



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Alan Rodrigues

***MIDDLE MANAGER E FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA A PARTIR DAS PRÁTICAS
DE OPEN STRATEGIZING***

Florianópolis
2022

Alan Rodrigues

***MIDDLE MANAGER E FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA A PARTIR DAS PRÁTICAS
DE OPEN STRATEGIZING***

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, Dr.^a

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Rodrigues, Alan

Middle manager e formação da estratégia a partir das
práticas de open strategizing / Alan Rodrigues ;
orientadora, Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda , 2022.
92 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em
Administração, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Middle Manager. 3. Formação da
Estratégia. 4. Open Strategizing. I. , Rosalia Aldraci
Barbosa Lavarda. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III.
Título.

Alan Rodrigues

***MIDDLE MANAGER E FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA A PARTIR DAS PRÁTICAS
DE OPEN STRATEGIZING***

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado, em 09 de dezembro de 2022, por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.^a Maria Elisa Bernardes Brandão, Dr.^a
Fundação Dom Cabral – MPA/FDC

Prof. Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda, Dr.
PPGA/UFSC

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração atribuído pelo Programa de Pós-Graduação em Administração.

Prof. Renê Birochi, Dr.
Coordenador – PPGA/UFSC

Prof.^a Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, Dr.^a
Orientadora – PPGA/UFSC

Florianópolis, 2022.

À Geane e Alice, meus amores.

AGRADECIMENTOS

Registrar os agradecimentos pela conclusão do trabalho é um dos momentos mais importantes desta jornada, mas também, um dos mais difíceis, pois muitas pessoas, direta ou indiretamente, fizeram parte deste momento.

Inicialmente, agradeço à Deus, pela vida, pela saúde e por me guiar e iluminar em cada decisão tomada, às quais proporcionaram momentos únicos na execução deste trabalho, dando forças e sabedoria para chegar ao fim desta dissertação.

À minha esposa, meu grande amor, Geane Garlet, que esteve ao meu lado, do início ao fim desta jornada, que acreditou, desde sempre, que este sonho seria possível, suportou minhas ausências, serviu de inspiração, entendeu o momento, incentivou ir até o final e cuidou da nossa família. Essa vitória também é sua. Te amo.

À minha filha, Alice Rodrigues, minha pequena, que nasceu durante a execução deste trabalho e veio ao mundo para me ensinar tanto. Em tão pouco tempo me transformou em uma pessoa melhor, me ensinando, de fato, o que é importante. Papai te ama.

Aos meus pais, Alci Carlos Rodrigues (*in memoriam*) e Ana Lúcia Furtado Rodrigues, que, desde cedo, me ensinaram o valor dos estudos e que sempre acreditaram e me incentivaram na busca pela concretização dos meus sonhos.

Ao meu irmão, Luan Rodrigues, por sua amizade sincera, por seu companheirismo e por me incentivar (e cobrar) a manter o foco também na atividade física. Um exemplo de dedicação, cumprindo, fielmente, com seus compromissos, faça chuva ou faça sol.

À minha professora e orientadora, Dr.^a Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, que durante toda esta caminhada, esteve ao meu lado, da definição do tema da dissertação à entrega final do trabalho, mostrando a importância do comprometimento para com a pesquisa e acreditando em seu resultado.

Ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da UFSC, por também fazer parte desta trajetória e por imprimir a exigência necessária na condução de suas respectivas disciplinas.

Aos professores, membros da banca de qualificação e defesa, pela disponibilidade e por suas valiosas contribuições, teóricas e práticas, fornecidas para o enriquecimento da pesquisa, garantindo sua qualidade.

Ao colegas, mestrandos e doutorandos, do grupo de pesquisa Estratégia, Gestão e Sustentabilidade: Processos, políticas e gestão da estratégia no contexto organizacional e do grupo interinstitucional de pesquisa *Strategizing: Social Practices and Processes*, por suas

contribuições durante a fase de cumprimento das disciplinas do programa, assim como, compartilhando dicas e sugerindo práticas nos ensaios para as bancas.

À Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, por proporcionar a oportunidade de estudar e obter tal formação, em uma instituição que preza pela qualidade do ensino, pesquisa e extensão.

À empresa, aos colegas de trabalho e aos que prontamente se dispuseram a participar e contribuir com a pesquisa, concedendo as entrevistas e fornecendo as informações necessárias para a obtenção dos resultados esperados neste trabalho.

À família, aos amigos e a todos aqueles que, direta ou indiretamente, fizeram parte da construção deste trabalho, deste conhecimento, que vai além desta dissertação.

Muito obrigado.

“Em primeiro lugar vem a dedicação, depois a habilidade.”

Leonardo da Vinci

RESUMO

O *middle manager* é peça fundamental no processo e prática da estratégia, sendo o articulador de estratégias deliberadas e emergentes. Quanto à abertura da estratégia na prática, consideramos a inclusão das pessoas no fazer estratégico e a transparência da informação, com a visibilidade e o compartilhamento de informações ao longo do processo de formação da estratégia. A partir desses conceitos, o objetivo deste estudo foi compreender como ocorre a inter-relação entre *middle manager*, formação da estratégia e práticas de *open strategizing*. Entendemos que a atuação do *middle manager* ocorre quando este: (i) defende alternativas e sintetiza informações como práticas *bottom-up*; (ii) facilita adaptação a novos projetos e implementa estratégias deliberadas como práticas *top-down*; (iii) articula a inclusão dos atores organizacionais como práticas *middle-up-down* e (iv) promove a transparência das informações como práticas *middle-up-down*. Adotamos a abordagem qualitativa, com um estudo de caso como método de pesquisa. A seleção do caso se deu pela possibilidade de acompanhar a criação, em tempo real, de uma escola de negócios, realizada pela atuação do *middle manager* na formação da estratégia e práticas de implementação desta unidade de negócios. A coleta de dados foi por meio de entrevistas semiestruturadas, levantamento de documentos e observação direta. A análise qualitativa dos dados ocorreu a partir da comparação teórico-empírica por meio da análise da narrativa e *pattern matching*. Os principais resultados apontaram que as atribuições do *middle manager* e a forma articuladora como ele interage com os colaboradores e setores organizacionais, evidenciaram seu protagonismo a partir das práticas estratégicas integradoras. Encontramos uma estrutura aberta e favorável à atuação do *middle manager*, sendo possível identificar o desempenho de seus papéis estratégicos ao articular a inclusão dos atores organizacionais e promover a transparência das informações, favorecendo a criação e implementação da Escola de Negócios. Como contribuição destacamos que os papéis apresentados por Floyd e Wooldridge (1992) não consideram a inclusão das pessoas e tampouco a transparência da informação como práticas integradoras no processo de formação da estratégia, o que nos leva a avançar, suprimindo essa lacuna com evidências da relação entre os papéis do *middle manager* e a abertura da estratégia na prática, contribuindo para que as organizações visualizem como esses profissionais podem adotar práticas de abertura da estratégia de forma integradora, atuando como os principais articuladores e protagonistas do processo de formação da estratégia.

Palavras-chave: *middle manager*; formação da estratégia; *open strategizing*; prática; estratégia como prática.

ABSTRACT

The middle manager is a central part of the strategy process and practice, being the articulator of deliberate and emerging strategies. As for the open strategy in practice, we consider the inclusion of people in the strategic work and the transparency of information, with the visibility and sharing of information throughout the strategy formation process. Based on these concepts, the goal of this study was to understand how the interrelationship between middle manager, strategy formation and open strategizing practices occurs. We understand that the role of the middle manager occurs when he: (i) champions alternatives and synthesizes information as bottom-up practices; (ii) facilitates adaptation to new projects and deliberates strategy implementation as top-down practices; (iii) articulates the inclusion of organizational agents as middle-up-down practices and (iv) promotes information transparency as middle-up-down practices. We adopted a qualitative approach, with a case study as research method. The selection of the case was given by the possibility to follow the creation, in real time, of a business school, carried out by the action of the middle manager in the strategy formation process and practices of this business unit. Data collection was through semi-structured interviews, documents files and direct observation. The qualitative data analysis was based on theoretical-empirical comparison through narrative analysis and pattern matching. The main results pointed out that the middle manager's attributions and the way he interacts with employees and organizational sectors, evidenced him as protagonist of the integrative strategic practices. We found an open and favorable structure for the performance of the middle manager, making it possible to identify the performance of their strategic roles by articulating the inclusion of organizational actors and promoting transparency of information, favoring the creation and implementation of the Business School. As contribution, we highlight that the studies presented by Floyd and Wooldridge (1992) do not consider the inclusion of people nor the transparency of information as integrative practices in the strategy formation process, which leads us to move forward, filling this gap with evidence of the relationship between the roles of the middle manager and the open strategizing in practice, helping organizations to visualize how these professionals can adopt practices of opening the strategy in an integrative way, acting as the main articulators and protagonists of the strategy formation process.

Keywords: middle manager; strategy formation; open strategizing; practice; strategy as practice.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Papéis Estratégicos do <i>Middle Manager</i>	21
Figura 2 – Tipos de Estratégia.....	35
Figura 3 – <i>Strategizing</i>	37
Figura 4 – Análise <i>pattern matching</i>	49
Figura 5 – <i>Middle Manager</i> , Formação da Estratégia e práticas de <i>Open Strategizing</i>	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Papéis e Comportamentos do <i>Middle Manager</i>	22
Quadro 2 – Tipos de Estratégia.....	27
Quadro 3 – Os Processos de Formação da Estratégia <i>Top-Down</i> , <i>Middle-Up-Down</i> e <i>Bottom-Up</i>	30
Quadro 4 – As 10 Escolas do Pensamento Estratégico.....	31
Quadro 5 – Ideias Centrais das Escolas do Pensamento Estratégico.....	33
Quadro 6 – Dimensões de <i>Open Strategizing</i>	39
Quadro 7 – Visão Geral do Referencial Teórico	41
Quadro 8 – Dados dos Entrevistados.....	45
Quadro 9 – Elementos Constitutivos (ECE) e Operacionais (EOE) do Estudo.....	47
Quadro 10 – Resumo de práticas <i>bottom-up</i> (defender alternativas e sintetizar informações)..	56
Quadro 11 – Resumo de práticas <i>top-down</i> (facilitar adaptação e implementar estratégias deliberadas).....	59
Quadro 12 – Resumo de práticas <i>middle-up-down</i> (articular a inclusão dos atores organizacionais).....	63
Quadro 13 – Resumo de práticas <i>middle-up-down</i> (promover a transparência das informações).....	66
Quadro 14 – Proposições da Pesquisa.....	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BL	<i>Business Leader</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
ECE	Elementos Constitutivos do Estudo
EDP	<i>Executive Development Program</i>
EN	Escola de Negócios
EOE	Elementos Operacionais do Estudo
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
MBR	<i>Master in Business Reinvention</i>
MM	<i>Middle Manager</i>
PIEE	Programa Internacional de Educação Executiva
OP	Operação Administrativa
OS	<i>Open Strategy</i>
SAP	<i>Strategy as Social Practice</i>
TM	<i>Top Manager</i>
TMT	<i>Top Management Team</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA	15
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 Objetivo Geral	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 JUSTIFICATIVA	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 <i>MIDDLE MANAGER</i>	20
2.2 FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA.	26
2.3 <i>OPEN STRATEGIZING</i>	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	42
3.2 JUSTIFICATIVA PARA A SELEÇÃO DO CASO	42
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	43
3.3.1 Entrevistas Semiestruturadas.....	43
3.3.2 Levantamento de Documentos.....	46
3.3.3 Observação Direta	46
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	47
3.4.1 Elementos Constitutivos de Estudo (ECE) e Elementos Operacionais de Estudo (EOE).....	47
3.4.2 Análise da Narrativa.....	48
3.4.3 <i>Pattern Matching</i>	49
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	50
4.1 ECE 1: <i>MIDDLE MANAGER</i> NA PRÁTICA DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	53
4.1.1 EOE1.1: Defender alternativas e sintetizar informações como práticas <i>bottom-up</i>	54
4.1.2 EOE1.2: Facilitar adaptação e implementar estratégias deliberadas como práticas <i>top-down</i>	56
4.2 ECE 2: <i>OPEN STRATEGIZING</i> NA PRÁTICA DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA... ..	59
4.2.1 EOE2.1: Articular a inclusão dos atores organizacionais como prática <i>middle-up-down</i>	60
4.2.2 EOE2.2: Promover a transparência das informações como prática <i>middle-up-down</i>	63
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	67

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICE A – PLANEJAMENTO DA COLETA DE DADOS.....	83
APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS.....	84
APÊNDICE C – CHECKLIST PARA OBSERVAÇÃO DIRETA.....	86
APÊNDICE D – DOCUMENTO DE ESCLARECIMENTO SOBRE A PESQUISA.....	88
APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	89

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresentamos a contextualização e a delimitação do tema, o problema de pesquisa, os objetivos, geral e específicos, assim como, a justificativa para o estudo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

O *middle manager*, também apresentado na literatura como “gerente intermediário”, “gestor intermediário”, “gerente de nível médio”, “gestor de nível médio”, é peça fundamental no processo e prática da estratégia, sendo o executor da estratégia e, mais recentemente, também o estrategista (CRUZ; CÔRREA; DINIZ; VAZ, 2020; VAZ; BERNARDES; BULGACOV; MILAGRES, 2021), neste estudo, manteremos o termo em inglês *middle manager*, por considerá-lo mais abrangente, referindo-nos ao gestor, líder ou articulador da estratégia em nível intermediário, nos mais variados níveis da estrutura hierárquica e funcional da organização, desde que este seja responsável por um grupo de colaboradores e tenha a função e atribuição de coordenar uma área, setor ou departamento, e esteja hierarquicamente abaixo da equipe da alta administração e responsável pela sua respectiva área operacional.

Neste sentido, é pertinente entender seu papel, identificando as características que o credenciam para tal (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992). Adotamos os papéis descritos por Floyd e Wooldridge (1992), podendo ser combinados em: (i) defender alternativas e sintetizar informações, executando práticas no sentido de baixo para cima, a partir das situações originadas no dia a dia, quando exercem ações que apoiam superiores; e, práticas de (ii) facilitar adaptação e implementar estratégias deliberadas, executando atividades no sentido de cima para baixo, quando essas práticas envolvem situações de influenciar subordinados.

Considerando o processo de formação estratégica, entendemos que a estratégia deliberada (*top-down*) é formulada pelos CEO e diretoria (alta administração), porém, a dinâmica de mercado, a proximidade com a execução e a operação fazem com que a estratégia emergente (*bottom-up*) seja formada e executada pelo *middle manager*. Para Andersen (2004) a estratégia pode, ainda, ser considerada integradora, quando essa estratégia deliberada e emergente se mescla em um movimento de cima para baixo e de baixo para cima (*middle-up-down*) envolvendo a participação de outros praticantes da estratégia (NETZ; BRUNDIN; SVENSSON, 2019).

Adicionalmente, um dos fenômenos observados recentemente na literatura foi chamado de abertura da estratégia ou *open strategy* (ADOBOR, 2019, 2020). O termo *open strategizing* (adotado neste estudo) surge a partir dos estudos da estratégia como prática social no qual o ‘fazer estratégia’ ou *strategizing* ocorre (WHITTINGTON, 2006) e, conseqüentemente, essa abertura é entendida seguindo a abordagem de inter-relação entre os praticantes e suas práticas (LUEDICKE et al., 2017; MACK; SZULANSKI, 2017; SEIDL; VON KROGH; WHITTINGTON, 2019, p.9; WAWARTA; PAROUTIS, 2019; WHITTINGTON, 2019).

No que se refere à abertura da estratégia, Whittington, Cailluet, Yakis-Douglas (2011) apontam duas dimensões centrais: a inclusão das pessoas e a transparência da informação. A inclusão se refere ao envolvimento das pessoas no processo da estratégia, sejam elas da organização ou *stakeholders* externos. A transparência aborda a visibilidade e o compartilhamento de informações ao longo do processo de construção e execução da estratégia.

A estratégia aberta envolve a participação na deliberação da estratégia e, particularmente, a questão do grau de participação de abertura das partes interessadas interna e externas. Diz respeito a forma de governar a organização e, mais importante, tomar decisões estratégicas. Em um contexto de estratégia aberta significa que a liderança de uma organização distribui seus direitos e responsabilidades de tomada de decisão para um grupo maior de *stakeholders*, em vez de limitá-los a um círculo exclusivo de líderes (LUEDICKE et al., 2017).

Compreender os papéis estratégicos do *middle manager*, bem como, as práticas de *open strategizing*, para a formação da estratégia, tem fundamental importância, sobretudo, no contexto contemporâneo das organizações, no que tange a necessidade de inovação no ambiente organizacional, na atração e inclusão novos participantes à formação da estratégia, além dos desafios em gerenciar uma estratégia aberta.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A relação entre alta e média gerência (RAES; VLIJMEN, 2017), estratégia deliberada e emergente (MINTZBERG; WATERS, 1985), bem como, as interações destes agentes na implementação da estratégia (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; SEIDL; BALOGUN, 2022), abrem possibilidades para o aprofundamento dos estudos em estratégia e como a estratégia tem sido aberta, compartilhada e comunicada (WHITTINGTON, CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011; SEIDL; VON KROGH; WHITTINGTON, 2019). Com situações em que o *middle manager* necessita uma ação rápida frente a uma mudança ou

resposta a um mercado, em detrimento a retornos mais difíceis e/ou demorados da alta gestão, ou ainda, circunstâncias onde o *middle manager* identifica oportunidades e/ou novas perspectivas que surgem na operação e podem ser defendidas junto a alta administração, tem havido um interesse crescente no *middle manager* e como sua participação nos processos de estratégia pode aumentar a qualidade das estratégias e sua implementação (BURGELMAN et al., 2018). A estratégia aberta caracteriza uma forma moderna de prática de desenvolvimento de estratégia baseada nas noções de transparência e inclusão e promove uma participação mais ampla dos atores organizacionais na elaboração das estratégias. O fenômeno da estratégia aberta como um conceito teórico, reflete uma mudança de paradigma na formação da estratégia para formas mais abertas e participativas de desenvolvimento com dois princípios, de inclusão e transparência, mas também, interno e externo (NKETIA, 2016). A possibilidade de aprofundar este movimento, por parte do *middle manager* reflete o problema de pesquisa e, desta forma, nasce a necessidade de compreender a relação entre o *middle manager*, a formação da estratégia e a *open strategizing*. A partir da inter-relação desses conceitos, chegamos à questão de pesquisa: **Como ocorre a inter-relação entre *middle manager*, formação da estratégia e práticas de *open strategizing*?**

A partir da delimitação da questão de pesquisa passamos a apresentar os objetivos decorrentes deste questionamento.

1.3 OBJETIVOS

Neste tópico apresentamos os objetivos geral e específicos, dando finalidade à pesquisa.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo deste estudo é compreender como ocorre a inter-relação entre *middle manager*, formação da estratégia e práticas de *open strategizing*.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos elaborados, a partir do objetivo geral, são:

- a) identificar as atribuições do *middle manager* da organização estudada;
- b) caracterizar o processo de formação da estratégia;
- c) demonstrar práticas de *open strategizing* no contexto organizacional;
- d) ilustrar a inter-relação entre o *middle manager*, a formação da estratégia e práticas de *open strategizing*.

Para alcançar o objetivo de compreender como ocorre a inter-relação entre *middle manager*, formação da estratégia e práticas de *open strategizing*, foi delineada uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso (CRESWELL; CRESWELL, 2021). A seleção do caso surgiu pela oportunidade de acompanhar a criação, em tempo real, de uma Escola de Negócios, articulação esta, realizada, sobretudo, pela forte atuação do *middle manager* na formação da estratégia e práticas de implementação desse projeto com abertura da estratégia. O projeto de implementação da Escola de Negócios é pertinente de ser estudado, pois, no seu desenvolvimento e implementação são percebidos momentos de abertura da estratégia (HAUTZ, 2017; MACK; SZULANSKI, 2017) com a inclusão das partes interessadas, em diferentes etapas da referida formação e implementação da estratégia, bem como, a transparência nas informações com os *stakeholders* envolvidos nesse processo. A organização selecionada se caracteriza pela forte inserção e representatividade das indústrias no Estado de Santa Catarina, Brasil. A organização foi fundada em 1950 e promove e defende, desde então, o desenvolvimento de um ambiente favorável à essas indústrias, ofertando serviços e soluções para o empresariado catarinense, atendendo, também, outras unidades da Federação, como por exemplo, Goiás, Mato Grosso, Rio de Janeiro e Paraná.

1.4 JUSTIFICATIVA

Esperamos, com este estudo, proporcionar esclarecimentos quanto ao envolvimento da atuação da média gerência como principal agente do processo de formação e práticas de abertura da estratégia, a partir do estudo da implementação de uma Escola de Negócios.

