



Realização Estratégica em Organizações Pluralistas: Papéis de Alta Administração e Média Gerência

Strategic Realization in Pluralistic Organizations: The Roles of Top Management and Middle Management

Implementación Estratégica en Organizaciones Pluralistas: Roles de la Alta Dirección y de la Gerencia Media

 10.5020/2318-0722.2025.31.e14805

Evandro Meneses Monteiro  

Doutor em Estudos da Linguagem pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil. Possui experiência em estudos do discurso e na análise de materialidades linguístico-discursivas. Desde a graduação até o doutorado, seu trabalho acadêmico tem se concentrado em temas relacionados à língua, cultura e sociedade húngaras, área na qual recebeu duas bolsas de estudo integrais na Hungria. Seus interesses de pesquisa incluem estudos interdisciplinares sobre nacionalismo, linguagem, discurso político, memória e identidade, bem como sobre línguas fino-úgricas.

Samir Lótfi Vaz  

Doutor em Administração. Professor e Pesquisador nas áreas de Estratégia e Comportamento Organizacional.

Athos Carlos Silva  

Mestre em Administração pela Fundação Dom Cabral (FDC), com especialização em Estratégia e Supply Chain, direcionou sua pesquisa para como a gestão da cadeia de suprimentos pode servir como um catalisador estratégico em grandes organizações. Atualmente, cursa dois doutorados: em Administração pela FEA/USP e em Economia Aplicada pela Universidade de Antuérpia (Bélgica).

Resumo

Este artigo investiga como diferentes níveis hierárquicos participam e interagem na execução da estratégia em uma organização pluralista, caracterizada pela coexistência de múltiplas lógicas e critérios de valor. O estudo foi conduzido por meio de uma abordagem qualitativa, de natureza longitudinal, combinando observação participante e entrevistas semiestruturadas realizadas com membros da alta administração, média gerência e equipe nuclear ao longo de vários ciclos de planejamento e implementação estratégica. Os resultados evidenciam que a realização da estratégia depende da capacidade de articulação entre níveis hierárquicos, sendo a média gerência o elo que traduz, adapta e negocia sentidos entre diretrizes e práticas. As análises revelam a coexistência de papéis prescritos e emergentes, que se reconfiguram conforme as tensões organizacionais e as demandas de legitimidade. Identificam-se, ainda, diferentes modelos mentais associados à priorização, à aprendizagem e à tomada de decisão, cuja convergência favorece a qualidade e a consistência das entregas, ainda que com maior custo temporal. O artigo contribui ao evidenciar, de forma empírica, como a participação ampliada de gestores em contextos pluralistas sustenta processos de formulação e execução mais coerentes e inclusivos, e ao demonstrar que a integração entre alta e média gerência é condição essencial para equilibrar estabilidade e adaptação. As implicações teóricas e práticas reforçam a importância de estruturas e rotinas que favoreçam o diálogo estratégico entre diferentes níveis da organização.

Palavras-chave: média gerência, alta administração, participação, organizações pluralistas.

Abstract

This article investigates how different hierarchical levels participate in and interact during strategy execution in a pluralistic organization characterized by the coexistence of multiple logics and value criteria. The study adopts a qualitative, longitudinal approach, combining participant observation with semi-structured interviews conducted with members of top management, middle management, and the core team across several cycles of strategic planning and implementation. The findings indicate that strategy realization depends on effective articulation between hierarchical levels, with middle management acting as the key link that translates, adapts, and negotiates meaning between strategic directives and organizational practices. The analysis reveals the coexistence of prescribed and emergent roles that are reconfigured in response to organizational tensions and legitimacy demands. Different mental models

related to prioritization, learning, and decision-making are also identified. Their convergence improves the quality and consistency of organizational outcomes, although at a higher temporal cost. The article contributes empirical evidence showing how broader managerial participation in pluralistic contexts supports more coherent and inclusive strategy formulation and execution processes. It also demonstrates that integration between top and middle management is essential for balancing stability and adaptation. Theoretical and practical implications reinforce the importance of structures and routines that foster strategic dialogue across organizational levels.

Keywords: middle management, top management, participation, pluralistic organizations.

Resumen

Este artículo investiga cómo diferentes niveles jerárquicos participan e interactúan en la ejecución de la estrategia en una organización pluralista, caracterizada por la coexistencia de múltiples lógicas y criterios de valor. El estudio se llevó a cabo mediante un enfoque cualitativo, de carácter longitudinal, que combinó observación participante y entrevistas semiestructuradas realizadas con miembros de la alta dirección, la gerencia media y el equipo núcleo a lo largo de varios ciclos de planificación e implementación estratégica. Los resultados evidencian que la realización de la estrategia depende de la capacidad de articulación entre los niveles jerárquicos, siendo la gerencia media el eslabón que traduce, adapta y negocia significados entre las directrices y las prácticas. Los análisis revelan la coexistencia de roles prescritos y emergentes, que se reconfiguran en función de las tensiones organizacionales y de las demandas de legitimidad. Asimismo, se identifican distintos modelos mentales asociados a la priorización, al aprendizaje y a la toma de decisiones, cuya convergencia favorece la calidad y la consistencia de los resultados, aunque con un mayor costo temporal. El artículo contribuye al evidenciar, de manera empírica, cómo la participación ampliada de los gestores en contextos pluralistas sustenta procesos de formulación y ejecución más coherentes e inclusivos, y al demostrar que la integración entre la alta dirección y la gerencia media constituye una condición esencial para equilibrar la estabilidad y la adaptación. Las implicaciones teóricas y prácticas refuerzan la importancia de estructuras y rutinas que promuevan el diálogo estratégico entre los distintos niveles de la organización.

Palabras clave: gerencia media, alta dirección, participación, organizaciones pluralistas.

Observa-se um movimento crescente de organizações que utilizam práticas de participação e inclusão de pessoas em diferentes níveis hierárquicos (International Institute for Management Development [IMD], 2021), principalmente os indivíduos da média gerência, no processo de formulação da estratégia (Folha São Paulo, 2005; Forbes, 2021).

Essa realidade na literatura acadêmica vem sendo trabalhada há muitos anos por estudos dedicados a investigar o papel simultâneo entre membros da alta administração e os indivíduos da média gerência no processo de estratégia (Raes et al., 2011; Mantere & Vaara, 2008; Heyden et al., 2017; Castañer e Yu, 2017; Weiser et al., 2020; Vaz, Raes e Heyden, 2022). Originalmente, os membros da alta administração eram vistos como principais responsáveis pela formulação das intenções de longo prazo e resultados das organizações (Hambrick, 1981; Raes & Van Vlijmen, 2017). Entretanto, Wooldridge, Schmid & Floyd (2008) reforçaram a crescente importância direcionada aos indivíduos da média gerência, os quais representam o elo entre os altos escalões e outros atores dentro e fora da organização. Nesse sentido, a média gerência passa a atuar como base da formação de estratégias (Vaz & Bulgacov, 2018; Tarakci et al., 2018; Splitter, Jarzabkowski & Seidl, 2021).

