

CAPACIDADES DINÂMICAS E MICROPRÁTICAS DA MÉDIA GERÊNCIA DYNAMIC CAPABILITIES AND MIDDLE MANAGEMENT PRACTICES

Marina de Almeida Cruz, PUC Minas - marina.almeida.cruz@gmail.com

Daniela Martins Diniz, Universidade Federal de São João del Rei - danidiniz09@yahoo.com.br

Victor Silva Corrêa, Universidade Paulista - victorsilvacorrea@yahoo.com.br

RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar resultados de estudo destinado a investigar como a média gerência influencia no desenvolvimento das três dimensões das capacidades dinâmicas (CD), especificamente, da percepção, do aproveitamento e da reconfiguração. Para tanto, foi necessário identificar as micropráticas desempenhadas pela média gerência nas quatro empresas investigadas e analisar como tais práticas contribuem para o desenvolvimento das três dimensões das capacidades dinâmicas. Em relação ao método, foi realizada pesquisa de natureza qualitativa com base no método de estudo de casos múltiplos aplicado em quatro empresas brasileiras que operam em ambientes competitivos e dinâmicos. Quanto aos instrumentos de coleta de dados, foram conduzidas dezoito entrevistas em profundidade com membros da média e alta gestão das empresas selecionadas e realizada observação não participante. Os achados empíricos indicam que o desenvolvimento das três dimensões das capacidades dinâmicas (de percepção, de aproveitamento e de reconfiguração) se apresenta como resultado de micropráticas desempenhadas pelos membros da média gerência. Portanto, a capacidade da média gerência de observar e analisar o ambiente externo e interno capturando dados relevantes; de apoiar o processo decisório da alta gestão; de incentivar o compartilhamento interno de informações fazendo circular o conhecimento nas diferentes instâncias da organização; de explorar novas possibilidades de retornos para a firma; de identificar necessidades de investimentos, entre outras habilidades identificadas, influenciam a capacidade dinâmica das organizações. Ao desempenhar atividades relacionadas a tais capacidades, a média gerência interage com a alta gestão e com os subordinados de diversas formas no dia-a-dia da organização, conforme demonstrado na maioria das micropráticas identificadas na pesquisa empírica. Os resultados apontam também que as interações entre alta e a média gestão contribuem para o desenvolvimento das dimensões das capacidades dinâmicas. Isso porque as micropráticas desempenhadas de forma conjunta entre tais instâncias hierárquicas podem aumentar a efetividade das dimensões de percepção, aproveitamento e reconfiguração. Em relação à sua contribuição teórica, o trabalho supre um gap teórico da literatura sobre estratégia organizacional ao evidenciar a relação existente entre micropráticas da média gerência e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas suas três dimensões. Nessa linha, ao analisar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas sob a perspectiva da média gerência, este estudo extrapola a literatura na área que investiga esse fenômeno predominantemente sob a ótica da alta gestão das organizações. Finalmente, no campo empírico, o estudo pôde contribuir com reflexões sobre como a média gerência pode auxiliar a cúpula estratégica no alinhamento da organização às demandas do ambiente.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas; Média gerência; Micropráticas; Estratégia.

Abstract: The objective of this article is to present the results of a study aimed at investigating how middle management influences the development of the three dimensions of dynamic capacities, specifically, perception, use and reconfiguration. Therefore, it was necessary to identify the micropractices performed by middle management in the four cases investigated and to analyze how such practices contribute to the development of the three dimensions of dynamic capabilities. Regarding the method, a qualitative research was carried out based on the multiple case study method applied in four Brazilian companies that operate in competitive and dynamic environments. As for the data collection instruments, eighteen in-depth interviews were conducted with members of the middle and upper management of the selected companies and non-participant observation was carried out. The empirical findings indicate that the development of the three dimensions of dynamic capabilities (perception, utilization and reconfiguration) appears as a result of micropractices performed by members of middle management. Therefore, the ability of middle management to observe and analyze the external and internal environment capturing relevant data; to support the decision-making process of senior management; to encourage the internal sharing of information by circulating knowledge in different instances of the organization; exploring new possibilities for returns to the firm; identify investment needs; among other identified skills, influence the dynamic capacity of organizations. When performing activities related to such capacities, middle management interacts with top management and subordinates in different ways in the day-to-day of the organization, as demonstrated in most of the micro practices identified in the empirical research. Another important result of the research is that the interactions between senior and middle management contribute to the development of the dimensions of dynamic capabilities. This is because micropractices performed jointly between such hierarchical instances can increase the effectiveness of the dimensions of perception, use and reconfiguration. In relation to its theoretical contribution, the work fills a theoretical gap in the literature on organizational strategy by highlighting the relationship between the micropractices of middle management and the development of dynamic capabilities in its three dimensions. In this line, when analyzing the development of dynamic capabilities from the perspective of middle management, this study extrapolates the literature in the area that investigates this phenomenon predominantly from the perspective of top management in organizations. Finally, in the empirical field, the study was able to contribute with reflections on how middle management can assist the top strategy in aligning the organization to the demands of the environment.

Keywords: Dynamic Capabilities; Middle management; Micropractices; Strategy.

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 2010, pesquisas na área de estratégia organizacional têm indicado que a perspectiva teórica de “Capacidades Dinâmicas (CD)” se tornou fundamental para o entendimento do processo estratégico das organizações e de práticas que permitam à empresa melhor adequação de seus recursos internos às variáveis ambientais (DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2014; SCHILKE; HU; HELFAT, 2018; TEECE, 2018). O termo “capacidade dinâmica” pode ser definido como a habilidade que a empresa dispõe para criar, utilizar, aplicar e reconfigurar recursos singulares para o direcionamento estratégico em ambientes de mudança e incerteza (TEECE, 2007, 2012, 2016, 2018).

Tal habilidade estratégica de desenvolver recursos internos para fazer face às contingências ambientais é, em geral, discutida a partir da instância da alta gestão das organizações. Ou seja, a maioria dos estudos aborda o processo estratégico e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas sob a ótica da cúpula estratégica da organização (LEIH; TEECE, 2012; OUEKOUAK; OUEDRAOGO; MBENGUE, 2014). Todavia, estudos contemporâneos têm constatado que o sucesso ou falha na mudança estratégica são influenciados tanto pela alta gestão quanto pela média gerência durante as suas interações e decisões diárias (LEIH; TEECE, 2012; OUEKOUAK; OUEDRAOGO; MBENGUE, 2014). Autores clássicos na área apontam, inclusive, que a média gerência pode exercer papel de destaque em comparação com a alta gestão em atividades especificamente relacionadas ao desenvolvimento de capacidades organizacionais (WOOLDRIDGE; SCHMID; FLOYD, 2008; LEIH; TEECE, 2012).

Nesse contexto, o papel dos gestores de nível médio em organizar formas mais efetivas de produção, otimizar a alocação de recursos, gerenciar parcerias, administrar riscos, entre outras funções, passa a se configurar como um central para o desempenho das organizações (MOTTA *et al.*, 2016; HERRMANN, SANGALLI E TEECE, 2017).

