**MIDDLE MANAGER E FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA NA OPEN STRATEGIZING**

MIDDLE MANAGER AND STRATEGY FORMATION IN OPEN STRATEGIZING

Recebido em 18.06.2023 Aprovado em 19.10. 2023

Avaliado pelo sistema *double blind review*DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v17i3.58844>**Alan Rodrigues**[alangrb@hotmail.com](mailto:alangrb@hotmail.com)

Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Federal de Santa Catarina - Florianópolis/SC, Brasil

<https://orcid.org/0009-0002-9958-1783>**Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda**[rosalia.lavarda@ufsc.br](mailto:rosalia.lavarda@ufsc.br)

Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Federal de Santa Catarina - Florianópolis/SC, Brasil

<https://orcid.org/0000-0002-1093-4486>**Resumo**

O objetivo deste estudo foi compreender como ocorre a inter-relação entre *middle manager*, formação da estratégia e práticas de *open strategizing*. Adotamos a abordagem qualitativa, com um estudo de caso como método. A coleta de dados foi por meio de entrevistas semiestruturadas, levantamento de documentos e observação direta. A análise dos dados ocorreu por meio da análise da narrativa e comparação teórico-empírica. Os resultados apontaram que as atribuições do *middle manager* e a forma articuladora como ele interage com os colaboradores e setores organizacionais o caracterizam como protagonista a partir das práticas estratégicas integradoras no processo de abertura da estratégia.

**Palavras-chave:** *Middle manager*. Formação da estratégia. *Open strategizing*. Estratégia como prática. Estudo de caso.

**Abstract**

The goal of this study was to understand how the interrelation among middle manager, strategy formation and open strategizing practices occurs. We adopted a qualitative approach, with a case study as method. Data collection was through semi-structured interviews, document survey and direct observation. The data analysis was based through narrative analysis and theoretical-empirical comparison. The results pointed out that the middle manager's attributions and the articulating way he interacts with employees and organizational sectors characterized him as protagonist of the integrative strategic practices in open strategizing processes.

**Keywords:** Middle manager. Strategy formation. Open strategizing. Strategy as practice. Case study.

## Introdução

O *middle manager*, também apresentado na literatura como “gerente intermediário” ou “gestor de nível médio” é peça fundamental no processo e prática da estratégia, sendo o executor de estratégias e, mais recentemente, o estrategista (Cruz et al., 2020; Vaz et al., 2021); neste estudo, mantemos o termo em inglês, *middle manager* (MM), por considerá-lo abrangente, referindo-nos ao gestor, líder ou articulador da estratégia em nível intermediário, nos mais variados níveis da estrutura hierárquica da organização, desde que este seja responsável por um grupo de colaboradores e tenha atribuição de coordenar uma área, setor ou departamento e esteja hierarquicamente abaixo da equipe da alta administração.

Neste sentido, é pertinente entender seu papel, identificando as características que o credenciam para tal. Adotamos os papéis descritos por Floyd e Wooldridge (1992), 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 da estratégia, entendemos que a estratégia deliberada (*top-down*) é formulada pelo CEO e diretoria (alta administração), porém, a dinâmica de mercado, a proximidade com a execução fazem com que a estratégia emergente (*bottom-up*) seja formada e executada pelo MM. 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 et al., 2019).

Adicionalmente, um dos fenômenos observados recentemente na literatura é a 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 socialmente situadas (Luedicke et al., 2017; Mack & Szulanski, 2017; Seidl et al., 2019; Wawarta & Paroutis, 2019).

No que se refere à abertura da estratégia, Whittington et al. (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 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 et al., 2022) abrem possibilidades para o aprofundamento dos estudos em estratégia e como a estratégia tem sido aberta, compartilhada e comunicada (Whittington et al., 2011; Seidl et al., 2019). Considerando esses conceitos, chegamos à questão de pesquisa: **Como ocorre a inter-relação entre *middle manager*, formação da estratégia e práticas de *open strategizing*?**

Entendemos que a atuação do MM ocorre quando desenvolve práticas 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*.

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, com a atuação do *MM* na formação da estratégia e implementação desse projeto com abertura da estratégia. A organização selecionada se caracteriza pela inserção e representatividade das indústrias no Estado de Santa Catarina, Brasil. A organização, Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC, foi fundada em 1950 e promove e defende o desenvolvimento de um ambiente favorável à essas indústrias, ofertando serviços e soluções para o empresariado, atendendo, também, outras unidades da Federação, como Goiás, Mato Grosso, Rio de Janeiro, Paraná, entre outros.

Este estudo permitiu compreender, na realidade vivenciada, o desenvolvimento de práticas que contribuem para o fortalecimento dos estudos em estratégia, 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 esses cenários tem forçado as empresas a reverem seus modelos econômicos e práticas estratégicas de gestão.

### ***Middle Manager***

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*).

Defender alternativas 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).

Para sintetizar informações, o *MM* 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).

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.

E, para implementar estratégias deliberadas, o *MM* 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).

No entendimento de Floyd e Lane (2000), para que o *MM* 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 *MM* é seu acesso à alta administração, ao mesmo tempo em que estão intimamente envolvidos e possuem conhecimento sobre as operações (Mantere, 2008). 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 organizacional.

Cada vez mais encontramos estudos em que este profissional é considerado como o articulador da estratégia e protagonista da implementação da mudança organizacional (Rosa et al., 2011; Darkow,

2015; Pfister et al., 2017; Roczanski et al., 2020; Rydland, 2020; Scussel & Lavarda, 2020; Machado et al., 2022; Niekerk & Jansen van Rensburg, 2022; Vaz et al., 2022; Lavarda & Gomes, 2023). Para Netz et al. (2019) o *MM* aplica sua experiência em avaliar a relevância e a viabilidade das iniciativas e mudanças estratégicas corporativas, mas, Splitter et al. (2021) relatam as dificuldades encontradas pelo *MM* quando a estrutura organizacional não está aberta aos procedimentos de participação tornando sua atuação limitada. Para Azambuja et al. (2022), *MM* 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 (Faraco et al., 2019; Lavarda & Gomes, 2023).