A ausência de participação dos indivíduos da média gerência no processo de formulação estratégica não necessariamente é uma disfunção nas organizações. Porém, progressivamente é reconhecido que a falta de envolvimento destes tende a ter impactos negativos na qualidade do planejamento, gerando diferentes problemas para o processo de implementação da estratégia (Westley, 1990; Floyd & Wooldridge, 2000; Mantere & Vaara, 2008; Canales, 2013; Mack & Szulanski, 2017; Tavella, 2021). A participação é definida como um conjunto de atribuições que incluem estruturas, práticas e processos, os quais suportam os gestores de nível inferior da organização a envolver-se e colaborar no trabalho de estratégia (Laine & Vaara, 2007; Mantere & Vaara, 2008). Se, por um lado, a participação significa aumentar a contribuição das partes interessadas para decisões, por outro lado, a inclusão significa criar e sustentar uma comunidade de partes interessadas que interagem e se engajam em um fluxo contínuo de questões no processo de estratégia (Quick & Feldman, 2011).

Em organizações pluralistas, é comum observar uma participação mais ampla de partes interessadas no processo de formação da estratégia (Denis, Langley & Rouleau, 2007). Nessas organizações, as práticas utilizadas pelos gestores para incluir ou excluir participantes podem estar relacionadas ao uso de comunicações específicas de “dar e assumir responsabilidade”. Esses mecanismos têm o potencial de criar diferentes modelos de participação, como o padrão de exclusividade persistente, no qual todos são excluídos, exceto a alta administração, e o padrão de inclusão oscilante, no qual os gerentes são incluídos e excluídos em momentos específicos do processo de estratégia (Tavella, 2021).

Os contextos de pluralismo estão cada vez mais presentes em organizações que se envolvem em diferentes formas de arranjos colaborativos (Denis, Lamothe & Langley, 2001). Isso ocorre devido a diversos fatores, como a valorização da diversidade de profissionais e de suas bases de conhecimento, bem como o surgimento de estruturas organizacionais com papéis de gestão compartilhados, que contemplam objetivos divergentes, poder difuso e

processos de trabalho distribuídos (Denis, Lamothe & Langley, 2001; Jarzabkowski & Fenton, 2006; Denis, Langley & Rouleau, 2007; Cuccurullo & Lega, 2013).

Nesse sentido, as organizações pluralistas enfrentam o desafio de gerenciar a coexistência de múltiplos conjuntos de premissas associados a cada lógica institucional (Mir, Rezanian & Baker, 2020). Os gerentes devem se esforçar para alcançar um estado ideal de interdependência, onde a organização e a criação de estratégias se reforçam mutuamente, criando práticas organizacionais adaptadas às demandas de diferentes objetivos e reconhecendo os interesses e identidades de vários grupos organizacionais (Jarzabkowski & Fenton, 2006). O processo de estratégia nessas organizações pluralistas pode levar a uma “escalada de indecisão”, em que pessoas e grupos continuamente tomam, desfazem e refazem decisões, resultando em um gasto significativo de energia a médio e longo prazo, sem que ação estratégica relevante seja realizada (Denis et al., 2011). Portanto, desenvolver estratégias em organizações pluralistas é um grande desafio (Pascucci & Meyer, 2013).

Este estudo tem como objetivo contribuir para a literatura, investigando a influência das práticas de participação na estratégia, envolvendo tanto a alta administração quanto a média gerência, em contextos pluralistas. Para isso, busca-se embasar nas pesquisas que abordam a participação da média gerência no processo de formulação estratégica (Westley, 1990; Floyd & Wooldridge, 2000; Mantere & Vaara, 2008; Canales, 2013; Mack & Szulanski, 2017; Burgelman et al., 2018; Tavella, 2021), especialmente nas organizações pluralistas (Denis, Lamothe & Langley, 2001; Jarzabkowski & Fenton, 2006; Denis, Langley & Rouleau, 2007; Denis et al., 2011; Cuccurullo & Lega, 2013; Pascucci & Meyer, 2013; Lavarda, 2020; Sorsa & Vaara, 2020; Mir, Rezanian & Baker, 2020; Tavella, 2021).

Este artigo organiza-se da seguinte forma: A Seção 2 apresenta o referencial teórico sobre (i) a interação entre alta e média gerência, (ii) a participação da média gerência no processo de estratégia e (iii) a participação estratégica em organizações pluralistas. A Seção 3 descreve a metodologia. A Seção 4 apresenta e discute os resultados. A Seção 5 traz agendas futuras seguida das considerações finais.

Referencial Teórico

O referencial teórico situa o estudo em três frentes articuladas: a interação entre alta e média gerência na execução da estratégia, a participação da média gerência no processo de *strategizing* e as especificidades das organizações pluralistas, em que múltiplas lógicas e critérios de valor coexistem. Em seguida, avançamos para duas lentes explicativas que estruturam nossas interpretações empíricas: a teoria dos papéis, que esclarece como expectativas prescritas e emergentes moldam o trabalho gerencial ao longo do ciclo de execução, e os modelos mentais gerenciais, que orientam atenção, interpretação e decisão sob condições de ambiguidade. Ao integrar esses eixos com a perspectiva contemporânea de *strategy-as-practice*, o capítulo fornece o arcabouço conceitual que conecta atividades a consequências estratégicas, especificando mecanismos de acoplamento entre intenção e realização e as condições sob as quais a integração entre níveis hierárquicos gera valor para a organização.

Interação entre a Alta e Média Gerência na Estratégia

É verdade que a interface e as interações entre a alta administração e a média gerência na estratégia têm sido objeto de estudo em uma área de conhecimento em expansão. Pesquisas recentes têm destacado a importância desses estudos (Mantere & Vaara, 2008; Raes et al., 2011; Heyden et al., 2017; Castañer & Yu, 2017; Vaz, Raes & Heyden, 2022). Inicialmente, a responsabilidade pela estratégia e pelos resultados das organizações era atribuída principalmente à alta administração (Hambrick, 1981; Raes & Van Vlijmen, 2017). No entanto, a média gerência começou a receber atenção nas pesquisas, com estudos realizados por Bower (1970) e Burgelman (1983), ganhando destaque gradualmente após uma revisão da literatura realizada por Wooldridge, Schmid & Floyd (2008), que enfatizaram a importância dos gerentes intermediários na ligação entre a alta administração e a base das organizações. Esses autores argumentam que é necessário explorar por que alguns gerentes de nível médio estão mais envolvidos e influenciam o processo estratégico mais do que outros, uma questão de pesquisa que havia sido negligenciada até então. A premissa é que a média gerência pode influenciar o processo estratégico, melhorando a qualidade das decisões e/ou aumentando a eficiência da implementação (Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008). Dessa forma, a média gerência deixa de ser apenas seguidora e transmissora de informações e passa a desempenhar um papel fundamental na formação de estratégias (Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008).

De fato, a definição dos conceitos de alta administração e média gerência pode variar em termos de ambiguidade e imprecisão, especialmente no que diz respeito aos indivíduos da média gerência. A definição desses conceitos depende do escopo e complexidade da organização, bem como do escopo e da estrutura organizacional (Castañer & Yu, 2017). Castañer & Yu (2017) abordaram o tema de forma mais específica e forneceram definições claras. Eles definiram os membros da alta administração como aqueles que compõem a diretoria ou o comitê executivo da organização e que estão diretamente envolvidos na tomada de decisões gerenciais finais. Por outro lado, os indivíduos da média gerência são aqueles que não fazem parte da diretoria ou do comitê executivo, mas têm a responsabilidade de supervisionar gerentes de nível inferior (Castañer & Yu, 2017). Essas definições conceituais serão utilizadas neste estudo para garantir clareza e consistência na análise.