Contudo, a influência da média gerência na dimensão estratégica da organização tem sido pouco debatida na literatura sobre capacidades dinâmicas (LEIH; TEECE, 2012; OUEKOUAK; OUEDRAOGO; MBENGUE, 2014). Em outros termos, pouco se sabe sobre os impactos das atividades e práticas (denominadas de micropráticas, neste estudo) realizadas pela média gerência nas decisões estratégicas da organização (SCHAEFER; GUENTHER, 2016). Como definição de média gerência, utilizou-se neste trabalho um conceito amplo, englobando todos os níveis gerenciais abaixo da alta gestão, incluindo gestores responsáveis por divisões ou unidades dispersas geograficamente de uma organização, além de gestores funcionais (como responsáveis pelos setores de marketing, recursos humanos, etc.) e gerentes de projetos.

Na tentativa de apresentar contribuições à questão ora discutida, a premissa central do estudo é a de que micropráticas desempenhadas pela média gerência podem influenciar o desenvolvimento das dimensões de CD das organizações (especificamente, da percepção, do aproveitamento e reconfiguração). Conforme afirmam Leih e Teece (2012), tal argumentação ainda não foi testada empiricamente. Com base no exposto, o objetivo da pesquisa foi investigar como a média gerência influencia no desenvolvimento das dimensões das capacidades dinâmicas, especificamente, da percepção, do aproveitamento e da reconfiguração.

Em termos de sua contribuição teórica, o estudo busca avançar nas literaturas sobre capacidades dinâmicas e influência estratégica da média gerência, analisando esses dois construtos teóricos de forma articulada. Isso se faz relevante no contexto brasileiro considerando-se que a abordagem de capacidades dinâmicas sob a perspectiva da média gerência foi pouco explorada pela academia nacional (MEIRELLES; CAMARGO, 2014; GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016). No campo empírico, o estudo pretende contribuir ao demonstrar como a média gerência pode auxiliar a alta gestão no alinhamento estratégico da organização às demandas do ambiente externo.

2 BASE TEÓRICA

2.1 Capacidades dinâmicas

O presente estudo tem como foco teórico as dimensões processuais das CD de percepção, aproveitamento e reconfiguração, delineadas inicialmente por Teece (2007), e o papel da média gerência na execução de atividades relacionadas a tais dimensões.

A abordagem das capacidades dinâmicas enfatiza a importância dos recursos organizacionais internos e externos em firmas atuantes em setores dinâmicos, e a habilidade da firma em usar, combinar e reconfigurar tais recursos de forma rápida e eficaz para agir de forma proativa e reativa às mudanças externas (HELFAT *et al.*, 2007; SCHILKE; HU; HELFAT, 2018). Tal abordagem tem aspectos comuns com as contribuições de Penrose (2006), que argumenta que o potencial de crescimento das firmas tem estreita relação com seus recursos internos, assim como com os estudiosos da Visão Baseada em Recursos (RBV) (BARNEY, 1991). A contribuição do trabalho de Teece, Pisano e Shuen (1997), particularmente, foi diferenciar a abordagem das capacidades dinâmicas da visão “mais estática” da RBV, ao incorporar o dinamismo do ambiente como fator crítico a ser considerado nesse processo de desenvolvimento de recursos e capacidades.

O termo “capacidades dinâmicas” foi definido, inicialmente, como a habilidade de uma organização em construir, integrar e reconfigurar competências para o direcionamento

estratégico em ambientes de mudança. Tais capacidades são utilizadas para a organização alcançar vantagem competitiva em ambientes de elevada incerteza e são capazes de explicar diferenças de adaptação e performance entre firmas. Deste modo, o foco das CD não é na eficiência de curto prazo, mas na sustentabilidade ao longo do tempo por meio de uma “adequação evolucionária” (TEECE, 2018).

Teece (2018) propõe que as capacidades dinâmicas - também denominadas de atividades empreendedoras -, podem ser visualizadas a partir de três dimensões: percepção, aproveitamento e reconfiguração. A capacidade de percepção do ambiente é uma forma de diagnóstico ambiental para subsidiar os gestores na definição de estratégias e se refere à capacidade gerencial de perceber e avaliar oportunidades e ameaças ambientais. O aproveitamento de oportunidades, por sua vez, se dá em função de uma definição clara de diretrizes e políticas pelos gestores na organização, bem como das respectivas ações a serem desempenhadas. Por fim, a reconfiguração de recursos é uma ação fundamental ao permitir a alocação efetiva de recursos para a operacionalização das estratégias estabelecidas.

Teece (2007, 2018) acrescenta que a percepção (*sense*) se refere a rotinas, atividades e capacidades mobilizadas pelos gestores para perceber, filtrar, analisar e monitorar mudanças, oportunidades e ameaças no ambiente interno e externo da firma. A capacidade de aproveitamento (*seizing*), por sua vez, inclui capacidades internas, atividades e estruturas que permitem aos gestores tomarem decisões e agir para aproveitar as oportunidades identificadas. A reconfiguração (*reconfiguration*) é definida como um contínuo alinhamento, realinhamento e reconfiguração de ativos da organização, ações que sustentam as atividades de percepção e aproveitamento (GIROD; WHITTINGTON, 2017; SCHILKE; HU; HELFAT, 2018).

Tais dimensões das capacidades dinâmicas revelam o papel fundamental da ação gerencial na estratégia e na competitividade das organizações. Isso porque a percepção do ambiente, o aproveitamento de oportunidades e a reorganização de rotinas, competências e recursos são atividades relacionadas diretamente à função gerencial (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016). Nessa linha, as três dimensões das CD foram contempladas no Quadro 1.

Quadro 1- Dimensões das Capacidades Dinâmicas

Dimensão	Definição	Autores
Percepção	Processos, rotinas, atividades e capacidades organizacionais e individuais utilizados para perceber, filtrar, analisar e monitorar mudanças, oportunidades e ameaças no ambiente interno e externo da organização	(Pavlou e El Sawy, 2011; Jantunen, Ellonen e Johansson, 2012; Li e Liu, 2014; Schilke, Hu e Helfat, 2018; Teece, 2007, 2018)
Aproveitamento	Procedimentos, atividades, estruturas e incentivos necessários à firma para conseguir tomar decisões e agir com a rapidez necessária em relação a oportunidades e ameaças identificadas pelos gestores	(Helfat et al., 2007; Hodgkinson e Healey, 2011; Jantunen, Ellonen e Johansson, 2012; Li e Liu, 2014; Schilke, Hu e Helfat, 2018; Teece, 2007, 2018)
Reconfiguração	Processos e atividades para o alinhamento, realinhamento e reconfiguração de ativos tangíveis e intangíveis, como estruturas, recursos e capacidades, de forma contínua	(Helfat et al., 2007; Hodgkinson e Healey, 2011; Jantunen, Ellonen e Johansson, 2012; Li e Liu, 2014; Girod e Whittington, 2017; Schilke, Hu e Helfat, 2018; Teece, 2007, 2018)

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.2 Função gerencial na abordagem das capacidades dinâmicas

A atenção conferida aos gestores na abordagem das capacidades dinâmicas foi inicialmente salientada por Adner e Helfat (2003), sob a designação de “capacidades dinâmicas gerenciais”, termo conceituado como capacidades utilizadas pelos gestores para gerar, integrar e reconfigurar recursos. Tais autores sugerem que as CD gerenciais são formadas por três habilidades gerenciais: a) capital humano, que compreende a formação educacional, a experiência na função e a participação em treinamentos; b) capital social, entendido como a rede de relacionamentos pessoais e profissionais desenvolvida pelo gestor, a qual pode fornecer o acesso a informações e recursos; c) cognição, que compreende os modelos mentais dos gestores, bem como os seus valores que influenciam o processo decisório (HELFAAT; PETERAF, 2015).