## Formação da Estratégia

O comportamento interno e externo à organização introduz novas categorias para definição de estratégias (Burgelman, 1983). 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.

Estudos na área da estratégia por muito tempo ficaram limitados à alta administração, 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, para realizar as intenções estratégicas da alta administração. Contudo, em contraste, no decorrer dos estudos em estratégia, um novo processo, *bottom-up* (de baixo para cima), foi ganhando força, 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). Assim, para Kim et al. (2014) estratégias emergentes podem surgir independentemente das prioridades competitivas, porque o *MM* 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.

Portanto, a agilidade, a velocidade e o dinamismo em que se encontra o ambiente organizacional, faz com que o processo estratégico requiera a participação de todos os níveis hierárquicos, forçando a evolução da perspectiva deliberada de tomada de decisão (*top-down*) e a evolução da 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).

Assim, para 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 (Lavarda et al., 2021).

## Open Strategizing

No que se refere à abertura da estratégia ou *open strategy*, Whittington et al. (2011) apontam duas dimensões centrais: a inclusão das pessoas e a transparência da informação. A inclusão trata do envolvimento das pessoas no processo da estratégia, sejam elas da organização ou *stakeholders* externos. Já a transparência aborda a visibilidade da comunicação e o compartilhamento de informações ao longo

do processo de construção e execução 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 et al., 2019; Adobor, 2019, 2020; Doeleman et al., 2022).

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; Bento & Montenegro, 2015).

O *strategizing* é caracterizado pela intersecção entre as práticas (atividades orientadas pelo comportamento socialmente aceito na organização), as práxis (microações que formam o processo de construção da estratégia) e os praticantes da estratégia. Essa abordagem ajuda a compreender a complexidade do contexto e das ações que moldam a estratégia organizacional. 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 et al., 2007; Jarzabkowski et al., 2007; Whittington et al., 2011; Jarzabkowski et al., 2022).

Para Hautz (2017), as duas dimensões de *open strategizing* 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 (Rocha et al., 2022), 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, é relevante considerar que as atribuições e articulações do *MM* 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 et al., 2011).

## **Metodologia**

Adotamos a abordagem qualitativa, uma vez que, como menciona Godoy (1995), 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.

Seguindo essa abordagem, foi desenvolvido um estudo de caso como método de pesquisa (Lavarda & Bellucci, 2022). Este método contribui para compreender a dinâmica presente em ambientes singulares e quando se deseja explorar processos sociais à medida que ocorrem nas organizações (Hartley, 1994), concede a possibilidade de alcançar o objetivo de compreender como ocorre a inter-relação entre *middle manager*, formação da estratégia e práticas de *open strategizing* (Creswell & Creswell, 2021).

A seleção do caso se deu pela oportunidade de acompanhar a criação, em tempo real, de uma Escola de Negócios, sendo realizada com a atuação do *MM* 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, Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC, atua na articulação e representatividade das indústrias catarinenses. Foi fundada em 1950, atende pequenas, médias e grandes indústrias em todo o Estado, além de indústrias com filiais em outros estados da Federação como 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; buscando promover eventos como cursos e formações de curta, média e longa duração, tais como: palestras, capacitações, *workshops*, treinamentos, pós-graduações, assessorias e consultorias.

A coleta de dados foi realizada por meio de: (i) entrevistas semiestruturadas (ES); (ii) levantamento de documentos (LD); e (iii) observação direta (OD) (Creswell & Creswell, 2021). Houve a inclusão do Pesquisador 1, 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).

As (i) ES ocorreram de forma presencial e virtual, entre setembro e outubro de 2022, seguindo um roteiro pré-determinado, com questões objetivas e subjetivas, abertas, vinculadas ao objetivo da pesquisa. Uma fase inicial (Fase 1), como pré-teste, ocorreu com conversas informais contribuindo para o refino das questões das ES, assim como, alinhamento dos objetivos, e ocorreu entre fevereiro e março de 2022. O pré-teste serviu para o alinhamento dos dados para aprimoramento da Fase 2. Na Fase 1, após as ES, 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 *MM* (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 *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 Administrativa da Escola de Negócios 2 (OP2). Além das ES com os *MM* 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).

A etapa de (ii) LD 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. Estes documentos serviram como complemento aos dados já obtidos nas ES, sendo constituídos de documentos próprios da organização (físicos ou digitais) e ainda, documentos públicos (*internet*, *sites* e redes sociais). Inicialmente, o foco foi o LD 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, como fonte adicional de pesquisa. Os documentos acessados foram incorporados na transcrição dos dados para análise dos resultados.

A (iii) OD, assim como as ES, está dividida em duas fases: Fase 1 e Fase 2. Na Fase 1 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 *MM*, 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. Realizamos anotações sistemáticas sendo compostas por reuniões formais e informais, deliberadas e emergentes e participação em eventos da organização. A OD, diferentemente das ES, ocorreu durante o horário de trabalho dos envolvidos, para compreender, na prática, o *modus operandi* de cada agente envolvido.

Para a análise dos dados foram utilizadas duas técnicas a partir da definição dos Elementos Constitutivos do Estudo (ECE) e Elementos Operacionais de Estudo (EOE) (Kerlinger, 1979, p. 46): (i) Análise da Narrativa (Godoi et al., 2007) visando a construção de narrativas a partir das ES; e (ii) *Pattern Matching* (Trochim, 1989), considerando a compilação teórica e os dados coletados nas ES, OD e arquivos documentais.

