Vieira Becker
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS)
Mestrado em Administração de Negócios (MAN)

RESUMO

Depois de um período marcado por reestruturações e rightsizings, na década de 1990, que provocaram o desaparecimento de uma série de cargos que compunham o nível intermediário das organizações, os executivos parecem, hoje, reconhecer os prejuízos acarretados pela evasão de sua gerência intermediária (GI). Neste contexto, percebe-se entre os autores uma visão comum acerca de uma ligação direta entre as funções da GI e a performance organizacional. Entretanto, acredita-se na existência de uma lacuna que dificulta uma visualização clara acerca desta relação: a performance da própria gerência. Sob esta perspectiva, o objetivo deste estudo foi investigar os atributos de perfil e os papéis potenciais que compõem a performance da GI. Para tanto, desenvolveu-se um estudo exploratório, através de quinze entrevistas em profundidade com três grupos distintos: cinco acadêmicos, cinco headhunters e cinco gestores de RH. A partir da revisão teórica, criou-se um arcabouço inicial de análise que serviu de base para a investigação, formado por duas dimensões e seis categorias. Os resultados indicaram um conjunto genérico de atributos e papéis que influenciam a performance da GI, permitindo assim, a criação de pontes para estudos futuros sobre a performance organizacional a partir da performance da gerência intermediária.

Palavra-chave: Gerência Intermediária. Performance.

1 Introdução

A crescente instabilidade nos ambientes externo e interno às empresas alterou a natureza da competição nos mercados, forçando-as a buscar vantagens competitivas sustentáveis sobre seus concorrentes. Neste contexto, os estudos sobre performance empresarial vêm conquistando espaços, por tratarem de um tema complexo que envolve tanto a coordenação e exploração de recursos quanto os fatores associados ao ambiente em que a organização está inserida (HRONEC, 1994; BOND, 2002; NEELY, GREGORY e PLATTS, 2005). A performance refere-se a todos os resultados, financeiros e não financeiros, que a organização entrega a seus *stakeholders*, buscando as premissas de viabilidade dos negócios e bem-estar de quem está inserido em seu contexto (NEELY e ADAMS, 2000). A busca por novas alternativas na gestão organizacional, visando otimizar níveis de performance empresarial, tem aumentado a visibilidade dos responsáveis por garantir e desenvolver estes níveis de desempenho. Sob esta perspectiva, o gestor, comprometido com a estratégia da empresa e desempenhando múltiplos papéis, é incentivado a aceitar os riscos e pressões por resultados e assumir a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso do negócio. Tal cenário motiva a realização de estudos sobre atributos e características necessárias ao gestor (BARDWICK, 1996; ECHEVESTE et al. 1999; ODERICH, 2005).

Apresentando uma visão mais específica que cerca o conceito e as demandas impostas ao administrador contemporâneo, acredita-se especialmente na contribuição da gerência intermediária (GI) para os resultados empresariais, devido a sua atuação estratégica e operacional combinada (HOOIJBERG, 1996). A GI é composta pelos gestores de nível médio, posicionados acima do nível operacional (supervisores, coordenadores e chefes) e abaixo da alta administração (presidentes, superintendentes e CEO's), atuando na

intermediação entre a formação da estratégia e a sua execução. As prioridades destes gestores são, principalmente, as relações com os clientes, o controle de custos, o aproveitamento dos talentos e promoção da qualidade dos produtos e serviços (DDI, 2006).

Depois de um período marcado por reestruturações e *rightsizings*, na década de 1990, que provocaram o desaparecimento de uma série de cargos que compunham o nível intermediário das organizações, os executivos parecem, hoje, reconhecer os prejuízos acarretados pela evasão de sua gerência intermediária (KING, FOWLER e ZEITHAML, 2002). Os autores ressaltam a correlação positiva entre o desempenho da empresa e a existência da GI no sentido desta promover o entendimento entre as partes da organização e agir em prol da mudança organizacional. Entretanto, para Albrecht (1990), os gerentes intermediários também podem representar uma barreira para a criatividade organizacional, impondo regras burocráticas que frustram a espontaneidade e a criatividade dos colaboradores.

Percebe-se entre os autores uma visão comum acerca de uma ligação direta entre as funções da GI e a performance organizacional. Entretanto, acredita-se na existência de uma lacuna que dificulta uma visualização clara acerca desta relação: a performance da própria gerência. Neste sentido, acredita-se que a ampla compreensão da performance empresarial pelo prisma da GI, passa necessariamente pelo entendimento dos atributos e papéis do gestor intermediário. Portanto, o objetivo central deste estudo busca preencher essa lacuna através de uma pesquisa sobre a performance da GI, mais especificamente sobre o perfil do gestor intermediário e seus potenciais papéis. O conjunto dos conceitos, extraídos do arcabouço teórico, resultou nas categorias iniciais de análise que, por sua vez, serviram de base para pesquisa. As categoriais finais foram desenvolvidas a partir da comparação entre os autores pesquisados e os resultados obtidos pelas entrevistas realizadas.

2 Atributos de Perfil e Papéis Potenciais da Gerência Intermediária

Buscando o referencial para a formação do construto teórico formado pelas variáveis que explicam as relações entre GI e sua performance, verificaram-se várias linhas de estudos. Entre eles destacam-se os trabalhos de Wooldridge e Floyd (1990) ao afirmarem que o aumento de performance está relacionado ao grau de envolvimento dos gerentes intermediários na formação da estratégia; Bower (1970), ao ressaltar a capacidade de GI de analisar o contexto das decisões estratégicas e Guth e Macmillian (1986), ao destacarem o processo de tomada de decisão da GI e seu papel em promover o consenso entre as partes envolvidas. Dentro dessa perspectiva, Burgelman (1983) afirma que a GI suporta iniciativas que advém do nível operacional e as combina com as forças estratégicas do negócio para recriar novos rumos para a organização.

As experiências da GI em decisões relacionadas à formulação e implementação de estratégias servem como uma base relevante para avaliação das competências, tanto individuais, quanto organizacionais. Os gerentes intermediários possuem uma visão mais acurada das competências da empresa que os gerentes de alto escalão, pois ocupam uma posição de destaque para identificar lacunas e deficiências em serviços e produtos oferecidos. Dessa forma, eles constituem uma peça de ligação entre as competências individuais e organizacionais, pois fortalecem os diversos relacionamentos existentes entre os atores. Assim, a GI age como catalisadora do processo dinâmico de identificação, desenvolvimento e implementação de competências, influenciando positivamente o desempenho organizacional, muito embora seja muitas vezes desvalorizada quanto ao seu papel (FLOYD e WOOLDRIDGE, 1996; KING, FOWLER e ZEITHAML, 2002).