Este estudo tem como foco as atividades desempenhadas pela média gerência que exercem influência nas capacidades dinâmicas das organizações. Considerando que a literatura sobre CD contempla poucas contribuições nesse sentido (OUEKOUAK; OUEDRAOGO; MBENGUE, 2014), este trabalho se apropria da literatura sobre a influência da média gerência na estratégia organizacional como suporte conceitual (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992, 1997; WOOLDRIDGE; SCHMID; FLOYD, 2008). Tais estudos investigam formas de influência estratégica da média gerência ascendente e descendente em relação à hierarquia organizacional, ou seja, em direção à alta gestão e aos subordinados, respectivamente. Em direção à alta gestão,

a média gerência pode colaborar com interpretações de problemas organizacionais e com propostas de ações que podem influenciar o direcionamento estratégico da firma. Já em direção aos subordinados, a média gerência atua como agente de mudança, fornecendo um direcionamento e articulando esforços dos subordinados para a implementação estratégica.

Um dos estudos clássicos nessa área é o de Floyd e Wooldridge (1992, 1996, 1997), os quais definiram papéis estratégicos da média gerência (Figura 1).

Figura 1- Tipologia da influência estratégica da média gerência

	Ascendente	Descendente
Divergente	Defender alternativas	Facilitar a adaptação
Integrativo	Sintetizar informação	Implementar a estratégia deliberada

Fonte: Adaptado de Floyd e Wooldridge (1992).

O papel de “sintetizar informações” se refere à interpretação, avaliação e combinação de informações disponíveis no ambiente externo e interno da firma, e então posterior disseminação desses dados para outros membros do corpo gerencial, especialmente para a alta gestão. Ao se envolver em situações estratégicas, a média gerência pode interpretar e avaliar informações disponíveis no ambiente, influenciando diretamente as percepções de superiores e pares, que, por sua vez, podem mudar direcionamentos estratégicos da organização. Ao sintetizar informações, a média gerência tem a oportunidade de promover ideias de seu interesse (CURRIE; PROCTER, 2005; WOOLDRIDGE; SCHMID; FLOYD, 2008).

Ao desempenhar o papel de “defender novas iniciativas/alternativas estratégicas”, a média gerência apresenta para superiores e pares a relevância de iniciativas estratégicas diferentes daquelas já conduzidas pela firma. Dessa forma, a média gerência pode atuar como catalizador de iniciativas importantes, como o desenvolvimento de novos produtos, processos ou novos modelos gerenciais (CURRIE; PROCTER, 2005; WOOLDRIDGE; SCHMID; FLOYD, 2008; AHEARNE; LAM; KRAUS, 2014).

Outro papel estratégico da média gerência se refere à “implementação de estratégias deliberadas”. Ao desempenhar tal função, a média gerência conduz o processo de execução das

estratégias estabelecidas pela alta gestão ao definir e monitorar ações a serem desempenhadas pelos subordinados. Assim, a implementação serve para articular as atividades dos subordinados com a estratégia organizacional (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; 1996, 1997).

Outra função do gestor de nível intermediário está relacionada à sua participação no processo de elaboração de estratégias junto à alta gestão. Tal envolvimento contribui para a qualidade das decisões, tendo em vista fatores como a posição privilegiada da média gerência para obtenção de *insights* dos *stakeholders*. Além disso, ao participar da elaboração das estratégias, a média gerência passa a ter maior comprometimento na disseminação das estratégias para os subordinados (OUEKOUAK; OUEDRAOGO; MBENGUE, 2014).

Por fim, a função da média gerência de “facilitar a adaptação” favorece a flexibilidade da organização, a realização de ajustes ao longo do tempo, além de encorajar o aprendizado organizacional e expandir o repertório de respostas estratégicas da firma (PAPPAS; WOOLDRIDGE, 2007; AHEARNE; LAM; KRAUS, 2014). As funções estratégicas da média gerência foram sintetizadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Funções estratégicas da média gerência

Funções	Definições	Autores
Sintetizar informações	Interpretar, avaliar e combinar informações estratégicas disponíveis no ambiente externo e interno da organização, e então disseminá-las para os pares e a alta gestão	Floyd e Wooldridge, 1992, 1996, 1997; Currie e Procter, 2005; Wooldridge, Schmid e Floyd, 2008
Defender alternativas	Apresentar para superiores e pares a relevância e o potencial de iniciativas estratégicas diferentes daquelas já conduzidas pela firma	Floyd e Wooldridge, 1992; Currie e Procter, 2005; Pappas e Wooldridge, 2007; Wooldridge, Schmid e Floyd, 2008; Ahearne, Lam e Kraus, 2014
Implementar a estratégia	Conduzir o processo de execução das estratégias deliberadas pela alta gestão ao definir e monitorar ações a serem desempenhadas pelos subordinados	Wooldridge e Floyd, 1990; Floyd e Wooldridge, 1992, 1996, 1997; Currie e Procter, 2005
Participar na elaboração de estratégias	Participar no processo de elaboração de estratégias junto à alta gestão	Wooldridge e Floyd, 1990; Ouekouak, Ouedraogo e Mbengue, 2014; Wolf e Floyd, 2017
Facilitar a adaptação	Fomentar e desenvolver projetos e atividades experimentais para propor e incluir ajustes nas estratégias deliberadas	Floyd e Wooldridge, 1992, 1996, 1997; Pappas e Wooldridge, 2007; Ahearne, Lam e Kraus, 2014

Fonte: Elaborado pelos autores.

3 METODOLOGIA

A abordagem de pesquisa adotada no presente estudo foi a qualitativa, considerada útil no entendimento de fenômenos sociais complexos os quais não podem ser estudados fora do contexto em que ocorrem (CRESWELL, 2007). Tal abordagem se demonstrou adequada para o estudo das capacidades dinâmicas, tendo em vista que o seu desenvolvimento ocorre de forma

processual e suas características são consideradas dependentes das circunstâncias onde acontecem (TEECE, 2007; AMBROSINI; BOWMAN, 2009; ERIKSSON, 2013).

