Área temática: Estratégia Organizacional e Inovação
Categoria: ENANGRAD Pleno

MIDDLE MANAGER COMO FACILITADOR DA *OPEN STRATEGIZING*: UM ESTUDO DE CASO

Resumo

Neste estudo, examinamos o papel do gestor intermediário (*middle manager*) como agente facilitador da *open strategy*, a partir da perspectiva teórica da estratégia como prática. A literatura sobre abertura estratégica privilegia a atuação da alta direção, negligenciando a contribuição dos níveis gerenciais intermediários na tradução e disseminação de decisões estratégicas. Objetivamos compreender como o *middle manager* atua na mediação entre diferentes níveis hierárquicos, configurando o processo de abertura da estratégia, com ênfase na comunicação e na coordenação do processo estratégico. Adotamos abordagem qualitativa, sustentada por entrevistas semiestruturadas, observação e levantamento documental, que nos permitem identificar como esses gestores interpretam, traduzem e mediam decisões estratégicas entre a alta direção e a operação. Interpretamos que o gestor intermediário atua como elo na circulação de informações, legitimando decisões e promovendo engajamento coletivo. Identificamos práticas de escuta ativa, construção de consenso e incorporação de sugestões oriundas da base operacional ao processo decisório. Compreendemos que a abertura estratégica ocorre de forma controlada, combinando participação e hierarquia, e que a coerência entre as unidades organizacionais depende da mediação contínua desses atores. Contribuímos para a compreensão do papel do *middle manager* na *open strategy*, ao evidenciar a construção compartilhada da estratégia no cotidiano organizacional, a comunicação transparente, a legitimação das lideranças intermediárias e a formação de um ambiente de aprendizagem contínua. Oferecemos subsídios para práticas gerenciais voltadas à ampliação da participação estratégica sem comprometer a coordenação hierárquica.

Palavras-chave: *Middle Manager*. *Open Strategy.* Estratégia como prática. Estudo de caso.

Abstract

In this study, we examine the role of the middle manager as a facilitator of open strategy, drawing on the strategy-as-practice perspective. The literature on strategic openness privileges the role of top management, overlooking the contribution of middle-level managers in translating and disseminating strategic decisions. We aim to understand how middle managers mediate between different hierarchical levels, shaping the process of strategy opening, with emphasis on communication and coordination within the strategic process. We adopt a qualitative approach, drawing on semi-structured interviews and direct observation, which allow us to identify how these managers interpret, translate, and mediate strategic decisions between top management and operational levels. We interpret the middle manager as a link in the circulation of information, legitimizing decisions and fostering collective engagement. We identify practices of active listening, consensus building, and the incorporation of suggestions from the operational base into the decision-making process. We understand that strategic openness occurs in a controlled manner, combining participation and hierarchy, and that coherence across organizational units depends

on the continuous mediation performed by these actors. We contribute to understanding the role of the middle manager in open strategy by highlighting the shared construction of strategy in everyday organizational life, transparent communication, the legitimation of middle-level leadership, and the cultivation of a continuous learning environment. We offer insights for managerial practices aimed at expanding strategic participation without compromising hierarchical coordination.
Keywords: Middle Manager. Open Strategy. Strategy as practice. Case study.

Introdução

A literatura de gestão tem debatido amplamente a formulação e a implementação da estratégia e, nas últimas décadas, passou a considerar as dimensões sociais, práticas e processuais do fenômeno estratégico. Em contraposição às abordagens tradicionais, centradas no conteúdo e na racionalidade instrumental, emergem perspectivas que buscam compreender como os estrategistas produzem e sustentam a estratégia no cotidiano organizacional, por meio das ações, interações e artefatos que estruturam o seu trabalho (Whittington, 1996; Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007).

Nesse contexto, a abordagem de estratégia como prática (*Strategy as Practice*) desloca o foco analítico das decisões isoladas para as atividades concretas que constituem o fazer estratégico. Essa perspectiva enfatiza o papel dos atores, os praticantes, e de suas práticas e rotinas na construção da estratégia, propondo uma visão dinâmica, relacional e situada (Vaara & Whittington, 2012). Em paralelo, a evolução das formas colaborativas de trabalho, incluindo o uso de tecnologias e ambientes de comunicação digital, favoreceu o desenvolvimento da abertura estratégica (*Open Strategy*), que introduz as dimensões de transparência e inclusão como princípios orientadores do processo estratégico (Whittington et al., 2011; Hautz, Seidl & Whittington, 2017).

A incorporação dessas dimensões amplia a complexidade da gestão estratégica e traz novos desafios de coordenação, legitimidade e coerência. A ampliação da participação nos processos decisórios cria demandas por facilitação e integração entre diferentes níveis organizacionais, especialmente no nível médio de gestão. Nessa conjuntura, o *middle manager* emerge atuando como mediador entre a alta administração e as equipes operacionais, articulando significados, traduzindo diretrizes e sustentando a execução da estratégia (Floyd & Wooldridge, 1992; Balogun & Johnson, 2004).

Compreendemos, a partir de pesquisas recentes, que o *middle manager* desempenha funções que vão além da implementação, participando ativamente da formulação e da adaptação estratégica (Splitter, Jarzabkowski & Seidl, 2023; Rodrigues, Trigos & Lavarda, 2024). Seu papel como facilitador nos processos de *Open Strategy* inclui a mediação de vozes diversas, a orquestração de interações e a coordenação entre práticas humanas e artefatos digitais. Tais competências são determinantes para equilibrar abertura e coerência, especialmente em contextos tecnológicos e de mudança acelerada (Carvalho & Lavarda, 2025).