Outros estudos sobre gerência intermediária, embora não diretamente relacionados à performance organizacional, também foram consultados e analisados por contribuírem de

forma relevante para o entendimento do fenômeno aqui estudado. É caso dos trabalhos de Fligstein (1990) a respeito da formação de times auto-administrados, de Burgoyne (1990) sobre a criação de ambientes favoráveis ao desenvolvimento organizacional, de Mangaliso (1995) a respeito da interpretação e comunicação da visão para os colaboradores de nível inferior, e de Kirton (1980) sobre o papel da GI como facilitadora da mudança organizacional, entre outros.

Na tentativa de organizar estes diversos estudos sobre GI, verificou-se a existência de alguns pontos de convergência da literatura. A partir destes pontos, criou-se um construto formado por duas grandes dimensões: atributos de perfil e papéis potenciais. Estas duas dimensões foram desdobradas em seis categorias: na dimensão atributos de perfil, destacam-se personalidade, capacidades e liderança e na dimensão papéis potenciais, agente de mudança, gestor de recursos e elo de ligação. A seguir apresenta-se cada uma destas dimensões e suas respectivas categorias.

2.1 DIMENSÃO ATRIBUTOS DE PERFIL

Num modelo clássico de administração, o gestor é uma pessoa provida de autoridade ou poder para supervisionar tarefas de seus subordinados; é um agente que deve planejar e organizar, dirigir e controlar, recompensar e punir. Tal concepção conduz a uma forma racional, funcional, mecanicista e prescritiva de atuação, onde o principal objetivo está no dever de fazer, sem o questionamento da validade das suas atribuições (MINTZBERG, 1990). Entretanto, as transformações do mercado e do mundo do trabalho, deflagram a transição do paradigma de comando e controle, onde o estilo de administrar está baseado nas relações diretivas e sanções no sentido *top-down*, para uma noção de envolvimento e comprometimento (FLIGSTEIN, 1990). Nessa circunstância, o ponto central deixa de ser o poder por si só e passa para a habilidade de incentivar e motivar os colaboradores. Destacam-se a formação de equipes e times auto-administrados, que através de lideranças legítimas, intermedeiam as decisões e responsabilizam-se pelos resultados organizacionais, afetando a performance do negócio (FLIGSTEIN, 1990; CALDWELL, 2003). Segundo a pesquisa da *Development Dimensions International* - DDI (2006) denominada As Melhores Práticas para os Líderes Globais de Amanhã - Previsão de Liderança 2005-2006, 53% dos 944 profissionais de recursos humanos entrevistados afirmaram que as principais razões para as falhas dos líderes relacionavam-se à carência de habilidades e qualidades pessoais. Devido à complexidade desse cenário, novas habilidades e experiências são necessárias e a liderança pode ajudar a desenvolver colaboradores e mantê-los com senso de comprometimento e engajamento nessa nova perspectiva (DDI, 2006; NEWELL e DOPSON, 1996). Face ao exposto, entende-se que os atributos de perfil da GI representam uma dimensão condicionante do desempenho organizacional, através de três categorias: personalidade, capacidade e liderança.

CATEGORIA PERSONALIDADE

Em seu estudo sobre características da gerência intermediária em processos de transformação e mudança, Caldwell (2003) verificou que existem características que contribuem para um melhor desempenho, tanto da GI, quanto da empresa, numa relação de complementaridade. Os principais atributos verificados foram: integridade, honestidade, visão inspiradora, originalidade, busca pela verdade, curiosidade, adaptabilidade, flexibilidade, autonomia, automotivação, clareza sobre o que é crítico e capacidade de enxergar o todo. Tais atributos possuem relação direta com a motivação dos colaboradores, onde a construção de times fica facilitada para que haja uma resolução de conflitos e solução de problemas. Entretanto, apenas possuir as características não basta para realizar atividades de forma consistente e que gerem resultados (CALDWELL, 2003). Assim, essas características devem

estar associadas ao aprendizado, mudança, adaptação, previsão, antecipação e criação de ambientes favoráveis ao desenvolvimento (BURGOYNE, 1990).

CATEGORIA CAPACIDADES

A GI possui a capacidade de renovar as competências organizacionais e de influenciar o desenvolvimento das estratégias, promovendo a geração de idéias e a integração entre as pessoas (FENTON-O'CREEVY, 2001). Portanto, quanto maior a iniciativa da GI em incentivar o envolvimento dos colaboradores e a tomada de decisão compartilhada, melhor será o resultado da organização (FLOYD e WOOLDRIDGE, 2000 apud BLOODGOOD, 2001).

Schaafsma (1997) aborda que a GI possui outras capacidades que influenciam diretamente no desempenho das organizações, entre elas estão a habilidade na delegação de tarefas, a seleção e treinamento dos colaboradores, a descentralização da tomada de decisões e a capacidade de aprendizado individual para melhor entendimento do ambiente. Congregar todos os *stakeholders* da empresa para a criação de conexões que formam uma rede de relacionamentos, a fim de manter uma base de entendimento que beneficia a adequação das novas idéias e do conhecimento implícito, é também outra capacidade destacada. A gerência intermediária estabelece novos padrões e referências de desempenho, desenvolvendo o que se espera para um contexto particular de trabalho (SHAAFSMA, 1997). Verificando os desafios que o gerente intermediário possui, Booth e Farquhar (2003) citam algumas capacidades requeridas pelos mesmos para influenciar o desempenho da empresa: capacidade de entregar resultados, motivar e inspirar as pessoas a desempenharem trabalhos excepcionais, administrar, desenvolver e reter os talentos promissores, construir relacionamentos e influenciar os outros e construir, liderar e participar de times.

CATEGORIA LIDERANÇA

Apesar de serem termos intercambiáveis, gerência e liderança se referem a diferentes funções dentro das organizações. O gerente é designado pela empresa, com autoridade formal para direcionar as atividades com o intuito de satisfazer aos objetivos estabelecidos.

A pesquisa DDI (2006) apresenta uma lista de aspectos de liderança que são exigidos de um líder de sucesso. Entre eles destacam-se: construir times, desenvolver e influenciar as pessoas, servir como exemplo (espelho), retirar o melhor das pessoas, otimizar talentos, inspirar performances, receber e dar *feedbacks*, aceitar críticas e ser humilde, simplificar situações complexas, ver além e ter paixão por resultados.