A análise da narrativa (Lieblich et al., 1998; Alves & Blikstein, 2006; Godoi et al., 2007; Fenton & Langley, 2011) permitiu 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. A análise da narrativa é uma das fases mais importantes da pesquisa, visto que iniciou já na fase de coleta de dados, quando realizamos, durante as observações, as notas de campo, registrando e interpretando as narrativas dos entrevistados, nas narrativas construídas a partir dessas observações e na etapa de análise propriamente dita. As ES propiciaram a identificação dos EOE que foram apresentados em forma de narrativas dentro de cada ECE, evidenciando os achados do estudo no campo.

A análise de padrões de comportamento, ou análise *pattern matching* (Trochim, 1989), seguiram reforçando as narrativas construídas. 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). 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 na OD, nas ES e nos documentos levantado.

Estabelecemos, a partir do marco teórico, que os elementos referentes ao *MM* (Floyd & Wooldridge, 1992) e *Open Strategizing* (Whittington et al., 2011) estão vinculados às práticas de Formação da Estratégia (Mintzberg & Waters, 1985 e Andersen, 2004), definidos como: ECE, desmembrados em

EOE, baseado em Kerlinger (1979, p. 46), Figura 1.

**Figura 1.**

*Elementos Constitutivos (ECE) e Elementos Operacionais (EOE) do Estudo*

ECE	EOE
ECE1: <i>MM</i> na prática de Formação da Estratégia (Mintzberg & Waters, 1985; Floyd & Wooldridge, 1992; Andersen, 2004).	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
	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
ECE2: <i>Open Strategizing</i> na prática de Formação da Estratégia (Mintzberg & Waters, 1985; Andersen, 2004; Whittington et al., 2011).	EOE2.1: Articular a Inclusão dos Atores Organizacionais, como práticas <i>Middle-up-down</i> : identificar práticas de inclusão e participação dos atores no processo estratégico
	EOE2.2: Promover a Transparência das Informações, como práticas <i>Middle-up-down</i> : identificar práticas de compartilhamento e comunicação transparente do processo estratégico

**Nota.** Elaboração própria a partir do marco teórico

Os ECEs e os EOEes serviram como balizadores e norteadores para a produção e interpretação dos dados. Esses elementos orientaram a análise para a compreensão das respostas das ES, do LD e das OD realizadas.

## Resultados

Passamos a descrever a organização, o processo de formação da estratégia e, posteriormente, os resultados, a partir dos ECEs e EOEes descritos na metodologia.

A Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC é uma entidade que está no mercado desde 1950, atua na articulação e representatividade das indústrias catarinenses; por meio de suas instituições e sindicatos patronais, atende pequenas, médias e grandes indústrias em todo Estado de Santa Catarina, além de indústrias com filiais em outros Estados como Goiás, Mato Grosso, Rio de Janeiro, Paraná, promovendo soluções em defesa das indústrias, como: 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 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, denominando-se Academia de Negócios, 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; (iii) feita de executivos para executivos, buscando estratégias mais assertivas; e acreditando no (iv) empreendedorismo em rede estimulando alianças entre as empresas e participantes.

Percorrendo 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.

Quanto ao processo de formação das estratégias para a Escola de Negócios, este se modifica, a depender do produto em questão, porém, todos os processos envolvem a estrutura organizacional no que tange inclusão das pessoas e visibilidade das informações.

Para os produtos de longa duração, como MBA – *Master in Business Administration* e MBR – *Master in Business Reinvention* (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 *MM* inicia sua atuação quando envolve as equipes correspondentes às suas respectivas áreas para a gestão destes produtos, por exemplo, nesses cursos, 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 EDP – *Executive Development Program* e PIEE – Programa Internacional de Educação Executiva (capacitações), identificamos 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 *MM*, seja ao envolvimento das áreas correlacionadas às estratégias comerciais. A comunicação com as áreas é mais fluída e as decisões substanciais são do *MM*.

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. As diretrizes organizacionais para a criação e gestão de produtos já é estabelecida, ficando a critério exclusivo do *MM* e o time de operação, a responsabilidade de criar, refinar, aprovar e comercializar estes produtos. Para estes produtos, o time de operações é agente ativo no processo.

Com uma cultura alinhada ao viés de inovação e propícia à execução dos papéis do *MM*, o ambiente parece colaborativo e assertivo. As práticas de inclusão das pessoas e transparência das informações requerem, pelo *MM*, na Escola de Negócios, um esforço direcionado à criação de sentido. Como líder organizacional, o *MM* 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.

## ECE1 e EOE1.1: *Middle Manager* na prática de Formação da Estratégia: Defender Alternativas e Sintetizar Informações, como práticas *Bottom-up*

As atribuições do *MM* 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.

Recapitulando, para Floyd e Wooldridge (1992), com a integração de suas perspectivas de práticas de vida, o *MM* atua como defensor de alternativas e sintetizador de informações e facilitador da adaptação e implementador de estratégias deliberadas 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. Assim, passamos a descrever esses movimentos no caso da Escola de Negócios.

Quanto ao EOE1.1, na Escola de Negócios, encontramos a estratégia *bottom-up* 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 *MM* (do MM1 ao 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 quem 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 nas agendas.

Os *MM* 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 (cursos, palestras, capacitações e *workshops*), durante o processo de criação, não possuem troca de informações com a alta administração, apenas o resultado final. Cabendo, então, apenas ao *MM* exercer a gestão, desde a concepção à aprovação. Outro ponto, puramente emergente verificado, foi a incorporação de alguns produtos já existentes do *portfólio* da Educação Corporativa e Executiva (outra frente da organização) 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 uma 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” a atuação do *MM*, como estrategista principal ocorreu quando este identificou a expressiva aceitação do público-alvo, não fazendo sentido começar a vertical “Liderança” desde o princípio; defendendo essa proposição de inserção e manutenção dos produtos no *portfólio* frente a alta administração.