Não obstante existir tal dicotomia entre perspectivas mais orientadas ao protagonismo da alta administração ou da média gerência, a qualidade das decisões e da implementação estratégica nas organizações depende diretamente da interface entre ambos os grupos de atores (Raes et al., 2011). A interface cumpre as duas funções cruciais de detectar discontinuidades no ambiente e gerenciar forças para estabilidade e mudança, permitindo a adaptação e a evolução contínuas das organizações e de suas estratégias (Raes et al., 2011). Em outras palavras, uma gestão mais participativa da alta administração e um engajamento mais ativo da média gerência promoverá qualidade no processo de formulação e implementação da estratégia (Raes et al., 2011).

Ao mesmo tempo, há de ressaltar que a alta administração têm impacto fundamental nas escolhas e ações de renovação estratégica. Os gerentes estratégicos necessitam julgar informações complexas e equilibrar interesses aparentemente opostos da organização em seu ambiente frequentemente turbulento. Nesse sentido, a alta administração pode ser tentada a exercer influência sobre a média gerência, enquanto os gerentes intermediários podem relutar em se envolver totalmente nos processos de estratégia quando perceberem que suas contribuições são de pouca importância (Raes & Van Vlijmen, 2017).

Criar um maior envolvimento da média gerência no processo de renovação estratégica com o envolvimento e a participação desses gestores na formulação é fundamental e possível. Para desenvolver tal envolvimento, um dos principais pontos parece ser a mudança na abordagem clássica – “de cima para baixo” – para uma nova estrutura onde a alta administração engaja os indivíduos da média gerência na cocriação da estratégia, com o objetivo final de criar maior envolvimento desses atores (Raes & Van Vlijmen, 2017).

Participação no Processo da Estratégia

A participação de atores organizacionais na tomada de decisões estratégicas é um tópico importante na pesquisa em estratégia (Tavella, 2021). Especificamente, a participação é orientada para aumentar a contribuição das partes interessadas para as decisões, enfatizando a opinião desses atores sobre programas e políticas (Quick & Feldman, 2011). Tais definições para o conceito de participação serão consideradas neste estudo.

Sabe-se que os membros da alta administração podem escolher limitar, ocasionalmente, a participação dos indivíduos da média gerência, a fim de manter o controle sobre o conteúdo da estratégia, deliberando unilateralmente uma direção que outros precisam seguir (Laine & Vaara, 2007; Mantere & Vaara, 2008). Não obstante, essa falta de participação dos indivíduos da média gerência parece gerar insatisfação, uma vez que muitas vezes percebem que são excluídos dos processos de estratégia (Westley, 1990), bem como em seu desenvolvimento (Floyd & Wooldridge, 2000). Essa exclusão pode ser desenergizante, ineficiente e, no final, cara (Westley, 1990). Diante do exposto, embora um elemento de exclusão seja provavelmente inevitável, a extensão em que isso ocorre varia entre as organizações, sugerindo que tanto a exclusão quanto suas consequências podem ser atenuadas (Westley, 1990).

Sobre esse aspecto, quando os indivíduos da média gerência são incluídos, eles podem emergir energizados ou desenergizados em torno de questões estratégicas, bem como experimentar três tipos de sentimentos. Primeiro, a exclusão ocorre quando há resistência dos membros da alta administração em conversar com os indivíduos da média gerência, nos casos em que a estratégia geral é vinculada à alta administração, quando não existem canais formais e informais que permitam uma comunicação multifuncional e quando não há uma perspectiva ideológica dominante na organização. Segundo, a inclusão ocorre quando há participação nas discussões, as discussões estratégicas não estão relacionadas à alta administração, há instrumentos formais e informais na organização que permitem conversas multifuncionais e a organização é orientada ideologicamente. Terceiro, a energia sustentada manifesta-se quando existe equilíbrio entre as elites internas e a organização não é orientada ideologicamente (Westley, 1990). Em outras palavras, os indivíduos da média gerência podem ser excluídos ou incluídos nas “conversas estratégicas”, contudo, a inclusão não garante, necessariamente, a sua satisfação.

Uma das prerrogativas mencionadas na literatura para a busca de maior participação na estratégia é o consenso dentro das equipes da alta administração, o que tenderia a favorecer a implementação oportuna e bem-sucedida de decisões estratégicas (Wooldridge & Floyd, 1990). Contudo, se por um lado o consenso de decisão parece ajudar a construir o comprometimento, afetando positivamente o sucesso da implementação, por outro lado, este comprometimento pode diminuir a velocidade dos processos estratégicos (Dooley, Fryxell & Judge, 2000). Observa-se, então, que a associação de eficácia com implementação mais morosa nas equipes mais comprometidas sugere que leva mais tempo para ser executado com qualidade, diminuindo, consequentemente, a celeridade do processo de estratégia.

Sobre as formas participativas e inclusivas de estratégia nas organizações, estas podem assumir diferentes formas e variar em diferentes contextos corporativos (Mack & Szulanski, 2017). Nesse sentido, organizações descentralizadas são mais propensas a se beneficiar do uso de práticas inclusivas durante a fase de geração de alternativas, enquanto em organizações menos centralizadas os direitos de decisão são mais dispersos para as partes interessadas mais amplas, ao invés de concentrados no nível corporativo (Mack & Szulanski, 2017). Por outro lado, em organizações que são altamente centralizadas, o envolvimento com as partes interessadas de forma mais ampla é possível, dependendo de ambas as práticas inclusivas e participativas no processo de estratégia, embora o nível de transparência do processo não seja tão alto quanto em uma organização descentralizada (Mack & Szulanski, 2017).

Participação Estratégica de Gestores no Contexto das Organizações Pluralistas

Contextos pluralistas – caracterizados por poder difuso; objetivos divergentes; e processo de trabalho baseado em conhecimento (Denis, Lamothe & Langley, 2001; Jarzabkowski & Fenton, 2006; Denis, Langley & Rouleau, 2007; Cuccurullo & Lega, 2013) – tornam-se cada vez mais importantes para muitas organizações neste século, motivados por abundantes interesses e identidades internas, bem como por diversas demandas externas (Jarzabkowski & Fenton, 2006). Nessa perspectiva, o aumento do pluralismo nas organizações vem trazendo aos membros da alta administração e aos indivíduos da média gerência maior dificuldade no entendimento claro do contexto e na tomada de decisões estratégicas devido a desafios cognitivos, atividade social complexa e emocionalmente complicada (Cuccurullo & Lega, 2013). No entanto, a despeito de tais desafios representarem uma oportunidade para melhor compreender a gestão contemporânea nas organizações, esse campo de estudo é considerado bastante recente e ainda inexplorado pelos pesquisadores (Lavarda, 2020).

Os ambientes pluralistas são caracterizados por poder difuso e objetivos divergentes, cujas dinâmicas relacionadas ao processo de realizar mudanças estratégicas deliberadas são específicas (Denis, Lamothe, & Langley, 2001; Jarzabkowski & Fenton, 2006).