Em relação ao método de pesquisa foi utilizado o estudo de caso, considerado um método apropriado quando se pretende compreender um fenômeno em suas peculiaridades e complexidade, de modo holístico. A adoção desse método é recomendável em pesquisas que buscam responder questões que se iniciam com "como" e "por quê", como é o caso da presente pesquisa (YIN, 2015). Além disso, o estudo de caso possibilitou uma investigação descritiva que pode conduzir a desenvolvimentos teóricos provenientes dos *insights* obtidos na pesquisa.

Nessa direção, foi desenvolvido um estudo de casos múltiplos contribuindo para ampliar a validade externa da pesquisa (YIN, 2015). A seleção dos casos se deu por amostragem intencional considerando o objetivo de pesquisa e o conhecimento acerca das empresas-alvos do estudo (CRESWELL, 2007). Levou-se em conta, também, a facilidade de acesso tanto ao local de pesquisa, como à média gerência da empresa. Desse modo, foram selecionadas quatro empresas localizadas em Minas Gerais que operam em ambientes competitivos e dinâmicos:

Quadro 3 - Descrição dos casos estudados

	Descrição da empresa	Tempo (anos)	Porte
A	Indústria de bens de produção; fornecedora de equipamentos, sobretudo, para o setor de mineração	30	200 funcionários
B	Indústria de bens de consumo; fabricante de produtos para o lar	40	900 funcionários
C	Prestadora de serviços de diagnóstico, tratamento e prevenção de doenças de alta complexidade.	10	200 funcionários
D	Prestadora de serviços na área de engenharia mecânica para empresas geradoras de energia hidroelétrica	25	25 funcionários

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto aos instrumentos de coleta de dados, foram realizadas dezoito entrevistas semiestruturadas em profundidade (que geraram 20 horas gravadas) e observação direta não participante (YIN, 2015). Os sujeitos entrevistados foram membros da alta e da média gestão, ou seja, os principais responsáveis pelas principais decisões estratégicas das organizações investigadas (LEIH; TEECE, 2012). Como definição de média gerência, utilizou-se neste estudo um conceito amplo, englobando todos os níveis gerenciais abaixo da alta gestão, incluindo gestores responsáveis por divisões ou unidades dispersas geograficamente de uma organização, além de gestores funcionais (como responsáveis pelos setores de marketing, recursos humanos, etc.) e responsáveis por projetos.

As questões da pesquisa foram direcionadas para captar descrições de atividades desempenhadas pela média gerência quanto à: a) percepção de oportunidades e ameaças, bem como necessidades de investimentos e mudanças internas nas organizações; b) participação da

média gerência no processo decisório, como na elaboração e implementação de estratégias; c) formas de atuação da média gerência em processos de reconfiguração e mudanças nas organizações investigadas. Portanto, as categorias teóricas que balizaram a coleta e o tratamento dos dados empíricos foram baseadas nas três dimensões de capacidades dinâmicas definidas por Teece (2018) (a percepção, o aproveitamento e a reconfiguração) e, adicionalmente, as cinco funções estratégicas da média gerência discutidas na revisão teórica deste estudo.

A técnica de observação direta, empreendida de maneira espontânea sem um roteiro estruturado, foi realizada ao longo das visitas *in loco* nas organizações pesquisadas com a finalidade de ampliar as evidências obtidas a partir das entrevistas (CRESWELL, 2007; YIN, 2015). A utilização de tal técnica teve como foco a atuação estratégica dos membros da média gerência e foi feita a partir de registros e anotações logo após as entrevistas, compreendendo descrições adicionais aos relatos dos entrevistados e, principalmente, comentários pessoais do pesquisador, especialmente sobre comportamentos relevantes dos entrevistados (YIN, 2015).

Para o tratamento dos dados, foi utilizado o método de análise de conteúdo por categoria (BAUER, 2002). Essa metodologia consiste no uso de técnicas de sistematização, interpretação e descrição do conteúdo das informações coletadas, a fim de compreender o discurso, aprofundar suas características e extrair os detalhes importantes. Com isso, foi possível examinar várias dimensões dos relatos dos entrevistados e construir inferências a partir deles. Para facilitar a análise de conteúdo, foram definidas categorias de análise principalmente em dois níveis: a) o primeiro, relacionado às três dimensões das capacidades dinâmicas; b) e o segundo, referente às cinco funções estratégicas da média gerência (sintetizar de informações, defender alternativas, implementar estratégias, facilitar a adaptação e participar da elaboração de estratégias). Nessa direção, os relatos de entrevistas e os registros da observação foram organizados e categorizados de acordo com a categorias apresentadas para posterior interpretação das implicações desses dados e comparação com os construtos teóricos.

Posteriormente foi conduzida uma análise cruzada de casos (YIN, 2015), técnica amplamente utilizada em pesquisas que investigam casos múltiplos. Essa análise comparativa foi realizada por meio do estabelecimento de uma estrutura uniforme para comparação dos casos individuais e com isso, similaridades e divergências entre os casos foram evidenciadas nos achados de pesquisa (CRESWELL, 2007; YIN, 2015).

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Para atingir o objetivo do estudo, as micropráticas identificadas nos relatos dos entrevistados foram classificadas de acordo com as dimensões das capacidades dinâmicas, bem como categorizadas conforme as atividades de influência estratégica da média gerência.

4.1 Micropráticas relacionadas à dimensão de percepção

Nas quatro empresas pesquisadas foram encontradas diversas micropráticas desempenhadas pela média gerência em relação à dimensão de percepção, sendo as duas mais recorrentemente citadas: i) a captura de informações sobre movimentos dos concorrentes, fornecedores, clientes, oportunidades e mudanças mercadológicas; ii) a avaliação de características, necessidades, tendências e preferências dos clientes.

Os dados evidenciam que os membros da média gerência contribuem de forma ativa com informações estratégicas sobre concorrentes, fornecedores, parceiros de negócio, bem como com dados relativos ao ambiente regulatório da firma. Tais informações são compartilhadas em direção ascendente contribuindo, então, para subsidiar o processo de tomada de decisão, indicando a influência da média gestão no processo estratégico das organizações (WOOLDRIDGE; SCHMID; FLOYD, 2008). Os relatos abaixo ilustram parte dessa discussão:

Esse ano a gente já sabe, por exemplo, quais são as tendências, o que vai ser reformado, o que vai ser substituído no mercado no ano que vem. Mas muito ligado ao mercado do Sudeste. Então pela rede de informações, das pessoas que nós temos contatos, a gente já consegue prever. Os parceiros comerciais de fornecimento de equipamentos nos dão essa leitura de mercado (Gerente de Projetos, Empresa D).

Não dá para ter o básico, a gente tem que ter realmente o fluxo de informação dentro da empresa muito grande. Por exemplo, na parte comercial, [...] a gente tem dados da pesquisa. Então aqui é importantíssimo para tomar decisão. Então nós temos tudo que acontece no nosso setor no Brasil hoje. A gente tem como estar mensurando, estar analisando, ver o impacto disso (Diretor Industrial, Empresa B).