Este estudo permitiu compreender, na realidade vivenciada, o desenvolvimento de práticas que contribuem para o fortalecimento dos estudos em estratégia, mais especificamente, no que diz respeito ao desenvolvimento de lideranças com atuação na média gerência, inovação em processos de formação de estratégias organizacionais e transformação de negócios envolvendo educação e gestão organizacional, uma vez que, episódios de instabilidade econômica surgem, e novas formas de enfrentar estes agentes, como por exemplo, taxas de

câmbio e juros, cadeia de abastecimento mundial, exportações, tem forçado as empresas a reverem seus modelos econômicos e práticas estratégicas de gestão.

Ademais, esta pesquisa é decorrente de estudos desenvolvidos no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), na linha de pesquisa de Marketing e Estratégia nas Organizações, assim como, é parte dos estudos do grupo interinstitucional de pesquisa *Strategizing: Social Practices and Processes*.

No próximo capítulo, apresentamos o marco teórico utilizado como base para o desenvolvimento da fase empírica desta pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para compreensão teórica, a revisão da literatura abarcou os conceitos relacionados ao *middle manager*, formação da estratégia e *open strategizing*.

2.1 MIDDLE MANAGER

O *middle manager*, também apresentado na literatura como “gerente intermediário”, “gestor intermediário”, “gerente de nível médio”, “gestor de nível médio”, é peça fundamental no processo e prática da estratégia, sendo o executor da estratégia e, mais recentemente, também o estrategista, assim, tem crescido, no campo dos estudos em estratégia, a necessidade de compreender e entender o papel deste agente nas organizações (CRUZ; CÔRREA; DINIZ; VAZ, 2020; VAZ; BERNARDES; BULGACOV; MILAGRES, 2021).

Middle manager é entendido de forma bastante ampla. Estende-se aos gestores localizados abaixo da alta administração e acima da supervisão de primeiro nível na hierarquia, porém, a característica distintiva do *middle manager*, no entanto, não é onde ele se situa no organograma. Em vez disso, o que torna o *middle manager* único, é seu acesso à alta administração, juntamente com o seu conhecimento de operações. É esta combinação que lhes permite atuar como mediadores entre a estratégia da organização e as atividades do dia-a-dia. Tal designação funcional compreende diferentes tipos de profissionais de nível médio, incluindo gerentes gerais de linha (por exemplo, chefes de divisão ou unidade estratégica de negócios), gerentes de linha funcional (por exemplo, vice-presidentes de marketing) e executivos baseados em equipes ou projetos (por exemplo, líderes de iniciativas estratégicas (WOOLDRIDGE; SCHMID; FLOYD, 2008). Para tanto, neste trabalho, adotamos a definição de Wooldridge, Schmid e Floyd (2008), acrescentando e referindo-nos ao *middle manager*, como o gestor, líder ou articulador da estratégia em nível intermediário, nos mais variados níveis da estrutura hierárquica e funcional da organização, desde que este seja responsável por um grupo de colaboradores e tenha a função e atribuição de coordenar uma área, setor ou departamento, e esteja hierarquicamente abaixo da equipe da alta administração e responsável pela sua respectiva área funcional/operacional.

Floyd e Wooldridge (1992) relatam haver diferentes combinações entre comportamento e cognição do *middle manager*, que resultam em quatro papéis estratégicos: (i) defender alternativas, (ii) sintetizar informações, (iii) facilitar adaptação e (iv) implementar

estratégias deliberadas, sendo que as duas primeiras seguem o fluxo emergente (*bottom-up*) e as duas últimas o fluxo deliberado (*top-down*), Figura 1:

Figura 1: Papéis Estratégicos do *Middle Manager*

		Comportamento	
		Ascendente	Descendente
Cognitivo	Divergente	Defender alternativas	Facilitar adaptação
	Integrador	Sintetizar informação	Implementar estratégia deliberada

Fonte: Floyd e Wooldridge, 1992, p.154

Defender alternativas (i) significa justificar e definir novos programas para a alta direção, avaliar os méritos das novas propostas, busca de novas oportunidades, propor programas ou projetos para gerentes de nível superior e justificar programas que já tenham sido estabelecidos (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; FLOYD; LANE, 2000).

Em (ii) sintetizar de informações, o *middle manager* tem um perfil caracterizado por servir informações sobre a viabilidade de novos programas, comunicar as atividades dos concorrentes e fornecedores, além de avaliar as mudanças no ambiente externo e comunicar implicações das novas informações para a alta gerência (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; FLOYD; LANE, 2000).

Já, (iii) facilitar a adaptação, para Floyd e Wooldridge (1992) e Floyd e Lane (2000), é incentivar a discussão informal e de partilha de informações, amenizar regulamentos para obter novos projetos iniciados, ganhar tempo com programas experimentais, desenvolver objetivos e estratégias para projetos não oficiais, incentivar a resolução de problemas de equipes multidisciplinares, localizar e disponibilizar recursos para projetos em processo e proporcionar uma estrutura adequada para programas experimentais com o time operacional.

Para (iv) implementar estratégias deliberadas, atua em monitorar as atividades para dar apoio às iniciativas da diretoria, implementar planos de ação projetados para cumprir objetivos, traduzir planos de ação, traduzir objetivos em metas individuais (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992).

O Quadro 1 – Papéis e Comportamentos do *Middle Manager* elenca, a seguir, os comportamentos do *middle manager* a partir de cada papel estratégico desempenhado.

Quadro 1 – Papéis e Comportamentos do *Middle Manager*

Papéis do <i>middle manager</i>	Comportamento do <i>middle manager</i>
Defender alternativas	Guiar e fomentar Defender Apresentar alternativas à alta gestão
Sintetizar informações	Categorizar negócios Apresentar negócios à alta gestão Combinar informações estratégicas e práticas Sintetizar
Facilitar adaptação	Promover a adaptabilidade e proteger as atividades Compartilhar informações Guiar a adaptação Facilitar a aprendizagem
Implementar estratégia deliberada	Implementar Revisar e ajustar Motivar e inspirar Treinar

Fonte: Floyd e Lane, 2000, p.159

Portanto, a partir de Floyd e Wooldridge (1992) e Floyd e Lane (2000), chegamos ao *middle manager*, a partir de seus comportamentos, como um elo organizacional essencial, desempenhando papéis estratégicos tanto à execução de estratégias, quanto à formação destas.

Os comportamentos estratégicos convergentes/integradores do *middle manager* compreendem a implementação da estratégia organizacional deliberada, traduzindo-a para os níveis mais baixos e sintetizando novas informações para a alta administração sobre a implementação. Já o comportamento estratégico divergente do *middle manager* envolve facilitar a busca por novas iniciativas estratégicas e escolher qual defender para a alta administração. Enquanto o comportamento estratégico convergente/integrador em apoio à estratégia deliberada é pré-definido e abertamente esperado, o comportamento estratégico divergente na maioria das vezes não é formalmente encorajado pela alta administração

(FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; FLOYD; LANE, 2000; TARAKCI; ATEŞ; FLOYD; AHN; WOOLDRIDGE, 2018).

No entendimento de Floyd e Lane (2000), para que o *middle manager* possa interagir com o nível de diretoria, é preciso que entenda qual é a intenção da organização e sua estratégia competitiva, além do contexto político e econômico no qual se insere. Uma característica definidora do *middle manager* é seu acesso à alta administração, ao mesmo tempo em que estão intimamente envolvidos e possuem conhecimento sobre as operações. Assim, são considerados peça fundamental nas práticas de formação da estratégia, como integrador da visão da diretoria, transmitindo os objetivos e a visão prática da realidade organizacional, proporcionada pelos trabalhadores e podendo intervir e mudar o rumo da organização, com a integração de suas perspectivas de práticas de vida da organização (MANTERE, 2008; LAVARDA; CANETGINER; PERIS-BONET, 2010; CARDOSO, LAVARDA, 2015).

Uma posição mais substantiva para o *middle manager*, no processo de estratégia, surgiu em conjunto com um novo modelo de organização; aquele que é mais plano e mais empreendedor do que formas clássicas e que compete em ambientes intensivos em conhecimento. Os papéis estratégicos do *middle manager* também são descritos como parte do processo de empreendedorismo corporativo, onde estes desempenham atividades para criar e integrar o conhecimento, que são: identificar oportunidades, desenvolver iniciativas e renovar as capacidades organizacionais (WOOLDRIDGE; SCHMID; FLOYD, 2008).

A média gerência é definida como uma posição na hierarquia organizacional entre o núcleo operacional e a alta administração, cujos ocupantes são responsáveis por uma determinada unidade de negócios neste nível intermediário da organização, que compreende todos aqueles abaixo da gestão estratégica de nível superior e acima do primeiro nível de supervisão (HARDING; LEE; FORD, 2014).

Posições de gerência intermediária podem ser significativamente distinguidas ao longo de várias dimensões que se relacionam com a alta administração estratégica, e porque confere um grau de autoridade formal, seu nível na hierarquia organizacional é talvez o mais fundamental. A posição também tem se mostrado associada com a consciência das questões estratégicas e conhecimento dos pontos fortes e fracos da empresa, os quais representam precursores lógicos para uma influência estratégica significativa (WOOLDRIDGE; FLOYD, 2017).

Assim, o *middle manager* passou a ser reconhecido como um bem valioso para a inovação nas organizações, dado seu papel central de detectar e promover ideias. No entanto,

para que isso seja possível, tais gestores devem ir além de suas funções formais e acumular fontes produtivas de poder, como “informação, recursos e apoio” (KANTER, 1982; VAZ; BULGACOV, 2018). O *middle manager* também se envolve na estratégia persuadindo e chamando a atenção das pessoas para a compreensão de eventos, desenvolvimentos e tendências que possuem implicações para o desempenho organizacional (VAZ; BULGACOV, 2018).

Essa função intermediária está em permanente contato com as ações que suscitam a estratégia e os atores que a desempenham e conhecem as especificidades necessárias para gerir os objetivos nas organizações, por isso, permite a articulação da informação e a influência no processo de tomada de decisão (ROZSA NETO; LAVARDA, 2019).

A atuação do *middle manager*, como ator organizacional articulador da estratégia, sua ação estratégica nas atividades e ações do cotidiano, de forma a se estabelecer uma compreensão da extensão da sua influência, levou a estudos sobre a criação e desenvolvimento de sentido no trabalho; lançaram olhar para o *middle manager*, de forma a compreender como executam com sentido o que fazem e como atribuem sentido ao que fazem, investigando o papel que estes atores estratégicos têm, em conversas e rotinas organizacionais, no desenvolvimento da estratégia e em práticas contextualizadas que virão a compor a estratégia organizacional (ANDERSEN, 2000, 2004; ROULEAU, 2005; MANTERE, 2000).

Middle managers servem como elos tecnológicos quando as empresas transitam entre estabilidade e mudança; envolver-se em comportamentos extra função para traduzir novas ideias dos principais gestores em práticas acionáveis; perceber a implementação de estratégias de inovação aberta; e, afetar os resultados reais da implementação dos processos de inovação, em particular inovações de produto bem-sucedidos e seu grau de novidade no mercado (HEYDEN; WILDEN; WISE, 2020). O *middle manager* colabora com interpretações de questões emergentes e com proposições de novas ações capazes de influenciar o próprio direcionamento estratégico da organização. Sendo assim, enquanto “a alta administração cria uma visão ou sonho”, cabe ao *middle manager* a responsabilidade por estabelecer e implementar conceitos concretos para solucionar e transcender as contradições decorrentes das lacunas entre o que existe no momento e o que a alta administração espera criar (NONAKA, 1988; CRUZ; CORRÊA; DINIZ; VAZ, 2020).

Sabe-se que a participação na tomada de decisões auxilia na formação do consenso por parte de grupos da média gerência, acarretando em maior comprometimento com a estratégia, maior alinhamento de comportamentos e, conseqüentemente, gerando maior qualidade de implementação. A participação da média gerência na tomada de decisão estratégica, promovida

pela alta administração, pode permitir que a formulação ocorra a partir de uma investigação estruturada e colaborativa (VAZ; BERNARDES; BULGACOV; MILAGRES, 2021).

Num processo de grandes e constantes mudanças, um dos níveis hierárquicos que mais têm influência, facilitando ou não a implementação das etapas deste processo, é o da média gerência. Cada vez mais percebemos na literatura estudos em que este profissional é considerado como o articulador da estratégia e protagonista da implementação da mudança organizacional (ROSA; TEIXEIRA; LAVARDA, 2011; DARKOW, 2015; PFISTER; JACK; DARWIN, 2017; RYDLAND, 2020; BELLUCCI; LAVARDA; FLORIANI, 2022, MACHADO; BERNARDES; VAZ, 2022. VAN NIEKERK; JANSEN VAN RENSBURG, 2022. VAZ; RAES; HEYDEN, 2022).

Para Netz; Brundin; Svensson (2019) o *middle manager* aplica sua experiência em avaliar a relevância e a viabilidade das iniciativas e mudanças estratégicas corporativas propostas, mas, Splitter; Jarzabkowski; Seidl (2021) relatam as dificuldades encontradas pelo *middle manager* quando a estrutura organizacional não está aberta aos procedimentos de participação tornando sua atuação limitada. Para Azambuja; Islam; Ancelin-Bourguignon (2022) *Middle managers* navegam em diferentes e, muitas vezes, conflitantes campos, alternando entre estabilidade e instabilidade como parte de seu próprio papel de trabalho. Em sua posição, como agente mediador e reflexivo, muitas vezes lhe falta tomada de decisão, mas sendo capaz de exercer efeitos concretos, sugere, então, uma concepção ampliada de trabalho de fronteira que exige adaptação e remoção de limites.

Hierarquicamente, *middle managers* atuam para lidar com as relações ascendentes e descendentes dentro da organização, bem como com grupos internos e externos à organização. Essa multidirecionalidade apresenta dificuldades dadas as atitudes conflitantes, habilidades, requisitos e exigências requeridas de um único indivíduo por diferentes grupos. Pesquisas sobre as experiências vividas pelos *middle managers* ao lidar com essas contraditórias influências, identificaram uma multiplicidade de respostas e demonstram três contradições decorrentes de fontes díspares de influência dos *middle managers*: seus trabalhos sofrem com a falta de coerência na incorporação de elementos conflitantes, suas identidades exibem características conflitantes e são moldadas por controles organizacionais e ao mesmo tempo em que resistem a esses controles (AZAMBUJA; ISLAM, 2018). Navegar no “meio” pode ser difícil em qualquer contexto, mas como *middle managers* geralmente são escolhidos ou, pelo menos, precisam de apoio ativo de seus pares para servir por prazo determinado, podem perder o cargo

se não forem aceitos por eles. A erosão da autoridade e das posições de sujeito pode, assim, representar um importante desafio (GJERDE; ALVERSSON, 2019).

O *middle manager* desempenha um papel fundamental na definição de uma visão clara do que pode ser alcançado por meio da implementação das decisões da alta administração. As habilidades dos colaboradores são levadas em consideração quando as decisões de implementação são tomadas, apoiando os funcionários tanto em seu trabalho quanto em seu desenvolvimento pessoal. A facilitação da adaptabilidade é medida fornecendo arranjos organizacionais flexíveis, analisando e examinando o ambiente quanto a ameaças e oportunidades e desenvolvendo capacidades (KIMONYO; NGARI; MUCHARA, 2022).

Para realizar suas atividades, o *middle manager* lida com informações internas e externas à organização, assim como, com informações *top-down* e *bottom-up* e vice-versa, nas práticas de formação estratégica, atuando, então, de forma articulada para alcançar os objetivos propostos pela alta administração, levando em consideração as percepções do mercado.

2.2 FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O comportamento interno e externo à organização introduz novas categorias para definição de estratégias. O *middle manager* no nível intermediário de produto/mercado, concebe novas estratégias de negócios, envolve-se em esforços de defesa de projetos, mobiliza recursos corporativos para essas novas estratégias e realiza esforços estratégicos para criar impulso para o seu desenvolvimento (BURGELMANN, 1983).

A literatura tenta explicar de diversas formas o porquê da diferença de desempenho entre as organizações: seja pela análise da política interna da empresa, pelas características dos recursos e processos, por meio das relações de mercado, da criatividade, do lucro, dentre outros. Contudo, há um conceito que contempla todos estes aspectos: a estratégia (ABDALLA; CONEJERO; OLIVEIRA, 2019).

Estudos na área da estratégia, por muito tempo, ficaram limitados à alta administração (*top management*), a estratégia se formulava nesse nível e, a partir dele, era implementada na organização num processo *top-down* (de cima para baixo), vertical, deliberado e centralizador, contudo, no decorrer dos estudos em estratégia, um novo processo, *bottom-up* (de baixo para cima), foi concebido, com foco no indivíduo, muitas vezes na operação, favorecendo decisões estratégicas com base na experiência dos atores do nível operacional, que formam um processo que continua vertical, porém, com sentido oposto, de caráter emergente e condizente com as demandas do ambiente (MINTZBERG; WATERS, 1985; NONAKA, 1988).

A partir deste movimento *top-down* (deliberado) e *bottom-up* (emergente) no processo de formação da estratégia, Mintzberg e Waters (1985) definiram oito tipos de estratégia, onde estas compartilham pontos de convergência entre si, variando nos níveis em que se aproximam mais da estratégia deliberada até a mais emergente, Quadro 2.

Quadro 2 – Tipos de Estratégia

Tipos de Estratégia	Principais Características
Planejada	As estratégias se originam em planos formais: existem intenções precisas, formuladas e articuladas pela liderança central, respaldadas por controles formais para garantir a implementação sem surpresas em ambiente benigno, controlável ou previsível; estratégias mais deliberadas.
Empreendedora	As estratégias se originam na visão central: as intenções existem como visão pessoal, não articulada de um líder único e, portanto, adaptável a novas oportunidades; organização sob controle pessoal do líder e localizada em nicho protegido no meio ambiente; estratégias relativamente deliberadas, mas podem surgir estratégias emergentes.
Ideológica	As estratégias se originam em crenças compartilhadas: as intenções existem como visão coletiva de todos os atores, de forma inspiradora e relativamente imutável, controladas normativamente por meio de doutrinação e/ou socialização; organização muitas vezes proativa em relação ao ambiente; estratégias bastante deliberadas.
Guarda-chuva	As estratégias se originam com menor controle: a liderança, no controle parcial das ações organizacionais, define limites estratégicos ou alvos dentro dos quais outros atores respondem às próprias forças ou ao ambiente complexo, talvez também imprevisível; estratégias parcialmente deliberadas, parcialmente emergentes e deliberadamente emergentes.
Processo	As estratégias se originam no processo: a liderança controla os aspectos processuais da estratégia (contratação, estrutura etc.), deixando os aspectos de conteúdo para outros atores; estratégias parcialmente deliberadas, parcialmente emergentes (e, novamente, deliberadamente emergentes).
Desconexa	As estratégias se originam em enclaves: os atores são inseridos em pequenos grupos, paralelo à organização e produzem padrões em suas próprias ações na ausência ou em contradição direta com intenções centrais ou comuns; estratégias organizacionalmente emergentes, deliberadas ou não para os atores.

(continua)

(continuação)

Tipos de Estratégia	Principais Características
Consenso	As estratégias se originam no consenso: por meio do ajuste mútuo, os atores convergem em padrões que se tornam marcantes na ausência de intenções centrais ou comuns; estratégias bastantes emergentes.
Imposta	As estratégias se originam no ambiente: o ambiente dita padrões nas ações, seja por imposição direta ou por escolha organizacional implicitamente antecipada ou limitante; estratégias mais emergentes, embora possam ser internalizadas pela organização e formadas deliberadamente.

Fonte: Mintzberg, Waters, 1985, p.14

Andersen (2000) relata que o processo estratégico evoluiu em torno do aprendizado e de ações de comprometimento com os recursos, realizados pelo *middle manager* em diferentes partes da organização. Nesse paradigma, a estratégia é formada ao longo do tempo à medida que a cognição compartilhada se desenvolve entre o *middle manager* que executa os movimentos estratégicos da organização. O desenvolvimento da estratégia tem sido descrito como um processo de aprendizagem social, onde ações relativamente autônomas são alimentadas e promovidas por *middle manager* até que, eventualmente, se tornem parte ou toda estratégia oficial da organização.

A alta administração pode influenciar os tipos de iniciativas que serão transformadas em propostas de investimento a serem submetidas à aprovação da própria alta direção. Nesse contexto é possível perceber um duplo fluxo de influências. De cima para baixo (*top-down*) a alta administração influencia o comportamento de gerentes de nível mais baixo por meio do estabelecimento de objetivos estratégicos e do controle dos mecanismos organizacionais. De baixo para cima (*bottom-up*) os gerentes de nível mais baixo definem novos projetos de investimento; *middle managers* apoiam alguns desses projetos e os levam à alta administração para aprovação. Assim, o fluxo reconhece múltiplos atores participando da formação de estratégia. O *middle manager* recebe mais poder de participação do que na abordagem clássica de formação de estratégia, desde que suas iniciativas estejam dentro da estratégia corporativa em curso (MARIOTTO, 2003).