Conforme citado por Booth e Farquhar (2003) a GI deve possuir capacidades de liderar, visando principalmente à construção de times, que propiciam à organização mais resultados positivos. Atuando como líder, a GI é responsável por interpretar visões e estratégias amplas de nível superior e comunicá-las aos gerentes de níveis inferiores que, por sua vez, deverão executá-las (SCHERMERHORN, 1986; MANGALISO, 1995). Os líderes são pessoas que testam limites e criam novas possibilidades para ação organizacional, direcionando o processo de inovação (KANTER, 1983). Isso ressalta a noção de que o desenvolvimento da liderança possui um estreito relacionamento com o desenvolvimento pessoal e com a habilidade de agir conforme as capacidades requeridas pelo ambiente (DDI, 2006).

2.2 DIMENSÃO PAPÉIS POTENCIAIS

Entende-se que a GI pode assumir papéis potenciais no exercício de sua atividade que afetam o resultado da sua performance nas organizações. Apesar de alguns papéis assumidos na prática estejam em desacordo com o esperado para uma GI efetiva, pode-se considerar,

segundo a teoria, que o gerente intermediário apresenta alta performance através de três papéis: o de agente de mudanças, o de gestor dos recursos e o de elo de ligação entre o nível superior e o operacional.

Cabe reforçar aqui, que a inexistência das características da dimensão atributos de perfil de um gestor intermediário invalida os possíveis resultados da dimensão papéis potenciais, ou seja, se o gestor médio não possuir os atributos de perfil demandados por uma determinada empresa, o desempenho dos possíveis papéis assumidos pela GI tornam-se irrelevantes para esta empresa, pois o gestor não estaria alinhado aos valores da mesma.

CATEGORIA AGENTE DE MUDANÇA

Antes de controlar a execução de atividades, o novo desafio da gerência intermediária é encorajar as pessoas a serem receptivas às mudanças, atuando como facilitadores da mudança e solucionadores de problemas (KIRTON, 1980). Apesar de ser visto em algumas ocasiões como uma barreira à mudança e como um gerador de controvérsias, o gerente intermediário possui um importante papel no processo de comunicação de mão dupla nas organizações por atuar no âmbito horizontal e vertical e manter os papéis de emissário e receptor de mensagens, traduzindo a cultura e o clima organizacional (BERKOWITZ, 2005).

O impacto das mudanças paradigmáticas nas estruturas das organizações é muito significativo no desenvolvimento do papel do gerente intermediário, pois ele é ao mesmo tempo ‘agente’ e ‘objeto’ da mudança (STOREY, 1992; NEWELL e DOPSON, 1996). A mudança é um estado constante de transformação, onde os seus atributos devem inspirar práticas para o aprendizado da organização, sustentando novas concepções de realidade, através dos agentes da empresa (SCHAAFSMA, 1997). A ênfase concentrada na GI diz respeito a sua habilidade de motivar os colaboradores, encorajando a formação de times de trabalho e o autodesenvolvimento, por meio do aprendizado (BERKOWITZ, 2005). Segundo Callan e Dickson (1992, p.56), “os gestores que procuram assimilar informações sobre o seu ambiente, e que trabalham para a redução da incerteza, são os mais bem-sucedidos exemplos de adaptação à mudança”. Para os autores, a mudança é um processo, não um evento, onde os gerentes intermediários ficam envolvidos em um processo político, operado entre as redes sociais internas e externas à organização. A GI pode se beneficiar desse processo aumentando sua relevância no contexto das empresas, construindo modelos de mudança que reflitam seus interesses, formados a partir de suas experiências e usando a sua imaginação (MORGAN, 1994; SCHAAFSMA, 1997).

CATEGORIA GESTOR DE RECURSOS

Clarke (1998) defende que a GI deve ser especialista nas suas atribuições, mas deve buscar aprendizado e conhecimento para se tornar mais generalista, ou seja, ter a capacidade de influenciar o desempenho de múltiplos processos da organização. Isso passa pelo aumento contínuo das suas responsabilidades e diversidade de execução de tarefas, que influencia a efetividade da GI. Os gerentes intermediários assimilam a complexidade ambiental, possuindo um repertório de atuação e diferenciação como um componente essencial ao desenvolvimento de seu trabalho (HOIJBERG, 1996).

Neste sentido a base conceitual para explicar a competitividade das organizações repousa atualmente na Visão Baseada em Recursos - VBR, direcionada na análise dos fatores internos à firma (PENROSE, 1959/1995). Para os pesquisadores da VBR, a performance superior é garantida pela limitada oferta de recursos, tanto os disponíveis no mercado quanto àqueles capazes de serem desenvolvidos internamente, situações que lhes atribui as características de raros, valiosos e de difícil imitação (PETERAF, 1993; RUMELT, 1984; BARNEY, 1991). As principais variáveis relacionadas ao poder da GI, quais sejam:

inteligência com foco (HANDY, 1995), conhecimento e *know-how*, estão sendo reconhecidas como um dos poucos recursos verdadeiramente não imitáveis de vantagem competitiva (BOWMAN e FAULKNER, 1997). Clarke (1998) expõe que a combinação de recursos não imitáveis com um conjunto de competências requeridas pelas transformações ambientais (QUINN, 1988) gera a efetividade da GI, contribuindo para o desempenho da empresa.

Os gerentes que estão na área intermediária da empresa asseguram, por meio do seu papel de ligação, que exista uma eficiente alocação, transferência e divisão de recursos e capacidades (NONAKA, 1988; GHOSHAL e BARTLETT, 1998), onde o seu comprometimento e assessoria são críticos para o sucesso dos processos de mudança estratégica e organizacional (HUY, 2001).

CATEGORIA ELO DE LIGAÇÃO

Verificando a sua participação tanto na formulação quanto na implementação da estratégia, a GI atua como uma ligação entre a alta administração e a parte operacional. Tal posição facilita a assimilação da complexidade ambiental e uma interpretação mais clara das múltiplas visões entre os diferentes atores organizacionais (HOOLJBERG, 1996). Desta forma, a GI apresenta um entendimento mais acurado das competências organizacionais, aperfeiçoando e explorando o conhecimento dos colaboradores (MANGALISO, 1995; CLARKE, 1998; KING, FOWLER e ZEITHALM, 2002).