Um outro exemplo, em 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, que facilitaria a nossa gestão. O novo padrão permite que tenhamos um acesso facilitado e domínio do processo, porém, por conta da LGPD, 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 *MM* responsável por este departamento, precisou exercer as atribuições de defensor deste novo fluxo operacional e sintetizador das informações necessárias e pertinentes à diretoria, para aprovação.

Encontramos que a formação das estratégias da Escola de Negócios engloba o sentido *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 *top-down*.

## **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 *MM* 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; Rosa et al., 2011).

No processo de criação da Escola de Negócios, identificamos 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 escolha pelo *MM*, porém, em maior escala, os desdobramentos da solução partem do sentido *top-down*.

Por meio de estratégias *top-down*, a alta administração repassou aos *MM* 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 *MM* receberam as diretrizes para

implementar as soluções dos respectivos serviços, como 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 apoio do conselho consultivo. TM3 complementou que:

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

Ficou evidente, então, que, apesar de movimentos estratégicos por parte dos MM, na implementação da Escola de Negócios, há a presença de estratégias *top-down*, como a necessidade de fechamento de turmas de determinados cursos da Escola de Negócios. Isto reforça que o MM 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, como afirma MM6, que:

o MM 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, mas não de maneira exclusiva; diferente de organizações tradicionais, em que as estratégias são todas deliberadas 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 Internacional de Educação Executiva (PIEE), houve participação e contribuição dos MM, mas, houve também, apoio da alta administração, no que se refere aos temas de cada programa e respectivas contratações.

Identificamos que o processo de formação de estratégias da Escola de Negócios não é exclusivo no sentido *top-down*, ocorrendo, também, no sentido *bottom-up*, ou seja, antes de incluir colaboradores no processo de formação, há, inicialmente, uma diretriz relacionada ao planejamento estratégico organizacional, sendo que as demais estratégias se desdobram a partir desta.

## **ECE2 e EOE2.1: *Open Strategizing* na prática de Formação da Estratégia: Articular a Inclusão dos Atores Organizacionais, como prática *middle-up-down***

Considerando que o conceito de *open strategizing* está relacionado com o ‘fazer estratégia’ acontecendo no dia a dia da organização (Whittington et al., 2011) para minimizar riscos e aproveitar oportunidades, as organizações têm desenvolvido práticas inclusivas dos atores organizacionais e ações de transparência das informações e da comunicação na formação da estratégia (Splitter et al., 2021).

Essas ações favorecem e ampliam a diversidade, 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 et al., 2017), o que clama pela articulação da inclusão dos praticantes no processo. Assim, a 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. As organizações tendem a abrir à 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 das soluções oferecidas pela Escola de Negócios, são incluídos executivos e consultores organizacionais; para as estratégias comerciais é incluído o time comercial e para os processos internos de cadastro, matrícula, registro e demais atividades operacionais, são incluídos os

analistas administrativos.

Os produtos e serviços e a criação dos temas transversais estratégicos de sustentação da Escola de Negócios são criados, em alguns momentos, de maneira *top-down*, em outros, de maneira *bottom-up*, porém, a condução da Escola de Negócios, parte de um processo, fundamentalmente, *middle-up-down*. Numa gestão compartilhada, o *MM* facilita o processo em que, as estratégias que envolvem “o que fazer” seguem o fluxo *top-down*, mas as estratégias que envolvem o “como fazer” seguem o fluxo *bottom-up* (Mintzberg & Waters, 1985, Lavarda et al., 2010; Rosa et al., 2011).

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 *MM*, 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 *MM*. 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 *MM*, 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; este movimento de inclusão pode ser descrito 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 *MM*, 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 Escola de Negócios e seus produtos e serviços, são, fundamentalmente, construídos de maneira coletiva, tendo os *MM*, papel importante na gestão do projeto e da inclusão das pessoas.

TM2 ressaltou que há um ambiente favorável para que o *MM* desempenhe este papel de estrategista, bem como, exercendo práticas de *open strategizing*, mas que é preciso identificar, antes de mais nada, se estes *MM* 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 a importância deste movimento nas práticas de formação da estratégia.

Algumas soluções são criadas com base em uma estrutura padrão, previamente definida, ou seja, consistindo 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 *MM*, 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 *MM* 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 *MM* coleta informações e as leva para o grande grupo, realizando a cocriação de novos produtos para as ‘dores’ mapeadas. A participação e inclusão dos empresários neste processo, permite a criação de um senso de responsabilidade maior, tanto para o *MM*, 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 indicaram 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 *MM* (Splitter et al., 2021) de ser criador de práticas *middle-up-down*, no sentido de aprovar para estes níveis, estratégias convergentes aos objetivos da organização (Rocha, 2022). A inclusão de agentes, é um pilar fundamental para Escola de Negócios, assim como, a gestão compartilhada da criação de novos produtos, sobretudo os de média e longa duração. É perceptível, também, a articulação do *MM* no processo de escuta do mercado, buscando estes agentes especializados para o processo.

## **EOE2.2: Promover a Transparência das Informações, como prática *middle-up-down***

Enquanto a inclusão das pessoas trata do envolvimento dos agentes 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 et al., 2011).

A partir da análise de cronograma de reuniões e dos relatos dos *middle managers* (*MM1* ao *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 *BLs* (*MM5*, *MM6* e *MM7*) para repasses estratégicos de suas respectivas soluções, como no lançamento do *Executive Development Program* (*EDP*) Sucessão e Transformação da Família Empresária, quando necessitou alteração na data de lançamento. Em outros casos, ainda, como a inclusão ou exclusão de algum processo previamente alinhado ou 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, 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, em que 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 que ocorra a transparência das informações, o que há, é um compartilhamento aberto de informações com o time envolvido, de forma regular, 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* e, 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, 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, segundo 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 uma parte do todo.

As práticas de *open strategizing* também foram encontradas por meio da OD 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.