As estratégias *top-down* são formadas em conformidade deliberada com as prioridades e objetivos da organização, para realizar as intenções estratégicas da alta administração. Em contraste, estratégias emergentes ou *bottom-up* podem surgir independentemente das prioridades competitivas, porque o *middle manager* muitas vezes empreende iniciativas para servir seus objetivos em linha, com as direções gerais da organização ou para buscar novas

oportunidades que avancem suas perspectivas de carreira dentro da organização (KIM; STING; LOCH, 2014).

A agilidade, a velocidade e o dinamismo em que se encontra o ambiente organizacional, faz com que o processo estratégico requeira a participação de todos os níveis hierárquicos, forçando a evolução da perspectiva deliberada de tomada de decisão (*top-down*) e a evolução de formação da estratégia em uma perspectiva emergente (*bottom-up*). Esta evolução proporciona uma nova ênfase, aquela posta no processo ou na perspectiva *middle-up-down* (do meio para cima e do meio para baixo), ou processo integrador de formação da estratégia (ANDERSEN, 2004).

As decisões deliberadas, no sentido *top-down* são mais racionais e impostas, possuem em sua lógica, maior centralização, hierarquização e controles. A forma emergente da estratégia possui maior ênfase nas ações e decisões coletivas, comportamentos criativos e foco no aprendizado, e sua lógica valoriza ações autônomas, ocorrendo no sentido *bottom-up*. A forma integradora combina ambas por meio de práticas e ações ocorrendo no sentido *middle-up-down*, de forma articulada (ANDERSEN, 2004; LAVARDA et al., 2021).

Na estratégia integradora, ou *middle-up-down*, o conceito norteador é de que este processo enfoca a relação entre todos os níveis da organização, privilegiando um contexto de interação social, troca de experiências e fluência de informações (REGNÉR, 2003). Para Franzon; Oliveira; Lavarda (2012) a proposição de gerenciamento “do meio para cima e do meio para baixo”, parece ser a mais adequada considerando a proximidade do *middle manager* com a ação, especificamente, bem como, com o nível organizacional que implementa a estratégia. Esta abordagem permite que o *middle manager* tenha uma maior flexibilidade para criar e implementar as estratégias, validando com a alta administração e traduzindo para a operação.

No processo integrador (*middle-up-down*) ou “formação contínua de estratégia”, os atores da organização interagem no dia-a-dia com clientes e outros agentes, detectam novas oportunidades, identificam seus riscos e agem por iniciativa própria. O envolvimento do *middle manager* na formulação e implementação de estratégias afeta as capacidades organizacionais, as quais, por sua vez, determinam o desempenho da organização, mas sempre orientados pelos objetivos gerais e pela visão estabelecidos pela alta administração. Essas iniciativas são, então, transformadas em estratégias emergentes ao serem percebidas como padrões de comportamento eficientes. (GABRICH; CASTRO, 2013; CRUZ; CORRÊA; DINIZ; VAZ, 2020).

Partindo do pressuposto, que é difícil imaginar uma ação com ausência total de intenção no ambiente organizacional, de tal forma que a estratégia puramente emergente é tão rara quanto a puramente deliberada, há de se considerar que o dia-a-dia organizacional é caracterizado pela forte presença do processo integrador (*middle-up-down*) de formação da estratégia que combina atividades descentralizadas (emergência) de tomada de decisão (*bottom-up*) e planejamento (deliberação) central (*top-down*) (MINTZBERG; WATERS, 1985; LENGLER; ILHA; LAVARDA, 2020).

Mintzberg e Waters (1985) definem estratégia como um plano para delinear futuras ações, processo que tende a ser analítico ao traçar metas de longo alcance e desenvolver um plano de ação para a organização. Neste contexto, o conceito de formação da estratégia deve ser visto a partir da concepção de processo que contempla níveis hierárquicos distintos ao ocorrer a partir de diferentes níveis, de cima para baixo, de baixo para cima ou do meio para cima e para baixo (*middle-up-down*). A perspectiva *middle-up-down* é baseada na gestão de nível médio, com características empreendedoras e com um conhecimento, tanto explícito como tácito, e, ainda, com uma visão e objetivos comuns que orientem as atividades e ofereçam suporte para a tomada de decisão (NONAKA, 1988; VENÂNCIO; LAVARDA; FIATES, 2016; LENGLER; ILHA; LAVARDA, 2020).

O Quadro 3, apresenta as principais características no modelo para a formação de estratégias:

Quadro 3: Os Processos de Formação da Estratégia *Top-Down*, *Middle-Up-Down* e *Bottom-Up*

Modelos de Gestão	<i>Top-Down</i>	<i>Middle-Up-Down</i>	<i>Bottom-Up</i>
Agentes de Criação de Conhecimento	Alta Administração	Gerências médias como coordenadores	Empreendedor Individual
Alocação de recursos	Hierarquicamente	A partir de diferentes pontos de vista	Princípio da auto-organização
Sinergia	“Dinheiro”	“Conhecimento”	“Pessoas”

(continua)

(continuação)

Modelos de Gestão	<i>Top-Down</i>	<i>Middle-Up-Down</i>	<i>Bottom-Up</i>
Organização	Estrutura hierárquica grande e forte – uso de manuais	Unidades ou seções coordenadas com equipes coordenadas por empreendedores internos	Líderes como patrocinadores de projetos ou ideias próprias, criam informação pessoal, caos, ruídos – todos eles fundamentais para a inovação
Conhecimentos acumulados	Explícito: computadorizado, documentado	Explícito e tácito: compartilhado de diversas formas	Tácito: incorporado aos indivíduos
Debilidade	Grande dependência da alta administração	Falta de controle geral da organização	Consumo de tempo: Dificuldade para coordenar indivíduos

Fonte: Machado e Lavarda, 2011, p.3

Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010), ao estudarem a estratégia, sob diferentes óticas ao longo dos anos, listaram dez escolas do pensamento estratégico. Tais escolas surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica. As escolas representam a maneira como a formulação da estratégia acontece levando em consideração seu momento histórico, bem como, suas premissas. As escolas são: Design, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração são divididas em dois grupos, prescritivas e descritivas, Quadro 4:

Quadro 4 – As 10 Escolas do Pensamento Estratégico

As 10 Escolas do Pensamento Estratégico	
Escolas Prescritivas	Design
	Planejamento
	Posicionamento

(continua)

(continuação)

As 10 Escolas do Pensamento Estratégico	
Escolas Descritivas	Empreendedora
	Cognitiva
	Aprendizado
	Poder
	Cultural
	Ambiental
	Configuração

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010

As três primeiras escolas são de natureza prescritiva – mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas necessariamente se formam. As seis escolas seguintes consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas. Finalmente, a última escola combina as outras, busca integração e agrupa os vários elementos (o processo de formulação de estratégias, o conteúdo destas estruturas organizacionais e seus contextos) (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010) relatam que as escolas possuem diferenças entre si, cada escola considera suas premissas no processo de formulação da estratégia, porém, todas agregam ao estudo da estratégia de alguma maneira de acordo com seu momento histórico e possuem sua importância ao processo, o Quadro 5, sintetiza as ideias centrais de cada escola do pensamento estratégico:

Quadro 5 – Ideias Centrais das Escolas do Pensamento Estratégico

Escolas do Pensamento Estratégico	
Escolas	Ideias Centrais da Escola
Design	Com base nas ameaças e oportunidades ambientais, e nos pontos fortes e fracos da organização, a estratégia nessa escola é formada como um processo de concepção mental, a partir do estrategista.
Planejamento	Nascida no mesmo período da escola do design, na escola do planejamento, a formação da estratégia é vista como um processo formal , embasado em aspectos técnicos, programas e planos. O planejamento é formal e fortemente associado ao controle.
Posicionamento	Assim como as escolas anteriores, o processo estratégico é formal, contudo na escola do posicionamento ele se traduz em um processo analítico , fortemente ancorado nas estratégias genéricas de Porter, bem como em seu modelo das cinco forças. O executivo permanece como protagonista do processo estratégico.
Empreendedora	Embora a escola empreendedora apresente traços prescritivos, suportada por uma base econômica, a mesma melhor enquadra-se na abordagem descritiva. O processo continua centrado no estrategista, com base em uma lógica empreendedora e visionária .
Cognitiva	Na escola cognitiva, a estratégia é concebida a partir de um processo mental . Os teóricos procuram compreender como as estratégias são formuladas pelos estrategistas (autodidatas), e não necessariamente a estratégia em si. A corrente é fundamentada por teorias psicológicas cognitivas.
Aprendizado	Aqui a estratégia é compreendida como um processo emergente , oriundo de toda a organização, por meio de seus atores, que agem individual ou coletivamente. A partir dessas ações, atores aprendem sobre situações, desenvolvendo aptidões para lidar com elas. Não há divisão entre formulação e implementação da estratégia.
Poder	Na escola do poder, a concepção da estratégia baseia-se nos processos de negociação , empregando como bagagem teórica a ciência política. Os modelos analíticos da escola fundamentam-se no "micro poder", baseado na negociação entre atores individuais e/ou grupos, dentro da própria organização. Já o "macro poder" mantém foco no ambiente organizacional, ou seja, nos <i>stakeholders</i> , buscando meios de persuadi-los por intermédio desse poder.
Cultural	Nessa escola, a estratégia é concebida a partir de um processo coletivo de interações sociais, por meio de aculturação, que produz conhecimento tácito. É uma lógica praticamente oposta à escola do poder, em que a concepção das estratégias é emergente. A cultura (por vezes, corporativa) é a principal responsável pela formação estratégica, que pode traduzir-se em barreiras e/ou facilitadores para determinadas escolhas.

(continua)

(continuação)

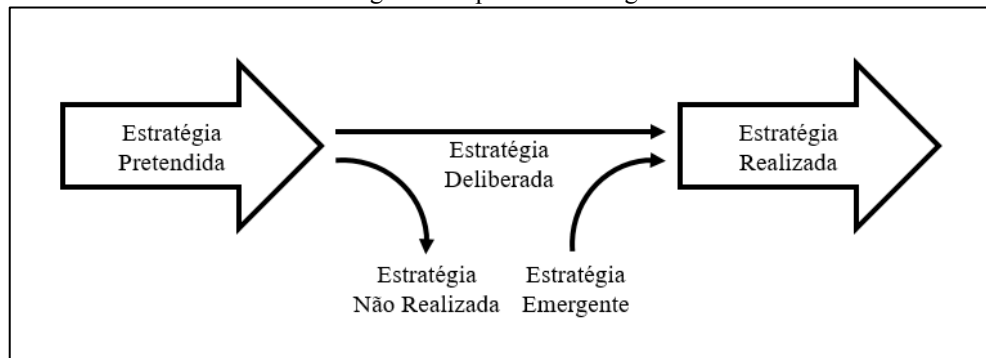
Escolas do Pensamento Estratégico	
Escolas	Ideias Centrais da Escola
Ambiental	A escola ambiental compreende a organização como um ente passivo às forças ambientais e a estratégia como um processo reativo . O ambiente é preponderante na concepção das estratégias. Ao líder cabe a contínua interpretação do ambiente, adaptando a organização aos novos cenários.
Configuração	A escola da configuração é bastante abrangente e, embora muitos autores defendam seu posicionamento como uma escola puramente descritiva, ela combina aspectos das duas abordagens - prescritiva e descritiva. A estratégia é compreendida como um processo de transformação , dado por ciclos, em que a configuração organizacional se molda em relação às mudanças contextuais.

Fonte: Abdalla, Conejero e Oliveira, 2019, p.07

A formação da estratégia para se referir ao processo pelo qual as estratégias são criadas; distinguindo de formulação como um processo criado por um grupo que não é o grupo que vai implementar. Este conceito de formação (distinto de formulação) não pretende distinguir quem formula em quem implementa a estratégia, passando a ser um processo contínuo. Portanto, ao definir estratégia como um processo de formação, propõe-se que a separação clássica entre formulação e implementação deva ser eliminada, caracterizando a formação da estratégia como um processo contínuo de deliberação e emergência (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; LENGLER; ILHA; LAVARDA, 2020).

A alta administração (*top management*) define uma estratégia (estratégia pretendida), a qual segue para deliberação (estratégia deliberada), porém, muitas vezes, o tempo entre formulação e execução da estratégia, ou ainda, a dinâmica de mercado, fazem com que algumas estratégias não sigam o fluxo de execução (estratégia não realizada) e estas mesmas características que descartam algumas estratégias, podem, ainda, serem as mesmas que incluem outras (estratégia emergente) a este processo, restando uma estratégia (estratégia realizada) mais dinâmica, forte e adaptada às condições da organização para com o ambiente, Figura 2:

Figura 2: Tipos de Estratégia



Fonte: Mintzberg e Waters, 1985, p.258

O processo estratégico vai além de um simples plano como foi inicialmente concebido. Estratégia envolve comportamento, ação, reflexão e padrões que emergem de forma incremental de uma coerência entre passado e futuro, pensar e agir, modelar e desenvolver. Essas relações se desenvolvem na sincronia do ambiente interno e externo que interagem e, continuamente, traçam o processo de mudança na alocação e no ordenamento de recursos (VALADÃO; SILVA, 2012; LENGLER; ILHA; LAVARDA, 2020).

O *middle manager*, ao conduzir o processo de formação da estratégia, pela perspectiva *middle-up-down*, deve mobilizar as equipes envolvidas às respectivas estratégias. Partindo deste pressuposto, uma alternativa a este envolvimento é a abertura da estratégia ou open strategy, ou seja, o *middle manager*, na condição de estrategista, inclui novos participantes ao processo, assim como o faz de maneira compartilhada e transparente.

A estratégia realizada, forma um padrão onde a aprendizagem estratégica provocada por sua implementação, possibilita uma formação da estratégia de modo integrado e orientado. Este padrão possibilita sua análise para novas práticas de formação como: inclusão de pessoas e transparência das informações, chamada de abertura da estratégia, o que permite uma integração e efetividade ainda maior ao processo (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011).

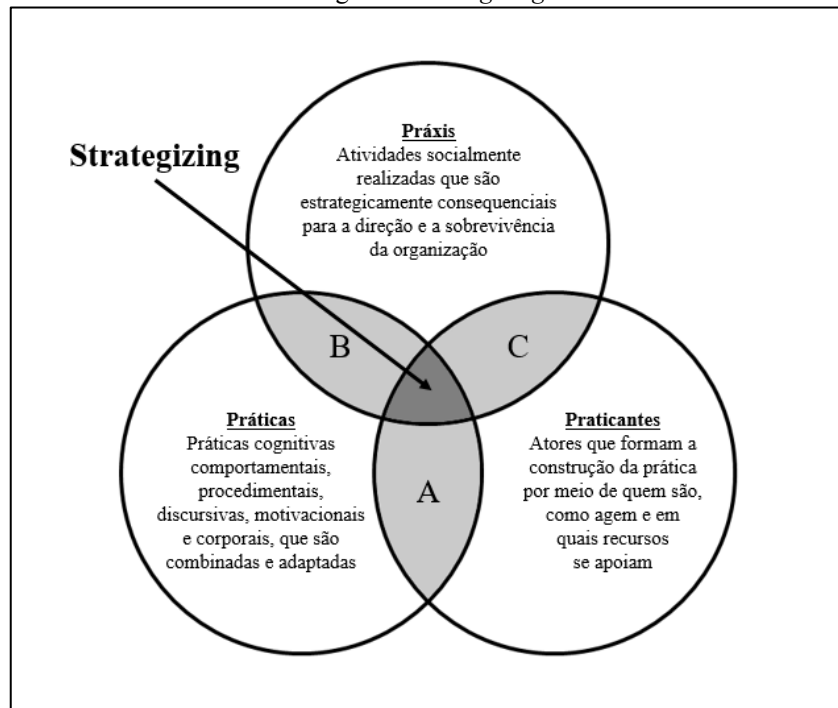
2.3 OPEN STRATEGIZING

A estratégia como prática ou *strategy as social practice* (SAP) é uma vertente ou perspectiva que surgiu no sentido de caracterizar as práticas sociais atreladas ao fenômeno estratégico; processos e práticas que distinguem a estratégia organizacional. Esta abordagem fornece, não apenas uma perspectiva organizacional para a estratégia, mas também, uma visão

estratégica, uma lente para examinar o processo organizacional, e serve como um movimento social para conectar a pesquisa contemporânea de gestão estratégica com estudos organizacionais pela prática (GOLSORKHI; ROULEAU; SEIDL; VAARA, 2010, 2015).

Algumas questões são abordadas para a melhor compreensão da estratégia como prática e que norteiam a pesquisa nesta perspectiva prática de fazer estratégia nas organizações: (i) como e onde fazer estratégia e organizar o trabalho realmente feito? (ii) quem faz e como fazer o trabalho formal de estratégia e organização? (iii) quais são as habilidades necessárias para fazer estratégia e organizar o trabalho e como adquirir estas habilidades? (iv) quais são as ferramentas e técnicas comuns de estratégia e organização e como são usados na prática? (v) como o trabalho de estratégia e organização foi formado? (vi) como os produtos da estratégia e da organização são comunicados e consumidos? (WHITTINGTON, 2003).

A busca por respostas à estas questões levaram Jarzabkowski; Balogun e Seidl (2007) a avaliarem este processo, com novas formas de traduzir a estratégia com prática, desenvolvendo, então, outras questões, que, ao respondê-las, temos o *strategizing*: (i) o que é estratégia? (ii) quem é o estrategista? (iii) o que os estrategistas fazem? (iv) que análises os estrategistas fazem e como esta análise contribui à prática? (v) como as teorias organizacionais sociais resultam em uma análise de estratégia como prática? Com estas respostas, podemos compreender a estratégia como prática e identificar os atores responsáveis pelo processo estratégico. A partir das respostas e a intersecção entre as práticas (atividades orientadas pelo comportamento socialmente aceito na organização), as práxis (micro ações que formam o processo de construção da estratégia) e os praticantes da estratégia, surge o termo: *strategizing*. Essa abordagem ajuda a compreender a complexidade do contexto e das ações que moldam a estratégia organizacional (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007), Figura 3:

Figura 3: *Strategizing*

Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidl 2007, p.11

Para a melhor compreensão do *strategizing*, é preciso observar de forma atenta os estrategistas, enquanto trabalham, em suas rotinas de elaboração de estratégias, para entender o aprendizado da competência estratégica, repertório dos praticantes, descoberta de influências sobre sua prática estratégica, seja na educação empresarial formal, experiência ou exemplos. De qualquer forma, o foco da pesquisa em estratégia precisa se preocupar menos com o desempenho da empresa e mais com o desempenho dos próprios estrategistas (WHITTINGTON, 2003).

O *strategizing* é descrito como uma prática social que envolve múltiplos indivíduos. Diversos estudos enfatizam a importância de se entender como os planos estratégicos são influenciados, consumados e compreendidos por todos os agentes da organização, sejam gerentes seniores ou não (WHITTINGTON, 2006; DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2007; WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011).

Os estudos em estratégia como prática estão reconhecendo uma gama mais ampla de atores na estratégia do que o constatado pelo foco tradicional (alta administração). Ao fazê-lo, está problematizando os papéis e identidades dos estrategistas, sublinhando como o engajamento ou a exclusão da estratégia é alcançado de maneiras diversas e muitas vezes sutis.

A estratégia como prática ajudou a avançar a inserção das teorias sociológicas em gestão estratégica, ofereceu resultados alternativos ao desempenho econômico, ampliou os

contextos empíricos da pesquisa estratégica e promoveu o desenvolvimento de novas metodologias (VAARA; WHITTINGTON, 2012). Mais especificamente, a estratégia como prática corroborou os aspectos facilitadores e restritivos das práticas de estratégia, o papel do desempenho qualificado na mudança do curso dos eventos e a construção social dos praticantes de estratégia.

A estratégia como prática pode, então, ser considerada uma alternativa à estratégia convencional funcionalista, dessa forma, pode contribuir para a evolução da gestão estratégica como disciplina e conhecimento, com novas teorias e definições metodológicas (GOLSORKHI; ROULEAU; SEIDL; VAARA, 2010, 2015). A perspectiva da estratégia como prática permite identificar e desenvolver os estrategistas e entender suas motivações para o desempenho de suas atribuições, com isto, ampliando o campo da gestão estratégica organizacional.

Assim, a estratégia como prática tem como principal objetivo, antes de mais nada, buscar recolocar a estratégia sob análise, porém, mais distante da perspectiva inicial clássica. Desta forma, aceitar a estratégia como prática social envolve ampliar ainda mais a visão sobre a atuação do campo da estratégia. Alinhada e caracterizando esta perspectiva, a estratégia como prática está simplesmente se associando a um movimento comum às ciências sociais para a recuperação da prática nas organizações (PACAGNAN; ROCHA NETO; MALOSÁ; WOITAS, 2011).