Com isso, a GI pode estabelecer a conexão entre as demandas dos clientes e os recursos existentes da organização, maximizando sua utilização e traduzindo os objetivos das organizações em ações concretas (SCHERMERHORN, 1986; MAIR, 2005), por isso “os gerentes de nível intermediário muitas vezes atuam como sinapses no cérebro das empresas, promovendo a ligação entre os operários e gerentes de linha, e destes últimos com os executivos seniores” (FIRE, 1996, p.51).

3 Metodologia

O presente trabalho é um estudo exploratório de natureza qualitativa, pois busca proporcionar melhor entendimento sobre as variáveis que fazem parte do fenômeno (THEODORSON e THEODORSON, 1970). A investigação se dá através de uma análise intensiva do contexto de um fenômeno contemporâneo, evidenciando os seus pressupostos e atribuições (YIN, 2005).

O fenômeno investigado é a performance da GI através do estudo do perfil do gestor intermediário e seus potenciais papéis. Para tanto, foram realizadas quinze entrevistas focadas em profundidade, utilizando um roteiro semi-estruturado, com três grupos distintos de respondentes: cinco acadêmicos, cinco *headhunters* e cinco gestores de RH de empresas de alta performance. A seleção destas empresas de alta performance baseou-se na metodologia de Rodrigues F^o (2007), que considera a presença de melhores práticas de gestão, contemplando informações financeiras e não financeiras. A escolha dos cinco gestores de RH deve-se à interação e responsabilidade destes gerentes perante os programas de desenvolvimento da GI nas organizações. Através destas entrevistas, buscaram-se informações acerca dos programas, projetos e crenças das empresas de alta performance, relacionados à GI. Evitando centralizar a coleta de dados em apenas uma fonte de dados, foi solicitada a cada gestor de recursos humanos, a indicação de cinco *headhunters* que trabalhassem com recrutamento e seleção de gerentes intermediários, procedendo a uma seleção pelo método bola de neve (MALHOTRA, 2006). A partir de todas as indicações, foram identificados os cinco nomes mais citados, e assim, foram selecionados os *headhunters* para as entrevistas. A escolha desses profissionais ocorreu pela sua atuação permanente com as empresas e com os gerentes intermediários, possibilitando uma visão ampla do contexto de

ocorrência do fenômeno estudado. Por fim, em busca de uma complementação das opiniões de quem acompanha o dia-a-dia organizacional, foram entrevistados também cinco acadêmicos que trabalhassem com o desenvolvimento de pesquisas relacionadas à formação gerencial. A escolha desses profissionais se deu por conveniência, onde o somatório entre as suas experiências profissionais e o envolvimento com temas emergentes sobre o desenvolvimento da GI, compõe uma opinião relevante para a contextualização e melhor entendimento da complexidade que envolve o fenômeno investigado. A coleta de dados foi realizada no mês de Janeiro de 2007. O tempo médio gasto nas entrevistas foi de uma hora.

Para fins de codificação e enumeração de evidências, os textos das transcrições das entrevistas, foram analisados e decompostos segundo o critério semântico de categorização, com base na fundamentação teórica (BARDIN, 1977). Novos significados emergiram durante o processo, constituindo-se, assim, em novas descrições de categorias de pesquisa. Quanto à redução dos textos da análise, foi utilizada a técnica de abreviação da análise de conteúdo (FLICK, 2004), na qual o material é parafraseado, o que significa que trechos e paráfrases menos relevantes que possuam significados iguais são omitidos (primeira redução), e paráfrases semelhantes são condensadas e resumidas (segunda redução). A primeira análise dos dados foi realizada a partir de cada respondente (gestores de recursos humanos, acadêmicos e *headhunters*) sobre cada categoria, ou seja, foram analisadas individualmente as respostas de cada um dos quinze respondentes, sobre cada uma das seis categorias, resultando em um total de noventa análises individuais. A segunda análise (primeira redução) ocorreu entre os cinco respondentes de cada grupo, mantendo as análises por categorias, o que reduziu o número de análises para dezoito, nesta segunda fase. A terceira fase correspondeu à segunda redução, na qual se desenvolveu uma análise cruzada entre os três grupos para cada categoria, totalizando, finalmente, em seis categorias finais. O resultado do processo de análise gerou uma nova configuração das categorias que foram atualizadas em novas variáveis, conforme a descrição dos resultados a seguir.

4 Análise e Discussão dos Resultados

Previamente às questões específicas de cada categoria, coletaram-se com todos os entrevistados, suas opiniões a respeito de três aspectos: a percepção geral sobre o momento atual da GI, a trajetória da GI e sua perspectiva de futuro nas organizações.

Os três grupos de respondentes percebem a GI como um grupo social de muita importância para as organizações, em função do seu papel de elo de ligação entre a estratégia e o operacional. Os entrevistados reforçaram que é papel da GI a execução do planejamento estratégico e a transformação dos planos em algo prático, por isso ela pode ter um efeito tanto positivo quanto negativo para as empresas, dependendo da sua capacitação e do grau de alinhamento entre suas ações e o negócio da organização. Para os *headhunters* e para os acadêmicos, a GI não tem apresentado excelentes resultados devido à ausência (a) de determinados fatores comportamentais nos perfis destes gestores, (b) de competências de gestão para obter efetividade em suas funções, e (c) de um RH estratégico e forte nas organizações, que possa acompanhar a GI e investir em planos para o seu crescimento e desenvolvimento.

Os acadêmicos destacaram também, que num passado recente a GI sofreu um achatamento em função das históricas mudanças na organização das empresas. Em alguns casos consta até o seu desaparecimento das estruturas hierárquicas. Todavia, segundo os gestores de RH, vários são os aspectos que resgataram a importância da GI nas organizações, aumentando suas atribuições e responsabilidades: (a) a necessidade de enfrentar um mercado turbulento com mudanças rápidas, (b) a necessidade de competências voltadas à gestão de

pessoas, (c) a necessidade de flexibilidade para adaptar a empresa aos momentos distintos, e (d) a necessidade de visão sistêmica e melhor comunicação organizacional.

Atualmente, na opinião dos entrevistados, existe uma tendência de valorização deste grupo organizacional, pelo seu papel de intermediário entre o estratégico e o operacional e pela sua função de propagador da cultura organizacional. Ao contrário de antigamente, em que exercia um papel demasiadamente controlador da função operária, hoje o papel da GI é muito mais estratégico e voltado aos resultados organizacionais. Esta tendência de valorização também é percebida como perspectiva de futuro para GI.

Os entrevistados, especialmente os gestores de RH, acreditam que a GI será cada vez mais avaliada por resultados e metas. Demanda-se, portanto, em função do despreparo identificado na GI, um plano de investimento de capacitação e desenvolvimento nos quesitos de competências de gestão, capacidade de inter-relacionamentos, comunicação e foco em resultados, coordenados por um RH estratégico.