Diante desse cenário, objetivamos compreender como o *middle manager* atua na mediação entre diferentes níveis hierárquicos, configurando o processo de abertura da estratégia, com ênfase na comunicação e na coordenação do processo estratégico. Para alcançar este objetivo, buscamos: (i) caracterizar a figura e o papel do *middle manager*; (ii) mapear os processos de abertura da estratégia a partir dos elementos da inclusão e da transparência; e (iii) descrever a atuação do *middle*

manager em processos estratégicos.

Destacamos que a questão de pesquisa, amparada pelo objetivo, encontra respaldo na crescente relevância do nível médio para a sustentação da estratégia em organizações que enfrentam transformações digitais e demandam maior participação e transparência. Ao situar o *middle manager* como articulador entre diferentes dimensões: humanas, tecnológicas e simbólicas, contribuímos para a compreensão das práticas que viabilizam a construção coletiva da estratégia.

Estratégia como Prática e Abertura da Estratégia

A abordagem de estratégia como prática desloca o foco analítico do conteúdo estratégico para as atividades que constituem o fazer estratégico no cotidiano organizacional (Whittington, 1996). Nessa perspectiva, a estratégia passa a ser compreendida como um conjunto de práticas sociais produzidas nas interações entre diferentes atores organizacionais.

Jarzabkowski et al. (2007) sintetizam essa abordagem em três dimensões centrais: práticas, praticantes e práxis. As práticas correspondem às rotinas, ferramentas e normas que orientam a ação; os praticantes são os atores envolvidos na construção da estratégia; e a práxis compreende as atividades concretas por meio das quais a estratégia é produzida e implementada. Essa estrutura permite articular o nível micro das ações individuais ao nível macro das dinâmicas organizacionais, evidenciando que a estratégia emerge das interações cotidianas (Vaara & Whittington, 2012).

A partir dessa perspectiva, a literatura passou a incorporar discussões sobre processos estratégicos mais abertos, dando origem ao conceito de *Open Strategy*. Essa abordagem propõe que a estratégia pode ser fortalecida pela ampliação da participação e da transparência, rompendo com modelos centrados exclusivamente na alta gestão (Whittington et al., 2011; Hautz, Seidl & Whittington, 2017). Assim, busca ampliar tanto o número de atores envolvidos quanto o acesso às informações estratégicas, favorecendo processos mais colaborativos.

Whittington et al. (2011) definem *Open Strategy* como a inclusão deliberada de diferentes atores na formulação, comunicação e revisão da estratégia. Hautz et al. (2017) identificam dois eixos que estruturam esse fenômeno: inclusão, relacionada à diversidade de participantes, e transparência, referente ao grau de visibilidade das informações e decisões estratégicas. As diferentes combinações entre esses eixos permitem níveis variados de abertura, desde processos mais controlados até estratégias amplamente participativas.

Como desdobramento dessa discussão, Dobusch e Kapeller (2018) argumentam que a abertura estratégica também produz dilemas relacionados à legitimidade, coordenação e distribuição de poder. Embora a participação de novos atores amplie as possibilidades de inovação, exige mecanismos capazes de preservar a coerência e a viabilidade das decisões estratégicas. Nesse sentido, a estratégia como prática oferece suporte analítico para compreender como práticas, interações e discursos contribuem para a construção e implementação da estratégia, ao mesmo tempo em que evidencia o equilíbrio necessário entre participação e controle, inovação e estabilidade.

Middle Manager* como Facilitador no Processo de *Open Strategy

O conceito de *middle manager* evoluiu de uma compreensão centrada na implementação para o reconhecimento de sua participação ativa no processo

estratégico. Burgelman (1983) destaca esses gestores como agentes de renovação, enquanto Floyd e Wooldridge (1992) identificaram quatro papéis estratégicos: defensor de alternativas, sintetizador de informações, facilitador de adaptações e implementador da estratégia deliberada. Esses papéis articulam uma dimensão cognitiva, relacionada à interpretação e à construção de significado, e uma dimensão comportamental, associada à coordenação e à implementação da estratégia.

Estudos posteriores ampliaram essa compreensão ao evidenciar as dimensões interpretativa, discursiva, relacional e emocional da gestão intermediária. Os *middle managers* constroem significados compartilhados, traduzem e legitimam orientações estratégicas e administram resistências e incertezas durante processos de mudança (Balogun & Johnson, 2004; Huy, 2001; Rouleau & Balogun, 2011). Pesquisas recentes reforçam sua atuação como facilitadores e mediadores em processos estratégicos participativos e não lineares, articulando diferentes atores, interesses e níveis hierárquicos (Christie et al., 2024; Splitter et al., 2023).

Nesse contexto, o *middle manager* assume papel de facilitador, mediador de grupos com repertórios distintos e diferentes níveis de autoridade. Estudos longitudinais destacam que a ampliação da inclusão pode reduzir a visibilidade tradicional desses gestores, levando-os a construir legitimidade como estrategistas por meio da facilitação (Splitter et al., 2023). Ao orquestrar interações, alinhar expectativas e conectar as discussões às capacidades organizacionais, esses gestores promovem a coerência entre participação e execução da estratégia.