## Discussão dos Resultados

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

**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 *MM* como estrategista principal. Para criação e implementação da Escola de Negócios, seus produtos e serviços, o *MM* 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 e sintetização de informações se dá, por exemplo, com o reconhecimento dos talentos pessoais na organização, em todos os níveis hierárquicos (Adobor, 2020) nos quais estes talentos são incluídos no fazer estratégico, sendo parte do *design* organizacional juntamente com o *MM*. Com esta solução arranjada, o *MM* parte em direção da sintetização e defesa destes interesses juntos aos demais aprovadores como encontraram os estudos de Floyd e Wooldridge (1992), Floyd e Lane (2000), Lavarda et al. (2010), Rosa et al. (2011), Heyden et al. (2017) e Cardoso & Lavarda (2015).

**P2 – O *middle manager* desenvolve práticas de facilitar adaptação e implementar estratégias deliberadas, como práticas *top-down*:** também encontramos essas atribuições nos *MM*, assim como, fluidez na comunicação com o nível de diretoria. O *MM* 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, Rocha, 2022) concedida ao *MM* 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 *MM* 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, em linha com Cardoso & Lavarda (2015) e Heyden et al. (2017).

**P3 – O *middle manager* desenvolve práticas de articular a inclusão dos atores organizacionais, como práticas *middle-up-down*:** considerando 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, os demais departamentos da organização são convidados a participar do processo de estruturação, por exemplo, Comercial, Marketing, Gestão de Pessoas, Educação e Pedagógico. Identificamos a inclusão, além dos colaboradores deste projeto, de outros colaboradores da organização e de agentes externos (consultorias, professores, etc.), caracterizando a organização maior como uma 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 dos envolvidos e um compartilhamento de responsabilidades. Os colaboradores incluídos, sejam da operação da Escola de Negócios, de outras áreas da organização, ou ainda, externos a organização, buscam esta inclusão e o *MM* é um facilitador deste processo, como similarmente identificamos nos estudos de Rocha et al. (2022) e Doeleman et al. (2022).

**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 *MM*, *MM* 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 *MM* promove o compartilhamento de informações de maneira dinâmica, fluida e em tempo real. A Escola de Negócios está em 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 *MM* tem papel fundamental na condução desta prática e parece estar inserido neste processo, alinhado com o observado em Doeleman et al. (2022) e Machado et al. (2022).

A postura do *MM* 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. 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.

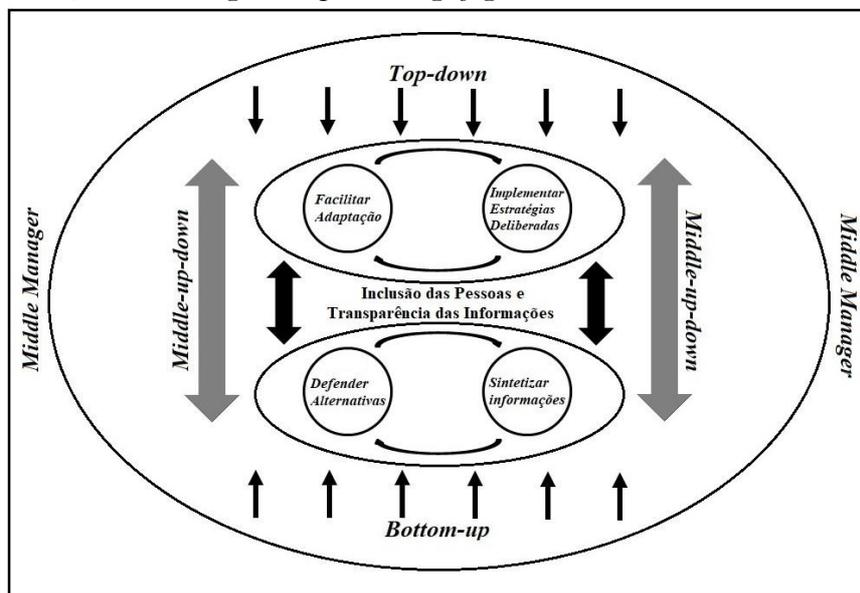
Os grupos, média e alta gerência, desempenham papéis no sentido de formular e implementar as estratégias, sendo que, quando se inicia pela parte da média gerência e conta com o apoio da alta administração, sua implementação é favorecida, recebendo maior apoio dos demais integrantes da organização e, por conseguinte, é absorvida de forma mais eficaz, como pontuaram Heyden et al. (2017). No entanto, as dimensões de *open strategizing* não haviam sido incluídas nos estudos de Floyd e Wooldridge (1992) e podem ser considerados na atuação ou papéis estratégicos do *middle manager*, visto que surgem a partir dos estudos de Whittington et al., (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 realizadas (Vaz et al., 2022). Encontramos estratégias *top-down* e *bottom-up*, mas o processo *middle-up-down* foi identificado na prática (Doeleman et al., 2022), uma vez que o *MM* 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. Identificamos ainda, que a inclusão das pessoas e a transparência da informação tem ocorrido de forma integradora, consolidando a evolução da estratégia como prática social nas organizações (Jarzabkowski et al., 2022).

No entanto, Splitter et al. (2021) relatam as dificuldades encontradas pelos *MM*, como 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 (Vaz et al., 2022). No entanto, na Escola de Negócios, encontramos esta estrutura aberta e favorável à atuação do *MM*, sendo possível identificar o desempenho de seus papéis como articulador e promotor da estratégia (Heyden et al., 2020; Scussel & Lavarda, 2020), seja nas práticas de inclusão dos atores organizacionais ou nas práticas de transparência das informações, já evidenciadas.

Destarte, ilustramos, na Figura 2, que as práticas de inclusão das pessoas e transparência da informação estão inseridas no núcleo do processo de transformação pelo qual as organizações passam, sendo estas, articuladas e promovidas de forma integradora, assim como, as práticas de facilitar adaptação e implementar estratégias deliberadas e as práticas de defender alternativas e sintetizar informações, tendo o *middle manager* como o principal articulador dessas práticas, com atuação e movimentação em todos os sentidos.