Nas Empresas A, B e C, a média gerência inclusive possui responsabilidades formais de captura de informações sobre o ambiente externo para levar de forma sistematizada em reuniões com a alta gestão. Os achados apontam, também, que parte das micropráticas identificadas nas empresas é desempenhada de maneira formal e outra parte de maneira informal. Nas Empresas A, B e C, que são firmas de grande e médio porte, são desempenhadas práticas formais e informais, enquanto que na Empresa D, de pequeno porte, foram identificadas apenas micropráticas informais.

Ao sintetizar informações, a média gerência busca e analisa informações e compartilha tais interpretações com pares e membros da alta gestão, que as utilizam para tomar decisões sobre as estratégias da organização (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1996, 1997). Portanto, a categorização das micropráticas da média gerência de acordo com a literatura de funções estratégicas possibilitou observar que as atividades de percepção, identificadas na função de “sintetizar informações”, se referem ao movimento ascendente (de levar informações até a alta gestão para auxiliar o processo decisório). Assim, constatou-se que as micropráticas da média gerência impactam diretamente as atividades estratégicas da alta gestão.

Os resultados sugerem, também, que a qualidade e a frequência de realização de tais micropráticas pela média gerência impactam as dimensões de “aproveitamento” e “reconfiguração” das capacidades dinâmicas. Isso porque, quanto mais informações consistentes sobre o ambiente chegam aos responsáveis pela tomada de decisão, maior é a possibilidade de aproveitamento das oportunidades e de reconfiguração de recursos para tal.

Com base nos achados, as micropráticas relativas à dimensão de percepção identificadas nas empresas foram reunidas no Quadro 4.

Quadro 4 - Micropráticas relacionadas à dimensão de percepção

Atividade da média gerência	Micropráticas identificadas	Entrevistados
Sintetizar informações	1) Capturar informações sobre movimentos dos concorrentes, fornecedores, clientes, oportunidades e mudanças que estão acontecendo no mercado	- CEO; Diretor comercial; Gerente de RH (Empresa A) - Fundador e Diretora Comercial (Empresa B) - Gerente de Qualidade e Projetos; Gerente de Mkt (Empresa C) - Gerente de Projetos (Empresa D)
	2) Buscar dados sistematizados externamente, como pesquisas de mercado realizadas por empresas especializadas	- Diretor Industrial; Diretora Comercial (Empresa B)
	3) Realizar pesquisa de mercado diretamente com clientes/revendedores	- Diretora Comercial (Empresa B)
	4) Conseguir informações sigilosas, sobre concorrentes e clientes, por meio de redes de relacionamentos	- Diretora Comercial (Empresa B) - Gerente de Projetos (Empresa D)
	5) Avaliar o posicionamento competitivo da empresa em relação aos concorrentes	- Diretor Industrial (Empresa B) - Superintendente (Empresa C)
	6) Avaliar características, necessidades, tendências, mudanças e preferências dos clientes	- Diretor Industrial (Empresa B) - Superintendente; Gerente de Qualidade; Gerente de Mkt (Empresa C) - Gerente de Projetos (Empresa D)

Fonte: dados da pesquisa.

4.2 Micropráticas relacionadas à dimensão de aproveitamento

Nos quatro casos investigados foram encontradas micropráticas desempenhadas pela média gerência em relação à dimensão de aproveitamento, sendo a “tomada de decisão de forma compartilhada” e o “incentivo à troca de informações para otimizar o aproveitamento” as duas práticas mais reforçadas pelos entrevistados (Quadro 5).

Quadro 5 - Micropráticas relacionadas à dimensão de aproveitamento

Atividades da média gerência	Micropráticas identificadas	Entrevistados
Sintetizar informações	1) Montar plano para análise de ideias, oportunidades e resolução de problemas	- Diretora administrativa e financeira (Empresa A) - Gerente de Planejamento Estratégico (PE) (Empresa A)
	2) Sistematizar informações para a tomada de decisão	- Gerente de Projetos (Empresa D) - Gerente de RH (Empresa C)
Envolvimento na elaboração de estratégias	3) Tomar decisões de forma compartilhada	- Gerente de PE; Diretora administrativa (Empresa A) - CEO (Empresa B) - Gerente de Qualidade e Projetos; Gerente de Mkt; de RH; Superintendente (Empresa C) - Gerente de Projetos (Empresa D)
Defender alternativas	4) Conquistar legitimidade para novas ideias	- Gerente de PE (Empresa A)
Facilitar a adaptação	5) Incentivar a troca de informações para otimizar o aproveitamento	- Diretor comercial; Gerente de PE (Empresa A) - Diretora Comercial, Gerente de RH (Emp. B) - Gerente de Qualidade e Projetos; Gerente de Mkt (Empresa C)
Implementar a estratégia deliberada	6) Gerenciar parcerias com <i>stakeholders</i>	- Diretor comercial (Empresa A) - Diretor Industrial (Empresa B) - Diretor (Empresa D)
	7) Trabalhar ativamente na implementação das estratégias	- Diretor comercial; Gerente de PE (Empresa A) - Gerente de Mkt; Superintendente (Empresa C)

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação à tomada de decisão estratégica, estão incluídas decisões sobre o delineamento de soluções para os clientes, sobre o tipo de relacionamento com empresas da cadeia produtiva e terceirização de atividades internas. O CEO da Empresa B, por exemplo, explica o envolvimento da média gerência na decisão de voltar a produzir produtos que antes eram importados da China:

Dentro dessa mesma decisão, a gente optou por investir em alguns produtos, nacionalizamos alguns produtos que eram importados, a linha de produtos XY foi nacionalizada, aí já houve também a participação do gerente industrial. O produto X3 que a gente tinha importado, ele passou a ser fabricado aqui. Um projeto que foi feito também diretamente com o diretor industrial (CEO, Empresa B).

Os achados indicam também que a média gerência das quatro empresas possui envolvimento direto e ativo na elaboração de estratégias. Nas Empresas A e C, existem

processos formais de elaboração do planejamento estratégico e em ambas as organizações, a média gerência participa das reuniões sobre o tema com a alta gestão, pares e subordinados. Nas Empresas B e D, por sua vez, a média gerência participa ativamente do processo em discussões formais e informais para tomada de decisão estratégica. As contribuições são relacionadas a não apenas levar informações sistematizadas para embasar a tomada de decisão, conforme descrito na dimensão de percepção, mas também em relação a discussões sobre viabilidade de aproveitamento de novas ideias, necessidades de investimentos e direcionamentos relacionados a ameaças ambientais. Os relatos que seguem ilustram o envolvimento direto da média gerência no processo estratégico:

[...] cria um pouco mais de conexão, a gente compartilha a questão orçamentação também. Já vinha há um tempo atrás com práticas de compartilhar o orçamento anual com os gerentes, isso já existia, mas a gente traz isso de uma forma mais diferente, colaborativa, um pouco mais de responsabilização sobre os custos, entrando assim na projeção de fluxo de caixa, gerando os desafios, então a gente começa a guiar a empresa pelo caixa” (Gerente de planejamento estratégico, Empresa A).