A abertura estratégica implica ampliar os níveis de transparência e inclusão na elaboração e no desdobramento da estratégia. A literatura sobre *Open Strategy* identifica diferentes graus de abertura e organiza as tensões recorrentes em dilemas relacionados ao processo, comprometimento, divulgação, empoderamento e escalonamento, evidenciando a necessidade de mecanismos de coordenação que conciliam participação ampliada e direcionamento estratégico (Whittington et al., 2011; Hautz, Seidl & Whittington, 2017). Nessa perspectiva, a abertura ultrapassa a simples inclusão de novos participantes, exigindo o desenho de fóruns, regras de engajamento e ritmos de interação que sustentem tanto a deliberação quanto a implementação das decisões estratégicas (Seidl et al., 2019). A efetividade dessa atuação depende de competências interpretativas, discursivas e sociomateriais. Balogun e Johnson (2004) apontam que os *middle managers* constroem significados compartilhados em processos de mudança, enquanto Rouleau e Balogun (2011) destacam a competência discursiva como essencial para traduzir mensagens estratégicas a diferentes públicos e fortalecer legitimidade e comprometimento. Complementarmente, Heinzen et al. (2024) evidenciam que tecnologias, plataformas colaborativas e documentos digitais também participam da formalização e legitimação da abertura estratégica, exigindo que a facilitação articule pessoas, artefatos e infraestrutura digital.

Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa caracteriza-se por uma abordagem qualitativa, adotada para compreender como o *middle manager* atua na mediação entre diferentes níveis hierárquicos, configurando o processo de abertura da estratégia, com ênfase na comunicação e na coordenação do processo estratégico (Flick, 2009). O estudo foi conduzido por meio de um estudo de caso, para examinar um fenômeno contemporâneo em contexto real, especialmente quando as fronteiras entre

fenômeno e contexto não estão claramente definidas (Lavarda & Bellucci, 2022).

O caso selecionado corresponde a uma organização do setor alimentício, composta por três unidades físicas e anonimizada para preservar a confidencialidade dos participantes. A empresa apresenta estrutura caracterizada por interações diretas, comunicação informal e autonomia operacional. Embora de pequeno porte (SEBRAE, 2013), suas decisões estratégicas emergem da interação entre diferentes níveis hierárquicos, configurando um contexto adequado para investigar práticas de *open strategizing* e a atuação do *middle manager* na mediação entre direção e operação, uma vez que organizações de pequeno porte tendem a apresentar estruturas menos formalizadas, maior proximidade entre os níveis hierárquicos e processos estratégicos mais fortemente baseados na interação cotidiana entre seus membros (Leone, 1999).

A coleta de dados ocorreu entre novembro e dezembro de 2025, por meio de entrevistas semiestruturadas, observação direta não participante e levantamento documental do principal canal de comunicação interna, o *WhatsApp*. Participaram da pesquisa 14 sujeitos, entre sócios-diretores, gestores intermediários e membros da equipe operacional. As entrevistas, com duração média de 30 a 50 minutos, foram realizadas presencialmente, gravadas mediante consentimento e transcritas integralmente. As observações das interações cotidianas foram registradas em caderno de campo, e todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, sendo assegurado o anonimato das pessoas e da organização.

O estudo dos dados seguiu a abordagem de análise temática de Braun e Clarke (2006), desenvolvida em seis etapas: familiarização com os dados, codificação inicial, construção de categorias temáticas, revisão e refinamento dos temas, definição e nomeação dos temas e elaboração do relatório analítico, articulando as evidências empíricas aos referenciais sobre *Strategy as Practice* e *Open Strategy*.

Para fortalecer a qualidade interpretativa, adotamos uma trilha de auditoria das decisões analíticas e a triangulação entre entrevistas, observações e documentos (Denzin & Lincoln, 2018). Esse procedimento permitiu confrontar discursos e práticas, identificar convergências e divergências entre as diferentes fontes de evidência e ampliar a compreensão sobre a atuação do *middle manager* como mediador e facilitador em processos de abertura estratégica.

Apresentação dos Resultados

Passamos a apresentar os principais resultados da pesquisa, com base nas práticas e interações observadas na organização estudada, denominada *Case Pizza*. Atuante no setor alimentício, a empresa é composta por três unidades físicas, embora, juridicamente classificada como de pequeno porte, apresenta um arranjo de gestão baseado em relações de confiança, proximidade e mediação humana, com baixa formalização dos processos estratégicos. Nesse contexto, a estratégia emerge das decisões cotidianas, das conversas frequentes e dos ajustes operacionais, configurando-se como uma prática social construída nas interações entre direção, gestão intermediária e equipes operacionais.

As evidências empíricas permitem descrever como o *middle manager* atua na mediação entre diferentes níveis hierárquicos, favorecendo a abertura, a comunicação e a coordenação do processo estratégico. Observamos três fluxos de atuação simultâneos: o descendente, no qual a direção estabelece intenções e limites; o ascendente, por meio do qual as equipes compartilham informações e

sugestões; e o lateral, voltado à padronização das práticas entre as unidades. Esse arranjo evidencia o papel articulador do *middle manager* na integração desses fluxos de ação e na sustentação das dinâmicas estratégicas da organização.

Estrutura de Papéis e Caracterização do Middle Manager

As entrevistas permitiram identificar quatro camadas de atuação estratégica: (i) direção; (ii) gestão intermediária; (iii) lideranças locais; e (iv) equipe operacional. Essas camadas emergem da prática cotidiana e da forma como as responsabilidades são distribuídas e reconhecidas internamente. A seguir, cada camada é apresentada, com ênfase na caracterização do *middle manager* e de sua atuação mediadora. Os departamentos não estão formalmente estabelecidos.

Direção (nível estratégico). A direção exerce papel estruturante nas decisões relacionadas ao produto, ao posicionamento e à sustentabilidade financeira da organização. Dois sócios assumem funções complementares: um é responsável pelo padrão técnico do produto e pela experiência do cliente, enquanto o outro concentra-se na gestão administrativa e na coordenação de pessoas.