**Figura 2.**  
*Middle Manager e Formação da Estratégia na Open Strategizing*



**Nota.** Elaboração própria a partir do marco teórico e do estudo de caso

Assim, as práticas estratégicas *top-down* e *bottom-up* estão presentes no desenvolvimento da Escola de Negócios; mas, é a estratégia formada no sentido *middle-up-down*, que se consegue criar novas práticas, mais robustas, 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.

Com esta estrutura, corroboramos os achados na literatura e reforçamos, com o estudo deste caso, que os elementos estudados esclarecem, em alguma medida, o fenômeno de atuação do *MM*, mas não

esgota o assunto, visto que contrapontos como as tensões e dificuldades enfrentadas pelo *MM* não foram exploradas neste caso, como abordados em Splitter et al. (2021).

No protagonismo do *MM*, percebemos elementos que envolvem a criação e compartilhamento de sentidos (Rouleau, 2005; Langenmayr et al., 2023) quando o *MM* compartilha sentidos e emoções na abertura da estratégia; e práticas de sociomaterialidade (Balogun et al., 2014) quando o *MM* articula interações sociais e artefatos materiais na prática estratégica, que não foram aqui abordados, mas que fazem parte da atuação do *MM* e caracterizam práticas de abertura da estratégia.

Acreditamos que os benefícios, riscos (Adobor 2019), dificuldades, dilemas e paradoxos de abertura e fechamento da estratégia (Dobusch & Dobusch, 2019; Heinzen & Lavarda, 2021) que são consideradas dificuldades relatadas pelo *MM* em incluir colaboradores e comunicar decisões e estratégias são elementos que requerem maior aprofundamento a partir deste estudo de caso, assim como, a dificuldade na abertura, com a gestão de talentos e ideias, no papel do *MM* como incentivador e articulador destes dilemas e paradoxos (Doeleman et al., 2022).

## 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 de uma escola de negócios.

Por meio da pesquisa foi possível (i) identificar as atribuições do *MM* da organização estudada, como sendo: defensor de alternativas, sintetizador de informações, facilitador da adaptação e implementador de estratégias deliberadas, conforme descrito por Floyd & Wooldridge (1992) quando este agente busca ideias com os colaboradores, articula estratégias junto aos times operacionais, recebe estratégias deliberadas para implementação, define *portfólio* e novos produtos e padroniza processos; (ii) caracterizar o processo de formação da estratégia, sendo ele *top-down*, *bottom-up* e *middle-up-down*, em linha com Mintzberg & Waters (1985) e Andersen (2004), uma vez que os produtos e serviços da escola de negócios podem ser visualizados a partir dessas três características pois, todas as soluções se identificam com essas três abordagens estratégicas, embora, no caso de produtos de longa duração, exista uma influência maior de estratégias *top-down*, enquanto os de curta duração possuem influência maior de estratégias *bottom-up*, e, os produtos de média duração apresentam maior influência de estratégias *middle-up-down*; (iii) evidenciar práticas de *open strategizing* no contexto organizacional, como a inclusão dos atores organizacionais e transparência das informações, de acordo com Whittington (2011), pois o ambiente está sendo construído neste viés, o *MM* inclui agentes internos e externos à organização, solicita sugestões, realiza reuniões, compartilha documentos e treinamentos; e, foi possível (iv) ilustrar a inter-relação entre o *middle manager*, a formação da estratégia e as práticas de *open strategizing*, evidenciando que as práticas de inclusão das pessoas e transparência da informação estão inseridas no núcleo do processo de transformação pelo qual as organizações passam, sendo estas articuladas e promovidas de forma integradora, assim como, as práticas de facilitar adaptação e implementar estratégias deliberadas e as práticas de defender alternativas e sintetizar informações, tendo o *middle manager* como o principal articulador dessas práticas, com atuação e movimentação em todos os sentidos (*top-down*, *bottom-up* e *middle-up-down*).

Assim, entendemos que a atuação do *MM* ocorre quando este desenvolve práticas de: defender alternativas e sintetizar informações, como práticas *bottom-up*; facilitar adaptação e implementar estratégias deliberadas, como práticas *top-down*; articular a inclusão dos atores organizacionais e promover a transparência das informações, como práticas *middle-up-down*.

A contribuição teórica deste estudo se apresenta pelo avanço do conhecimento das relações abordadas, ponderando que os papéis apresentados por Floyd e Wooldridge (1992) não consideravam a inclusão

das pessoas e tampouco a transparência da informação (Adobor, 2019, 2020; Bellucci et al., 2023) como práticas integradoras no processo de formação da estratégia.

Ademais, Splitter et al. (2021) concluíram que, em muitas organizações, o *MM* não encontra uma estrutura organizacional favorável aos procedimentos de abertura da estratégia, limitando sua participação e tornando-a reduzida ou requerendo maior esforço para convencimento da alta administração. No entanto, neste caso, este cenário limitante para o *MM* não foi encontrado, uma vez que a proposta da Escola de Negócios já se inicia com a configuração de ser inovadora e disruptiva, contribuindo para uma cultura que propicia a *open strategizing*.

Como contribuição prática, explicitamos a 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 têm requerido o envolvimento e comprometimento das pessoas nas práticas estratégicas que ocorrem no dia a dia da organização, não somente em episódios estratégicos e em nível estratégico, como postula a literatura clássica, mas, de todas as pessoas, de dentro ou fora da organização.

Este estudo permitiu descobrir, 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 de processos e novos negócios, uma vez que, o momento de instabilidade mundial tem forçado as empresas a reverem suas práticas estratégicas e evidencia como a construção colaborativa facilita o desenvolvimento do negócio e alcance dos objetivos da organização (Jarzabkowski et al., 2023).