A estratégia como prática aborda que, na maioria das vezes, se busca compreender como as ações e as estruturas se articulam no processo de constituição da estratégia, além de procurar evidenciar onde e como as atividades de “fazer estratégia” acontecem, quem as realiza, quais as competências necessárias para exercê-las e como foram adquiridas. Com isto a estratégia como prática enriquece os estudos relacionados à estratégia tradicional de quatro formas: (i) aborda primordialmente as teorias sociológicas da prática, em vez das teorias de cunho econômico; (ii) amplia o alcance do que a pesquisa em estratégia pode explicar; (iii) amplia significativamente o âmbito setorial da pesquisa em gestão estratégica, levando reflexões para além da lógica empresarial com fins lucrativos; (iv) possibilita uma significativa mudança metodológica nas pesquisas em organizações (ALBINO; et al., 2010, VAARA; WHITTINGTON, 2012; VILELA; SANTOS JHUNIOR, 2018).

De acordo com Weiser; Jarzabkowski; Laamanen (2020) e Rouleau e Cloutier (2022), com a ênfase na construção social da realidade, as pesquisas em estratégia como prática contribuíram para o surgimento da virada adaptativa na formação da estratégia (i) enfatizando o processo de implementação da estratégia, no qual uma estratégia, não importa quão cuidadosamente é articulada, é caminho moldado pelos “fazer e dizeres” daqueles que a

implementam, e (ii) pela alta iluminação do papel das práticas organizacionais e intervalos de papéis e mecanismos estruturais envolvidos na coordenação da estratégia. A partir da estratégia como prática enfatiza-se que as estratégias são encenadas no âmbito discursivo, interpretativo e de práticas emocionais dos atores que as implementam e tende-se a definir o que é estratégico em termos de sua relação com o desempenho ou em termos de qual estratégia os próprios praticantes consideram como consequente para “fazer” a estratégia e sua abertura.

Quanto à abertura da estratégia ou *open strategy* (OS), Whittington; Cailluet; Yakis-Douglas (2011) apontam duas dimensões centrais: a inclusão e a transparência (Quadro 6). A inclusão trata do envolvimento das pessoas no processo da estratégia, sejam elas da organização ou *stakeholders* externos. Já a transparência aborda a visibilidade e o compartilhamento de informações ao longo do processo de construção e execução da estratégia.

Para Appleyard e Chesbrough (2017) a *open strategy* evoluiu para abranger duas dimensões primárias: uma dimensão de processo que examina os efeitos da participação substancialmente maior nas etapas de determinação da estratégia e uma dimensão de conteúdo que considera a sustentabilidade das abordagens de inovação aberta.

Quadro 6 – Dimensões de *Open Strategy*

Dimensões de <i>Open Strategy</i>	
Inclusão das Pessoas	Envolvimento dos agentes, internos ou externos, no processo estratégico.
Transparência das Informações	Visibilidade, comunicação e compartilhamento de informações durante o processo de construção e execução da estratégia.

Fonte: Elaboração própria a partir de Whittington; Cailluet; Yakis-Douglas, 2011

A *open strategy* é um processo de ampliação da busca por ideias de estratégia além do grupo de elite, da alta administração ou *top management team* (TMT), segundo Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011). Abrir a estratégia ficou definida em termos de duas dimensões: (i) a transparência do processo e (ii) a inclusão em termos do número de partes interessadas envolvidas no processo de formação da estratégia. Assim, *open strategy* tem sido definida como o processo de envolver partes interessadas, internas e externas, no processo de formação da estratégia.

A *open strategy* significa, então, uma forma inclusiva e transparente de formação (formular e implementar) da estratégia, com a participação de atores internos e externos à organização. Por sua vez, o termo *open strategizing* é adotado e entendido como o fenômeno de abertura do fazer estratégico, por meio da inclusão e transparência nas rotinas e padrões de condutas que sustentam essa prática socialmente estabelecida (LUEDICKE et al., 2017; SEIDL; VON KROGH; WHITTINGTON, 2019; ADOBOR, 2019; ADOBOR, 2020; DOELEMAN, VAN DUN; WILDEROM, 2022).

Portanto, *open strategizing* pode ser definida como a conexão entre a prática, as práxis e os praticantes no que se refere às ações de inclusão de distintos atores organizacionais e de transparência da informação nas práticas de formação da estratégia, promovendo a participação e diálogo entre os praticantes levando à compreensão e, portanto, à capacidade de gerar mais sentido nas práticas estratégicas (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL 2007; WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011; NKETIA, 2016).

Para Hautz (2017), as duas dimensões de *open strategizing* (inclusão de pessoas e transparência da informação) podem variar ao longo do processo estratégico e ser impactadas pelas contingências internas e ambientais, manifestando-se, em maior ou menor grau, dependendo de fatores como cultura e competências gerenciais no aspecto interno, até a maturidade do mercado e o momento econômico, no aspecto externo.

É importante destacar que, quando o processo estratégico acontece de forma articulada, entre as intenções da alta administração e as participações criativas dos atores envolvidos, os processos e práticas de *open strategizing* ocorrem de forma integradora, no sentido *middle-up-down* (ANDERSEN, 2004; LAVARDA et al., 2010), atendendo às condições que são impostas pelas contingências do ambiente. Mesmo sendo deliberada ou emergente, a estratégia realizada é, em última análise, o produto de atores de dentro e de fora do campo organizacional (BURGELMAN et al., 2018).

Como um dos principais praticantes da estratégia, também é relevante considerar que as atribuições e articulações do *middle manager* contribuem para a formação da estratégia organizacional no que tange a *open strategizing*, tornando-se parte essencial das investigações deste fenômeno, na prática (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; ANDERSEN, 2004; WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011).

A revisão bibliográfica, que constitui o marco teórico, serve como embasamento e confiabilidade à pesquisa, bem como, aos resultados obtidos, neste sentido, o Quadro 7 – Visão

Geral do Referencial Teórico lista os autores que serviram de base para a revisão teórica apresentada.

Quadro 7 – Visão Geral do Referencial Teórico

Tema	Autores
<i>Middle Manager</i>	Kanter (1982); Nonaka (1988); Floyd; Wooldridge (1992); Floyd; Lane (2000); Andersen (2000); Andersen (2004); Rouleau (2005); Mantere (2008); Wooldridge; Schmid; Floyd (2008); Lavarda; Canet-Giner; Peris-Bonet (2010); Rosa; Teixeira; Lavarda (2011); Harding; Lee; Ford (2014); Cardoso, Lavarda (2015); Darkow (2015); Pfister; Jack; Darwin (2017); Raes; Vlijmen (2017); Wooldridge; Floyd (2017); Heyden et al. (2017); Azambuja; Islam (2018); Tarakci; Ateş; Floyd; Ahn; Wooldridge (2018); Vaz; Bulgacov (2018); Gjerde; Alversson (2019); Netz; Brundin; Svensson (2019); Rozsa Neto; Lavarda (2019); Cruz; Corrêa; Diniz; Vaz (2020); Heyden; Wilden; Wise (2020); Rydland (2020); Splitter; Jarzabkowski; Seidl (2021); Vaz; Bernardes; Bulgacov; Milagres (2021); Azambuja; Islam; Ancelin-Bourguignon (2022); Kimonyo; Ngari; Muchara, (2022); Machado; Bernardes; Vaz (2022); van Niekerk; Jansen van Rensburg (2022); Vaz; Raes; Heyden (2022).
Formação da Estratégia	Burgelmann, (1983); Mintzberg; Waters (1985); Nonaka (1988); Andersen (2000); Mariotto (2003); Regnér (2003); Andersen (2004); Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010); Machado; Lavarda. (2011); Franzon; Oliveira; Lavarda (2012); Valadão; Silva (2012); Gabrich; Castro (2013); Kim; Sting; Loch (2014); Venâncio; Lavarda; Fiates (2016); Abdalla, Conejero e Oliveira (2019); Netz; Brundin; Svensson (2019); Cruz; Corrêa; Diniz; Vaz (2020); Lengler; Ilha; Lavarda, (2020); Lavarda et al. (2021); Jarzabkowski; Seidl; Balogun (2022).
<i>Open Strategizing</i>	Whittington (1996); Whittington (2003); Whittington (2006); Denis; Langley; Rouleau (2007); Jarzabkowski; Balogun; Seidl (2007); Albino et al. (2008); Golsorkhi; Rouleau; Seidl; Vaara (2010, 2015); Pacagnan; Rocha Neto; Malosá; Woitas (2011); Whittington; Cailluet; Yakis-Douglas (2011); Vaara; Whittington (2012); Nketia (2016); Appleyard; Chesbrough (2017); Hautz (2017); Luedicke et al. (2017); Mack; Szulanski (2017); Rozsa Neto; Lavarda (2017); Burgelman et al. (2018); Vilela; Santos Jhuniór (2018); Adobor (2019); Seidl; von Krogh; Whittington (2019); Wawarta; Paroutis (2019); Whittington (2019); Adobor (2020); Weiser; Jarzabkowski; Laamanen (2020); Jarzabkowski; Seidl; Balogun (2022); Rouleau; Cloutier (2022); Bellucci; Lavarda; Floriani, (2022); Doeleman; van Dun; Wilderom (2022).

Fonte: Elaboração própria

Com o Quadro 7 é possível obter a visão geral do marco teórico a partir do qual as categorias de análises foram construídas. O próximo capítulo apresenta a metodologia para realização da fase empírica deste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo abordamos os procedimentos metodológicos que foram adotados na pesquisa, os quais correspondem à caracterização da pesquisa, justificativa para a seleção do caso, as técnicas de coleta e análise de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Adotamos uma abordagem qualitativa, uma vez que, como menciona Godoy (1995, p. 63) quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada, fortalecendo a opção de definição por essa abordagem.

Seguindo essa abordagem, foi desenvolvido um estudo de caso como método de pesquisa (LAVARDA; BELLUCCI, 2022). Este método de pesquisa contribui para compreender a dinâmica presente em ambientes singulares e quando se deseja explorar processos sociais à medida que ocorrem nas organizações (HARTLEY, 1994). O estudo de caso concede a compreensão do objeto de estudo, em sua singularidade, em compreender como ocorre a inter-relação entre *middle manager*, formação da estratégia e práticas de *open strategizing*, além de ter a possibilidade de replicação em outros cenários (CRESWELL; CRESWELL, 2021).

3.2 JUSTIFICATIVA PARA A SELEÇÃO DO CASO

A seleção do caso se deu pela oportunidade de acompanhar a criação, em tempo real, de uma Escola de Negócios, sendo realizada com forte atuação do *middle manager* no processo de formação da estratégia e práticas de implementação desse projeto, com as características de que (i) está ampliando seus negócios; (ii) está criando um novo nicho de atuação; e (iii) está aumentando o *portfólio* de produtos; ações em resposta à instabilidade econômica enfrentada pelas empresas que a organização atende, como, taxas de câmbio e juros, cadeia de abastecimento mundial, exportações, entre outros.

A organização atua na articulação e representatividade das indústrias catarinenses. Foi fundada em 1950, atende pequenas, médias e grandes indústrias em todo o estado de Santa Catarina além de indústrias com filiais em outros estados da Federação como, por exemplo, Goiás, Mato Grosso, Rio de Janeiro e Paraná, promovendo soluções em defesa das indústrias,

inclusão, inovação e tecnologia, internacionalização, infraestrutura, saúde e segurança no trabalho, educação, informação e desenvolvimento. Visando adentrar em um novo mercado, considerado emergente, a organização está estruturando a criação de uma Escola de Negócios, um centro de gestão, empreendedorismo, inovação e *networking*, entre os pares, de um nicho específico, atendendo, inicialmente, um público-alvo composto por executivos *C-Level* (presidentes, CEOs, diretores, gerentes, etc.), empreendedores, líderes e potenciais líderes. A Escola de Negócios percorre as temáticas de mercado, tais como: Transformação de Negócios, Estratégia, Marketing, Inovação, Finanças, Sucessão, Liderança, *ESG (Environmental, Social and Governance)* e Digitalização; pretende promover eventos como cursos e formações de curta, média e longa duração, tais como: palestras, capacitações, *workshops*, treinamentos, pós-graduações, assessorias e consultorias.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de três diferentes técnicas, a saber: (i) entrevistas semiestruturadas; (ii) levantamento de documentos; e (iii) observação direta (CRESWELL; CRESWELL, 2021). Com as distintas técnicas ocorre a possibilidade de triangulação dos dados coletados que tem o intuito de promover consistência e credibilidade aos dados na fase de análise (CRESWELL, 2010).

Houve a inclusão do pesquisador, como participante da implementação da Escola de Negócios, complementando as Observações Diretas. No intuito de reduzir o viés interpretativo dos dados coletados, o trabalho foi debatido, constantemente, com um segundo pesquisador, externo e independente. Ainda, foi realizada a triangulação dos dados, conferindo maior credibilidade na interpretação e apresentação dos resultados, para evitar o viés potencial de uma única fonte de dados, auxiliando na construção de reflexões mais completas por meio da convergência das evidências (VERGARA, 2015).

3.3.1 Entrevistas Semiestruturadas

As (i) Entrevistas Semiestruturadas ocorreram de forma presencial e virtual, entre os meses de setembro e outubro de 2022, seguindo um roteiro pré-determinado, com questões objetivas e subjetivas, abertas, vinculadas ao objetivo da pesquisa (APÊNDICE 2). Uma fase inicial, como pré-teste, ocorreu com conversas informais contribuindo para o refino das

questões das entrevistas, assim como, alinhamento dos objetivos, chamada de Fase Inicial, que ocorreu nos meses de fevereiro e março de 2022. O pré-teste serviu, também, para o direcionamento e alinhamento dos dados para aprimoramento na Fase 2. Na Fase Inicial, após as entrevistas, o conteúdo foi transcrito literalmente, para as análises propostas. O grupo entrevistado, nesta fase, foi composto por dez profissionais: dois *Top Managers* (Diretor Executivo da Organização e Gerente Executiva de Educação da Organização), sete *middle managers* (Gerente da Escola de Negócios, quatro *Businesses Leaders*, um Assessor para Novos Negócios e um Consultor Externo) e uma colaboradora da Operação Administrativa (Analista Administrativa). Após o refinamento da pesquisa com o pré-teste, para a Fase 2, o grupo de entrevistados aumentou para 14 profissionais, sendo: três *Top Managers* (TM), nove *Middle Managers* (MM) e duas colaboradoras da Operação Administrativa (OP). Os profissionais entrevistados foram denominados (e citados com as siglas): Diretor de Educação e Tecnologia da Organização (TM1), Diretor de Inovação e Competitividade da Organização (TM2), Gerente Executiva de Educação da Organização (TM3), Diretor Executivo da Escola de Negócios (MM1), Diretor Acadêmico da Escola de Negócios (MM2), Assessor para Novos Modelos de Negócios da Escola de Negócios (MM3), Assessora de Gestão da Escola de Negócios (MM4), *Business Leader* (BL) da Escola de Negócios 1 (MM5), *Business Leader* da Escola de Negócios 2 (MM6), *Business Leader* da Escola de Negócios 3 (MM7), Gerente Comercial e Marketing da Organização (MM8), Supervisora Comercial da Escola de Negócios (MM9), Analista Administrativa da Escola de Negócios 1 (OP1) e Analista Administrativo da Escola de Negócios 2 (OP2). Além das entrevistas com os *middle managers* citados, houve a inclusão da alta administração e da operação para que as respostas obtidas pudessem ser trianguladas para maior assertividade nas reflexões decorrentes (triangulação dos dados).

O Quadro 8 ilustra os dados dos Entrevistados, com o código utilizado na pesquisa para cada entrevistado, bem como, a posição na hierarquia organizacional, o cargo em que atuam, a data da realização e a modalidade da entrevista. Todas entrevistas foram realizadas presencialmente em Florianópolis, com exceção do Diretor Executivo e Diretor Acadêmico da Escola de Negócios que foram em São Paulo e Brasília, respectivamente, de forma *online*.

Quadro 8 – Dados dos Entrevistados

Código	Hierarquia	Cargo	Data	Modalidade
TM1	<i>Top Manager</i>	Diretor de Educação e Tecnologia da Organização	11/10/2022	Presencial
TM2	<i>Top Manager</i>	Diretor de Inovação e Competitividade da Organização	27/09/2022	Presencial
TM3	<i>Top Manager</i>	Gerente Executiva de Educação da Organização	11/10/2022	Presencial
MM1	<i>Middle Manager</i>	Diretor Executivo da Escola de Negócios	21/10/2022	Virtual
MM2	<i>Middle Manager</i>	Diretor Acadêmico da Escola de Negócios	04/10/2022	Virtual
MM3	<i>Middle Manager</i>	Assessor para Novos Modelos de Negócios da Escola de Negócios	14/09/2022	Presencial
MM4	<i>Middle Manager</i>	Assessora de Gestão da Escola de Negócios	14/09/2022	Presencial
MM5	<i>Middle Manager</i>	<i>Business Leader</i> da Escola de Negócios 1	23/09/2022	Presencial
MM6	<i>Middle Manager</i>	<i>Business Leader</i> da Escola de Negócios 2	23/09/2022	Presencial
MM7	<i>Middle Manager</i>	<i>Business Leader</i> da Escola de Negócios 3	20/09/2022	Presencial
MM8	<i>Middle Manager</i>	Gerente Comercial e Marketing da Organização	30/09/2022	Presencial
MM9	<i>Middle Manager</i>	Supervisora Comercial da Escola de Negócios	22/09/2022	Presencial
OP1	Operação	Analista Administrativo da Escola de Negócios 1	23/09/2022	Presencial
OP2	Operação	Analista Administrativo da Escola de Negócios 2	23/09/2022	Presencial

Fonte: Elaboração própria

Todos os entrevistados foram convidados a participar da pesquisa, bem como, esclarecidos de todas as dúvidas, informados de seus direitos, riscos e benefícios para com a

pesquisa e também a finalidade dos dados coletados, assinando o TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO (TCLE) (APÊNDICE 5).

3.3.2 Levantamento de Documentos

A etapa de (ii) Levantamento dos documentos consistiu na troca de *e-mails*, mensagens por *WhatsApp*, acessos ao *Drive* da plataforma Google, documentos como: arquivos em *PowerPoint*, PDFs, planilhas em *Excel* e vídeos com as pautas das reuniões, diretrizes alinhadas e compartilhadas pela organização, *roadmap*, *portfólio* de produtos, planejamento de área e negócios, entre outros. Estes documentos serviram como complemento aos dados já obtidos nas entrevistas semiestruturadas, sendo constituídos de documentos próprios da organização (físicos ou digitais) e ainda, documentos públicos (*internet*, *sites* e redes sociais). Inicialmente, o foco foi o levantamento de documentos próprios contendo dados organizacionais relativos ao planejamento estratégico, bem como, a formação e agentes envolvidos no processo. Os documentos públicos foram analisados, num segundo momento, também sendo constituído uma fonte de pesquisa. Por fim, estes documentos acessados foram incorporados na transcrição dos dados para análise dos resultados.

3.3.3 Observação Direta

A (iii) Observação Direta, assim como as entrevistas semiestruturadas, está dividida em duas fases: Fase Inicial e Fase 2. Na Fase Inicial ocorreu a imersão na organização, onde foram realizadas notas de campo, referentes às reuniões de planejamento da área e de transferência de informações. Foram observadas as atuações dos *middle managers*, a participação e colaboração ativa da equipe envolvida com as sugestões e contribuições levadas à avaliação, pelos impactados. Na Fase 2, novas imersões foram realizadas, porém, desta vez, buscando acompanhar a evolução do projeto. Contou com o auxílio de anotações sistemáticas sendo compostas por reuniões formais e informais, deliberadas e emergentes e participação em eventos da organização. As observações diretas, diferentemente das entrevistas semiestruturadas, ocorreram durante o horário de trabalho dos envolvidos, para compreender, na prática, o *modus operandi* de cada agente envolvido. As notas de campo formaram o conjunto de dados para compor a triangulação dos dados coletados.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise de dados foram utilizadas três diferentes técnicas, a seguir: (i) Elementos Constitutivos do Estudo (ECE) e Elementos Operacionais de Estudo (EOE) (KERLINGER, 1979, P. 46); (ii) Análise da Narrativa (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2007); e (iii) *Pattern Matching* (TROCHIM, 1989).

3.4.1 Elementos Constitutivos de Estudo (ECE) e Elementos Operacionais de Estudo (EOE)

Na análise e posterior discussão dos resultados estabelecemos que os elementos referentes ao *middle manager* (defender alternativas, sintetizar informações, facilitar adaptação e implementar estratégias deliberada, a partir de Floyd; Wooldridge, 1992) e *open strategizing* (inclusão dos praticantes e transparência das informações, seguindo a Whittington; Cailluet; Yakis-Douglas, 2011) estão vinculados às práticas de formação da estratégia (*top-down*, *bottom-up* e *middle-up-down*, em Mintzberg; Waters, 1985 e Andersen, 2004), definidos como: Elementos Constitutivos do Estudo (ECE), desmembrados em Elementos Operacionais do Estudo (EOE), baseado em Kerlinger (1979, p. 46), Quadro 9.