As entrevistas evidenciam uma mudança típica de organizações em processo de expansão. À medida que a empresa passou a operar em três unidades, a direção deixou de acompanhar diretamente todos os problemas cotidianos e passou a atuar de forma mais deliberativa e consultiva, apoiando-se na gestão intermediária para interpretar demandas, filtrar informações e mediar conflitos relacionados à operação.

Outro aspecto recorrente nas entrevistas e observação é a valorização do consenso nas decisões. Mudanças de processos, adequação de equipe, aquisição de equipamentos e até desligamentos raramente são conduzidos de forma unilateral. Predomina um esforço de diálogo, alinhamento e construção conjunta antes da formalização das decisões, aproximando-se das discussões sobre abertura estratégica, nas quais a participação de diferentes atores fortalece tanto a qualidade técnica das escolhas quanto sua legitimidade e aceitação pelas equipes.

As evidências revelam, assim, um processo de abertura controlada, no qual a direção incentiva o diálogo e a participação em decisões operacionais e técnicas, porém, preserva sua autoridade nas questões financeiras e estruturais. Nesse arranjo, a gestão intermediária assume papel de interpretar demandas, articular a comunicação entre direção e equipes e sustentar a coordenação necessária ao funcionamento da organização em expansão.

Gestão intermediária (*Middle Manager*). Na organização estudada, a gestão intermediária é desempenhada por uma gestora geral, responsável pela padronização entre as três unidades, e por líderes técnicos que atuam diretamente nas operações de cozinha e atendimento. Esse grupo exerce papel de sustentação da estratégia e facilitação da *Open Strategy* no cotidiano, articulando as decisões da direção com as demandas operacionais.

As entrevistas descrevem a gestora geral como ponte e, ao mesmo tempo, filtro entre direção e equipes, atribuindo-lhe três funções complementares. A primeira refere-se ao controle técnico e da qualidade, assegurando a padronização do produto e da experiência do cliente entre as unidades. A segunda envolve a gestão de pessoas, abrangendo o acompanhamento da conduta e do relacionamento da equipe, recomendações de contratação, aplicação de medidas disciplinares e, quando necessário, indicação de desligamentos. A terceira corresponde à mediação comunicacional, traduzindo as decisões da direção em orientações claras e adequadas à realidade operacional.

Além das atribuições formais, a gestora geral é reconhecida como uma autoridade legítima. Uma funcionária sintetiza essa percepção ao afirmar: “se ela fala, está falado!”, enquanto a direção reforça esse reconhecimento ao declarar que “não desautorizamos ela na frente da equipe”. Essa legitimidade, construída pela coerência entre discurso e prática e pelo respaldo explícito da direção, favorece a aceitação e a implementação das decisões estratégicas.

As entrevistas ainda evidenciam que esse papel envolve significativa carga emocional. A gestora relata o esforço necessário para “fazer a equipe comprar a ideia”, administrar tensões durante o turno e impedir que pequenos conflitos se ampliem. Esses achados indicam que a atuação da gestão intermediária ultrapassa funções operacionais, integrando coordenação, comunicação, mediação e construção de legitimidade no processo estratégico.

Lideranças locais de unidade. As lideranças locais atuam no nível micro, organizando turnos, solucionando problemas imediatos e garantindo o funcionamento do salão e da cozinha. São reconhecidas pelas equipes como referência cotidiana, conforme ilustram relatos como “quando dá problema, eu vou direto no líder, ele resolve na hora”, além de serem descritas como responsáveis por “segurar o salão”, “acalmar conflitos”, atender clientes em situações delicadas e orientar novos colaboradores. Embora muitas vezes não se reconheçam como participantes do processo estratégico, desempenham duas funções essenciais: assegurar a experiência do cliente, organizando o fluxo de atendimento e o clima da equipe, e avaliar a viabilidade prática das decisões implementadas, fornecendo retorno imediato aos gestores de unidade e à gestão intermediária para ajustes necessários.

Essas lideranças contribuem para processos de inovação incremental. Há relatos de colaboradoras que sugeriram mudanças estruturais simples, como a aquisição de equipamentos para melhorar o giro de determinados produtos, propostas que foram analisadas e implementadas pela organização. Esse fluxo revela que iniciativas originadas no contato direto com a operação e com os clientes podem ser incorporadas às decisões organizacionais, evidenciando a contribuição das lideranças locais para o aperfeiçoamento contínuo das práticas e da estratégia.

Operacional. O nível operacional, composto por profissionais da linha de frente, como atendimento, caixa e produção, contribui diretamente para compreender os processos de abertura ao relatar sua percepção sobre participação e disciplina. As entrevistas revelam um equilíbrio entre autonomia e padronização: de um lado, os colaboradores afirmam ter espaço para sugerir mudanças no atendimento, solicitar equipamentos, relatar problemas de convivência ou de fluxo de trabalho e encaminhar suas demandas a quem possui poder de decisão, evidenciando uma percepção de abertura e escuta. De outro, reconhecem que determinados aspectos, como padrão do produto, higiene, atendimento e disciplina, constituem regras que não são objeto de negociação.

Esse equilíbrio é sustentado pela atuação da gestão intermediária e dos gestores de unidade, que buscam legitimar as orientações por meio da explicação, da demonstração prática e do acompanhamento contínuo, evidenciado em relatos como “eu mostro primeiro”, “eu explico quantas vezes precisar” e “eu fico em cima até virar hábito”. Embora os colaboradores percebam abertura para participar e apresentar sugestões, essa participação ocorre dentro de limites definidos pela direção, sobretudo em decisões financeiras e estruturais, caracterizando uma abertura condicionada que procura conciliar autonomia percebida e coerência

organizacional.