O processo de mudança em ambientes pluralistas tem três níveis de “acoplamento ou integração” que devem ser utilizados para que os objetivos estratégicos sejam alcançados. Primeiro, há o acoplamento estratégico, que ocorre entre os gestores da alta administração e média gerência de uma equipe de gestão. Em segundo lugar, há o acoplamento organizacional, que acontece entre esses atores da equipe de gestão e seus “eleitores”. Por fim, há o acoplamento ambiental, que surge entre uma equipe e o ambiente externo de uma organização (Denis, Lamothe, & Langley, 2001).

Entender os conceitos de “organizar” e “fazer estratégia” é fundamental para lidar com o pluralismo nas organizações (Jarzabkowski & Fenton, 2006). De acordo com Jarzabkowski e Fenton (2006), a organização é definida como a criação e utilização de práticas estruturais e processos de coordenação pelos *stakeholders* internos para estabelecer a identidade, a cultura e os interesses coletivos. Por outro lado, fazer estratégia envolve práticas e processos de planejamento, alocação de recursos, monitoramento e controle pelos quais a estratégia é estabelecida. É importante ressaltar que, em contextos pluralistas, os múltiplos atores organizacionais, como os membros da alta administração e os indivíduos da média gerência, precisam permitir que a organização responda a inúmeras demandas externas mutáveis ou contraditórias.

A natureza da organização e da estratégia em contextos pluralistas pode ser compreendida através de três modos de associação: associações interdependentes, destrutivas e desequilibradas (Jarzabkowski & Fenton, 2006). Essas associações estão fundamentadas nas características e tensões presentes em organizações pluralistas, nas características e tensões presentes em estratégias pluralistas e na interdependência entre organizar e criar estratégias em contextos pluralistas (Jarzabkowski & Fenton, 2006).

Como consequência dessas associações, quando há alta pressão para a manifestação de múltiplas culturas e identidades internas na organização, bem como alta pressão para adotar várias estratégias conflitantes, ocorre um alto potencial de pluralismo. Exemplos de contextos organizacionais com esse potencial incluem universidades e redes de atenção à saúde (Jarzabkowski & Fenton, 2006).

Em organizações pluralistas, o processo de formação e implementação de estratégias enfrenta o desafio de integrar objetivos heterogêneos, harmonizar diferentes preferências e reduzir conflitos (Pascucci & Meyer, 2013). Antes mesmo de desenvolver a estratégia, um dos principais desafios em organizações pluralistas é conseguir integrar objetivos muitas vezes conflitantes (Pascucci & Meyer, 2013). Isso ocorre porque organizações pluralistas, como universidades e hospitais, frequentemente lidam com decisões e ações influenciadas por interesses divergentes de grupos que possuem bases de poder suficientes para legitimar seus objetivos dentro dos propósitos organizacionais (Pascucci & Meyer, 2013).

Consequentemente, membros da alta administração e indivíduos da média gerência nessas organizações enfrentam desafios cognitivos resultantes da estratégia, pois precisam lidar simultaneamente com múltiplos objetivos e expectativas das partes interessadas. Isso se torna ainda mais difícil em contextos de rápidas mudanças tecnológicas, intensa competição e restrições normativas (Cuccurullo & Lega, 2013).

As atribuições e justificativas de responsabilidades podem ser influenciadas pelas interpretações dos gerentes em relação às atividades, indicando que essas interpretações fornecem uma maneira para outros gestores também influenciarem as atribuições de responsabilidade. Portanto, as expressões utilizadas pelos gerentes em um determinado momento parecem moldar e remodelar constantemente os padrões de participação em toda a organização (Tavella, 2021).

Teoria dos Papéis

A Teoria de Papéis oferece lentes úteis para compreender como expectativas, normas e fronteiras de atuação moldam comportamentos na execução da estratégia. Em termos gerenciais, papéis carregam expectativas enviadas por “*role senders*” (por exemplo, alta administração) e interpretadas por “*role receivers*” (por exemplo, gerentes médios), gerando (ou resolvendo) ambiguidade e conflito de papel conforme essas expectativas se alinham (ou não) ao contexto organizacional e às rotinas estratégicas em curso (Anglin, Kincaid, Short, & Allen, 2022). Em organizações pluralistas, onde coexistem lógicas, interesses e fontes de legitimidade, a gestão dessas expectativas torna-se ainda mais crítica

para coordenar prioridades, reduzir fricções e suportar a entrega de resultados. Assim, a Teoria de Papéis ajuda a explicar por que a mesma diretriz estratégica pode levar a padrões de execução distintos quando os ocupantes de um papel a interpretam e performam sob pressões e audiências diferentes.

A literatura mais recente em *strategy-as-practice* (SAP) complementa esse enquadramento ao delimitar “o que faz uma atividade ser estratégica”. Seidl, Ma e Splitter (2024) propõem quatro visões – consequências relevantes, rotulagem como “estratégica”, autoria por “estrategistas” e recorrência padronizada – que ajudam a localizar o trabalho de papel dos gerentes em relação às atividades que efetivamente configuram a estratégia. Ao transpor essas visões para a interface alta-média gerência, vemos que o “papel” do gerente médio não é apenas de tradução, mas de coprodução de sentido e de padrões de atuação que, com o tempo, estabilizam (ou desviam) a intenção estratégica. Evidências empíricas recentes mostram, inclusive, que as atividades de implementação praticadas por gerentes médios diferenciam resultados “pretendidos” e “não pretendidos” – isto é, certos repertórios de atividades aumentam a probabilidade de a estratégia ser executada conforme o desenho original, enquanto outros repertórios tendem a gerar desvios adaptativos (Christie & Tippmann, 2024). Em um cenário pluralista, isso implica que o desenho e o reforço de papéis devem considerar quais atividades, efetivamente, produzem consequências estratégicas sob lógicas múltiplas.

Em contextos interorganizacionais, o desempenho de papéis também estrutura relações com atores externos e influencia decisões futuras. Por exemplo, posturas relacionais e expectativas recíprocas entre compradores e fornecedores formam um “campo de papéis” que, acumulado no tempo, afeta a alocação futura de demanda: critérios como características do relacionamento, atributos do produto/serviço, capacidades do fornecedor e postura relacional interagem para orientar escolhas de alocação (Silva & Resende, 2025). Para pesquisas e práticas de execução estratégica, isso sugere que o design de papéis (internos) e a governança de papéis (externos) são complementares – ambos configuram trajetórias de decisão em horizonte dinâmico.

Estudos recentes mostram como as atividades da média gerência variam entre estratégias pretendidas e não pretendidas, afetando frequência e tipo das intervenções na implementação (Christie & Tippmann, 2024). Em paralelo, a literatura de *strategy-as-practice* revisitou o que torna uma atividade “estratégica”, oferecendo um quadro para distinguir ações com consequências estratégicas das rotinas de suporte (Seidl et al., 2024). Essas atualizações refinam a nossa categorização de papéis e explicam por que certos papéis “ganham” centralidade em fases específicas do ciclo.