Quadro 9 – Elementos Constitutivos (ECE) e Elementos Operacionais (EOE) do Estudo

ECE	EOE
ECE1: <i>Middle Manager</i> na prática de formação da estratégia	EOE1.1: Defender Alternativas e Sintetizar Informações como práticas <i>bottom-up</i> : identificar práticas de geração e apresentação de alternativas na solução de problemas e como são sintetizadas as informações para alta administração (MINTZBERG; WATERS, 1985; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; ANDERSEN, 2004).
	EOE1.2: Facilitar Adaptação e Implementar Estratégia Deliberada como práticas <i>top-down</i> : identificar práticas de promover a adaptação a novos projetos e de implementação de decisões estratégicas deliberadas previamente (MINTZBERG; WATERS, 1985; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; ANDERSEN, 2004).

(continua)

(continuação)

ECE	EOE
<p>ECE2: <i>Open Strategizing</i> na prática de formação da estratégia</p>	<p>EOE2.1: Articular a inclusão dos Atores Organizacionais como prática <i>middle-up-down</i>: identificar práticas de inclusão e participação dos atores no processo estratégico (MINTZBERG; WATERS, 1985; ANDERSEN, 2004; WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011).</p> <p>EOE2.2: Promover a transparência das Informações como prática <i>middle-up-down</i>: identificar práticas de comunicação das informações de forma transparente (MINTZBERG; WATERS, 1985; ANDERSEN, 2004; WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011).</p>

Fonte: Elaboração própria

Os Elementos Constitutivos do Estudo (ECE) e os Elementos Operacionais do Estudo (EOE) serviram como balizadores e norteadores para a produção e interpretação dos dados. Esses elementos orientaram a análise para a compreensão das respostas das entrevistas semiestruturadas, do levantamento de documentos e das observações diretas realizadas.

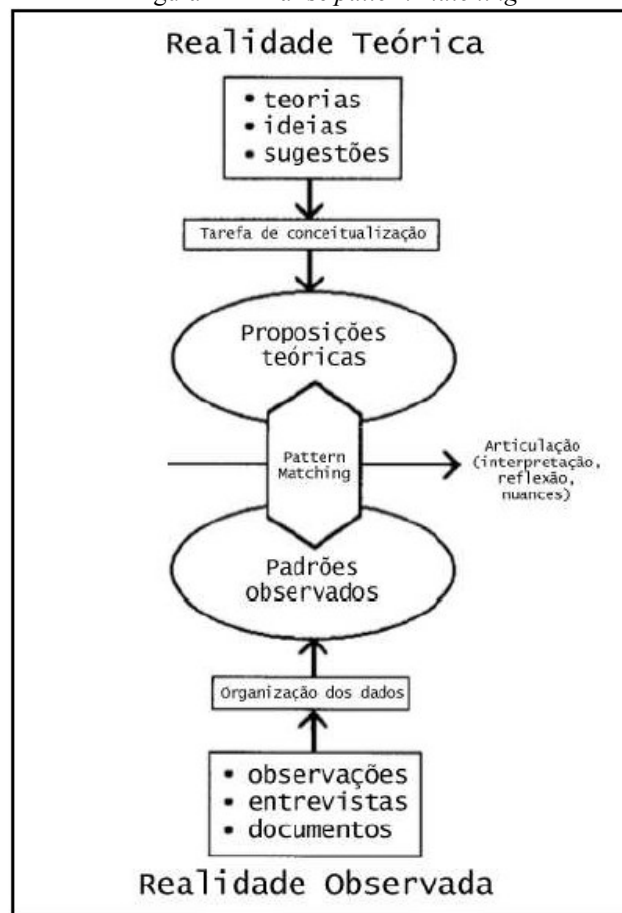
3.4.2 Análise da Narrativa

A análise da narrativa permite uma melhor compreensão do conteúdo coletado na organização, além de auxiliar na interpretação do problema de pesquisa de modo mais aprofundado de acordo com a realidade encontrada. Esta técnica também é uma alternativa para contribuições aos estudos em estratégia. A análise da narrativa é uma das fases mais importantes da pesquisa, ela inicia já na fase de coleta de dados, quando o pesquisador, durante as observações, realiza as notas de campo (LIEBLICH; TUVAL-MASHIACH; ZILBER, 1998; ALVES; BLIKSTEIN, 2006; GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2007; FENTON; LANGLEY, 2011). Neste estudo a análise da narrativa ocorreu durante a coleta de dados, na observação das narrativas dos entrevistados, nas narrativas construídas a partir dessas observações e entrevistas e na etapa de análise propriamente dita. As entrevistas propiciaram a identificação dos EOE que foram apresentados em forma de narrativas dentro de cada ECE, evidenciando os achados do estudo no campo. Conjuntamente, foi realizada a análise de padrões de comportamento, ou análise *pattern matching* (TROCHIM, 1989), reforçando as narrativas construídas.

3.4.3 Pattern Matching

A análise *pattern matching* é uma técnica de análise de dados considerada como adequada para pesquisas qualitativas e, mais ainda, quando se adota o método de estudo de caso (LAVARDA; BELLUCCI, 2022), uma vez que esta técnica de interpretação de dados possibilita a comparação entre ideias construídas a partir do referencial teórico e os dados produzidos em campo, durante a fase empírica do estudo (TROCHIM, 1989), Figura 4:

Figura 4 – Análise *pattern matching*



Fonte: Adaptado de Trochim, 1989, p.356

O processo de análise e interpretação dos dados ocorreu de forma gradual e progressiva, em um movimento de ir e vir, da teoria à realidade organizacional, comparando o marco teórico e os dados coletados nas observações, nas entrevistas e nos documentos. A Figura 4 permite a compreensão desse processo, que foi realizado a partir da perspectiva qualitativa, em um processo comparativo articulando a teoria e prática identificada na realidade observada.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para a apresentação dos resultados passamos a descrever a organização, o processo de formação da estratégia e, posteriormente, os resultados, a partir dos Elementos Constitutivos do Estudo (ECE) e Elementos Operacionais do Estudo (EOE) já descritos na metodologia.

A organização selecionada é uma entidade que está no mercado desde 1950, que atua na articulação e representatividade das indústrias catarinenses; por meio de suas instituições e sindicatos patronais, atende pequenas, médias e grandes indústrias em todo o estado de Santa Catarina, além de indústrias com filiais em outros estados da Federação como, por exemplo, Goiás, Mato Grosso, Rio de Janeiro e Paraná, promovendo soluções em defesa das indústrias, como: inclusão, inovação e tecnologia, internacionalização, infraestrutura, saúde e segurança no trabalho, educação, informação e desenvolvimento. Uma federação político-institucional aliada ao associativismo, composta por entidades e sindicatos patronais que trabalham em busca do fortalecimento do setor industrial, valorizando e promovendo um ambiente favorável aos negócios, agindo em favor da qualidade de vida do trabalhador e estimulando a inovação.

Visando adentrar em um novo mercado, considerado emergente, a organização está estruturando a criação de uma Escola de Negócios (principal objeto deste estudo), um centro de gestão, empreendedorismo, inovação e *networking*, entre os pares, de um nicho específico, atendendo, inicialmente, um público-alvo composto por executivos *C-Level* (presidentes, CEOs, diretores, gerentes, etc.), empreendedores, líderes e potenciais líderes.

A Escola de Negócios, tem como objetivo ser mais do que uma escola, sendo chamada de Academia de Negócios; neste trabalho, entretanto, manteremos a denominação ‘Escola de Negócios’, para nos referirmos à organização selecionada. Com o intuito de criar uma comunidade de estudos de alta performance, com um novo modelo de aprendizagem que se propõe a aprimorar competências e reinventar negócios, a direção da organização, busca entrar em um novo nicho de atuação, criando uma experiência única, moldada à realidade empresarial catarinense, promovendo o (i) “*hands-on*”, ou seja, mão na massa, para a transformação e impulsionar, na prática, a construção de soluções; a escola é composta de (ii) *experts* nas temáticas emergentes de mercado e no mundo dos negócios, para mesclar o conhecimento e criar a solução customizada ao cliente; e (iii) feita de executivos para executivos, buscando estratégias mais assertivas e (iv) acreditando no empreendedorismo em rede estimulando alianças entre as empresas e participantes. Ficou estabelecido para a Escola de Negócios os lemas “quem faz inspira” e “repense, inove, transforme”, buscando abranger este novo modelo de aprendizagem.

A Escola de Negócios se define com o propósito de transformar negócios, recriando e viabilizando negócios sustentáveis construindo uma indústria preparada para lidar com o futuro em um mundo em transformação. Com a visão de “ser a principal escola de negócios para a indústria tornando-se uma das mais relevantes do Brasil”

Percorrendo as temáticas de mercado, tais como: Transformação de Negócios, Estratégia, Marketing, Inovação, Finanças, Sucessão, Liderança, *ESG (Environmental, Social and Governance)* e Digitalização, a Escola de Negócios pretende promover eventos como cursos e formações de curta, média e longa duração, tendo em seu *portfólio* de serviços, soluções, para a alta, média e futuras lideranças, tais como: palestras, capacitações, *workshops*, treinamentos, pós-graduações, assessorias e consultorias.

O planejamento estratégico da entidade é realizado pela equipe executiva (alta administração) e contempla um horizonte estratégico de cinco anos. O último planejamento estratégico foi realizado em 2019, envolvendo o período 2019-2024. Alinhado a este documento, para delimitar as estratégias da Escola de Negócios, foi identificado onde o novo negócio seria englobado nessas estratégias, a partir da diretriz da organização: aumentar a percepção de valor para os contribuintes, clientes, entidades empresariais e sociedade. E, a partir deste momento, a alta administração desenvolveu um *Balanced Scorecard (BSC)*, avaliando os pontos estratégicos de cada momento do negócio, para um novo horizonte estratégico, contemplando, para a Escola de Negócios, o período 2020-2030. Os indicadores do BSC foram dissecados, listando os pontos de visão e estratégia, financeiro, cliente, aprendizado e crescimento e processos internos do negócio.

Uma das atribuições da organização, por meio de uma de suas entidades, é o fomento da educação, que até então, segue desde cursos de aprendizagem à pós-graduação e extensão. Visando aprofundar o alcance na educação executiva, a Escola de Negócios assume esta posição, preenchendo esta lacuna, sendo estruturada para tal.

No departamento de educação, duas áreas propostas para a Escola de Negócios já eram estruturadas previamente, com produtos sendo comercializados, porém, com outra nomenclatura e vinculação: A área de Liderança chamava-se Educação Corporativa e a área de Governança, de Educação Executiva. Estas duas áreas atuavam em conjunto com a denominação de Educação Corporativa e Executiva, vinculadas à cursos de extensão, ou seja, ainda sem os modelos e propostas da Escola de Negócios.

Quanto ao processo de formação das estratégias para a Escola de Negócios, há variadas maneiras, a depender do produto em questão, porém, todos envolvendo a estrutura organizacional no que tange inclusão das pessoas e visibilidade das informações.

Para os produtos de longa duração, como MBA e MBR (pós-graduações) a concepção dos produtos parte da alta administração, com a estrutura, formato, carga horária, modelo de gestão, porém, a partir de então, o *middle manager* inicia sua atuação quando envolve as equipes correspondentes às suas respectivas áreas para a gestão destes produtos, por exemplo, para os cursos de longa duração, é selecionado um curador (externo à organização) com conhecimento técnico e acadêmico, teórico e prático, o qual será o responsável pela condução do programa. Ainda, neste envolvimento, os colaboradores são treinados e recebem todo o suporte da metodologia para aprofundar o produto, além das sugestões de melhorias, uma vez que os colaboradores também participam do processo de execução, quando da atuação de facilitadores com os participantes dos cursos. Porém, as decisões substanciais deste produto ainda são da alta administração.

Para os produtos de média duração, como o EDP e PIII (capacitações), também há o envolvimento da alta administração, principalmente na seleção do curador do programa (externo à organização), porém, a partir desta seleção, a atuação é exclusiva ao *middle manager*, seja ao envolvimento das áreas correlacionadas às estratégias comerciais. A comunicação com as áreas é mais fluída e as decisões substanciais são do *middle manager*.

Já os produtos de curta duração, como palestras, workshops, assessorias e consultorias, o envolvimento com alta administração, no que tange formação de estratégias para estes produtos, é inexistente. A diretrizes organizacionais para a criação e gestão de produtos já é estabelecida, ficando a critério exclusivo do *middle manager* e o time de operação, a responsabilidade de criar, refinar, aprovar e comercializar estes produtos. Neste sentido, para estes produtos, o time de operações é agente ativo no processo.

Acompanhando o processo de formação de estratégias, é possível verificar que as estratégias da Escola de Negócios, partem de um processo de construção que, por muitas vezes, seguem, direta ou indiretamente, as escolas do pensamento estratégico, proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Em momentos, quando as estratégias partem da alta administração, configuram-se entre as escolas prescritivas do Design e Planejamento, com modelos e ideias pré-definidas. Quando da participação do *middle manager* no processo, muitas vezes a formação da estratégia surge alinhadas às escolas descritivas do aprendizado e ambiental, com referências a melhores práticas no mercado, além de recriar e reconstruir os produtos a partir de melhoramentos de edições anteriores.

Splitter; Jarzabkowski; Seidl (2021) concluíram que, em muitas organizações, o *middle manager* não encontra uma estrutura organizacional favorável aos procedimentos de abertura da estratégia, limitando sua participação e tornando-a reduzida ou requerendo um maior esforço para convencimento da alta administração. Para a Escola de Negócios, este cenário limitante para o *middle manager*, não foi encontrado, uma vez que a proposta de Escola de Negócios já vem com a mentalidade de ser inovadora e disruptiva, contribuindo para uma cultura que propicie este tipo de abertura da estratégia, trazendo uma contribuição teórico e prática mais acentuada.

Com uma cultura alinhada ao viés de inovação e propícia à execução dos papéis do *middle manager*, o ambiente se torna mais colaborativo e assertivo. As práticas de inclusão das pessoas e transparência das informações requerem, pelo *middle manager*, na Escola de Negócios, um esforço direcionado à criação de sentido. Como líder organizacional, o *middle manager*, promove a colaboração e cooperação dos agentes de maneiras novas e criativas, buscando compreender e criar sentidos para o que está sendo feito, além de buscar a criação de significados para estas ações, ou seja, um processo contínuo de construção de significados.

4.1 ECE1: *MIDDLE MANAGER* NA PRÁTICA DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA

As atribuições do *middle manager* são definidas como fundamentais na elaboração e condução das práticas de formação da estratégia, uma vez que estas possuem a capacidade de integrar a visão da diretoria (ANDERSEN, 2004), transmitindo os objetivos e a visão prática da realidade organizacional, proporcionada pelos trabalhadores.

Como citado, segundo Floyd e Wooldridge (1992), com a integração de suas perspectivas de práticas de vida, o *middle manager* atua como defensor de alternativas e sintetizador de informações (movimento de baixo para cima) e facilitador da adaptação e implementador de estratégias deliberadas (movimento de cima para baixo) de novos projetos, promovendo a adaptação e fluxo contínuo de informação, promovendo a relação entre os diferentes atores e atividades desenvolvidas na implementação da estratégia previamente deliberada.

4.1.1 EOE1.1: Defender alternativas e sintetizar informações como práticas *bottom-up*

Quanto a defender alternativas e sintetizar informações como práticas *bottom-up*, essas estão relacionadas às práticas de formação da estratégia no sentido de baixo para cima, nas quais o *middle manager* atua a partir de estratégias emergentes, quando essas práticas emergem dos colaboradores, cabendo ao *middle manager* sintetizar informações provenientes do nível operacional e defender as alternativas passíveis de solução de problemas junto à alta administração, buscando obter as devidas validações e aprovações necessárias para implementação dessas (MINTZBERG; WATERS, 1985; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992).

Na Escola de Negócios, encontramos a estratégia emergente perceptível nas iniciativas dos colaboradores, por meio da participação dos consultores, equipe comercial, operação e consultoria externa envolvidos nas suas respectivas atividades, quando estes criam estratégias de atuação ou desenvolvimento de um novo produto ou serviço. Observamos as práticas de defender alternativas e sintetizar informações nos relatos dos *middle managers* (MM1, MM2, MM3, MM4, MM5, MM6, MM7, MM8, MM9), destacando que no desenvolvimento das estratégias, há o processo de inclusão dos times operacionais, por exemplo, quando MM4 relatou que:

é imprescindível a inclusão de todos os colaboradores da equipe da Escola de Negócios, visto que são eles que operam e estão próximos do cliente final, por exemplo, a equipe comercial, para a criação destas estratégias de mercado, é necessário que esta equipe se faça presente, além do time de desenvolvimento dos produtos, sempre que possível, busco incluí-los nestas agendas.

Os *middle managers* estão criando um *portfólio* de produtos e serviços, sendo estes, de metodologias diversas, alguns partem da percepção de mercado, com a participação dos colaboradores da rede, das mais diversas áreas da organização, desde o pedagógico e gestão de pessoas à operação administrativa e área comercial.

Com estes produtos e serviços cocriados com a participação dos colaboradores, o resultado é levado à alta administração para validação e conseqüentemente incluído ao *portfólio*, realizada as devidas apresentações e treinamentos e posterior comercialização com o mercado.

Alguns produtos e serviços (curso, palestra, capacitação ou *workshops*), durante o processo de criação, não possuem troca de informações com a direção, apenas o produto/serviço

final. Cabendo, então, apenas ao *middle manager* exercer a gestão desde a concepção à aprovação.

Outro ponto, puramente emergente verificado, foi a incorporação de alguns produtos já existentes do *portfólio* do Educação Corporativa e Executiva à Escola de Negócios. A definição de quais produtos iriam compor o *portfólio* se basearam, também, na participação da equipe, caracterizando uma avaliação estratégica comercial *bottom-up*, MM8 destacou que:

a Educação Corporativa e Executiva é uma área tradicional da organização, seus produtos e serviços possuem aderência com o mercado, não faria sentido começar novos produtos, com a área possuindo um *portfólio* com grande aceitação de mercado, desta forma, reunimos as consultoras, elencamos os produtos mais aceitos e com maior capilaridade de mercado.

Para os produtos de “desenvolvimento de lideranças”, por exemplo, a atuação do *middle manager*, como estrategista principal ocorreu quando este identificou a expressiva aceitação do público-alvo, não fazendo sentido começar a área de Liderança e *Softskills* desde o princípio; defendendo essa proposição de inserção e manutenção dos produtos no *portfólio* perante a direção.

Um outro exemplo de defender alternativas e sintetizar informações como práticas *bottom-up* percebido na Escola de Negócios, partindo de estratégias da operação, foi o mapeamento de processos e criação de fluxos operacionais, como comentou OP1:

nós criamos um novo fluxo operacional para os processos de cadastro de alunos, secretaria, ensalamentos, lançamentos no CRM, controle de documentos e contratos. A Operação criou o novo fluxo de trabalho, onde este facilitaria a nossa gestão. O novo padrão permite que nós tenhamos um acesso facilitado e domínio do processo, porém, por conta da LGPD, por exemplo, o fluxo precisou ser aprovado pela alta administração, mas, criado pela operação.

O relato apresentado, indica que a Operação é integrada à gestão da Escola de Negócios. Para a formação de estratégias, as contribuições da equipe operacional foram levadas em consideração. Apesar da necessidade de aprovação em instâncias superiores, houve a conexão e o envolvimento dos agentes para a construção do novo fluxo e o *middle manager*

responsável por este departamento, precisou exercer as atribuições de defensor deste novo fluxo operacional, sintetizador as informações necessárias e pertinentes à diretoria, para aprovação.

O Quadro 10 resume as principais práticas identificadas que caracterizam o movimento ascendente de participação do *middle manager* no processo de formação da estratégia.

Quadro 10 – Resumo de práticas *bottom-up* (defender alternativas e sintetizar informações)

Praticantes	Defender Alternativas e Sintetizar Informações
MM4	Novas ideias e sugestões construídas a partir de reuniões com os colaboradores.
MM8	Definição do atual <i>portfólio</i> e novos produtos a partir de reuniões com as respectivas equipes.
OP1	Criação de novos processos, por exemplo, padronização do fluxo operacional.

Fonte: Elaboração própria

Fica evidente, então, que a formação das estratégias da Escola de Negócios engloba o sentido ascendente (*bottom-up*), ou seja, há a adesão dos colaboradores neste processo de formação. Dito isto, partimos para a análise da formação das estratégias no sentido descendente (*top-down*).

4.1.2 EOE1.2: Facilitar adaptação e implementar estratégias deliberadas como práticas *top-down*

Facilitar adaptação e implementar estratégias deliberadas como práticas *top-down* podem ser correlacionadas ao processo e prática de formação da estratégia no sentido *top-down*, em que o *middle manager* recebe as atribuições de facilitar adaptação a novos projetos e implementar as estratégias deliberadas pela alta administração (MINTZBERG; WATERS, 1985; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; FLOYD; LANE, 2000).