Interação entre os níveis: mediação

Ao observar as quatro camadas de forma integrada, foram identificados três processos organizacionais que caracterizam a atuação do *middle manager* na organização.

O primeiro processo é a *filtragem das informações* que circulam internamente. As entrevistas sugerem que raramente um problema sai diretamente da equipe operacional e chega à direção sem mediação. A gestão intermediária organiza, interpreta e contextualiza problemas antes de encaminhá-los, reduzindo sobrecarga estratégica e estruturando conflitos.

O segundo processo é a *construção de legitimidade interna*. Para que uma regra seja seguida de forma consistente, a gestão intermediária explica suas razões, acompanha sua aplicação e busca reduzir a percepção de arbitrariedade. A gestora geral é descrita como alguém que *"chama para conversar, explica o porquê e depois acompanha se a pessoa mudou"*. Regras são sustentadas por explicação, acompanhamento e coerência prática, reduzindo a percepção de arbitrariedade. A gestão intermediária encarna e estabiliza essas normas.

O terceiro processo é a *produção de alinhamento* entre as unidades físicas. Apesar de diferenças de clima e maturidade entre as unidades, há pressão constante para manter equivalência de produto e experiência. Esse alinhamento é garantido principalmente pela presença ativa da gestão intermediária e comunicação contínua.

Em síntese parcial, podemos indicar que a direção formula intenções e define limites, especialmente quanto à qualidade do produto, à saúde financeira e ao posicionamento geral da organização; a gestão intermediária traduz essas intenções, estabiliza comportamentos e garante a execução, equilibrando disciplina e suporte emocional; as lideranças locais fazem a *adaptação fina* do que foi decidido para a realidade específica de cada unidade e emitem *feedback* rápido; e a equipe operacional sustenta a entrega ao cliente e traz sugestões que frequentemente geram ajustes incrementais no modo de operar.

Discussão dos Resultados

Neste tópico discutimos os resultados à luz do referencial teórico, buscamos relacionar os achados ao referencial teórico, evidenciando como a prática, a abertura e a mediação se manifestam no cotidiano organizacional e se articulam com a formulação e a implementação da estratégia.

Primeiramente buscamos (i) caracterizar a figura e o papel do *middle manager* na organização; a seguir (ii) mapear os processos de abertura da estratégia a partir dos elementos de inclusão e transparência; e (iii) descrever a atuação do *middle manager* em processos estratégicos concretos.

Os achados nos indicam que a estratégia no caso estudado se configura como um processo coletivo e relacional, sustentado pela comunicação interpretativa, pela aprendizagem situada e pela mediação entre níveis hierárquicos. Nesse contexto, a atuação do *middle manager* aparece como eixo articulador que conecta intenção estratégica, participação das equipes e execução cotidiana, contribuindo para a abertura moderada da estratégia. Três eixos principais emergiram dos dados. O primeiro é o da prática estratégica (*strategy as practice*), que se manifesta nas rotinas, na repetição e na padronização do produto e do

atendimento. O segundo é o papel do gestor intermediário, cuja atuação mediadora traduz decisões, estabiliza comportamentos e filtra demandas entre direção e base (Balogun & Johnson, 2004; Rouleau & Balogun, 2011; Huy, 2001). O terceiro é a abertura estratégica controlada *(controlled managed openness*), que combina participação ampliada e preservação de um núcleo decisório (Hautz, Seidl & Whittington, 2017; Dobusch & Kapeller, 2018).

Além disso, os resultados reforçam que a gestão intermediária deixa de exercer somente uma "ajuda operacional" e passa a assumir uma função estrutural para viabilizar consistência e escala, especialmente conforme a organização evolui de uma operação artesanal para uma rede distribuída (Huy, 2001; Balogun & Johnson, 2004).

As observações e entrevistas sugerem que a coerência estratégica do negócio se apoia menos em documentos formais e mais na capacidade das pessoas de interpretar coletivamente as orientações, compartilhar significados e sustentar práticas alinhadas no cotidiano. Em termos práticos, a estratégia tende a ser vivida antes de ser registrada, o que aproxima o caso estudado da perspectiva da estratégia como prática.

Comunicação Interna: Mecanismos de Alinhamento

A comunicação constitui um dos principais mecanismos de sustentação da prática estratégica na organização estudada. Predominantemente oral, informal e contínua, ocorre por meio de conversas presenciais e aplicativos de mensagens, que registram orientações, negociações e decisões. Essa dinâmica evidencia que a estratégia é socialmente construída por interações e interpretações compartilhadas, e transmitida vertical e horizontalmente (Balogun & Johnson, 2004).

As decisões formuladas pela direção são mediadas pelos gestores intermediários, que as interpretam e traduzem para a realidade das unidades. Nos níveis operacionais, os líderes apontam procedimentos, explicam as razões das decisões e acompanham sua incorporação pelas equipes. Essas práticas (de *sensemaking e sensegiving*) fortalecem a compreensão, o engajamento e a coesão organizacional, enquanto a mediação entre direção e operação amplia a participação e a transparência em um ambiente com baixa formalização (Balogun & Johnson, 2004; Rouleau & Balogun, 2011).

Aprendizagem e Alinhamento Estratégico

A aprendizagem ocorre de forma empírica e socialmente construída, por meio da observação, da repetição e da correção orientada. A gestora intermediária e os líderes técnicos atuam como referências de conhecimento e comportamento, utilizando a demonstração e o acompanhamento das equipes como instrumentos de ensino. A coerência entre discurso e prática fortalece a legitimidade desses gestores e o comprometimento dos colaboradores (Balogun & Johnson, 2004).