Modelos Mentais

Modelos mentais gerenciais são representações cognitivas que estruturam como dirigentes percebem ambientes, causam efeitos e escolhem regras de decisão. Uma revisão de escopo amplo mostra que “representações mentais gerenciais” (*mental models*, *schemas*, *mindsets* e congêneres) funcionam como filtros e mapas de ação que guiam atenção, interpretação e escolha – com implicações diretas para variação de desempenho entre firmas (Becker et al., 2025). Em organizações pluralistas, onde múltiplas lógicas competem por atenção, modelos mentais desempenham o papel de “mecanismos de alinhamento” (ou de fricção), pois selecionam sinais, simplificam a complexidade e estabilizam premissas para coordenação. Assim, mudanças consistentes de performance frequentemente exigem modificar (não apenas informar) modelos mentais dominantes.

Pesquisas recentes avançam de “definições” para “métodos de eliciação e intervenção”. Hackman et al., (2024) mostram que eliciar percepções individuais sobre projetos complexos revela diferenças estruturais de modelos mentais entre equipes e *stakeholders* – diferenças que podem ser trabalhadas para induzir “*double-loop learning*” e melhorar decisões. Em paralelo, estudos em educação gerencial indicam que simulações de negócios promovem uma mudança conceitual em modelos mentais de gestores, com impactos sobre heurísticas e qualidade decisória (Palmunen, Lainema, & Peltó, 2021). Esses achados reforçam que programas de execução estratégica se beneficiam de rotinas explícitas para tornar modelos mentais “visíveis”, comparáveis e passíveis de ajuste (por exemplo, oficinas de mapeamento causal, narrativas de decisões e testes de premissas).

Há, ainda, um ponto de convergência com a literatura de inovação e transformação digital: a construção deliberada de “modelos mentais gerenciais para inovação” – com repertórios comportamentais associados – facilita a adoção de novas rotinas e capacidades, sobretudo quando se busca ambidestria entre exploração e exploração (Paula et al., 2023). Integrando esse enfoque cognitivo à SAP contemporânea, a questão deixa de ser “apenas” desenhar métricas e processos e passa a incluir o trabalho contínuo sobre os modelos mentais que sustentam as atividades estratégicas (Seidl et al., 2024). Em organizações pluralistas, isso implica amarrar governança de papéis (quem faz o quê) a governança de modelos (com quais pressupostos e critérios), reduzindo o risco de desalinhamento entre intenção e execução.

Duas frentes recentes ajudam a operacionalizar modelos mentais em execução estratégica: (i) uma *review* de 30 anos sobre *managerial mental representations*, que padroniza termos e propõe agenda de pesquisa (Becker et al., 2025); e (ii) evidências de que percepções individuais em projetos complexos capturam e alinham modelos mentais de times e *stakeholders* (Hackman et al., 2024). Essas contribuições sustentam o uso de modelos mentais como mecanismo explicativo para priorização/decisão e *sensemaking*.

Metodologia

Para atingir os objetivos definidos para esta pesquisa, optou-se por uma abordagem metodológica qualitativa. Essa preferência considera a necessidade de uma compreensão complexa e detalhada da questão de pesquisa, uma demanda por entender o contexto e o ambiente em que os participantes atuam (Creswell, 2014), bem como a relevância das relações sociais devido à pluralização das esferas de vida (Flick, 2008). A estratégia de estudo de caso único foi escolhida devido à sua capacidade de explorar uma questão específica e construir um entendimento aprofundado por meio da pesquisa (Creswell, 2014). Além disso, esta pesquisa se classifica como um estudo exploratório, com o intuito de ampliar o conhecimento sobre o objeto de estudo (Gil, 2017).

A pesquisa deste estudo de caso teve início com a identificação de uma realidade específica, uma organização renomada do setor de educação executiva no Brasil, com a intenção de compreender como membros da alta administração e os indivíduos da média gerência realizam a estratégia em uma organização pluralista (Creswell, 2014). Foi conduzido um estudo exploratório, com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema e torná-lo mais explícito (Gil, 2017).

A coleta de dados requer a obtenção de permissões, a implementação de uma estratégia adequada de amostragem, o desenvolvimento de métodos para registrar as informações e a consideração de questões éticas que possam surgir ao longo da pesquisa (Creswell, 2014). Para este estudo, foi solicitada e concedida permissão de acesso à organização em estudo. Essa permissão foi formalizada por meio de um “termo de confidencialidade de pesquisa acadêmica”, comumente utilizado para esse fim. A coleta de dados ocorreu durante os anos de 2020 e 2021.

Durante o processo da coleta de dados, uma série de atividades inter-relacionadas permite a reunião de boas informações orientadas para responder à pergunta de pesquisa, por meio de uma compreensão em profundidade do caso (Creswell, 2014). Em pesquisa qualitativa, os dados relevantes derivam das atividades de campo, como: entrevistas, observações, coleta e exame de materiais e sentimentos (Yin, 2016). Nesse estudo, contemplou-se a utilização dos seguintes instrumentos de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas, dados de discussões informais e coleta, bem como exame de materiais.

Sendo assim, utilizaram-se entrevistas semiestruturadas para coleta dos dados, tendo como principal objetivo a abordagem de “narrativa”, na qual os entrevistados descrevem livremente suas visões. As entrevistas foram feitas através da plataforma de comunicação on-line “Zoom”, com duração de aproximadamente 60 minutos, cada. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio e vídeo com as devidas autorizações preliminares e, transcritas literalmente para documentos de suporte ao estudo. Neste sentido, foi utilizado um protocolo de entrevista com perguntas abertas e amplas que visaram obter respostas vinculadas ao projeto de pesquisa (Yin, 2016; Stake, 2011).

Os entrevistados foram identificados com base na definição prévia de amostragem do objeto do estudo (Creswell, 2014). A amostragem foi do tipo intencional com o objetivo de dispor daqueles informantes que gerem os dados mais relevantes e fartos, considerando o tema deste estudo (Yin, 2016). Foram entrevistados, então, membros da “alta administração”, indivíduos da “média gerência” e, adicionalmente, alguns especialistas que compõem a equipe técnica de suporte ao processo de estratégia da organização, denominada de “equipe nuclear”, conforme detalhado na Tabela 1

Tabela 1

Perfil dos entrevistados

Entrevistado(a)	Cargo/Função	Nível Hierárquico	Duração da Entrevista (minutos)
E1	Diretor executivo de estratégia e planejamento	Alta administração	65
E2	Diretor de operações	Alta administração	60
E3	Diretor administrativo-financeiro	Alta administração	70
E4	Gerente de projetos estratégicos	Média gerência	55
E5	Gerente de unidades operacionais	Média gerência	50
E6	Gerente de desenvolvimento organizacional	Média gerência	60
E7	Gerente de controladoria	Média gerência	45
E8	Gerente de comunicação e cultura	Média gerência	50
E9	Gerente de suporte técnico	Média gerência	55
E10	Gerente de processos e qualidade	Média gerência	50
E11	Analista de planejamento estratégico	Equipe nuclear	40
E12	Analista de projetos	Equipe nuclear	35
E13	Especialista em desenvolvimento humano	Equipe nuclear	45
E14	Analista de operações	Equipe nuclear	35
E15	Consultor interno de estratégia	Equipe nuclear	40
E16	Coordenador de planejamento	Equipe nuclear	45

O propósito deste estudo qualitativo de caso único exploratório foi obter uma amostra de três membros da diretoria executiva (alta administração), de seis membros da gerência executiva (média gerência), e quatro membros da equipe nuclear. O desenho previu entrevistar, no mínimo, membros da alta administração, da média gerência e da equipe nuclear, por amostragem intencional e bola-de-neve, assegurando heterogeneidade de papéis e proximidade com decisões estratégicas. As metas amostrais foram definidas para permitir comparações entre níveis hierárquicos e triangulação dos achados.