4.1 DIMENSÃO ATRIBUTOS DE PERFIL – CATEGORIA PERSONALIDADE

Os entrevistados foram unânimes em destacar aspectos voltados à ética pessoal, tais como integridade, honestidade, verdade e confiabilidade (CALDWELL, 2003). Eles entendem que a característica visão inspiradora sugerida pela teoria, é um aspecto de liderança e não de personalidade, pois se refere à habilidade de conduzir as pessoas em busca de um objetivo comum, através do seu exemplo (servir como espelho para equipe).

Já em relação à originalidade, os gestores de RH sugeriram que o correto seria falar de criatividade, pois é possível ser muito criativo com idéias não originais. Na opinião destes gestores, na maioria das vezes os limites de atuação existentes em cada função impedem a originalidade, mas não a criatividade. Ainda sob a inspiração da criatividade, os acadêmicos e os *headhunters* destacaram a curiosidade como outra característica relevante. Mais especificamente, tratam a curiosidade no sentido da pró-atividade, ou seja, de antecipar-se às mudanças e necessidades dos clientes e não esperar passivamente pelas soluções.

Adaptabilidade e flexibilidade foram características destacadas por todos entrevistados, lembrando que as mesmas são importantes para qualquer função em qualquer empresa, especialmente para GI que precisa lidar com as demandas distintas do nível operacional e do nível técnico. Todavia, não significa aceitar tudo, mas sim ter humildade para aprender e ouvir novas opiniões.

Destacam os gestores de RH, que a GI deve ter autonomia para se autogerir e saber gerir suas equipes. Entretanto, a autonomia depende da capacitação e do entendimento dos limites do cargo e da função do gerente intermediário. Ainda em relação aos aspectos associados a traços individuais, os entrevistados ressaltaram a automotivação e o autodesenvolvimento como características fundamentais à GI. Para os *headhunters* e acadêmicos, a automotivação é importante, pois se trata do entusiasmo de buscar novos desafios e de gerir pessoas. Já o autodesenvolvimento refere-se à contínua busca do crescimento individual e da atualização frente à obsolescência rápida dos conhecimentos.

A resiliência foi outra característica abordada no perfil da GI. De acordo com os gestores de RH, a GI precisa saber “apanhar” do nível inferior ou superior e assimilar as críticas e desavenças sem que as mesmas exerçam influência na sua performance, comportamento ou sentimento. Isso para não perder a perseverança na busca por resultados, dada a função de intermediação de expectativas entre o operacional e a diretoria.

Por fim, destaca-se na opinião dos entrevistados a necessidade da visão sistêmica nos gerentes intermediários. A visão integrada de todas as unidades e departamentos da

organização é exigida da GI, porque esta assume cada vez mais atividades interdepartamentais e precisa resistir às adaptações hierárquicas constantes.

CATEGORIA CAPACIDADES

Nesta categoria, a capacidade de delegar tarefas foi fortemente destacada por todos entrevistados, devido à complexidade das atividades exercidas pela GI e da grande quantidade de processos que ela administra. Para obter melhor desempenho, a GI precisa que o nível operacional execute as tarefas sob seu acompanhamento e treinamento. Entretanto, ressaltam os acadêmicos, é preciso considerar a matriz de competências do profissional para quem será delegada a tarefa, e essa avaliação pode ser ensinada para a GI pelo RH.

Especialmente os acadêmicos reforçaram que saber selecionar e treinar sua própria equipe são importantes para o sucesso da GI. Tendo em vista o processo de seleção, os *headhunters* afirmam ser necessário à GI ter a liberdade de escolher os componentes da sua equipe. Está claro para todos respondentes que o processo de recrutamento está a cargo do RH, sendo que à GI cabe apenas escolher os colaboradores sob a ótica comportamental e técnica dos candidatos. Sob a perspectiva do treinamento, os entrevistados apontaram que além de identificar as necessidades de treinamento da sua equipe, a GI deverá ter a capacidade de treiná-la no dia-a-dia. Saber equilibrar as equipes entre competências técnicas e comportamentais com perfis e tarefas distintos é função da GI, assim como saber trabalhar com opiniões divergentes é capacidade rara, mas essencial para um gestor de sucesso. Para a GI, mais importante do que ter as capacidades de delegação, seleção e recrutamento de colaboradores, é ter a liberdade e a autonomia para desenvolvimento destas funções.

Destaca-se aí um ponto de consenso entre os entrevistados que é a capacidade de negociação do líder, especialmente no sentido do mesmo ter poder de convencimento e persuasão, ter humildade e capacidade de refletir com os erros, rever posições e mudar suas convicções quando necessário.

A tomada de decisão compartilhada é reforçada pelos acadêmicos, como uma característica que contribui para a performance das equipes, especialmente porque aumenta o comprometimento e a motivação dos colaboradores. Entretanto, pontuam os gestores de RH, algumas decisões são solitárias e não podem ser compartilhadas com a equipe. Para o melhor aproveitamento desta capacidade, os gestores precisam aprender a reconhecer os limites existentes de cada função, para então, saber o que e com quem podem compartilhar.

Os comentários apontam que não é possível afirmar que a descentralização da decisão melhora o desempenho da empresa, porque depende do tipo de decisão, do negócio, da cultura da empresa, da capacitação das pessoas envolvidas, do nível de integração dos profissionais, da comunicação interna, entre outros.

Apesar das discussões teóricas serem incipientes acerca da formação de gestores (VLOEBERGHS, 1998), existe concordância entre os entrevistados que uma melhor formação da GI contribuirá para um melhor entendimento da estratégia da organização. Esta formação, segundo os acadêmicos, confere maior conhecimento ao indivíduo, mas não tem poder de aprimorar suas atitudes em relação ao negócio da empresa em que atua. Conhecimentos técnicos são muito importantes para o exercício da função da GI, mas é o comportamento do gestor e suas habilidades de administrar, que irão melhorar o alinhamento estratégico da organização.

Por fim destaca-se a capacidade de manter redes de relacionamento, como exercício fundamental para o desempenho da GI. Mais do que manter relacionamentos verticais ou horizontais, é importante que a GI crie alianças nos âmbitos interno e externo, pois assim terá mais força e respaldo para assumir novos desafios e atingir melhores resultados.