No processo de criação da Escola de Negócios, encontramos que algumas estratégias que são puramente deliberadas, partem de decisões dos diretores. A direção executiva, juntamente com parcerias de consultorias externas, ouvindo empresários e executivos, delibera estratégias baseadas no entendimento proposto pelos estudos destas consultorias. Por iniciativas da alta administração, a consultoria externa serviu para buscar as áreas de maior relevância e

impacto para o mercado. O estudo, que foi solicitado pela alta administração, abordou *stakeholders*, clientes, mercado, potencial econômico e posicionamento estratégico da organização.

De acordo com MM1, na Escola de Negócios, cada *business leader* (MM5, MM6 e MM7) responde por um conjunto de soluções, sendo que a atribuição desta responsabilidade é delimitada, muitas vezes, por perfil de aderência ao *business leader* com a solução que será lançada. Há a possibilidade de definição desta aderência pelo *middle manager*, porém, em maior escala, os desdobramentos da solução, partem do sentido *top-down*.

Por meio de estratégias deliberadas (*top-down*), a alta administração repassou aos *middle managers* as atribuições de facilitar a adaptação do projeto de implementação da Escola de Negócios e a implementação de estratégias e gestão de determinados produtos, tais como: os cursos de média e longa duração (pós-graduação) considerados produtos de primeira linha da Escola de Negócios, levando em consideração as diretrizes do planejamento estratégico da organização. MM5 relatou que:

em reunião, foram repassadas aos BLs, as estratégias estruturantes e deliberadas de cada novo produto e seus respectivos desdobramentos, aprovados previamente, cabendo a nós, juntamente com o time comercial, realizarmos as potenciais reuniões com os clientes e as vendas propriamente ditas, destas soluções.

A facilitação da adaptação ao novo projeto, ocorreu quando os *middle managers* receberam as diretrizes para implementar as soluções dos respectivos serviços, como por exemplo, implementar a primeira edição do programa *Master in Business Reinvention* (MBR) voltado à cadeia produtiva da moda (setores têxtil, confecção, couro e calçadista); com base nos resultados apresentados na deliberação da diretoria, consultoria externa e/ou apoio do conselho consultivo. TM3 complementou que:

a implementação da Escola de Negócios, pela organização, tem forte apoio e execução dos *middle managers*, porém, é uma estratégia, um propósito maior, vinda da presidência (alta administração) da organização, ou seja, o *middle manager* articula, planeja e executa, mas há, em algumas instâncias, estratégias deliberadas (*top-down*), com o intuito do projeto seguir um anseio/propósito maior.

Ficou evidente, então, que, apesar de movimentos estratégicos por parte dos *middle managers*, na implementação da Escola de Negócios, há forte presença de estratégias deliberadas (*top-down*), como (outro exemplo) a necessidade de fechamento de turmas de determinados cursos da Escola de Negócios. Isto reforça que o *middle manager* possui um papel estratégico na condução do projeto, mas, a proximidade com a alta administração e o alinhamento com as diretrizes organizacionais precisam orbitar suas decisões para facilitar a adaptação e implementar as estratégias deliberadas. MM6 afirmou que:

o *middle manager* tem autonomia para criar estratégias e implementá-las, por exemplo, as estratégias comerciais, a área possui a liberdade de planejar e executar, mas, em determinadas situações, estas estratégias comerciais precisam se adequar às estratégias deliberadas anteriormente definidas pela diretoria, no que tange a posicionamento, penetração de mercado, campanhas de marketing, etc.

A Escola de Negócios possui estratégias deliberadas (*top-down*), mas não de maneira exclusiva, elas estão presentes na organização, ou seja, o *middle manager* lida com esta estratégia. Diferentemente de uma organização tradicional, onde as estratégias são todas deliberadas (*top-down*), ou pelo menos a maior parte delas, na Escola de Negócios há uma mescla nas abordagens de formação da estratégia. Por exemplo, quando existiu a necessidade de criação, divulgação e comercialização do Programa Executivo de Educação Executiva (PIEE), houve participação e contribuição dos *middle managers*, mas, houve também, forte apoio decisório da alta administração, no que se refere aos temas de cada programa e respectivas contratações.

O Quadro 11 resume as principais práticas identificadas que caracterizam o movimento descendente de participação do *middle manager* no processo de formação da estratégia.

Quadro 11 – Resumo de práticas *top-down* (facilitar adaptação e implementar estratégias deliberadas)

Praticantes	Facilitar adaptação e implementar estratégias deliberadas
MM5	Desdobramentos de estratégias comerciais (divulgação e venda de produtos) junto à equipe de vendas.
TM3	Implementação de estratégias estruturantes da Escola de Negócios pelo <i>middle manager</i> e colaboradores.
MM6	Condução de processos de posicionamento de marca, penetração de mercado, campanhas de marketing, etc.

Fonte: Elaboração própria

Foi constatado que o processo de formação de estratégias da Escola de Negócios não é exclusivo no sentido ascendente (*bottom-up*), mas também descendente (*top-down*), ou seja, antes de incluir colaboradores ao processo de formação, há, inicialmente, uma diretriz relacionada ao planejamento estratégico organizacional, sendo que as demais estratégias se desdobram a partir desta. Na próxima sessão apresentamos a formação da estratégia a partir de práticas *middle-up-down*.

4.2 ECE2: *OPEN STRATEGIZING* NA PRÁTICA DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Considerando que o conceito de *open strategizing* está relacionado com o ‘fazer estratégia’ acontecendo no dia a dia da organização (Whittington; Cailluet; Yakis-Douglas, 2011) entre outros fatores, para minimizar riscos e aproveitar oportunidades, as organizações vem se destacando por desenvolver práticas inclusivas dos atores organizacionais e por ações de transparência das informações e da comunicação na formação da estratégia.

Essas ações favorecem e ampliam a diversidade e pluralidade de ideias e visões para o alcance de resultados, sejam eles financeiros ou não, e, a participação dos colaboradores nesse processo permite que a empresa tenha novas possibilidades de atingir seus objetivos (Hautz; Seidl; Whittington, 2017), o que clama pela articulação da inclusão dos praticantes no processo.

4.2.1 EOE2.1 Articular a inclusão dos atores organizacionais como prática *middle-up-down*

A inclusão dos atores organizacionais (HAUTZ, 2017; WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011) como prática *middle-up-down* na formação da estratégia se dá de forma gradual e sistemática, de acordo com as atribuições de cada agente envolvido. As organizações tendem a abrir a participação das pessoas na formação da estratégia em um movimento que integra os atores responsáveis, direta ou indiretamente, no fazer estratégico (LAVARDA et al., 2021).

Para o desenvolvimento dos produtos e serviços oferecidos pela Escola de Negócios, são incluídos executivos e consultores organizacionais; para as estratégias comerciais é incluído o time comercial; para os processos internos de cadastro, matrícula, registro e demais atividades operacionais, são incluídos os analistas administrativos; entre outras atividades.

Os produtos e serviços e a criação dos temas transversais estratégicos de sustentação da Escola de Negócios são criados, em alguns momentos, de forma deliberada (*top-down*), em outros, de forma emergente (*bottom-up*), portanto, a condução da Escola de Negócios, parte de um processo, fundamentalmente, integrador (*middle-up-down*).

Numa gestão compartilhada, o *middle manager* facilita o processo em que, as estratégias que envolvem “o que” fazer partem de um fluxo deliberado (*top-down*), mas as estratégias que envolvem o “como” fazer são de fluxo emergentes (*bottom-up*) (Mintzberg; Waters, 1985).

A inclusão das pessoas no processo de implementação da Escola de Negócios ocorreu em momentos específicos de criação, sendo, exclusivamente, por meio da gestão do *middle manager*, que é o agente responsável pela condução destes processos de abertura da estratégia, que coleta, então, as ideias e sugestões propostas pelos agentes apenas no momento de sua participação efetiva no processo, como pontua OP2:

um momento de inclusão, se deu quando estava sendo desenhada a experiência do cliente, pela parte operacional, e me foi solicitada a participação neste processo, evidenciando como ocorria o fluxo das informações e supostos gargalos neste momento da jornada de compra. Com a minha participação, na ponta do processo, também foi possível gerar proposições de como este processo poderia ser mais fluido.

No relato, OP2 evidencia a articulação ocorrida entre o time operacional e o *middle manager*. O processo mencionado é vivenciado diariamente pela operação, ou seja, o time vive este processo na prática, desta forma, entender as necessidades da operação na construção do processo, pelo *middle manager*, resulta em um processo mais conciso e fluido.

Foi possível identificar na Escola de Negócios que o processo está sendo criado de fora para dentro; outro exemplo deste movimento de inclusão pode ser descrito a partir de quando ocorreu a inclusão de profissionais externos à organização, durante a formação dos produtos de longa e média duração de reinvenção da indústria (MBR e EDP), como apresentou TM1:

convidamos para participar do processo de formação de novos produtos, em especial, os de reinvenção da indústria, um executivo de mercado e também alguém da academia, para propor e avaliar estratégias mais assertivas. Este processo de fora para dentro nos permite avaliar as necessidades do mercado, pela visão do próprio mercado. A possibilidade de incluir novos agentes, neste caso, unindo a teoria e a prática, permitiu um desenho mais assertivo do produto.

Corroborando as atribuições do *middle manager*, TM2 relatou que os colaboradores participam do processo, pois:

certamente temos estratégias vindas da alta administração, há esta participação da alta administração, mas o processo de implementação da EN e seus produtos e serviços, são, fundamentalmente, construídos de maneira coletiva, tendo os *middle managers*, papel importante na gestão do projeto e da inclusão das pessoas.

TM2 ainda ressaltou que há um ambiente favorável para que o *middle manager* desempenhe este papel de estrategista, bem como, exercendo práticas de *open strategizing* (inclusão das pessoas e transparência das informações), mas que é preciso identificar, antes de mais nada, se estes *middle managers* possuem iniciativa, competência e capacidade para exercer este papel.

Neste momento, foi perceptível a inclusão dos agentes de forma acentuada, como parte do modelo de gestão da Escola de Negócios, revelando, então, a importância deste movimento nas práticas de formação das estratégias.

Alguns produtos e serviços são criados com base em uma estrutura padrão, previamente definida, ou seja, consiste na validação de um executivo referência e um acadêmico de renome. Esta gestão compartilhada de criação de um produto piloto, por vezes, uma versão enxuta do produto (chamada de *warm-up*), para um público reduzido, passa por validação da alta administração, mas que, é planejada e executada sobretudo pelos *middle managers*, desde o desenho da grade curricular à contratação de professores, até, por exemplo, os convites à potenciais parceiros/clientes que serão chamados para esta cocriação. MM2 complementou que:

é o *middle manager* que está no mercado, ouvindo as dores das empresas e dos empresários, ou seja, incluindo novos agentes ao processo de criação e, é a partir desta proximidade, como uma escuta ativa do ambiente, que o *middle manager* coleta informações e as leva para o grande grupo, realizando a cocriação de novos produtos para as ‘dores’ mapeadas. A participação e inclusão do empresário neste processo, permite a criação de um senso de responsabilidade maior, tanto para o *middle manager*, quanto para o empresário que se compromete a realizar o curso por ele desenhado.

Na formação da estratégia, neste momento de implementação da Escola de Negócios, os relatos indicam que a inclusão das pessoas no processo e prática de planejamento e execução de estratégias propicia um amplo envolvimento da operação e, por vezes, envolvimento da alta administração, ou seja, gerir as ideias que surgem “embaixo” e “em cima”, exige um esforço do *middle manager* (Splitter, Jarzabkowski e Seidl, 2021) de ser criador de práticas *middle-up-down*, no sentido de aprovar para estes níveis, estratégias convergentes aos objetivos da organização.

O Quadro 12 resume as principais práticas identificadas que caracterizam o movimento articulador de inclusão dos atores como prática *middle-up-down* de abertura da estratégia.

Quadro 12: Resumo de práticas *middle-up-down* (articular a inclusão dos atores organizacionais)

Praticantes	Articular a inclusão dos atores organizacionais
OP2	Solicitação de ideias e sugestões para melhoria e desenho de novo processo (experiência do cliente).
TM1	Inclusão de executivos e acadêmicos para a criação dos cursos de média e longa duração.
TM2	Ambiente favorável para o <i>middle manager</i> atuar na inclusão dos agentes para a construção das estratégias
MM2	Realização das escutas de mercado, pelo <i>middle manager</i> , para a construção de produtos e serviços.

Fonte: Elaboração própria

A inclusão de agentes, internos ou externos, é um pilar fundamental para Escola de Negócios, por exemplo, a gestão compartilhada da criação de novos produtos, sobretudo os de média e longa duração. É perceptível, também, a articulação do *middle manager* no processo de escuta do mercado, buscando estes agentes especializados para o processo.

Além da inclusão dos praticantes como prática de abertura da estratégia, passamos a apresentar a transparência das informações como prática *middle-up-down* na articulação da abertura da estratégia.

4.2.2 EOE2.2 Promover a transparência das informações como prática *middle-up-down*

Enquanto a inclusão das pessoas trata do envolvimento dos agentes, internos ou externos, no processo estratégico, a transparência das informações se preocupa com a visibilidade, a comunicação e o compartilhamento de informações durante o processo de construção e execução da estratégia (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011).

A partir da análise de cronograma de reuniões e dos relatos dos *middle managers* (MM1, MM2, MM3, MM4, MM5, MM6, MM7, MM8, MM9), verificamos que são realizadas, semanalmente, reuniões com *report* estratégico, novos movimentos e atualização das áreas, compartilhamento de informações pertinentes, apresentação de estratégias deliberadas e movimentos de outras áreas, correlacionadas à Escola de Negócios.

Além das reuniões semanais realizadas pela Gestão da Escola de Negócios (MM1 e MM2), há também reuniões pontuais com os *businesses leaders* (MM5, MM6 e MM7) para repasses estratégicos dos seus respectivos produtos e serviços, como no lançamento do *Executive Development Program* (EDP) Sucessão e Transformação da Família Empresária, quando ocorreu alteração da data de lançamento, ou em outros casos, a inclusão ou exclusão de algum processo previamente alinhado, ou ainda, quando um produto é finalizado e aprovado por instâncias superiores. Como mencionou MM1:

as reuniões semanais são ferramentas fundamentais para a transferência de informações e o compartilhamento de decisões da alta administração. Como ocorreu, por exemplo, em uma das reuniões semanais, a necessidade de atualização do cronograma de lançamento de alguns produtos, em função da mudança no calendário das obras da escola, onde foi necessário realinhar as expectativas e novas tratativas.

A transparência das informações apareceu, também, com a participação do Assessor para Novos Modelos de Negócios (MM3), quando ocorreu o compartilhamento de documentos e informações estratégicas como: mapas estratégicos, planos de ação, *timeline* e *roadmap* da Escola de Negócios, *insights*, entre outros. De acordo com MM3:

após as reuniões de apresentação destes documentos estratégicos, logo na sequência, os mesmos são compartilhados por *e-mail*, *drive* e *WhatsApp*, para que, além de todos os colaboradores estarem cientes do ocorrido, se sintam presentes e parte do processo. Um ponto fundamental neste compartilhamento, é a forma de comunicar, para que não haja distorção nas mensagens e um possível mal entendimento.

Não há um método definido para este processo de transparência das informações, o que há, é um compartilhamento aberto de informações com o time envolvido, de forma sistemática, como relatou MM3, o que contribui com o clima de pertencimento e propósito com a Escola de Negócios e com a organização, uma vez que este compartilhamento cria laços além do lado profissional. Este processo ocorre em ambos sentidos, *top-down*, *bottom-up* ou, ainda, *middle-up-down*, como destacou MM7:

para a realização dos eventos presenciais, uma das premissas é que todos os envolvidos, direta ou indiretamente, estejam cientes de todos os movimentos, tanto no planejamento quanto na execução. Em um dos eventos, por exemplo, os envolvidos foram comunicados de suas atribuições, mas em reuniões prévias, houve, também, o compartilhamento de informações estratégicas. Acredito que esta forma de lidar com o negócio resulta em mais comprometimento dos colaboradores.

Um outro ponto observado nas entrevistas, foi a necessidade de compartilhamento da metodologia utilizada para a construção dos produtos, por exemplo, quando ocorreu a construção de um curso de MBA, conforme pontuou MM9:

vendemos para pessoas jurídicas, ou seja, além da necessidade de nos reinventarmos na parte comercial, precisamos entender com profundidade o produto que está sendo ofertado, logo, além da criação e compartilhamento das estratégias comerciais, também é compartilhada a forma como o produto é criado e como será executado, isto ajuda a entender o produto no momento da venda mas, também, faz com que a gente se sinta parte de algo maior, não só um pedaço do todo.

As práticas de *open strategizing* (inclusão de pessoas e transparência das informações) também foram corroboradas por meio da observação direta nas reuniões e nas interações entre os colaboradores, na Escola de Negócios. As observações realizadas permitiram identificar, *in loco*, a integração e interação contínua das pessoas em suas atividades diárias. A partir dos depoimentos dos envolvidos, dos materiais analisados, principalmente *e-mails* e arquivos em PDF e *PowerPoint*, mas, mais intensamente, na participação das reuniões semanais das equipes.

A postura do *middle manager* na integração das equipes, na condução das agendas e na formação das estratégias organizacionais, deixou indicações que este é o *modus operandi* da Escola de Negócios. Uma gestão integrada e com responsabilidades compartilhadas. Com senso de pertencimento, planos de ação e estratégia construídas em equipe e comunicada à organização.

O Quadro 13 resume as principais práticas identificadas que caracterizam a transparência da informação como prática *middle-up-down* de abertura da estratégia.

Quadro 13 – Resumo de práticas *middle-up-down* (promover a transparência das informações)

Praticantes	Promover a transparência das informações
MM1	Reuniões semanais dos <i>Business Leaders</i> para atualização e acompanhamento de <i>status</i> dos produtos.
MM3	Reuniões do núcleo gestor da Escola de Negócios para apresentação de resultados e deliberações da diretoria.
MM7	Compartilhamento de informações acerca das responsabilidades de toda a equipe.
MM9	Compartilhamento e treinamento de metodologias de outras áreas e departamentos.

Fonte: Elaboração própria

A transparência, o compartilhamento e a divulgação das informações, também podem ser consideradas uma prática na Escola de Negócios. Foi constatado que reuniões e treinamentos são constantemente realizados, o que reafirma o compromisso de transparência para com os times envolvidos.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em suas pesquisas, Floyd e Wooldridge (1992) identificaram as atribuições e papéis estratégicos do *middle manager*, como sendo: defender alternativas, sintetizar informações, facilitar adaptação e implementar estratégias deliberadas. Ainda, para que estas atribuições sejam desempenhadas de maneira exitosa, Floyd e Lane (2000) comentam que, para o *middle manager* interagir com o nível de diretoria é preciso que entenda qual é o objetivo da organização e sua estratégia, além do contexto político no qual estão inseridas, e isso foi detectado na organização em estudo, assim como, encontramos práticas em que o *middle manager* promove a interação entre os níveis operacional e da alta administração.

Os grupos, média e alta gerência, desempenham papéis no sentido de formular e implementar as estratégias, sendo que, quando se inicia pela parte da média gerência e conta com o apoio da alta administração, sua implementação é favorecida, recebendo maior apoio dos demais integrantes da organização e, por conseguinte, é absorvida de forma mais eficaz (Heyden et al., 2017). No entanto, as dimensões de *open strategizing* (inclusão dos atores organizacionais e transparência das informações) não haviam sido incluídas nos estudos de Floyd e Wooldridge (1992) e podem ser considerados na atuação ou papéis estratégicos do *middle manager* e que surgem a partir dos estudos de Whittington; Cailluet; Yakis-Douglas, (2011). A organização não possui um movimento estruturado e explícito de abertura da estratégia ou *open strategizing*, mas percebemos que existe um ambiente onde estas práticas são incentivadas e levadas à discussão, como foram mencionados nos relatos e nas observações feitas (Quadros 10, 11, 12 e 13).

Retomando a questão de pesquisa: Como ocorre a inter-relação entre *middle manager*, formação da estratégia e práticas de *open strategizing*? E apoiados na literatura revisada e nos dados coletados, entendemos que, efetivamente, a atuação do *middle manager* pode ocorrer de acordo com as seguintes Proposições (P):

P1 – O *middle manager* desenvolve práticas de defender alternativas e sintetizar informações, como práticas *bottom-up*;

P2 – O *middle manager* desenvolve práticas de facilitar a adaptação e implementar estratégias deliberadas, como práticas *top-down*;

P3 – O *middle manager* desenvolve práticas de articular a inclusão dos atores organizacionais, como práticas *middle-up-down*; e

P4 – O *middle manager* desenvolve práticas de promover a transparência das informações, como práticas *middle-up-down*.