A nossa diretoria, e a superintendência, tem um cuidado de sempre estar envolvendo as lideranças nas decisões, até porque os impactos e como a gente vai conseguir que isso funcione da melhor forma possível vai depender do alinhamento e do envolvimento de toda equipe” [...]. São feitos vários encontros para discutir cenários, oportunidades, e tudo isso demora um tempo maior. E aí é toda diretoria, marketing, qualidade e gestão de pessoas nesse momento (Gerente de comunicação e marketing, Empresa C).

Além disso, observou-se que em todas as empresas investigadas, o processo decisório pode ser considerado descentralizado. Ou seja, foi possível observar um ambiente onde os níveis hierárquicos se sentem livres para contribuir com opiniões, acessar dados estratégicos, bem como participar do processo decisório (HELFAT *et al.*, 2007; TEECE, 2007; JANTUNEN; ELLONEN; JOHANSSON, 2012).

Tendo em vista tais análises, fica clara a participação da média gerência nos processos de aproveitamento nas empresas pesquisadas. Cabe destacar que, ao realizar algumas micropráticas, a média gerência está diretamente envolvida com a alta gestão, como ao tomar decisões de forma compartilhada. Já outras micropráticas realizadas pela média gerência, mesmo não sendo desempenhadas em conjunto com a alta gestão, possuem impacto direto na efetividade e qualidade das atividades a serem desempenhadas pela cúpula no processo decisório, como ao montar plano de negócios para análise de viabilidade de novas ideias, sistematizar informações, analisar indicadores para tomada de decisão e ao gerenciar relacionamento com parceiros de negócio, por exemplo. Dessa forma, fica claro como as

micropráticas desempenhadas pela média gerência se relacionam com as práticas desempenhadas pela alta gestão.

Ao realizar tais micropráticas, a média gerência colabora direta e indiretamente com o desenvolvimento das outras duas dimensões das CD, “percepção” e “reconfiguração”. Isso porque o efetivo aproveitamento de oportunidades e a participação no processo decisório estimulam o aprendizado de tais membros, desenvolvendo a sua capacidade de observação e identificação de variáveis ambientais que sejam de interesse da alta gestão e que tenham relação com a estratégia.

4.3 Micropráticas relacionadas à dimensão de reconfiguração

Na dimensão de reconfiguração, foram identificadas seis micropráticas realizadas pela média gerência das empresas estudadas (ver, Quadro 6), sendo as “conversas frequentes entre alta e média gestão sobre assuntos estratégicos” a prática mais reforçada pelos entrevistados. O relato da Gerente de Projetos da Empresa D ilustra esse achado: “A gente passa muito do nosso tempo conversando. Acontece uma coisa, a gente está lá conversando, extrapolando aquele cenário. E sempre alinhados, para na hora da oportunidade, todo mundo já sabe o que fazer”.

Quadro 6 - Micropráticas relacionadas à dimensão de reconfiguração

Atividades da média gerência	Micropráticas identificadas	Entrevistados
Envolvimento na elaboração de estratégias	Conversar frequentemente sobre assuntos estratégicos (alta gestão e média gerência)	-Gerente de PE (Empresa A) - Gerente de RH (Empresa B) - Gerente de RH; Gerente de Qualidade (Empresa C) - Gerente de Projetos (Empresa D)
Defender alternativas	Iniciar mudanças em processos	- Gerente de PE (Empresa A)
	Identificar necessidades de investimentos para melhorar a capacidade de percepção e de aproveitamento de oportunidades	- Gerente de PE (Empresa A) - Superintendente (Empresa C) - Gerente de Projetos (Empresa D)
Facilitar a adaptação	Compartilhar e discutir informações sobre novas ideias com superiores, pares e subordinados	- Gerente de PE; Diretor Comercial (Empresa A) - Diretor Industrial (Empresa B) - Gerente de Mkt (Empresa C)
Implementar a estratégia deliberada	Participar ativamente da implementação de mudanças necessárias	- Gerente de PE (Empresa A) - Gerente de Mkt (Empresa C)
	Discutir sobre dificuldades de aproveitamento de oportunidades com superiores, pares e subordinados	- Gerente de PE (Empresa A)

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme salientado por Teece (2007), a descentralização do processo decisório é essencial na abordagem das capacidades dinâmicas, pois, à medida que as firmas crescem, a descentralização é necessária para alcançar flexibilidade e capacidade de resposta rápida. Nas

empresas pesquisadas, a média gerência relatou ter iniciativa para iniciar mudanças (conforme tangencia o relato abaixo) e se demonstrou capaz de identificar os investimentos necessários para melhorar o aproveitamento das oportunidades

Nesse processo, a gente começou a identificar algumas lacunas, e a Diretora comprou a ideia da gente reestruturar o planejamento estratégico. Aí pensamos em um modelo juntos, eu e ela juntos, aí trouxemos um modelo mais dinâmico. (Gerente de PE, Empresa A).

Micropráticas desempenhadas pela média gerência relacionadas ao aprendizado organizacional e a geração de novos conhecimentos (PAVLOU; SAWY, 2011) também foram identificadas nas empresas pesquisadas, onde os entrevistados relataram conversar frequentemente sobre assuntos estratégicos com os membros da alta gestão e aprender nessa dinâmica. Tal microprática se demonstra útil para o desenvolvimento do aprendizado dos indivíduos envolvidos, facilitando assim outras práticas relacionadas às dimensões de percepção, aproveitamento e reconfiguração.

Algumas micropráticas descritas na dimensão de reconfiguração, como “conversar sobre assuntos estratégicos”, “compartilhar e discutir informações sobre novas ideias” e “discutir sobre dificuldades de aproveitamento de oportunidades” também foram identificadas nas quatro empresas investigadas e são realizadas através da interação entre a alta e a média gerência, o que contribui para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas no sentido de ampliar a qualidade das discussões e consequentemente, da tomada de decisões.

As outras micropráticas identificadas, as quais se referem a “iniciar mudanças em processos”, “identificar necessidades de investimentos para melhorar a capacidade de percepção e aproveitamento de oportunidades” e “participar ativamente da implementação de mudanças”, impactam diretamente a qualidade e a efetividade das práticas desempenhadas pela alta gestão, desenvolvendo, assim, de forma indireta, as dimensões das CD.

As outras micropráticas identificadas, as quais se referem a “iniciar mudanças em processos”, “identificar necessidades de investimentos para melhorar a capacidade de percepção e de aproveitamento de oportunidades” e “participar ativamente da implementação de mudanças necessárias”, impactam diretamente a qualidade e efetividade das práticas desempenhadas pela alta gestão, desenvolvendo, assim, de forma indireta, as dimensões das capacidades dinâmicas. Tais reflexões corroboram a noção de que as interações entre alta e média gerência contribuem para o desenvolvimento das três dimensões das CD.