Artefatos tecnológicos igualmente participam desse processo. As câmeras de monitoramento são utilizadas para identificar falhas e orientar conversas de correção, enquanto as advertências são compreendidas como instrumentos de orientação e ajuste de condutas. Essas práticas evidenciam a dimensão sociomaterial da aprendizagem (Heinzen et al., 2024).

A aprendizagem também ocorre horizontalmente, com o compartilhamento de conhecimentos entre os colaboradores e a orientação de novos integrantes. Ao articular essas práticas com a padronização dos produtos e processos, a gestão

intermediária transforma a aprendizagem cotidiana em mecanismo de alinhamento estratégico, integrando dimensões operacionais, políticas e emocionais (Huy, 2001; Lavarda et al., 2010; Rouleau, 2005).

Espacialidade: Diferenças entre as Unidades e Mediação Estratégica

O estudo da espacialidade evidencia que as três unidades da organização funcionam como microambientes organizacionais com culturas e dinâmicas próprias, influenciando a forma como a estratégia é interpretada e sustentada. A primeira unidade, de perfil mais tradicional, caracteriza-se por um ambiente colaborativo, próximo da clientela e marcado por relações de confiança entre equipes e gestão. As entrevistas apontam um clima de apoio mútuo e facilidade de comunicação, favorecendo a experimentação e a construção de soluções locais, em consonância com a aprendizagem exploratória descrita por March (1991).

A segunda unidade é percebida como mais disciplinada e exigente, em razão da diversidade de perfis da equipe e da maior pressão operacional. Nesse contexto, os gestores relatam a necessidade constante de alinhar comportamentos e manter o engajamento, exigindo da gestão intermediária um equilíbrio entre cobrança e motivação, competência associada ao trabalho emocional do *middle manager* discutido por Huy (2001). Já a terceira unidade apresenta uma dinâmica intermediária, combinando disciplina e diálogo. A presença mais frequente dos gestores fortalece o acompanhamento, a confiança e o sentimento de pertencimento, configurando uma abertura moderada, caracterizada pelo equilíbrio entre autonomia e controle (Lavarda et al., 2021).

Apesar das diferenças entre as unidades, a gestão intermediária atua como elemento integrador ao circular entre os diferentes espaços organizacionais, conectando práticas e assegurando a coerência dos padrões técnicos e culturais. Essa mobilidade aproxima-se do conceito de prática estratégica multiescalar de Jarzabkowski e Spee (2009), no qual o gestor transita entre diferentes níveis e contextos organizacionais, traduzindo a estratégia para realidades distintas.

Assim, a espacialidade da organização revela-se simultaneamente geográfica e simbólica. Embora cada unidade desenvolva características próprias, todas permanecem articuladas por um conjunto compartilhado de valores, rotinas e práticas. Esse processo evidencia que a estratégia é situada espacialmente e precisa ser continuamente reconstruída para atravessar fronteiras físicas e culturais (Jarzabkowski & Spee, 2009). Nesse contexto, a comunicação permanente e a atuação integradora da gestão intermediária garantem a coerência estratégica entre as unidades, reforçando o papel do *middle manager* como articulador da estratégia em diferentes espaços organizacionais.

Síntese das Contribuições e Interpretação teórica

A sistematização dos dados relacionou as evidências empíricas obtidas nas entrevistas e observações ao referencial teórico mobilizado. A Tabela 1 apresenta as categorias resultantes da análise temática, seus códigos, as evidências dos relatos e a respectiva interpretação teórica.

Tabela 1. *Categorias, Códigos, Evidências e Referencial Teórico*

Categoria	**Códigos**	**Evidências dos Relatos**	**Referencial Teórico**
Comunicação interpretativa	Conversa olho no olho; demonstra antes de cobrar; *WhatsApp* para alinhamento.	*"Ela chama, senta e explica o porquê"*. *"Primeiro eu faço, depois eu cobro deles"*. *"Tudo passa no grupo, todo mundo fica sabendo"*.	*Sensegiving* e interpretação em camadas (Balogun & Johnson, 2004; Rouleau & Balogun, 2011).
Aprendizagem situada	Advertência educativa; correção coletiva; câmera como ferramenta de aprendizagem.	*"Advertência não é para punir, é para ajustar"*. *"A gente olha a câmera junto para entender o que deu errado"*. *"Ninguém aprende sozinho, sempre tem alguém ajudando"*.	Aprendizagem situada e sociomaterial; dupla alça (Lavarda, 2017).
Abertura moderada	Consenso; escuta; implementação de sugestões; limites financeiros claros.	*"A gente decide junto, mas financeiro não sobe sem os donos"*. *"Quando sugerimos, eles ouvem e, se faz sentido, implementam"*.	*Open strategy* com limites (Hautz et al., 2017; Dobusch & Kapeller, 2018).
Mediação do *middle manager*	Filtro ascendente; tradução descendente; legitimidade para decisões.	*"Antes de chegar nos sócios, passa pela gestora"*. *"Ela traduz o que eles querem para a gente entender"*. *"Se ela fala que precisa demitir, a direção sustenta"*.	*Middle manager* como estabilizador político e emocional (Huy, 2001; Rouleau, 2005).
Espacialidade	Unidade leve; unidade exigente; unidade híbrida; presença itinerante.	*"Aqui é mais leve, a gente brinca, mas faz acontecer"*. *"No centro é mais puxado, tem muita cobrança"*. *"Na lagoa sempre tem alguém olhando e ajudando"*.	Estratégia multiescalar e reconstruída no espaço (Jarzabkowski & Spee, 2009).