Para P1 – O *middle manager* desenvolve práticas de defender alternativas e sintetizar informações, como práticas *bottom-up*, constatamos que a troca de informações varia conforme o número de interações e participantes, bem como, a complexidade do tema que está em pauta. Neste momento, acompanhando as reuniões, percebemos a articulação do *middle manager* como estrategista principal. Para criação e implementação da Escola de Negócios, seus produtos e serviços, o *middle manager* sugere ideias e gera discussões e alternativas de melhores práticas, junto aos demais colaboradores, que também sugerem e propõem ideias e movimentos, pesquisando os melhores *players* de mercado para, então, tomar as decisões cabíveis, mas esta defesa de alternativas com a sintetização de informações se dá, por exemplo, com o reconhecimento dos talentos pessoais na organização, em todos os níveis hierárquicos (ADOBOR, 2020) onde estes talentos são incluídos no fazer estratégico, sendo parte do *design* organizacional juntamente com o *middle manager*. Com esta solução arranjada, o *middle manager* parte em direção da sintetização e defesa destes interesses juntos aos demais aprovadores (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; FLOYD; LANE, 2000; HEYDEN et al., 2017).

Em P2 – O *middle manager* desenvolve práticas de facilitar adaptação e implementar estratégias deliberadas, como práticas *top-down*, também encontramos essas atribuições nos *middle managers*, assim como, fluidez na comunicação com o nível de diretoria. O *middle manager* tem comunicação direta com a alta administração e essa proximidade lhe atribui autonomia, a partir de reuniões de alinhamento, para criação de produtos e serviços e identificando os pontos que necessitam atenção para implementação da Escola de Negócios. A abertura e autonomia (ANDERSEN, 2000) concedida ao *middle manager* são elementos que favorecem as práticas adotadas para facilitar a adaptação e transformação da Escola de Negócios. O projeto da Escola de Negócios tem diversas frentes e o *middle manager* é figura central nesta condução, seja para os produtos e serviços, seja para a estruturação da Escola de Negócios propriamente dita. Neste sentido, as estratégias deliberadas descem à operação de maneira facilitada para a sua implementação eficaz.

Para P3 – O *middle manager* desenvolve práticas de articular a inclusão dos atores organizacionais, como prática *middle-up-down*, temos que a Escola de Negócios é uma nova área, uma nova unidade de negócios sendo criada dentro de uma organização que já possui estrutura formada, assim, os demais departamentos da organização são convidados a participar do processo de estruturação, por exemplo, Comercial e Marketing, Gestão de Pessoas e Educação e Pedagógico. Há também a inclusão, além dos colaboradores deste projeto, outros

colaboradores da instituição e de agentes externos (consultorias, professores, etc.), caracterizando a organização maior como organização inclusiva em seus processos e práticas. Percebemos que o movimento de inclusão dos atores organizacionais como prática *middle-up-down* na formação da estratégia se dá de forma gradual e sistemática, de acordo com as atribuições de cada agente envolvido. Constatamos, também, que essa inclusão promove um senso de pertencimento aos envolvidos e um compartilhamento de responsabilidades. Os colaboradores incluídos, sejam da operação da Escola de Negócios, de outras áreas da instituição, ou ainda, externos a organização, buscam esta inclusão e o *middle manager* é um facilitador deste processo (SPLITTER; JARZABKOWSKI; SEIDL, 2021; DOELEMAN; VAN DUN; WILDEROM, 2022).

Em P4 – O *middle manager* desenvolve práticas de promover a transparência das informações, como práticas *middle-up-down*, verificamos que, além das reuniões frequentes, com clareza e transparência de informações para alinhamento entre Alta Administração e *middle manager*, *middle manager* e Operação, ocorrem, também, reuniões para o desenvolvimento de estratégias e identificação de pontos que necessitam atenção maior, de estratégias comerciais à *design* de produto/serviço; de posicionamento de marca à prospecção de cliente, de lançamento de produtos e serviços à treinamentos de metodologias e práticas de gestão, para essas reuniões e movimentações no processo de implementação da Escola de Negócios, o *middle manager* promove o compartilhamento de informações de maneira dinâmica, fluida e em tempo real. A Escola de Negócios está em plena construção e a transparência dos processos, das estratégias, dos movimentos, são evidentes nas práticas do dia a dia e gradual em alguns aspectos de longo prazo. O *middle manager* tem papel fundamental na condução desta prática (SPLITTER; JARZABKOWSKI; SEIDL, 2021; DOELEMAN; VAN DUN; WILDEROM, 2022).

O Quadro 14 apresenta uma visão geral das proposições sugeridas e encontradas na pesquisa:

Quadro 14 – Proposições da Pesquisa

Proposição	Evidência na Escola de Negócios
P1 – O <i>middle manager</i> desenvolve práticas de defender alternativas e sintetizar informações, como práticas <i>bottom-up</i> ;	O <i>middle manager</i> busca ideias e sugestões com a equipe da operação, as quais são discutidas entre os envolvidos e levadas à alta administração para aprovação e posterior implementação, por exemplo, os melhoramentos do fluxo administrativo.
P2 – O <i>middle manager</i> desenvolve práticas de facilitar a adaptação e implementar estratégias deliberadas, como práticas <i>top-down</i> ;	O <i>middle manager</i> recebe as estratégias para o lançamento e execução dos cursos de longa e média duração, realizando as prospecções, o acompanhamento e os treinamentos para execução do programa
P3 – O <i>middle manager</i> desenvolve práticas de articular a inclusão dos atores organizacionais, como práticas <i>middle-up-down</i> ;	O <i>middle manager</i> solicita a participação dos colaboradores em reuniões estratégicas para o compartilhamento de responsabilidades. Por exemplo, quando foi solicitado sugestões para desenvolver as estratégias comerciais dos cursos de média duração.
P4 – O <i>middle manager</i> desenvolve práticas de promover a transparência das informações, como práticas <i>middle-up-down</i> .	O <i>middle manager</i> compartilha informações, via reuniões, <i>e-mail</i> , <i>WhatsApp</i> , <i>Drive</i> , por exemplo, após cada reunião semanal de alinhamento; o <i>middle manager</i> compartilha as deliberações daquela reunião.

Fonte: Elaboração própria

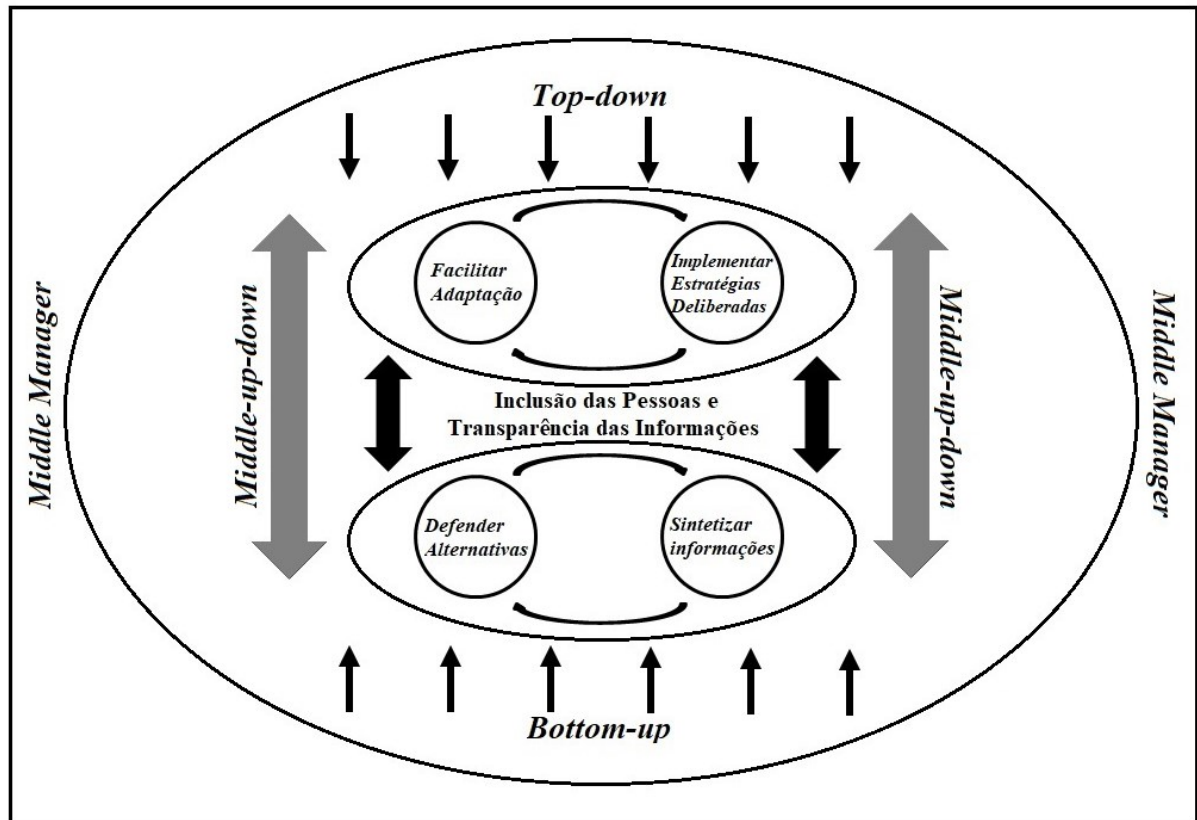
Neste processo de inclusão dos colaboradores e transparência das informações, percebemos esta abertura do fazer estratégico (*open strategizing*) nos movimentos proporcionados pelos *middle managers*, os quais são vistos como um processo essencial para a operação. Há, perceptível na organização, a estratégia deliberada (*top-down*) e a emergente (*bottom-up*), mas o processo *middle-up-down* foi identificado na prática, uma vez que o *middle*

manager, se torna o principal estrategista da organização, realizando toda a articulação com a equipe de nível diretivo, com a operação e com os agentes externos (consultorias). Identificamos que a inclusão das pessoas e a transparência da informação tem ocorrido de forma integradora consolidando a evolução do campo da estratégia como prática social nas organizações (JARZABKOWSKI; SEIDL; BALOGUN, 2022).

Splitter, Jarzabkowski e Seidl (2021) relatam as dificuldades encontradas pelos *middle managers* como, por exemplo, a falta de autoridade para desenvolver seus papéis, muitos, inclusive, resistentes em tomar, para si, as responsabilidades de se tornar o estrategista principal. Quando a estrutura organizacional não está aberta a estes procedimentos de participação a atuação se torna limitada. No entanto, diferentemente, na instituição e na Escola de Negócios, há esta estrutura aberta e favorável à atuação do *middle manager*, sendo possível identificar o desempenho de seus papéis como articulador da estratégia, seja nas práticas de inclusão dos atores organizacionais ou nas práticas de transparência das informações já evidenciadas.

Destarte, ilustramos as práticas de inclusão das pessoas e transparência da informação, colocando no núcleo do processo de transformação, sendo articuladas de forma integradora ou *middle-up-down*, assim como, as práticas de facilitar adaptação e implementar estratégias deliberadas no sentido *top-down* e as práticas de defender alternativas e sintetizar informações ocorrendo no sentido *bottom-up*, tendo o *middle manager* como o principal articulador dessas práticas, Figura 5:

Figura 5: *Middle Manager*, Formação da Estratégia e práticas de *Open Strategizing*



Fonte: Elaboração própria

As práticas de estratégias *top-down* e *bottom-up* estão presentes no desenvolvimento da Escola de Negócios; mas, é a estratégia *middle-up-down* que consegue englobar ambas as perspectivas estratégicas e criar uma nova prática, ainda mais robusta, capaz de incluir as pessoas e comunicar a equipe, dando protagonismo ao *middle manager*, que tem a atribuição integradora e sinérgica de incluir as pessoas, comunicar as informações para a equipe, de forma assertiva, aproximando as perspectivas *top-down* e *bottom-up*, diminuindo a verticalização e, conseqüentemente, favorecendo as estratégias organizacionais, na promoção de seus produtos e serviços (cursos, palestras, capacitações, treinamentos, pós-graduações, assessorias e consultorias).

Nessa linha de protagonismo do *middle manager*, percebemos elementos que envolvem a criação e compartilhamento de sentidos, conforme propõe Rouleau (2005) que não foram aqui abordados, mas, que fazem parte da atuação do *middle manager* caracterizando as práticas de abertura da estratégia, quando o *middle manager* compartilha sentidos e emoções para ampliar a inclusão das pessoas e facilitar a comunicação e transparência das informações na criação da Escola de Negócios.

Também não foi o foco deste estudo trazer os benefícios, riscos (ADOBOR 2019), dificuldades, dilemas e paradoxos de abertura e fechamento da estratégia (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019, HEINZEN; LAVARDA, 2021) onde são apresentadas as dificuldades relatadas pelo *middle manager* em incluir colaboradores e comunicar decisões e estratégias. Assim como, a dificuldade na abertura, com a gestão de talentos e ideias, no papel do *middle manager* como incentivador e articulador destes dilemas e paradoxos (Doeleman et al., 2021).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender como ocorre a inter-relação entre *middle manager*, formação da estratégia e práticas de *open strategizing*. Para alcançar este objetivo foi delineada uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso, que proporcionou o acompanhamento da criação, em tempo real, de uma escola de negócios. A partir da análise dos resultados foi possível (i) identificar as atribuições do *middle manager* da organização estudada; (ii) caracterizar o processo de formação da estratégia; (iii) demonstrar práticas de *open strategizing* no contexto organizacional e, (iv) ilustrar a inter-relação entre o *middle manager*, a formação da estratégia e as práticas de *open strategizing*. Entendemos que a atuação do *middle manager* ocorre quando este desenvolve funções de: (i) defender alternativas e sintetizar informações como práticas *bottom-up*; (ii) facilitar adaptação e implementar estratégias deliberadas como práticas *top-down*; (iii) articular a inclusão dos atores organizacionais como práticas *middle-up-down*; e (iv) promover a transparência das informações como práticas *middle-up-down*.

A contribuição teórica se apresenta pelo avanço do conhecimento das relações estudadas para o campo dos estudos em estratégia. Os papéis apresentados por Floyd; Wooldridge (1992) não consideram a inclusão das pessoas e tampouco a transparência da informação (ADOBOR, 2019, 2020; BELLUCCI et al., 2022) como práticas integradoras no processo de formação da estratégia.

A contribuição prática deste estudo está relacionada à explicitação da importância dos gestores e executivos na atuação da abertura da estratégia para a organização. Assimilar esse conhecimento sobre os papéis e formas de abertura da estratégia é relevante para que as organizações possam se preparar para mudanças que tem requerido o envolvimento e comprometimento das pessoas nas práticas estratégicas e que estas ocorrem no dia a dia da organização, não somente em episódios estratégicos e em nível estratégico como postula a estratégia clássica. Este estudo permitiu descobrir na realidade vivenciada o desenvolvimento de práticas que contribuem para o fortalecimento de ambos, teoria e prática dos estudos em estratégia, mais especificamente, no que concerne ao desenvolvimento de lideranças, inovação dos processos e novos negócios, uma vez que, o momento de instabilidade vivido tem forçado as empresas a reverem suas práticas estratégicas.

Como limitações, podemos mencionar a falta de disponibilidade de tempo dos entrevistados, em função de suas atribuições na empresa; outro ponto foi o acompanhamento das reuniões semanais de maneira virtual (*on-line*), o que pode ter restringido o diálogo que

antecede e precede a reunião, reduzindo possíveis contribuições adicionais aos dados coletados. A Escola de Negócios ainda segue em construção, portanto, alguns aspectos observados podem ser reestruturados, apresentando novas concepções ao estudo.

Como futuras linhas de pesquisas, apontamos para a possibilidade de fazer um estudo comparativo com outras organizações, similares ou não, com características de abertura da estratégia. Para aprofundamento do tema, a realização de um estudo com abordagem etnográfica na organização, possibilitaria acompanhar a evolução da Escola de Negócios, no que diz respeito a abertura da estratégia propriamente dita.

Os estudos que abrangem os temas sobre *middle manager* e *open strategizing* seguem sendo relevantes para as organizações, pois ainda não está resolvido o dilema sobre o quanto abrir ou fechar a estratégia e como o *middle manager* pode fortalecer os laços e conquistar o envolvimento dos demais *stakeholders* no fazer estratégico frente as turbulências e grandes desafios que tem se apresentado no ambiente.

REFERÊNCIAS

- ABDALLA, Márcio Moutinho; CONEJERO, Marco Antônio; OLIVEIRA, Murilo Alvarenga. *Administração Estratégia: da teoria à prática no Brasil*. São Paulo: **Atlas**, 2019.
- ADOBOR, Henry. Opening up strategy formulation: Benefits, risks, and some suggestions. **Business Horizons**, v. 62, n. 3, p. 383-393, 2019.
- ADOBOR, Henry. Open strategy: role of organizational democracy. **Journal of Strategy and Management**, v. 13, n. 2, p. 310-331, 2020.
- ALBINO, José; GONÇALVES, Carlos Alberto; CARRIERI, Alexandre; MUNIZ, Reynaldo. Estratégia como prática: Uma proposta de síntese. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 9, n. 1-2, 2010.
- ALVES, M.; BLIKSTEIN, I. Análise da narrativa. In: GODOI, C., MELLO, R. & SILVA, A. (orgs). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. Editora Saraiva. 2006. p. 403-428.
- ANDERSEN, Torben J. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. **Long range planning**, v. 33, n. 2, p. 184-200, 2000.
- ANDERSEN, Torben J. Integrating the strategy formation process: An international perspective. **European Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 263-272, 2004.
- APPLEYARD, Melissa M.; CHESBROUGH, Henry W. The dynamics of open strategy: From adoption to reversion. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 310-321, 2017.
- AZAMBUJA, Ricardo; ISLAM, Gazi. Working at the boundaries: Middle managerial work as a source of emancipation and alienation. **Human Relations**, v. 72, n. 3, p. 534-564, 2018.
- AZAMBUJA, Ricardo; ISLAM, Gazi; ANCELIN-BOURGUIGNON, Annick. Walling in and walling out: middle managers' boundary work. **Journal of Management Studies**. 2022.
- BELLUCCI, Christiane Ferreira; LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa; FLORIANI, Dinorá Eliete. Open strategizing and accelerated internationalization process in different contexts. **Journal of Strategy and Management**, v. 16, p. 1-22, 2022.
- BURGELMAN, Robert A. A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. **Academy of Management Review**, v. 8, n.1, p.61-70. 1983.
- BURGELMAN, Robert A.; FLOYD, Steven W.; LAAMANEN, Tomi; MANTERE, Saku; VAARA, Eero; WHITTINGTON, Richard. Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 531–558, 2018.
- CARDOSO, Fernando Eduardo; LAVARDA, Rosalia Barbosa. Perspectiva da estratégia-como-prática e o processo de formação da estratégia articulada pela média gerência. **READ. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 21, p. 719-749, 2015.

CRESWELL, John W. **Mapping the developing landscape of mixed methods research**. In: TASHAKKORI, Abbas.; TEDDLIE, Charles (Ed.). *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*, 2. ed., Sage publications, 2010. p. 45-68.

CRESWELL, John W; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e misto**. Penso, 5. Ed. Porto Alegre, 2021.

CRUZ. M. de A.; CORRÊA, V. S.; DINIZ, D. M.; VAZ, S. L. Micropráticas da média gerência e sua relação com capacidades dinâmicas. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 19, n. 2, p. 66-86, Apr./June 2020.

DARKOW, Inga-Lena. The involvement of middle management in strategy development — Development and implementation of a foresight-based approach. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 101, n. 1, p. 10-24, 2015.

DOELEMAN, H.J., VAN DUN, D.H.; WILDEROM, C.P.M. Leading open strategizing practices for effective strategy implementation, **Journal of Strategy and Management**, v. 15 n. 1, p. 54-75, 2022.

DENIS, Jean-Louis; LANGLEY, Ann; ROULEAU, Linda. Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 179-215, 2007.

FENTON, Christopher; LANGLEY, Ann. Strategy as practice and the narrative turn. **Organization studies**, v. 32, n. 9, p. 1171-1196, 2011.

FLOYD, Steven W.; LANE, Peter J. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 154–177. 2000.

FLOYD, Steven. W.; WOOLDRIDGE, Bill. Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. S1, p. 153-167, 1992.

FRANZON, Fábio; OLIVEIRA, Denise; LAVARDA, Rosalia Barbosa. Atuação do gerente in intermediário no processo de formulação e implantação da estratégia: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 3, n. 3, p.128- 146, 2012.

GABRICH, R.; CASTRO, J.M. A combinação entre estratégias deliberadas e emergentes em organizações: estudo de casos comparativos em ambientes dinâmicos. Contextus: **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 11, n. 1, p. 66-85, jan./jun. 2013.

GJERDE, Susann; ALVESSON, Mats. Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. **Human Relations**, v. 73, n. 1, p. 124–151. 2019.

GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. da. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GODOY, Arlida S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOLSORKHI Damon; ROULEAU, Linda; SEIDL, David; VAARA, Eero. (Eds.), **Cambridge Handbook of Strategy as Practice** (p. 183–197). Cambridge: Cambridge University, 2010.