4.4 Discussão sobre a análise dos dados

A análise dos dados suscitou algumas reflexões relacionadas à descrição do fenômeno de capacidades dinâmicas. Primeiramente, o exame dos dados possibilitou observar claramente a influência de micropráticas desempenhadas pela média gerência nas práticas da alta gestão. Além disso, foi possível observar implicações de tais micropráticas para o desenvolvimento das dimensões das capacidades dinâmicas, especialmente em relação ao que emerge da integração entre elas. Dessa forma, salienta-se a descrição do fenômeno partindo do nível individual (membro da média gerência) para o nível de times (membros da média e da alta gestão), bem como do nível individual e de times para o nível organizacional (fenômeno das CD).

Cabe citar alguns exemplos para esclarecer tal raciocínio. Observou-se, por exemplo, que a microprática de “sistematizar informações para embasar a tomada de decisão”, e a de “gerenciar parcerias”, realizadas pela média gerência das empresas pesquisadas, impactam diretamente no processo decisório da alta gestão, bem como no efetivo aproveitamento das decisões estratégicas tomadas. Já a microprática “tomar decisões de forma compartilhada”, realizada por meio da interação entre a média e a alta gestão em atividades formais e informais, pode impactar diretamente na qualidade do processo decisório e de implementação estratégica. Dessa forma, a descrição do fenômeno das CD realizada neste trabalho, a qual enfatizou a abordagem no nível do indivíduo, de times e da organização, e, especialmente, no que suscita da interação entre eles, pôde, certamente, contribuir para um maior entendimento das CD.

A análise dos dados permitiu observar mais um elemento importante para explicar o fenômeno investigado: o tempo. Ou seja, constatou-se que as micropráticas são aperfeiçoadas ao longo do tempo, não só pelo tempo de experiência de cada indivíduo, mas, principalmente, pelo tempo de interação entre eles ao desempenhar atividades conjuntas na organização. Observou-se, assim, que o aprendizado resultante de tais interações possibilitou o aprimoramento do processo decisório.

Então a gente procura trabalhar os *trade offs* também. Nós temos que aprender a abrir mão das oportunidades que não são oportunidades para o nosso foco. É uma grande oportunidade, excelente, mas nosso foco não é esse nesse momento. Dói? Dói. Mas nós temos que saber trabalhar com isso, abrir mão. Porque se você quiser abraçar tudo, você cria uma confusão dentro da empresa que ninguém sabe para onde vai mais. (Superintendente, Empresa C).

Os dados permitiram outras observações relacionadas às interações entre as micropráticas desempenhadas pelos gestores das organizações. Tais observações se referem a como as micropráticas relacionadas a cada uma das dimensões das capacidades dinâmicas podem

impactar o funcionamento das outras duas dimensões. As micropráticas da dimensão de percepção podem impactar a qualidade do processo decisório relativo à dimensão de aproveitamento. Por exemplo, a microprática de “capturar informações sobre movimentos dos concorrentes, fornecedores e clientes”, quando conta com a contribuição da média gerência, oferece maior diversidade de informações para a tomada de decisão gerencial.

Já as micropráticas desempenhadas na dimensão de aproveitamento podem impactar diretamente a necessidade de transformações em dada organização. Isso porque, ao detectar oportunidades e ameaças, os gestores podem desenvolver novas ações, que, por sua vez, podem demandar mudanças na forma de alocação dos recursos. Por exemplo, a microprática de “montar plano de negócios para análise de novas ideias e oportunidades”, relacionada à dimensão de aproveitamento, vai gerar subsídios para a tomada de decisão mais robusta acerca de quais ajustes deverão ser feitos para implementação de determinada oportunidade. Ou seja, a alocação de recursos, neste caso, pode significar pequenas transformações no ambiente interno da organização, como abandono de linhas de produtos ou serviços, e posterior reorganização para iniciar o processamento das novas decisões.

Os dados da pesquisa permitiram outra reflexão relacionada à dimensão de reconfiguração. A necessidade de adaptações incrementais, ou ajustes mais agressivos, podem decorrer não só da percepção e aproveitamento de oportunidades e ameaças, bem como da “falta” delas, mas, também, da percepção de oportunidades que interessam a dada empresa, mas que ela, ainda, não tem condições estruturais para aproveitá-las.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tomando como referência o objetivo do estudo, uma primeira conclusão é a de que, ao desempenhar as micropráticas identificadas na pesquisa, a média gerência contribui para o desenvolvimento das três dimensões das capacidades dinâmicas. Desse modo, a sua capacidade de observar o ambiente externo e interno capturando dados relevantes, de apoiar o processo decisório da alta gestão, de incentivar o compartilhamento interno de informações, de explorar novas possibilidades de retornos para a firma, entre outras habilidades identificadas, influenciam a capacidade dinâmica das organizações. Ao desempenhar atividades relacionadas a tais capacidades, a média gerência interage com a alta gestão e com os subordinados de diversas formas no dia-a-dia da organização, conforme demonstrado na maioria das micropráticas descritas neste estudo.

Logo, é possível afirmar que a média gerência que desenvolve micropráticas relacionadas às dimensões de percepção, aproveitamento e reconfiguração, possuem, em relação aos

indivíduos de outros níveis hierárquicos da organização, capacidade superior de influenciar positivamente o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Tal conclusão apoia, e ao mesmo tempo amplia, reflexões da área. Primeiramente, os achados corroboram resultados do estudo de Leih e Teece (2012), que aponta que a função dos gestores é estimular e direcionar o desenvolvimento de capacidades, atividades em que a alta e a média gerência devem fazer parte, bem como a ideia de Ouakouak, Ouedraogo e Mbengue (2014), de que o envolvimento da média gerência conduz ao desenvolvimento de capacidades organizacionais, o que, por sua vez, resulta em maior desempenho da firma.

Outro resultado do estudo indica que as interações entre alta e a média gestão contribuem para o desenvolvimento das dimensões das CD. Isso porque as micropráticas desempenhadas de forma conjunta entre tais instâncias hierárquicas podem aumentar a efetividade da dimensão de aproveitamento, por exemplo. Além disso, as outras micropráticas identificadas, as quais são realizadas especificamente pela média gerência, impactam as práticas da alta gestão. Como exemplo de tais micropráticas, é possível citar a “captura de informações sobre concorrentes, fornecedores, clientes e mudanças mercadológicas” e “avaliar necessidades, tendências e preferências dos clientes”, as quais influenciam diretamente a qualidade do processo decisório das organizações. Sendo assim, é possível afirmar que as interações entre alta e a média gerência contribuem, de fato, para o desenvolvimento das três dimensões das CD.