Como limitações, mencionamos a falta de disponibilidade dos entrevistados, em função de suas agendas com a organização, o acompanhamento das reuniões semanais de maneira virtual, o que pode ter restringido o diálogo que precede e sucede as reuniões, reduzindo possíveis situações e vivências de narrativas como contribuições adicionais aos dados. A Escola de Negócios ainda segue em construção, portanto, alguns aspectos observados podem ser reestruturados, apresentando novas concepções ao estudo.

Como futuras linhas de pesquisa, apontamos a possibilidade de se 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 possibilitaria acompanhar a evolução da Escola de Negócios, no que diz respeito a *open strategizing*. Ainda, na linha do protagonismo do *Middle Manager*, apontamos a possibilidades de novas pesquisas envolvendo os elementos de criação e compartilhamento de sentidos (Rouleau, 2005; Langenmayr et al., 2023) e, também, novas pesquisa no que tange práticas de sociomaterialidade (Balogun et al., 2014) envolvendo a abertura da estratégia. Acreditamos que os benefícios, riscos (Adobor 2019), dificuldades, dilemas e paradoxos de abertura e fechamento da estratégia (Dobusch & Dobusch, 2019; Heinzen & Lavarda, 2021) que são consideradas dificuldades relatadas pelo *MM* podem ser futuras linhas de pesquisa a ser aprofundadas em novos estudos, tendo o *MM* como incentivador e articulador destes dilemas e paradoxos (Doeleman et al., 2022).

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 (Hughes et al., 2023).

## Referências

Adobor, H. (2019). Opening up strategy formulation: Benefits, risks, and some suggestions. *Business Horizons*, 62(3), 383-393.

- Adobor, H. (2020). Open strategy: role of organizational democracy. *Journal of Strategy and Management*, 13(2), 310–331.
- Alves, M., & Blikstein, I. (2006). *Análise da narrativa*. In: Godoi, C., Mello, R., & Silva, A. (orgs). Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo, SP: Editora Saraiva. 403-428.
- Andersen, T. J. (2000). Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*, 33(2), 184–200.
- Andersen, T. J. (2004). Integrating the Strategy Formation Process: *European Management Journal*, 22(3), 263–272.
- Azambuja, R., Islam, G., & Ancelin-Bourguignon, A. (2022). Walling in and Walling out: Middle Managers' Boundary Work. *Journal of Management Studies*, 1, 1-36.
- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 175–201.
- Bellucci, C. F., Lavarda, R. A. B., & Floriani, D. E. (2023). Open strategizing and accelerated internationalization process in different contexts. *Journal of Strategy and Management*, 16(20), 189-210.
- Bento, C. S., & Montenegro, L. M. (2015). Estratégia como prática e VRB: uma articulação teórica. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(1), 159-170.
- Burgelman, R. A. (1983). A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *The Academy of Management Review*, 8(1), 61-70.
- Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39(3), 531–558.
- Cardoso, F. E., & Lavarda, R. A. B. (2015). Perspectiva da estratégia-como-prática e o processo de formação da estratégia articulada pela média gerência. *Revista Eletrônica de Administração*, 21(1), 719-749.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e misto*. 5. Ed. Porto Alegre, RS: Penso.
- Cruz, M. de A., Corrêa, V. S., Diniz, D. M., & Vaz, S. L. (2020). Micropráticas da média gerência e sua relação com capacidades dinâmicas. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 19(2), 66-86.
- Darkow, I.-L. (2015). The involvement of middle management in strategy development – Development and implementation of a foresight-based approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 101(1), 10–24.
- Denis, J.-L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60(1), 179–215.
- Dobusch, L., & Dobusch, L. (2019). *The Relation between Openness and Closure in Open Strategy: Programmatic and Constitutive Approaches to Openness*. In: D. Seidl, G. Von Krogh, & R. Whittington (Eds.), *The Cambridge Handbook of Open Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press, 326-336.
- Doeleman, H. J., van Dun, D. H., & Wilderom, C. P. M. (2022). Leading Open Strategizing Practices for Effective Strategy Implementation. *Journal of Strategy and Management*, 15(1), 54-75.
- Faraco, M. M., Lavarda, R. A. B., & Gelbcke, F. L. (2019). Tomada de decisão em hospitais de ensino: entre formalismo e síntese intuitiva. *Revista de Administração Pública*, 53(1), 769-779.
- Fenton, C., & Langley, A. (2011). Strategy as Practice and the Narrative Turn. *Organization Studies*, 32(9), 1171–1196.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154–177.
- 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.
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. da. (2007). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Hartley, J. F. (1994). *Case studies in organizational research*. In: Cassel, C., & Symon, G. (eds.) *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*. Sage Publications, 208-229.
- Hautz, J. (2017). Opening up the strategy process – a network perspective. *Management Decision*, 55(9), 1956–1983.
- 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. (2021). Open Strategizing Activities & Practices: the openness and closure paradox control by digital tools. *Academy of Management Proceedings*, 2021(1), 13981
- Heyden, M. L. M., Fourné, S. P. L., Koene, B. A. S., Werkman, R., & Ansari, S. 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*, 54(7), 961–985.
- Heyden, M. L. M., Wilden, R., & Wise, C. (2020). Navigating crisis from the backseat? How top managers can support radical change initiatives by middle managers. *Industrial Marketing Management*, 88(1), 305–313.
- Hughes, J., Orr, K., & Yusoff, M. (2023). Strategizing for grand challenges: economic development and governance traditions in Malaysian local government. *International Review of Administrative Sciences*, 89(2), 363-380.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27.
- Jarzabkowski, P., Bednarek, R., Cacciatori, E., Chalkias, K., Gallagher Rodgers, R., & Kavas, M. (2023). Impact as an Iterative Process: Building Continuity through Teamwork. *Academy of Management Proceedings*, 2023(1), 12115.
- Jarzabkowski, P., Seidl, D., & Balogun, J. (2022). From germination to propagation: Two decades of Strategy-as-Practice research and potential future directions. *Human Relations*, 75(8), 1533–1559.
- Kerlinger, F. N. (1979). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo, SP: EPU/EDUSP.
- Kim, Y. H., Sting, F. J., & Loch, C. H. (2014). Top-down, bottom-up, or both? Toward an integrative perspective on operations strategy formation. *Journal of Operations Management*, 32(7-8), 462–474.
- Langenmayr, T., Seidl, D., & Jarzabkowski, P. (2023). Participation strategy making as dual sensemaking process. *Academy of Management Proceedings*, 2023(1).
- Lavarda, R. A. B., & Bellucci, C. F. (2022). Case Study as a Suitable Method to Research Strategy as Practice Perspective. *The Qualitative Report*, 27(2), 539-554.
- Lavarda, R. A. B., Canet-Giner, M. T., & Peris-Bonet, F. J. (2010). How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. *Revista de Administração de Empresas*, 50(4), 358–370.
- Lavarda, R. A. B., & Gomes, N. N. S. (2023). Action of middle manager in interlocutions between strategizing and sustainability: a theoretical essay. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 22(1), 1-25.
- Lavarda, R. A. B., Perito, B. Z., Gnigler, L. M., & Rocha, R. V. C. (2021). Open strategizing e incerteza ambiental percebida: o enfoque estratégico e contingencial no enfrentamento à crise causada pela pandemia do Covid-19. *Revista Eletrônica de Administração*, 27(1), 1-34.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R., & Zilber, T. (1998). *Narrative Research: Reading, analysis, and interpretation*. Sage Publications.
- Luedicke, M. K., Husemann, K. C., Furnari, S., & Ladstaetter, F. (2017). Radically Open Strategizing: How the Premium Cola Collective Takes Open Strategy to the Extreme. *Long Range Planning*, 50(3), 371–384.
- Machado, L. A., Bernardes, M. E. B., & Vaz, S. L. (2022, Special Issue, June). Evolução do relacionamento entre alta administração e média gerência em um processo de implementação estratégica no contexto da crise da COVID-19. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 21, 1-26.
- Mack, D. Z., & Szulanski, G. (2017). Opening Up: How Centralization Affects Participation and Inclusion in Strategy Making. *Long Range Planning*, 50(3), 385–396.
- Mantere, S. (2008). Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294-316.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
- Netz, J., Brundin, E., & Svensson, M. (2019). Business disruptions and affective reactions: A strategy-as-practice perspective on fast strategic decision making. *Long Range Planning*, 53, 101910.
- Niekerk, K., & Jansen van Rensburg, Mari. (2022). Middle Managers’ Strategising Practices to Effect Strategic Change. *Journal of Change Management*, 22(1), 1-19.
- Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management: accelerating information creation. *Sloan Management Review*, 29(3), 9-38.