CATEGORIA LIDERANÇA

Os respondentes reconhecem que a habilidade de construir times é um dos pilares do exercício da liderança (Booth e Farquhar, 2003). A liderança é responsável por formar grupo de pessoas com habilidades divergentes, mas com objetivos únicos e integrados, combinando técnica e comportamento de cada pessoa com cada tarefa a ser realizada. “Time é um espaço onde há relacionamentos, *feedback*, mobilização, autocrítica, e esse é o próprio conceito de liderança”, ressalta um dos respondentes.

Para os *headhunters* e acadêmicos, uma outra habilidade da GI é saber desenvolver e inspirar as pessoas da equipe. O conceito de inspirar é mais adequado do que influenciar (DDI, 2006), pois se trata de um processo contínuo de envolver, persuadir e levar as pessoas rumo ao resultado desejado, criando um caminho comum orientado por um *coach*, que neste caso, é o próprio gerente intermediário. Inspirar relaciona-se também a servir como exemplo para a equipe, ou seja, ter coerência entre a atitude e o discurso, a fim de conquistar credibilidade. Na opinião de todos respondentes, não há coisa pior para uma equipe do que um comportamento incoerente do seu líder. Sob este contexto, o *coach* tem o papel de identificar e aproveitar o melhor das pessoas em prol da empresa, bem como estimular as qualidades dos colaboradores, otimizando talentos.

Gerenciar equipes pressupõe “paixão por gente”, destacaram os gestores de RH entrevistados. Em função disso, ressaltaram a importância de celebrar resultados, comemorando os bons momentos. Porém, é preciso também estar atento aos maus momentos. É nesta hora que a GI precisa expressar o comprometimento com a equipe, apoiando, estimulando e acompanhando o grupo especialmente se os resultados forem ruins.

Para conquistar a liderança do grupo, os entrevistados enfatizaram a questão do saber dar e receber *feedbacks*, que apesar de pouco praticado, é um processo vital para gestão de equipes, pois se trata da “correção contínua da rota de vôo”. Entretanto, ressaltam que é necessário que o gerente intermediário busque sempre um equilíbrio entre o *feedback* positivo e o negativo. Aceitar críticas e ser humilde é um aspecto muito difícil de estar presente na GI, mas, de acordo com os *headhunters* e gestores de RH, é significativo quando o gestor apresenta tais características porque os líderes precisam saber conviver com os seus erros e os da sua equipe.

Os acadêmicos e *headhunters* defenderam também a “paixão por resultados” como um aspecto de liderança primordial para a GI. Afirmaram que a GI precisa ser competitiva no sentido de ter obsessão por resultados e por qualidade. Este espírito competitivo se traduz na forma de entusiasmo e “brilho nos olhos”. Entretanto só o entusiasmo não garante resultados consistentes, por isso são necessárias preparação, formação e experiência da GI para sustentar suas opiniões, decisões e projetos nos diversos fóruns em que atua. É esta preparação que garantirá ao gerente médio a capacidade de simplificar situações complexas e perceber além do cenário de curto prazo. Todavia, especialmente os *headhunters*, acreditam que esta pode ser uma realidade distante da GI, e que este aspecto está mais presente no nível hierárquico superior, estando a cargo dos diretores a tarefa de ensinar tal habilidade para os gerentes intermediários.

Por fim, os acadêmicos identificaram a necessidade da GI de inovar nos seus processos para obter resultados consistentes. Eles entendem também que para a GI atingir um alto nível de liderança, ela precisa solucionar conflitos, ser diplomata, ter “jogo de cintura” e saber negociar em todos os fóruns.

4.2 DIMENSÃO PAPÉIS POTENCIAIS – CATEGORIA AGENTE DE MUDANÇA

Os respondentes entendem que a GI pode assumir um papel de agente facilitador das mudanças organizacionais. Porém, na prática, a GI tem sido mais bloqueadora do que facilitadora das mudanças, devido a sua falta de comprometimento com as transformações e devido à ausência de comunicação clara por parte da diretoria sobre mudanças necessárias.

Complementarmente à visão de Kirton (1980), há também uma percepção de que a GI pode assumir um papel de facilitadora de soluções de problemas, no sentido de ensinar o caminho e/ou incentivar a descoberta de soluções através das suas equipes, ou ainda, saber onde buscar as soluções desconhecidas.

Tal visão é dificultada também pelo papel paradoxal exercido pela GI, conforme destacado por um dos acadêmicos entrevistados:

“A GI tem um papel paradoxal, aos olhos do CEO é funcionário, aos olhos do operacional é patrão, mas na realidade não é nem um nem outro. É preciso que ela tenha consciência do seu papel de sanfona (resiliência), precisando atender às demandas distintas dos diferentes públicos. A GI pode prejudicar ou ajudar muito as mudanças planejadas, mas isso depende também do papel da diretoria, em vender corretamente as idéias para a GI, com o apoio forte de um RH estratégico e do próprio comprometimento da GI com as mudanças, em assumir mais riscos e ter menos resistência ao novo.”

Concordando com Berkowitz (2005), os acadêmicos entendem que a GI assume um papel de influência na cultura e no clima organizacional. Esta influência é exercida através da amplificação e propagação da cultura e do clima para as equipe que lidera. Entretanto, apesar do papel assumido pela GI, o fiel depositário da cultura e do clima organizacional é o executivo principal. As empresas que tiverem sérios problemas no nível intermediário relativos a este tema terão sérios problemas de resultado.

Os quinze entrevistados concordam que a GI pode influenciar no processo de aprendizado sobre mudança, através de suas experiências e vivências anteriores (SCHAAFSMA, 1997; BERKOWITZ, 2005), desde que isso seja realizado de forma indireta através do exemplo (espelho). Todavia, lembram os gestores de RH, a exposição direta de histórias de sucesso não convence e não serve como uma “receita de bolo”, pois todo o aprendizado anterior deve ser adaptado à realidade do momento, da empresa e das pessoas envolvidas. Portanto, os gestores intermediários devem considerar as vivências anteriores inseridas e contextualizadas no momento presente da mudança e, através do exemplo, influenciar os outros.

CATEGORIA GESTOR DE RECURSOS

Os entrevistados ressaltaram a importância de considerar as especificidades de cada negócio para a determinação dos fatores que contribuem para a efetividade da GI em relação à gestão de recursos. Entretanto, os respondentes identificaram alguns fatores genéricos que se apresentam em grande parte das organizações: (a) comunicação clara e transparente, (b) liderança superior próxima gerando maior comprometimento e fazendo *coaching*, (c) nível de autonomia suficiente da GI para ter liberdade de ação e criação, (d) alinhamento da GI entre responsabilidades esperadas e executadas, (e) plano estratégico bem definido, objetivo e claro, onde todos possam participar da sua construção, (f) capacitação da GI coerente com o negócio da empresa; (g) RH estratégico, bem qualificado e atuante, (h) investimentos constantes em tecnologias; (i) ambiente inspirador de resultados, e (j) existência de métricas para medir todas as etapas de todos os processos.