Nota. Dados da Pesquisa

A Tabela 1 evidencia que o *middle manager* acumula funções técnicas, políticas e emocionais, viabilizando a abertura estratégica por meio de práticas de escuta, consenso e implementação de sugestões da base. Ao articular comunicação, aprendizagem e integração entre as unidades, esses gestores conectam os níveis estratégico e operacional, *traduzem diretrizes em práticas concretas e contribuem para o equilíbrio entre participação e controle* (Balogun & Johnson, 2004; Hautz et al., 2017; Lavarda et al., 2021).

Mediação, Abertura e Coerência

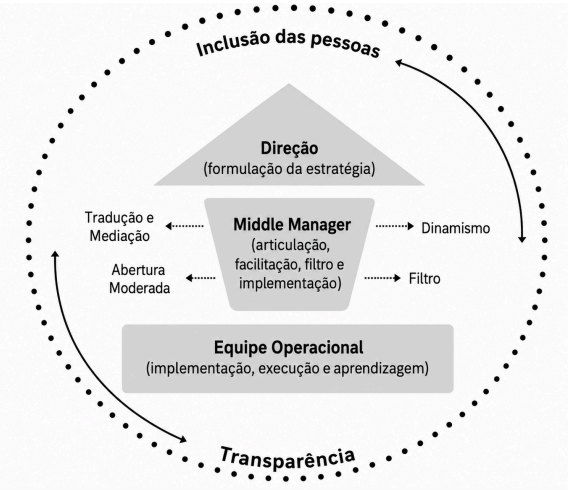
Os resultados evidenciam que a estratégia na organização estudada se configura como um processo coletivo, dinâmico e mediado, sustentado pela interação entre direção, gestores intermediários e equipes operacionais. Nesse arranjo, o *middle manager* conecta a intenção estratégica às práticas cotidianas. A gestora geral e os líderes de unidade transformam diretrizes em ações, mediando conflitos, definindo padrões e estabilizando comportamentos, evidenciando seu papel como elo técnico e humano entre os diferentes níveis organizacionais.

A abertura da estratégia é operacionalizada pela gestão intermediária, que interpreta decisões, encaminha sugestões à direção e devolve respostas fundamentadas às equipes, caracterizando uma abertura estratégica moderada, na qual coexistem participação e limites claros de decisão (Hautz, Seidl & Whittington, 2017; Dobusch & Kapeller, 2018; Splitter, Jarzabkowski & Seidl, 2023).

As evidências indicam que os *middle managers* desempenham funções estratégicas na comunicação, na aprendizagem e na integração entre as unidades. Esses gestores interpretam as orientações da direção, transformam-nas em rotinas, acompanham a aprendizagem das equipes e articulam contextos organizacionais distintos, atuando como mediadores entre os diferentes níveis hierárquicos (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007; Balogun & Johnson, 2004; Huy, 2001; Rouleau & Balogun, 2011). Nesse processo, a estratégia é sustentada por três dimensões: comunicação interpretativa, aprendizagem contínua e mediação hierárquica e espacial.

Esses resultados reforçam que a coerência estratégica decorre da articulação entre práticas emergentes e processos deliberados (Lavarda et al., 2010). Mais do que a formalização documental, a estratégia é sustentada pela comunicação, pela confiança e pela repetição de práticas compartilhadas. A Figura 1 sintetiza essa dinâmica ao representar o *middle manager* como elemento destaque de articulação, facilitação e mediação dos fluxos de informação, inclusão e transparência entre direção e equipes operacionais.

Figura 1. *Dinâmica articuladora do middle manager na produção da estratégia*



Nota. Elaborado a partir dos dados da pesquisa

A Figura 1 sugere que o *middle manager* atua como núcleo articulador da estratégia, transformando orientações em ação e ação em aprendizado. Ao traduzir as decisões da direção e legitimar a prática das equipes, esse ator mantém a coerência técnica, simbólica e relacional da organização, equilibrando autonomia e

alinhamento. Esse arranjo dialoga com a premissa da pesquisa de que a estratégia é praticada de forma distribuída e depende da mediação contínua do *middle manager* para articular intenção, participação e execução. A espacialidade evidencia que as três unidades funcionam como microambientes organizacionais com culturas e dinâmicas próprias, influenciando a forma como a estratégia é interpretada e sustentada.

A primeira unidade caracteriza-se por um ambiente colaborativo, próximo da clientela e marcado por relações de confiança, favorecendo a experimentação e a construção de soluções locais, em consonância com a aprendizagem exploratória descrita por March (1991). A segunda unidade apresenta maior disciplina e pressão operacional, exigindo da gestão intermediária equilíbrio entre cobrança e motivação, competência associada ao trabalho emocional do *middle manager* (Huy, 2001). A terceira combina disciplina e diálogo, fortalecendo acompanhamento, confiança e pertencimento e configurando uma abertura moderada, baseada no equilíbrio entre autonomia e controle (Lavarda et al., 2021).

Apesar dessas diferenças, a gestão intermediária integra as unidades ao conectar práticas e assegurar a coerência dos padrões técnicos e culturais. Essa mobilidade aproxima-se da prática estratégica multiescalar (Jarzabkowski & Spee, 2009), na qual o gestor traduz a estratégia para diferentes contextos organizacionais. Assim, a espacialidade revela-se simultaneamente geográfica e simbólica, exigindo que a estratégia seja continuamente reconstruída para atravessar fronteiras físicas e culturais. A comunicação permanente e a atuação integradora da gestão intermediária garantem essa coerência, reforçando o papel do *middle manager* como articulador da estratégia em diferentes espaços organizacionais.

Considerações Finais

O objetivo deste estudo foi compreender como o *middle manager* atua na mediação entre diferentes níveis hierárquicos, configurando o processo de abertura da estratégia, com ênfase na comunicação e na coordenação do processo estratégico.