GOLSORKHI, Damon, ROULEAU, Linda, SEIDL, David, & VAARA, Eero. **Introduction: what is strategy as practice?** In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara. (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (2. ed., pp. 1-29). Cambridge: Cambridge University Press. 2015.

HARTLEY, Jean F. **Case studies in organizational research.** In: CASSEL, Catherine; Symon, Gillian (eds.) *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*. Sage Publications, 1994. p. 208-229.

HAUTZ, Julia. Opening up the strategy process – a network perspective. **Management Decision**, v. 55, n. 9, p. 1956-1983, 2017.

HAUTZ, Julia; SEIDL, David; WHITTINGTON, Richard. Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 298-309, 2017.

HARDING, Nancy; LEE, Hugh; FORD, Jackie. Who is “the middle manager”? **Human Relations**, v. 67, n. 10, p. 1213–1237, 2014.

HEYDEN, Mariano L. M.; FOURNÉ, Sebastian P. L.; KOENE, Bastiaan A. S.; WERKMAN, Renate; ANSARI, Shahzad S.; (2017). Rethinking “top-down” and “bottom-up” roles of top and middle managers in organizational change: Implications for employee Support. **Journal of Management Studies**, v. 54, n. 7, p. 961–985, 2017.

HEYDEN, Mariano L. M.; WILDEN, Ralf; WISE, Chelsea. Navigating crisis from the backseat? How top managers can support radical change initiatives by middle managers. **Industrial Marketing Management**, v. 88, p. 305–313, 2020.

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, Paula; SEIDL, David; BALOGUN, Julia. From germination to propagation: Two decades of Strategy-as-Practice research and potential future directions. **Human Relations, Forthcoming**, v. 75, n. 8, p. 1533-1559, 2022.

KANTER, Rosabeth Moss. The middle manager as innovator. **Harvard Business Review**, v. 60, n. 4, p. 95-105, 1982.

KERLINGER, Fred N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. EPU/EDUSP, São Paulo: 1979.

KIM, Yonn Hee; STING, Fabian J.; LOCH, Christoph. H. Top-down, bottom-up, or both? Toward an integrative perspective on operations strategy formation. **Journal of Operations Management**, v. 32, n. 7-8, p. 462–474, 2014.

KIMONYO, Tabitha, NGARI, James; MUCHARA, Maina. Influence of middle level management's facilitating adaptability on strategy execution. **The University Journal**, v. 4, n. 2, p. 1-14, 2022.

LAVARDA, Rosalia, BELLUCCI, Chistiane. Case Study as a Suitable Method to Research Strategy as Practice Perspective. **The Qualitative Report**, v. 27, n. 2, p. 539-554, 2022.

LAVARDA, Rosalia, CANET-GINER, Maria Teresa, PERIS-BONET, Fernando Juan. How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 4, p. 358–370, 2010.

LAVARDA, Rosalia et al. Open strategizing e incerteza percebida: O enfoque estratégico e contingencial no enfrentamento à crise causada pela pandemia do covid-19. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 27, n. 1, p. 1-34, 2021.

LENGLER, Fernando Ramos; ILHA, Amanda Santos; LAVARDA, Rosalia. Gestão do Conhecimento Tácito no Contexto 'Middle-Up-Down' da Gestão Estratégica. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 10, n. 2, p. 3-21, 2020.

LIEBLICH, Amia; TUVAL-MASHIACH, Rivka; ZILBER, Tamar. **Narrative Research: Reading, analysis, and interpretation**. Sage, 1998.

LUEDICKE, Marius K. et al. Radically open strategizing: how the premium cola collective takes open strategy to the extreme. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 371-384, 2017.

MACHADO, Livia Aquino; BERNARDES, Maria Elisa Brandão; VAZ, Samir Lótfi. Evolução do relacionamento entre alta administração e média gerência em um processo de implementação estratégica no contexto da crise da Covid-19. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 21, n. 2, p. 1-26, 2022.

MACHADO, Jacqueline Alves; LAVARDA, Rosalia. Os papéis que o middle manager desempenha na formação e implementação da estratégia. **Anais do V Encontro de Estudos em Estratégia**, Porto Alegre, RS, Brasil, v. 5, 2011.

MACK, Daniel Z.; SZULANSKI, Gabriel. Opening up: how centralization affects participation and inclusion in strategy making. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 385-396, 2017.

MANTERE, Saku. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 2, p. 294-316, 2008.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando Estratégias Emergentes. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 78-93, 2003.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic management journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico (2a ed.). Porto Alegre: **Bookman**, 2010.

NKETIA, Bright Adu. The influence of open strategizing on organizational members' commitment to strategy. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 235, n.1, p. 473-483, 2016.

NETZ, Joakim; BRUNDIN, Ethel; SVENSSON, Martin G. A. Business disruptions and affective reactions: A strategy-as-practice perspective on fast strategic decision making. **Long Range Planning**, v. 53, n. 5, p. 101910, 2019.

NONAKA, Ikujiro. Toward middle-up-down management: accelerating information creation. **Sloan Management Review**, v.29, n.3, p. 9-38, 1988.

PACAGNAN, Mario Nei; ROCHA NETO, Renato da; MALOSÁ, Rafaela Rogo; WOITAS, Natália. A estratégia como prática revisitada por meio de modelos aplicados. **Anais do XIV SEMEAD FEAUSP**, 2011.

PFISTER, Jan A.; JACK, Sarah L.; DARWIN, Solomon N. Strategizing open innovation: How middle managers work with performance indicators. **Scandinavian Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 139–150, 2017.

RAES, Anneloes M. L., van VLIJMEN, Koen. The interface of top and middle managers: taking stock and moving. **Handbook of Middle Management Strategy Process Research**, v. 20, n. 1, p. 473-492, 2017.

REGNÉR, Patrick. Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 57-82, 2003.

RYDLAND, Monica. Middle managers' role during strategic change: one size does not fit all. **Beta**. v. 34, n. 1. p. 05-22, 2020.

ROSA, Celio Paulo; TEIXEIRA, Joseane E. Correa; LAVARDA, Rosalia Barbosa. A influência do conhecimento na atuação dos gerentes de nível médio no processo de formação da estratégia. **Revista Ciências Administrativas**, v. 17, n. 3, p. 621-649, 2011.

ROULEAU, Linda. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 7, p. 1413-1441, 2005.

ROULEAU, Linda; CLOUTIER, Charlotte. It's strategy. But is it practice?: Desperately seeking social practice in strategy-as-practice research. **Strategic Organization**, v. 0, n. 0, 2022.

ROZSA NETO, Rubens; LAVARDA, Rosalia Barbosa. Atividades de strategizing do middle manager mediadas pela adequação da linguagem: um estudo de caso. São Paulo. **Anais do XII SEMEAD FEAUSP**, 2019.

ROZSA NETO, Rubens; LAVARDA, Rosalia Barbosa. The language studies in strategy as practice and the middle manager roles: An Essay. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, v. 10, p. 366-380, 2017.

SEIDL, David, von KROGH, Georg, WHITTINGTON, Richard. **Defining open strategy: dimensions, practices, impacts and perspectives**, Cambridge Handbook of Open Strategy, 2019.

SPLITTER, Violetta, JARZABKOWSKI, Paula, SEIDL, David. Middle managers' struggle over their subject position in open strategy processes. **Journal of Management Studies**, 2021.

TARAKCI, Murat; ATEŞ, Nüfer Yasin; FLOYD, Steven W.; AHN, Yoojung; WOOLDRIDGE, Bill. Performance feedback and middle managers' divergent strategic behavior: The roles of social comparisons and organizational identification. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 1139–1162, 2018.

TROCHIM, W. M. K. Outcome Pattern Matching and Program Theory. **Evolution and Program Planning**, v.12, p. 355-66, 1989.

VAARA, Eero; WHITTINGTON, Richard. Strategy-as-Practice: Taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 285–336. 2012.

VALADÃO, José de Arimatéia Dias; SILVA, Soraya Sales dos Santos e. Justaposições da estratégia como prática e processo de estratégia: antes da visão pós-processual da estratégia. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 2, p. 171-195, 2012.

VAN NIEKERK, Kirstin; JANSEN VAN RENSBURG, Mari; Middle managers' strategising practices to effect strategic change, **Journal of Change Management**, v. 22, n. 3, p. 273-291, 2022.

VAZ, Samir Lótfi; BERNARDES, Maria Elisa Brandão; BULGACOV, Sergio; MILAGRES, Rosileia das Mercês. Microfundamentos de (inter)ação da média gerência e alta administração na implementação estratégica. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 20, n. 1, p. 1-33. 2021.

VAZ, Samir Lótfi; BULGACOV, Sergio. Envolvimento estratégico da média gerência: analisando o passado e projetando o futuro. **RAC – Revista de Administração Contemporânea** (online), v. 22, n. 3 p. 380-402, 2018.

VAZ, Samir Lótfi; RAES, Anneloes M. L.; HEYDEN, Mariano L. M. Realizing implementation through relational exchanges with top managers: the mediating role of middle managers' divergent strategic behavior. **Journal of Management Control**, v. 33, p. 81–108, 2022.

VENÂNCIO, Daniela Macedo; LAVARDA, Rosalia Barbosa; FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. O papel da gerência intermediária na formação da estratégia. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 15, n. 4, 2016

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VILELA, Nágila Giovanna Silva; SANTOS JHUNIOR, Ronaldo de Oliveira. Estratégia como prática social: sistematização das definições e conceitos. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**. v.15, n.25, p. 57-73, 2018.

WAWARTA, Christina A.; PAROUTIS, Sotirios. Strategy tools in open strategizing: Blessing or curse for making strategy more actionable? **Academy of Management Proceedings**, Academy of Management, 2019. p. 16778.

WEISER, Ann-Kristin; JARZABKOWSKI, Paula; LAAMANEN, Tomi. Completing the adaptive turn: an integrative view of strategy implementation. **Academy of Management Annals**, 14(2), 969–1031. 2020.

WHITTINGTON, Richard. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v.29, n.5, p. 731–735, 1996.

WHITTINGTON, Richard. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic organization**, v.1, n.1, p.117-126, 2003.

WHITTINGTON, Richard. Completing the practice turn in strategy research. **Organization studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, Richard. **Opening strategy: Professional strategists and practice change, 1960 to today**. Oxford: Oxford University Press, 2019.

WHITTINGTON, Richard; CAILLUET, Ludovic; YAKIS- DOUGLAS, Basak. Opening strategy: Evolution of a precarious profession. **British Journal of Management**, v. 22, n. 3, p. 531-544, 2011.

WOOLDRIDGE, Bill; FLOYD, Steven W. **Some middle managers are more influential than others: an approach for identifying strategic influence**. Handbook of Middle Management Strategy Process Research, p. 56-74, Edward Elgar Publishing, 2017.

WOOLDRIDGE, Bill; SCHMID, Torsten; FLOYD, Steven W. The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. **Journal of management**, v. 34, n. 6, p. 1190-1221, 2008.

APÊNDICE A – PLANEJAMENTO DA COLETA DE DADOS

Middle Manager – Formação da Estratégia – Open Strategizing

Planejamento da Coleta de Dados		
Técnica de coleta de dados	Descrição	Detalhes adicionais
Entrevistas Semiestruturadas	Quantidade de entrevistas realizadas com cada colaborador e outros estrategistas na organização.	Remoto ou presencial; gravada ou não; tempo médio de duração.
Levantamento de Documental	Quantidade de documentos analisados.	Local de registro; tipos de documentos.
Observação Direta	Especificação dos momentos com a realização da observação realizada.	Local e formato da observação; registrada e ou gravada ou não; práticas envolvidas; tempo médio de duração.

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Middle Manager – Formação da Estratégia – Open Strategizing

Este é um Guia para a **Entrevista** Semiestruturada. As **questões não são fechadas** e as respostas podem variar. Sinta-se à vontade para responder àquelas que aprovarem.

Agradecemos pela atenção e pelo tempo disponibilizado.

As informações serão utilizadas apenas para fins acadêmicos, de modo confidencial.

Nome: _____

Cargo ocupado: _____

Procuramos compreender:

1 O Middle Manager: Como ocorre a articulação do *middle manager* quando defender alternativas, sintetiza informações, facilita adaptação e implementa estratégias deliberadas?

2 A Formação da Estratégia: Como ocorre a formação da estratégia? Ela é *top-down*, *bottom-up* ou *middle-up-down*?

3 A Open Strategizing: Como ocorrem os processos de inclusão dos atores organizacionais e a transparência das informações?

Questões-Guia por Categoria de Análise para Entrevista Semiestruturada	
Middle Manager	Diferentes combinações entre comportamento e cognição do <i>middle manager</i> , que resultam em quatro papéis estratégicos: (i) defender alternativas, (ii) sintetizar informações, (iii) facilitar adaptação e (iv) implementar estratégias deliberadas (FLOYD E WOOLDRIDGE, 1992).
Como o <i>middle manager</i> atua? Quais as atribuições do <i>middle manager</i> ? Há proximidade com a alta gestão e a operação da Escola de Negócios? A equipe tem conhecimento das atribuições do <i>middle manager</i> ? Os papéis do <i>middle manager</i> foram deliberados ou há independência na atuação, desde que em consonância com as diretrizes da empresa?	

<p style="text-align: center;">Formação da Estratégia</p>	<p>Estudos na área da estratégia, por muito tempo, ficaram limitados à alta direção (<i>top management</i>), a estratégia se formulava nesse nível e, a partir dele, era implementada na organização num processo <i>top-down</i>. No transcorrer dos estudos em estratégia, um novo processo, <i>bottom-up</i> (de baixo para cima), foi concebido, com foco no indivíduo, muitas vezes na operação (MINTZBERG; WATERS, 1985). Com a evolução dos estudos em estratégia uma nova ênfase foi criada, aquela posta no processo ou na perspectiva <i>middle-up-down</i> (<i>do meio para cima e para baixo</i>), ou processo integrador de formação da estratégia (ANDERSEN, 2004).</p>
<p>Como se forma a estratégia da Escola de Negócios? O processo é <i>top-down</i>, <i>bottom-up</i> ou <i>middle-up-down</i>? As estratégias são formadas de maneira deliberada ou emergente, ou ainda, há a ciência do time nesta maneira de construção?</p>	
<p style="text-align: center;">Open Strategizing</p>	<p>No que se refere à abertura da estratégia (<i>open strategy</i>), duas dimensões são centrais: a inclusão e a transparência. A inclusão trata do envolvimento das pessoas no processo da estratégia, sejam elas da organização ou de <i>stakeholders</i>. Já a transparência aborda a visibilidade e o compartilhamento de informações ao longo do processo de construção e execução da estratégia. (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011).</p>
<p>Os colaboradores são convidados a participar do processo de formação da estratégia? Há a inclusão dos colaboradores no processo de formação da estratégia? Como as decisões são compartilhadas? Ocorre o compartilhamento das informações? Há transparência no processo decisório?</p>	

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE C – CHECKLIST PARA OBSERVAÇÃO DIRETA

Middle Manager – Formação da Estratégia – Open Strategizing

1 – *Middle Manager* na prática de formação da estratégia: Defender Alternativas e Sintetizar Informações como práticas *bottom-up*: identificar práticas de geração e apresentação de alternativas na solução de problemas e como são sintetizadas as informações para alta direção.

Data		Local		
Observado	Momento	Defender Alternativas	Sintetizar Informações	Detalhes Adicionais
	Geração de ideias			
	Filtro das ideias			
	Tomada de decisão			
	Comunicação			

Fonte: Elaboração própria

2 – *Middle Manager* na prática de formação da estratégia: Facilitar Adaptação e Implementar Estratégias Deliberada como práticas *top-down*: identificar práticas de promover a adaptação a novos projetos e de implementação de decisões estratégicas deliberadas previamente.

Data		Local		
Observado	Momento	Facilitar Adaptação	Implementar Estratégia Deliberada	Detalhes Adicionais
	Geração de ideias			
	Filtro das ideias			
	Tomada de decisão			
	Comunicação			

Fonte: Elaboração própria

3 – *Open Strategizing* na prática de formação da estratégia: Inclusão dos Atores Organizacionais como prática integradora: identificar práticas de inclusão e participação dos atores no processo estratégico.

Data		Local		
Observado	Momento	Inclusão dos Atores Organizacionais	Participação dos Atores no Processo Estratégico	Detalhes Adicionais
	Geração de ideias			
	Filtro das ideias			
	Tomada de decisão			
	Comunicação			

Fonte: Elaboração própria

4 – *Open Strategizing* na prática de formação da estratégia: Transparência das Informações como prática *integradora*: identificar práticas de comunicação das informações de forma transparente.

Data		Local		
Observado	Momento	Transparência das Informações	Comunicação das Informações	Detalhes Adicionais
	Geração de ideias			
	Filtro das ideias			
	Tomada de decisão			
	Comunicação			

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE D – DOCUMENTO DE ESCLARECIMENTO SOBRE A PESQUISA

Alan Rodrigues

Rua João Roberto Sanford, 174/201

Coqueiros, Florianópolis – SC – 88080-090

Participante, você foi convidado (a) a participar de uma pesquisa de mestrado. Antes de seguirmos com a pesquisa, é importante que você entenda as razões para a realização deste estudo. Por favor, leia atentamente as informações a seguir:

Título do estudo: *Middle manager* e formação da estratégia a partir das práticas de *open strategizing*

Propósito do estudo: Compreender como ocorre a inter-relação entre *middle manager*, formação da estratégia e práticas de *open strategizing*.

Eu preciso fazer parte da pesquisa?

Cabe a você decidir se quer ou não participar da pesquisa, estando livre para desistir a qualquer momento e sem dar um motivo. Caso você decida participar, será solicitado(a) a assinar um termo de consentimento.

Tudo o que for falado durante este estudo será mantido em confidencialidade?

Todas as informações coletadas serão mantidas em confidencialidade e serão utilizadas somente para o propósito da pesquisa.

O que acontecerá com os resultados da pesquisa?

Os resultados da pesquisa serão utilizados na pesquisa de mestrado e em publicações decorrentes desta.

Obrigada pela atenção e disponibilidade.

Contato para informações:

Alan Rodrigues – Mestrando. E-mail: alangrb@hotmail.com

Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda – Orientadora. E-mail: rblavarda@gmail.com

APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

(Resolução 466/2012 CNS/CONEP)

O Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa intitulado “*Middle manager* e formação da estratégia a partir das práticas de *open strategizing*”.

O objetivo deste trabalho é compreender como ocorre a inter-relação entre *middle manager*, formação da estratégia e práticas de *open strategizing*. Para realizar o estudo será necessário que o(a) Sr.(a) se disponibilize a participar de ENTREVISTA, previamente agendada a sua conveniência.

Para a instituição e para sociedade, esta pesquisa servirá como ferramenta para analisar as atribuições do *middle manager* e avaliar o movimento de *open strategizing*.

Os **riscos** da sua participação nesta pesquisa são inexistentes, em virtude de os dados coletados serem utilizados unicamente com fins científicos, sendo garantidos o total sigilo e confidencialidade, por meio da assinatura deste termo, o qual o(a) Sr.(a) receberá uma cópia.

Os **benefícios** da pesquisa são analisar as atribuições do *middle manager* e compreender o fenômeno *open strategizing*.

Os dados coletados serão utilizados apenas para os fins desta pesquisa, só serão acessados por pessoas autorizadas e, se qualquer informação for divulgada em relatório ou publicação, isto será feito sob forma codificada, para que a sua identidade seja preservada e mantida sua confidencialidade. As despesas necessárias para a realização da pesquisa não são de sua responsabilidade e você não receberá qualquer valor em dinheiro pela sua participação.

O(a) Sr.(a) terá o direito e a liberdade de negar-se a participar desta pesquisa total ou parcialmente ou dela retirar-se a qualquer momento, sem que isto lhe traga qualquer prejuízo com relação ao seu atendimento nesta instituição, de acordo com a Resolução CNS nº466/12 e complementares.

Para qualquer esclarecimento no decorrer da sua participação, estarei disponível através dos contatos: (48) 99959-3158 (WhatsApp) e/ou alangrb@hotmail.com (e-mail).

O(A) Sr(a). também pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH-UFSC) e com a Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), quando pertinente. O CEUFSC fica na Av. Desembargador Vitor Lima, 222/ Prédio Reitoria II, sala 701, Bairro Trindade - Florianópolis/SC, CEP: 88040-400, fone: (48) 3721-6094, e-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br. O CEPSH é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

Desde já agradecemos!

Eu _____ declaro que após ter sido esclarecido (a) pelo pesquisador, lido o presente termo, e entendido tudo o que me foi explicado, concordo em participar da pesquisa intitulada “*Middle manager* e formação da estratégia a partir das práticas de *open strategizing*”.

Florianópolis, de de 2022.

Assinatura do pesquisador

Alan Rodrigues

Universidade Federal de Santa Catarina

Cel.: (48) 99959-3158

E-mail: alangrb@hotmail.com

Assinatura do entrevistado