Discussão dos Resultados

Na sequência, serão discutidas as evidências que emergiram da análise dos dados no tocante sobre como os indivíduos da alta administração e da média gerência realizam a estratégia em uma organização pluralista. Será possível, então, compreender a realização da estratégia ao longo do tempo, decorrente da manifestação dos modelos mentais e dos papéis gerenciais enquanto teorias apropriadas para compreender as categorias emergentes de análise, bem como aos resultados da formulação e da implementação observados, dentro do período de estudo de 2019 a 2021. O estudo entrevistou três membros da alta administração, sete da média gerência e seis da equipe nuclear, superando o escopo inicialmente previsto. Esse excedente é relevante porque amplia a variação de perspectivas e reforça a confiabilidade dos padrões identificados na análise, especialmente nas comparações alta ↔ média gerência e na triangulação com a equipe nuclear.

A partir da emergência da teoria de modelos mentais como fonte para explicação do fenômeno observado, o primeiro modelo mental, que emergiu da análise dos dados, aborda a atuação no processo de estratégia enquanto aprendizagem, ou seja, a prática da estratégia como uma prerrogativa para experimentação e desenvolvimento organizacional. Tal esquema mental significa que, de um lado, o processo se relaciona a uma aplicação “piloto” de metodologia que orienta o pensamento e controle das pessoas, favorecendo uma experimentação que aprimora os processos e práticas de gestão. Por outro lado, representa oportunidades e ritos de desenvolvimento organizacional, propiciando à instituição uma alavanca para o desenvolvimento dos membros da alta administração e da média gerência, criando, assim, melhores qualificações no processo estratégico em ciclos futuros.

No que tange ao modelo mental enquanto aprendizagem, a categoria de análise em “desenvolvimento organizacional” tornou-se visível no segundo semestre de 2019, quando um grupo de indivíduos da média gerência aproveitou a autonomia que lhes foi dada para debater com membros da alta administração acerca de práticas de gestão que estavam sendo utilizadas na instituição, como, por exemplo, na tomada de decisão. Esse esquema mental ficou mais evidente durante a formulação da estratégia, em 2020, quando a média gerência usufruía da possibilidade de ampla participação, ao mesmo tempo em que desenvolvia suas competências no contexto de um processo de sucessão voltado a cargos mais estratégicos da instituição.

Em seguida, a análise revelou o surgimento de outra categoria, de “experimentação”, também associada ao modelo mental de estratégia enquanto aprendizagem. A manifestação dessa faceta do modelo mental teve início a partir do quarto trimestre de 2019, com a introdução de uma nova metodologia. Denominada de “ágil”, a metodologia serviria para orientar o pensamento e o controle do fazer da estratégia pelas pessoas, cujo processo convenientemente era usado como laboratório interno para futura inclusão no portfólio de produtos da instituição. Complementarmente, o “ineditismo” da metodologia produzia a necessidade dos membros da alta administração e dos indivíduos da média gerência de estudá-la em profundidade, gerando, assim, um ambiente de aprendizagem para esses gestores. Esse processo ficou mais notório no segundo semestre de 2019 e se estendeu até a implantação, no ano seguinte.

A segunda categoria do modelo mental enquanto aprendizagem, experimentação, estava correlacionada à expectativa dos gestores da organização em ter um processo de estratégia com simplicidade e agilidade. Mais especificamente, a média gerência esperava realizar a expectativa de papel de comprometer-se com o processo de estratégia e implementar a estratégia deliberada considerando tais aspectos. Posteriormente aos dois primeiros trimestres do processo de formulação do plano estratégico 2021-2025, foi possível constatar que, ao contrário do resultado aguardado, esses gestores tiveram seus balanços de atividades e de suas equipes amplamente afetado, dado que a experimentação da “metodologia ágil”, decorrente do modelo mental enquanto aprendizagem, gerou um nível de burocracia excessivo, a exemplo de reuniões em demasia, alto volume de formulários, exagero na quantidade de comunicação etc. Tais impactos pareciam gerar uma sobrecarga de trabalho nos indivíduos e lentidão no processo de estratégia.

Por volta do início de 2020, constatamos de maneira mais presente a manifestação de um segundo modelo mental que se refere ao processo de estratégia enquanto empoderamento. Esse esquema mental expressa que boa parte dos gestores dessa organização pluralista, apresenta guias cognitivos que os orientam ao entendimento de como eles devem pensar e agir estrategicamente. Consequentemente, esse modelo proporciona uma ampla participação da média gerência da instituição no processo de formulação da estratégia, sendo orientado ao desenvolvimento de algumas competências que alicerçam o empoderamento da gestão.

O esquema mental enquanto empoderamento estava conectado à expectativa de papel da alta administração de construir narrativas. Tal papel diz respeito à importância desses gestores atuarem como construtores de narrativas, expectativa compartilhada por boa parte dos membros dessa organização pluralista. Esses membros compreendem

que os discursos visionários do fundador da instituição – orientados à visão e à ambição, ao atendimento ao cliente e à excelência na qualidade dos serviços – constituem uma referência com a qual a alta administração deveria compactuar e perseguir. Foi possível constatar que, desde o princípio do processo de estratégia, no segundo semestre de 2019, a alta administração se utilizava dos eventos de formulação para construir suas narrativas utilizando como base os discursos do fundador, bem como efetuando os ajustes necessários ao momento da instituição como uma forma de acompanhar os movimentos de mercado em que a organização está inserida.

Foi possível observar as expectativas e a realização do papel da média gerência de comprometer-se com o processo da estratégia. Tal papel estava associado ao esquema mental de empoderamento, dada a forma como esses indivíduos pensavam e agiam estrategicamente em relação à colaboração, a sugestões de projetos e iniciativas, bem como à participação na elaboração e finalização da proposta de estratégia que seria encaminhada à alta administração, em outubro de 2020, gerando, assim, patrocínio ao processo da estratégia deliberada.

Esse mesmo esquema mental, enquanto empoderamento, também estava associado à expectativa de papel da alta administração de dar legitimidade. Esse papel corresponde à atuação desses gestores como um elo entre a média gerência e instâncias superiores institucionais durante a formulação da estratégia. No decorrer do planejamento, nos três primeiros trimestres de 2020, foi possível constatar que esses atores executavam os debates com a média gerência na construção da estratégia, bem como buscavam o respaldo e a chancela das instâncias superiores da estratégia proposta.