Alcançamos o objetivo a partir do estudo de caso em uma organização de pequeno porte do setor alimentício, evidenciando que a estratégia se constitui como um processo dinâmico, construído nas interações cotidianas entre direção, gestores intermediários e equipes operacionais. Os resultados indicam que o *middle manager* desempenha papel de articulação entre formulação e implementação da estratégia, atuando como mediador da comunicação, da aprendizagem e da coordenação das práticas organizacionais.

Como contribuição teórica, reforçamos a importância da abordagem da Estratégia como Prática na formulação e na implementação como etapas complementares de um mesmo fenômeno social. Além da compreensão do papel do *middle manager* na *open strategy*, ao evidenciar a construção compartilhada da estratégia no cotidiano organizacional, a comunicação transparente, a legitimação das lideranças intermediárias e a formação de um ambiente de aprendizagem contínua.

A contribuição prática está relacionada à oferta de subsídios para práticas gerenciais voltadas à ampliação da participação estratégica sem comprometer a coordenação hierárquica.

Os resultados indicam que a formação da estratégia pode ser sustentada por

processos informais, desde que fundamentados na confiança, na coerência e na clareza de propósito (*informal strategizing*), uma vez que a comunicação transparente, a legitimação das lideranças intermediárias e a construção de um ambiente de aprendizagem contínua podem produzir resultados equivalentes ou superiores.

A limitação deste estudo refere-se ao reduzido número de entrevistas para a qual foram adotadas outras técnicas de coleta de dados (observação e documentos) para fins de triangulação e maior profundidade dos dados.

Futuras linhas de pesquisa podem buscar a ampliação do número de casos investigados, a adoção da tecnologia como instrumento de formalização, coordenação e mediação dos processos organizacionais, bem como estudos comparativos entre organizações de diferentes setores, com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre como a prática estratégica se manifesta em contextos variados.

Referências

Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal, 47*(4), 523-549. https://doi.org/10.5465/20159600

Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly, 28*(2), 223-244, https://doi.org/10.2307/2392619.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa.

Carvalho, A. L., & Lavarda, R. A. B. (2025). *Strategy-as-practice e o papel do middle manager frente aos impactos do big data na tomada de decisão gerencial*. *Revista Gestão & Tecnologia, 25*(1), 306-324. https://doi.org/10.5020/2318-0722.2024.30.e14678

Christie, A., & Tippmann, E. (2024). Intended or unintended strategy? The activities of middle managers in strategy implementation. *Long Range Planning, 57*(1), 102410. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102410

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage Publications.

Dobusch, L., & Kapeller, J. (2018). Open strategy between crowd and community: Lessons from Wikimedia and Creative Commons. *Long Range Planning, 51*(3), 561–579. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.08.005

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal, 13*(S1), 153–167. https://doi.org/10.1002/smj.4250131012

Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning, 50*(3), 298–309.

Heinzen, C. G., Lavarda, R. A. B., & Bellucci, C. F. (2024). The role of sociomateriality in the formalisation and legitimation practices of openness paradox. *Journal of Strategy and Management, 17*(4), 539–561. https://doi.org/10.1108/JSMA-11-2023-0282

Huy, Q. N. (2001). In praise of *middle managers. Harvard Business Review, 79*(8), 72-79.

Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges

of a practice perspective. *Human Relations, 60*(1), 5-27. https://doi.org/10.1177/0018726707075703

Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. International Journal of Management Reviews, 11(1), 69-95. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x

Lavarda, R., & Bellucci, C. (2022). Case study as a suitable method to research strategy as practice perspective. *The Qualitative Report, 27*(2), 539-555. https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.4296

Lavarda, R. A., Canet-Giner, M. T., & Peris-Bonet, F. J. (2010). How *middle managers* contribute to strategy formation process: Connection of strategy processes and strategy practices. *RAE – Revista de Administração de Empresas, 50*(4), 358–370. https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000400002

Lavarda, R. A. B., Perito, B. Z., Gnigler, L. M., & Rocha, R. V. C. (2021). Open strategizing e incerteza percebida: O enfoque estratégico e contingencial no enfrentamento à crise causada pela pandemia da Covid-19. Revista Eletrônica de Administração, 27(1), 1-34. https://doi.org/10.1590/1413-2311.311.104094

Leone, N. M. C. P. G. (1999). *As especificidades das pequenas e médias empresas*. *Revista de Administração, 34*(2), 91-94.

Rodrigues, A., Trigos, M. L., & Lavarda, R. A. B. (2024). Sensemaking e sensegiving na formação da estratégia considerando as práticas de open strategizing. *Revista Ciências Administrativas, 30*, 1-15. https://doi.org/10.5020/2318-0722.2024.30.e14678

Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies, 42*(7), 1413–1441. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x

Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). *Middle managers*, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies, 48*(5), 953-983. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x

Seidl, D., von Krogh, G., & Whittington, R. (2019). Defining open strategy: Dimensions, practices, and tensions. *Academy of Management Perspectives, 33*(2), 182–200. https://doi.org/10.1017/9781108347921.002

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2013). *Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados*. https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf

Splitter, V., Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2023). Middle managers' struggle over their subject position in open strategy processes. Journal of Management Studies, 60(7), 1884-1923. https://doi.org/10.1111/joms.12776

Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals, 6*(1), 285-336. https://doi.org/10.5465/19416520.2012.672039

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning, 29*(5), 731–735. https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4

Whittington, R., Cailluet, L., & Yakis-Douglas, B. (2011). Opening strategy: Evolution of a precarious profession. *British Journal of Management, 22*(3), 531-544. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00762.x