Contrapondo os estudos de Nonaka (1988) e Ghoshal e Bartlett (1998), os gestores de RH destacaram não ser possível afirmar que a gestão de recursos melhora a efetividade da GI,

pois gerir os recursos de uma empresa é uma função inerente ao cargo de um gestor médio. Os respondentes afirmaram que se os recursos forem bem geridos, eles resultarão em bom desempenho organizacional. Entretanto, corroboram com a relevância dada pela teoria sobre a função de gestão de recursos, pois entendem que a GI não possui todas as competências necessárias para uma boa gestão. Por isso é premente o desenvolvimento destas competências pela empresa.

Nas entrevistas também não foi possível confirmar os estudos de Hooijberg (1996), que relaciona a efetividade da GI com o seu maior repertório de atuação, ou seja, de recursos e conhecimentos. Especificamente os acadêmicos, ressaltaram a dificuldade de distinguir os grupos hierárquicos de uma empresa em relação a sua importância para o resultado, pois a performance organizacional é função de todos os departamentos e grupos sociais.

Compartilhando dos resultados de Clarke (1998), os entrevistados entendem que o aumento contínuo de responsabilidades e diversidade de execução de tarefas contribui para performance da GI. Porém, isto depende das suas características de personalidade e capacidades pessoais para adaptar-se aos novos desafios. Na maioria dos casos, a GI não está corretamente capacitada para o aumento de responsabilidades, tampouco as empresas oportunizam este aprendizado, o que resulta em baixa performance.

CATEGORIA ELO DE LIGAÇÃO

Os entrevistados foram unânimes em afirmar que os gestores médios atuam como elo de ligação nas organizações, entre o grupo estratégico e o grupo operacional (HOOIJBERG, 1996; FIRE, 1996). Os gestores de RH reforçam que a qualidade desta ligação depende da capacitação de cada gestor. “A GI deveria fazer mais e melhor esse papel de uma forma constante, e não apenas pontual quando a situação lhe convém, pois os resultados desta parcialidade podem ser irreversíveis”, destaca um dos entrevistados.

Este papel também aparece no hiato existente entre a diretoria e o nível operacional, em função das diferenças de linguagem, de cultura e de conhecimento, que há entre estes grupos sociais. Neste sentido, o trabalho do RH pode facilitar a aproximação entre os níveis hierárquicos através da promoção da comunicação interna, evitando que a GI assuma total responsabilidade pela conexão dos níveis estratégico e operacional.

A maioria dos respondentes, especialmente os acadêmicos, acredita que a GI pode fazer a ligação entre competências individuais e organizacionais (KING, FOWLER e ZEITHALM, 2002), desde que as empresas conheçam claramente suas competências do negócio. Entretanto, visto que poucas empresas conhecem suas competências organizacionais, a GI não exerce plenamente este papel, apesar de, aparentemente, não haver outro grupo interno que possa desempenhar melhor esta função.

Na opinião dos acadêmicos e dos gestores de RH, a GI, efetivamente, transforma os objetivos organizacionais em ações concretas (SCHERMERHORN, 1986; MAIR, 2005), tratando de operacionalizar a estratégia. Como afirma um dos entrevistados:

“Em função da sua preparação técnica e comportamental, da sua função intermediária e da sua visão global da empresa, ela é o agente principal na transformação dos objetivos organizacionais, que é feita através das suas equipes. A empresa é um organismo dinâmico e todos os grupos contribuem para o resultado final. Assim a GI é fundamental para colocar as estratégias em prática, porém não é a única que faz esta ligação.”

Os três grupos de respondentes concordam que a GI também faz a ligação entre as demandas dos clientes e os recursos da empresa (SCHERMERHORN, 1986; MAIR, 2005). Este papel de ligação é facilitado, pois a GI gerencia diversos recursos organizacionais,

tomando as decisões que melhor atendam os clientes e as estratégias do negócio. A diretoria tem grande responsabilidade no desempenho deste papel, através da aprovação e disponibilização dos recursos a serem geridos pela GI.

5 Considerações Finais

Em relação ao histórico da gerência intermediária, é possível observar altos e baixos em sua trajetória. No modelo empresarial taylorista/fordista, a GI ocupava posição de destaque, pois tinha a função de controle sobre o trabalho. Com a ruptura deste paradigma, a GI perdeu status e quase desapareceu, pois aparentemente, agregava mais custo do que valor. Já no final da década de 90, período marcado pelo avanço de contínuas e intensas transformações no ambiente interno e externo às organizações, a GI começa a conquistar espaços à medida que fornece resposta à diversidade de demandas que tornam mais complexa a atividade empresarial. Na posição de ligação entre a empresa e as pessoas, o gestor intermediário representa um ponto de convergência na análise e solução de problemas organizacionais.

Visto o crescimento da importância da GI no contexto atual das organizações, é importante destacar que os resultados aqui encontrados formam uma base ampla e genérica acerca das principais características de perfil do gestor intermediário e de suas capacidades de entrega de resultados. Portanto, é vital que as variáveis identificadas nas categorias do construto elaborado devam ser adaptadas à luz das características do tipo de negócio e do contexto organizacional em questão.

A partir destes resultados, entende-se que é possível encaminhar novas pesquisas, especialmente focadas na opinião dos gestores da gerência intermediária quanto à sua influência sobre o desempenho das empresas. Também parece ser viável, o desenvolvimento de novos estudos comparativos, com base neste desenho de pesquisa, com empresas de alto desempenho de outras regiões do país, além da comparação destes resultados com outros grupos sociais das organizações.

Espera-se que os resultados aqui apresentados, contribuam para as empresas no sentido de criar uma fotografia mais nítida sobre a gerência intermediária. Ao evidenciar os atributos de perfil e os papéis potenciais da GI, os resultados desta investigação viabilizam a criação de pontes para estudos futuros sobre a influência das funções da gerência intermediária na performance organizacional.