O terceiro modelo mental que emergiu da análise dos dados corresponde à atuação no processo de estratégia enquanto tomada de decisão, isto é, múltiplas escolhas e priorização. Esse esquema mental representa, de um lado, que o processo de estratégia está relacionado à autonomia da média gerência quanto a múltiplas escolhas e, de outro lado, à necessidade de decisão sobre a priorização dos projetos e iniciativas propostas. Esse encadeamento ecoa achados interorganizacionais em que relações presentes reancoram decisões futuras (Silva & Resende, 2025)

A primeira categoria, que emergiu desse esquema, representa a oportunidade dos gestores da instituição em múltiplas escolhas durante o processo da estratégia. Tal categoria de análise ficou mais visível durante a formulação da proposta, em 2020. Essa ampla possibilidade de escolhas, dentro dos pilares preestabelecidos de educação executiva, educação acadêmica e social decorria da compreensão dos membros da alta administração e dos indivíduos da média gerência sobre o fazer da estratégia, assim como da ampla autonomia dos gestores.

Logo depois, a segunda categoria, que emergiu do esquema mental enquanto tomada de decisão, aborda a priorização. Essa categoria estava associada à expectativa do papel da alta administração de arbitrar entre iniciativas. Foi possível observar que, durante os episódios de deliberação da estratégia formulada, no primeiro trimestre de 2021, não obstante as expectativas dos indivíduos da média gerência quanto ao papel da alta administração de arbitrar entre iniciativas, esse papel não foi desempenhado.

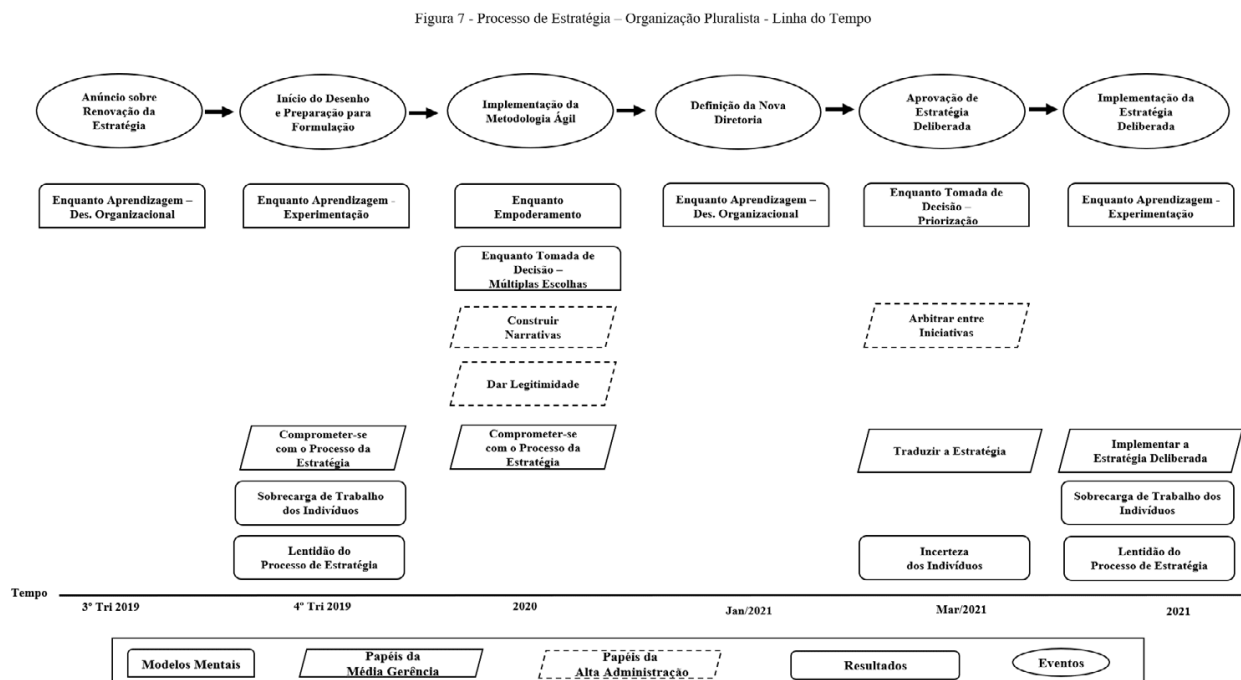
Complementarmente, a apresentação da estratégia deliberada, sem que houvesse a escolha e prioridades definidas, parecia derivar em conflitos de papéis, na implementação da estratégia, a partir do segundo trimestre de 2021. Notadamente, a não realização da expectativa de papel da alta administração de arbitrar entre iniciativas gerava conflito com as expectativas dos papéis da média gerência de traduzir e implementar a estratégia deliberada.

Nessa mesma direção, após a aprovação da estratégia, em março de 2021, tornou-se evidente que a perspectiva esperada do esquema mental enquanto tomada de decisão – ou seja, a priorização associada aos conflitos de expectativas de papéis entre a alta administração e a média gerência – produziu resultados como sobrecarga de trabalho, incerteza entre indivíduos e lentidão no processo estratégico. Isso ocorreu porque a média gerência não dispunha de tempo, pessoas e recursos financeiros suficientes para desempenhar o papel de implementar a estratégia deliberada de todos os projetos e iniciativas aprovados, além de não ter recebido a priorização para tais alocações.

A Figura 1 sintetiza as dimensões analíticas e as categorias emergentes que estruturam a execução estratégica observada no caso. Ela organiza os três modelos mentais identificados – aprendizagem, empoderamento e priorização/decisão – e os conecta aos papéis exercidos por alta administração e média gerência (por exemplo, tradutor, patrocinador e mediador), destacando quando e como cada um é acionado nas fases do ciclo (apresentação, aprovação, desdobramento e alocação). Ao reunir esses elementos, a figura mostra por que variações de papéis e de modelos mentais explicam convergências e tensões entre níveis hierárquicos, bem como a qualidade e o ritmo de implementação.

Figura 1

Processo de Estratégia: Organização Pluralista (Linha do Tempo)

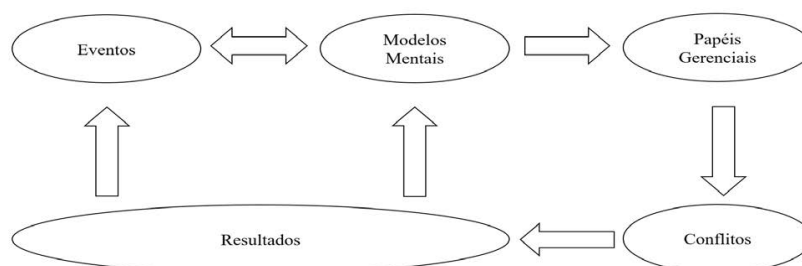


Em linha com evidências recentes em contexto brasileiro, a abertura do processo e o engajamento de múltiplos atores reforçam ciclos de *sensemaking/sensegiving*, e melhoram a coerência entre estratégia deliberada e práticas emergentes (Rodrigues et al., 2024). Também é útil ancorar a análise na lente de “estudos baseados em práticas” para explicitar quem faz o quê, com quais artefatos e em quais momentos é necessário reconfigurar o processo de estratégia (Junges et al., 2023).

A Figura 2 apresenta o modelo dinâmico do processo de estratégia em uma organização pluralista derivada do estudo. O diagrama integra fluxos cognitivos, de papéis e de atividades: (i) formulação deliberada e comunicação; (ii) *sensemaking/sensegiving* da média gerência; (iii) priorização e alocação de iniciativas; (iv) execução e monitoramento; e (v) retroalimentação que ajusta diretrizes e modelos mentais ao longo do tempo. O modelo destaca pontos de fricção e acoplamentos entre alta administração e média gerência, evidenciando como interdependências e pressões pluralistas modulam a passagem de intenção para realização.