- Pfister, J. A., Jack, S. L., & Darwin, S. N. (2017). Strategizing open innovation: How middle managers work with performance indicators. *Scandinavian Journal of Management*, 33(3), 139–150.
- Trochim, W. M. K. (1989). Outcome pattern matching and program theory. *Evaluation and Program Planning*, 12(4), 355–366.
- Raes, A. M., & van Vlijmen, K. (2017). *The interface os top and middle managers: taking stock and moving*. In: S. W. Floyd, & B. Wooldridge (Eds.), *The Handbook of Middle Management Strategy Process Research*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 473-492.
- Rocha, R. V. C., Perito, B. Z., & Lavarda, R. A. B. (2022). Autonomous Actions that Emerge from Strategizing in the Preservation of Culture and Tradition of a Collective of Artisanal Fishers in Florianópolis–SC. *Organizações & Sociedade*, 29(1), 481-513.
- Roczanski, C. R. M., Lavarda, R. A. B., Bellucci, C. F., & Melo, P. A. de. (2020). A Participação do Middle Manager na Gestão Estratégica da Inovação à Luz da Estratégia como Prática. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 6(1), 80-100.
- Rosa, C. P., Teixeira, J. E. C., & Lavarda, R. A. B. (2011). A influência do conhecimento na atuação dos gerentes de nível médio no processo de formação da estratégia. *Revista Ciências Administrativas*, 17(3), 621-649.
- 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.
- Rydland, M. (2020). Middle Managers’ Role During Strategic Change: One Size Does Not Fit All. *Beta*, 34(1), 05-22.
- Scussel, F. B. C., & Lavarda, R. A. B. (2020). A relação entre estratégia como prática, atuação da gerência intermediária e o pensamento estratégico: proposta de um framework conceitual. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 10(1), 2-22.
- Seidl, D., von Krogh, G., & Whittington, R. (2019). Defining Open Strategy: Dimensions, Practices, Impacts, and Perspectives. *Cambridge Handbook of Open Strategy*, 9(26), 09-18.
- Splitter, V., Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2021). Middle managers’ struggle over their subject position in Open Strategy processes. *Journal of Management Studies*.
- Vaz, S. L., Bernardes, M. E. B., Bulgacov, S., & Milagres, R. M. (2021). Microfundamentos de (inter)ação da média gerência e alta administração na implementação estratégica. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 20(1), 1-33.
- Vaz, S. L., Raes, A. M. L., & Heyden, M. L. M. (2022). Realizing implementation through relational exchanges with top managers: the mediating role of middle managers’ divergent strategic behavior. *Journal of Management Control*, 33(1), 81–108.
- Vergara, S. C. (2015). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas.
- Wawarta, C. A., & Paroutis, S. (2019). Strategy Tools in Open Strategizing: Blessing or Curse for Making Strategy More Actionable? *Academy of Management Proceedings*, 2019(1), 16778.
- Whittington, R. (2003). The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 117-126.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634.
- Whittington, R., Cailluet, L., & Yakis-Douglas, B. (2011). Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession. *British Journal of Management*, 22(3), 531–544.