6 Referências

ALBRECHT, K. *Service Within: solving the middle management leadership crisis*. Homewood: Business One, 1990.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARDWICK, J. Gerência em tempo de paz e liderança em tempo de guerra. In HESSELBEIN, F. GOLDSMITH, M. BECKARD, R. (Organização Peter Drucker Foundation) *Líder do Futuro* São Paulo: Editora Futura, 1996.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BERKOWITZ, S. Leadership Lesson Learned from Middle Management. *Physician Executive*. v.31, n.4, pg.46, 2005.

BLOODGOOD, J.M. Building Strategy from the Middle: Reconceptualizing Strategy Process. *International Journal of Organizational Analysis*. v.9, n.2, pg.213, 2001.

- BOND, E. Medição de Desempenho para Gestão da Produção em um Cenário de Cadeia de Suprimentos. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, 2002.
- BOWER, J.L. Business Policy in 1980's. *Academy of Management Review*. v.7, n.4, pg. 630-638, 1970.
- BOWMAN, C.; FAULKNER, D. *Competitive and Corporate Strategy*. London: Irwin, 1997.
- BOOTH, P.; FARQUHAR, C. *Leading from the Middle: managers make the difference*. Ottawa: The Conference Board of Canada, 2003.
- BURGELMAN, R.A. A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *Academy of Management Review*. v.8, pg.61-70, 1983.
- BURGOYNE, J. Doubts about Competency. In.: DEVINE, M. *The Photofit Manager*. London: Unwin-Hyman, pg.20-26, 1990.
- CALLAN, V.J.; DICKSON, C. Managerial Coping Strategies during Organizational Change. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. v.30, n.4, pg.47-59, 1992.
- CALDWELL, R. Change Leader and Change Managers: different or complementary? *Leadership e Organization Development Journal*. v.24, n.5/6, pg.285, 2003.
- CLARKE, M. Can Specialists Be General Managers? Developing paradoxical thinking in middle managers. *The Journal of Management Development*. v.17, n.3, pg.191, 1998.
- DDI - Development Dimensions International. Leadership forecast 2005-2006: best practices for tomorrow's global leaders. 2006. Disponível em: <<http://www.ddiworld.com/thoughtleadership/leadershipforecast.asp>>. Acesso em: 02 set. 2006.
- ECHEVEST, S. et al. Perfil do executivo no mercado globalizado. *Revista de Administração Contemporânea*, v.3, n.2, maio/agosto, 1999.
- HANDY, C. *The Age of Paradox*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1995.
- HOOIJBERG, R. A Multidirectional Approach Toward Leadership: an extension of the concept of behavioral complexity. *Human Relations*. v.49, n.7, pg.917-946, 1996.
- HRONEC, S.M. *Sinais Vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FENTON-O'CREEVY, M. Employee Involvement and the Middle Manager: saboteur or scapegoat? *Human Resource Management Journal*. v.11, n.1, pg.24, 2001.
- FIRE and forget? *The Economist*, p.51, Apr, 20, 1996.
- FLICK, U. *Uma Introdução a Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FLIGSTEIN, N. *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- FLOYD, S.W.; WOOLDRIDGE, B. *The Strategic Middle Manager*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C.A. *The Individualized Corporation: a fundamentally new approach to management*. London: Heinemann, 1998.
- GUTH, W.D.; MACMILLAN, I.C. Strategy Implementation Versus Middle Management Self-interest. *Strategic Management Journal*. v.7, n.4, pg.313-327, 1986.
- HUY, Q.N. In Praise of Middle Managers. *Harvard Business Review*. v.79, n.8, pg.72-79, 2001.
- KANTER, R.B. *The Change Master*. Londres: Allen & Unwin, 1983.
- KING, A.W.; FOWLER, S.W.; ZEITHAML, C.P. Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: o desafio da gerência intermediária. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*. v.42, n.1, pg.36-49, 2002.

- KIRTON, M. Adaptors and Innovators. *Human Relations*. v.3, pg.213-224, 1980.
- MAIR, J. Exploring the Determinants of Unit Performance: the role of middle managers in stimulating profit growth. *Group & Organization Management*. v.30, n.3, pg.263, 2005.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de Marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MANGALISO, M. The strategic usefulness of management information as perceived by middle managers. *Journal of Management*. v.21, n.2, p.231-250, 1995.
- MINTZBERG, H. The Manager's Job: folklore and fact. *Harvard Business Review*. v.68, n. 2, pg.196-176, 1990.
- MORGAN, G. *Imagination: the art of creative management*. Newbury Park: Sage, 1994.
- NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance Measurement System Design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*. v.25, n.12, pg.1228-1263, 2005.
- NEELY, A. D.; ADAMS, C. A. Perspectives on Performance: the performance prism. Centre for Business Performance, Cranfield School of Management. Working Paper, 2000.
- NEWELL, H.; DOPSON, S. Muddle in the Middle: organisational restructuring and middle management careers. *Personnel Review*. v.1, n.4, pg.4-20, 1996.
- NONAKA, I. Toward Middle-up-down Management: accelerating information creation. *Sloan Management Review*. v.29, n.3, pg.9-18, 1988.
- ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento In RUAS, R; ANTONELLO, C. S. BOFF, L. H. e colaboradores *Aprendizagem Organizacional e Competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- PENROSE, E. *The Theory of the Growth of the Firm* (with a new foreword by the author, 3rd ed.) Oxford University Press, Oxford, 1959/1995.
- PETERAF, M. A. (1993) The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, Baffins Lane – England, v.14, pp.179 – 188.
- QUINN, R. *Beyond Rational Management: mastering the paradoxes of the competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- RODRIGUES F^o, A. O papel da gerência intermediária: um estudo multisetorial em empresas de alta performance. 2007. Projeto de Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, Porto Alegre, 2007.
- RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In FOSS, Nicolai (org.) (1997) *Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective*. 1^a Edição. Oxford: Oxford University Press, cap. 11, p. 131-145, 1984..
- SCHAAFSMA, H. A Networking Model of Change for Middle Managers. *Leadership & Organization Development Journal*. v.18, n.1, pg.41, 1997.
- SCHERMERHORN, J. R. *Management for productivity*. New York :Wiley & Sons, 1986.
- STOREY, J. *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell, 1992.
- THEODORSON, G.A.; THEODORSON, A.G. *A Modern Dictionary of Sociology*. Londres: Methuen, 1970.
- VLOEBERGHES, D. Management development in a context of drastic changes. *The Journal of Management Development*. Bradford, v.17, n.9, p.644, 1998.
- WOOLDRIDGE, B.; FLOYD, S.W. The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*. v.11, n.3, pg.231-241, 1990.
- YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.