Em relação à sua contribuição teórica, o trabalho supre um gap teórico da literatura sobre estratégia organizacional ao evidenciar a relação existente entre as micropráticas da média gerência e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas suas três dimensões. Nessa direção, a pesquisa avança, por um lado, na literatura sobre capacidades dinâmicas, e, por outro, nos estudos sobre influência estratégica da média gerência. Finalmente, no campo empírico, o estudo pôde contribuir com reflexões sobre como a média gerência pode auxiliar a alta gestão no alinhamento da organização às demandas do ambiente.

Como estudos futuros, sugere-se que novas pesquisas utilizem as micropráticas da média gestão identificadas nesta pesquisa para a construção de escalas que mensurem a intensidade de realização dessas práticas no contexto de outras organizações.

REFERÊNCIAS

ADNER, R.; HELFAT, C. E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 10, pp. 1011-1025, 2003.

AHEARNE, M.; LAM, S. K; KRAUS, F. Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: The role of social capital. *Strategic Management Journal*, v. 35, n. 1, pp. 68–87, 2014.

AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International Journal of Management Reviews*, v. 11, n. 1, pp. 29–49, 2009.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, pp. 99-120, 1991.

BAUER, M. Análise de conteúdo clássica: uma revisão, in: M. Bauer., & G. Gaskell (Eds.). *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático*, Vozes, Petrópolis, pp. 189-219, 2002.

CRESWELL, J. W. *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*, Artmed, Porto Alegre, 2007.

CURRIE, G. AND PROCTER, S. J. The Antecedents of Middle Managers' Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy. *Journal of Management Studies*, v. 42 n., 7, pp.1325–1356, 2005.

ERIKSSON, T. Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities, *Scandinavian Journal of Management*, v. 30, n. 1, pp. 65-82, 2014.

FEILER, P.; TEECE, D. Case study, dynamic capabilities and upstream strategy: Supermajor EXP. *Energy Strategy Reviews*, v. 3 n. September, pp. 14-20, 2014.

FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, v. 1, n. 1, pp. 153-167, 1992.

FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. *The strategic middle manager: How to create and sustain competitive advantage*. San Francisco: Jossey-bass Publishers, 1996.

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

GIROD, S. J. G.; WHITTINGTON, R. Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, v. 38, n. 5, pp. 1121-1133, 2017.

GUERRA, R. M. A.; TONDOLO, V.; CAMARGO, M. O que (ainda) podemos aprender sobre capacidades dinâmicas, *Revista Ibero Americana de Estratégia*, v. 15, n. 1, pp. 44-64, 2016.

HELFAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M. A., SINGH, H.; TEECE, D. J.; WINTER, S. G. *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. London: Blackwell, 2007.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, v. 36, n. 6, pp. 831–850, 2015.

HERRMANN, J. D.; SANGALLI, L. C.; TEECE, D. J. Dynamic Capabilities: Fostering an Innovation-Friendly Environment in Brazil. *Rev. adm. empres.*, São Paulo, v. 57, n. 3, p. 283-287, June 2017

HODGKINSON, G. P.; HEALEY, M. P. Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management”, *Strategic Management Journal*, v. 32, n. 13, pp. 1500–1516, 2011.

JANTUNEN, A.; ELLONEN, H.-K.; JOHANSSON, A. Beyond appearances: Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ? *European Management Journal*, v. 30, n. 2, pp. 141–155, 2012.

LEIH, S.; TEECE, D. The Functions of Middle and Top Management in the Dynamic Capabilities Framework. *Kindai Management Review*, v. 1, pp. 1-25, 2012.

LEIH, S.; TEECE, D. Campus Leadership and the Entrepreneurial University: A Dynamic Capabilities Perspective. *Academy of Management Perspectives*, v. 30, n. 2, pp. 182-210, 2016.

LI, D.; LIU, J. Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, v. 67, n. 1, pp. 2793-2799, 2014.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las?” *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. ed. esp., pp. 41-64, 2014.

MOTTA, K. et al. Excelência em gestão como agente promotor da competitividade nas MPE's. *Holos*, [S.l.], v. 4, pp. 269-283, 2016.

OUEKOUAK, M. L.; OUEDRAOGO, N.; MBENGUE, A. The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: an European study. *European Management Journal*, v. 32, n. 2, pp. 305-318, 2014.

OZAKI, A. M.; FONSECA, F.; WRIGHT, J. Prospecção tecnológica e consciência sobre o futuro: um estudo sob a ótica das capacidades dinâmicas utilizando modelagem de equações estruturais. *Revista de Administração e Inovação*, v. 10, n. 1, pp. 99-118, 2013.

PAVLOU, P. A.; EL SAWY, O. A. Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision sciences*, v. 42, n. 1, pp. 239-273, 2011.

PAPPAS, J. M.; WOOLDRIDGE, B. Middle managers divergent strategic activity: An investigation of multiple measures of network centrality. *Journal of Management Studies*, v. 43 n. 3, pp. 323–341, 2007.

PENROSE, E. T. *A teoria do crescimento da firma*. Campinas: Editora da UNICAMP, 2006. 398 p.

SCHAEFER, T.; GUENTHER, T. Exploring strategic planning outcomes: the influential role of top versus middle management participation. *Journal of Management Control*, v. 27, n. 2, pp. 205-249, 2016.

SCHILKE, O.; HU, S.; HELFAT, C. Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, v. 12, n. 1, pp. 390-439, 2018.

SHUEN, A.; FEILER, P.; TEECE, D. Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition. *Energy Strategy Reviews*, v. 3, n. 3, pp. 5-13, 2014.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 13, pp. 1319–1350, 2007.

TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation, *Long Range Planning*, v. 43 n. 2-3, pp. 172-194, 2010.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, v. 49, n. 8, pp. 1395–1401, 2012.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, v. 86 n. C, pp. 202-216, 2016.

TEECE, D. Towards a capability theory of (innovating) firms: implications for management and policy. *Cambridge Journal of Economics*, v. 41 n. 3, pp. 693-720, 2017.

TEECE, D. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, v. 51 n. 1, pp. 40-49, 2018.

TEECE, D.; LEIH, S. Uncertainty, Innovation, and Dynamic Capabilities: an introduction. *California Management Review*, v. 58, n. 4, pp. 5-12, 2016.

TEECE, D. J.; PETERAF, M.; LEIH, S. Dynamic capabilities and organizational Agility”, *California Management Review*, v. 5, n. 4, pp. 13-35, 2016.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, pp. 509-533, 1997.

WOLF, C.; FLOYD, S. Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda, *Journal of Management*, v. 43, n. 6, pp. 1754-1788, 2017.

WOOLDRIDGE, B; FLOYD, S. W. The strategy process, middle management involvement and organisational performance. *Strategic Management Journal*, v. 11, n. 3, pp. 231–241, 1990.

WOOLDRIDGE, B.; SCHMID, T.; FLOYD, S. W. The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, v. 34 n. 6, pp. 1190–221, 2008.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Copyright of Revista de Administração da UNIMEP is the property of Revista de Administração da UNIMEP and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.