Figura 2

Processo de Estratégia: Organização Pluralista (Modelo Dinâmico)



De forma geral, foi possível observar que os eventos parecem influenciar os modelos mentais e, por conseguinte, tais esquemas influenciam os papéis gerenciais. Por sua vez, os papéis gerenciais podem entrar em conflitos, com potencial de influenciar os resultados da estratégia. Finalmente, os resultados parecem ser capazes de retroalimentar os modelos mentais e os eventos, conforme o exposto acima.

Implicações Teóricas

O resultado desta pesquisa contribui para ampliar o conhecimento em várias correntes teóricas. Primeiramente, oferece-se uma exploração inicial da literatura sobre mudança estratégica em organizações pluralistas, com base em trabalhos de autores como Jarzabkowski e Fenton (2006), Denis, Langley e Rouleau (2007), Denis et al. (2011), Lavarda (2020), Sorsa e Vaara (2020) e Tavella (2021). Esses estudos fornecem percepções sobre como a alta administração e a média gerência pensam e agem no processo estratégico, destacando os diferentes modelos mentais que emergem neste contexto. Por exemplo, o estudo revela a forma como esses gestores lidam com a definição de escolhas e a priorização de projetos e iniciativas ao longo do processo estratégico.

Além disso, os resultados deste estudo proporcionam compreensão sobre a importância da participação da média gerência no processo de formulação estratégica em organizações pluralistas. Isso está alinhado com estudos anteriores de Westley (1990), Floyd e Wooldridge (2000), Laine e Vaara (2007), Mantere e Vaara (2008), Canales (2013) e Tavella (2021), que destacam a influência dos esquemas mentais e das expectativas de papéis dos membros da média gerência nos resultados estratégicos da organização.

Esses achados contribuem para o avanço do conhecimento teórico nessa área, ao revelar como as interações entre diferentes atores organizacionais, suas percepções, modelos mentais e expectativas de papéis influenciam o processo de estratégia em organizações pluralistas.

Os resultados desta pesquisa também contribuem para a perspectiva das expectativas de papéis na literatura de processo estratégico, especialmente em organizações pluralistas. Essa perspectiva é abordada por autores como Biddle (1986/2013), Daniels e Bailey (1996), Floyd e Lane (2000) e Kauppila (2014). O estudo fornece entendimentos sobre como os modelos mentais podem influenciar potenciais conflitos de papéis nesses contextos.

Por exemplo, quando a alta administração não desempenha seu papel de arbitrar entre diferentes iniciativas estratégicas, pode surgir um conflito com o papel da média gerência de implementar a estratégia deliberada. Essa falta de clareza ou ambiguidade de papéis pode gerar tensões e dificuldades na implementação da estratégia.

Dessa forma, os resultados desta pesquisa ajudam a compreender como as expectativas de papéis, os modelos mentais e as interações entre a alta administração e a média gerência podem influenciar o desenvolvimento e a implementação da estratégia em organizações pluralistas. Isso contribui para a compreensão dos desafios enfrentados pelos gestores nessas organizações e fornece *insights* valiosos para a literatura sobre processo estratégico.

Os resultados desta pesquisa contribuem para o conhecimento da literatura sobre a média gerência, fornecendo *insights* sobre o desenvolvimento organizacional e o processo de formulação da estratégia. Isso está em linha com estudos anteriores de autores como Wooldridge, Schmid e Floyd (2008), Mantere e Vaara (2008), Raes et al. (2011), Heyden et al. (2017), Castañer e Yu (2017) e Vaz, Raes e Heyden (2022).

Um exemplo de contribuição é a compreensão da preparação dos gestores para o processo sucessório da organização, uma questão relevante para o desenvolvimento organizacional. Além disso, os resultados da pesquisa também auxiliam a literatura sobre organizações pluralistas, fornecendo informações sobre o desenvolvimento do processo de estratégia simultaneamente com a experimentação de metodologias.

Essa experimentação tem o potencial de gerar resultados negativos para o processo de formulação da estratégia. Por exemplo, um excesso de burocracia pode levar a uma lentidão no processo de estratégia, o que pode ser prejudicial para a adaptação rápida às mudanças do ambiente.

Portanto, os achados desta pesquisa contribuem para ampliar o conhecimento nas áreas de média gerência, desenvolvimento organizacional, formulação de estratégias em organizações pluralistas e experimentação metodológica, trazendo *insights* valiosos para a literatura e prática gerencial.

Implicações Práticas

Certamente, os resultados dessa pesquisa têm implicações práticas importantes. Um dos principais achados é a necessidade de uma clara deliberação de escolhas e prioridades no processo de estratégia. A falta de decisões claras nesse sentido pode gerar conflitos de expectativas de papéis entre a alta administração e a média gerência, resultando em sobrecarga de trabalho e incerteza para os indivíduos envolvidos.

Com base nisso, uma implicação prática é que a alta administração deve se esforçar para eliminar ou amenizar esses sentimentos negativos durante o processo de deliberação do plano estratégico. Isso pode ser feito por meio de uma comunicação clara e transparente, explicando as escolhas estratégicas e as razões por trás delas, de forma a alinhar as expectativas e reduzir a incerteza dos membros da organização.

Além disso, é importante que a alta administração esteja atenta às expectativas da média gerência em relação ao seu papel de arbitrar entre iniciativas. Caso essas expectativas não sejam atendidas, pode haver sobrecarga e

incerteza nos indivíduos, o que pode prejudicar o desempenho e a efetividade da implementação da estratégia. Nesse sentido, é fundamental que a alta administração esteja aberta ao diálogo e disponível para esclarecer as decisões estratégicas, buscando um entendimento mútuo e colaborativo.

Em resumo, as implicações práticas dessa pesquisa destacam a importância da clareza nas decisões estratégicas, da comunicação efetiva e do alinhamento de expectativas entre a alta administração e a média gerência. Essas ações podem contribuir para a redução de conflitos, sobrecarga de trabalho e incerteza, promovendo um ambiente mais propício para a implementação da estratégia e o alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo os resultados desta pesquisa, estes podem contribuir, de um lado, para orientar e aprimorar a atuação de indivíduos da média gerência de organizações que se deparam com contextos pluralistas parecidos com este (Cuccurullo, 2013), através de uma interpretação mais precisa da estratégia, colaborando com uma implementação mais eficaz. Por outro lado, os resultados da pesquisa podem auxiliar gestores da alta administração de organizações pluralistas a compreender e reduzir as expectativas da média gerência quanto à necessidade de deliberação das prioridades no processo de implementação da estratégia, evitando uma escalada de indecisão (Denis et al., 2011).

Por fim, a pesquisa oferece percepções aos gestores sobre os possíveis impactos positivos e negativos que os processos de “participação” da média gerência na formulação da estratégia, em contextos pluralistas, geram (Westley, 1990; Floyd & Wooldridge, 2000; Mantere & Vaara, 2008; Canales, 2013; Mack & Szulanski, 2017; Tavella, 2021). Por exemplo, comprometer-se com o processo de estratégia.

Considerações Finais

Essa pesquisa contribui para a literatura ao explorar a realização de estratégia em organização pluralista, ofertando percepções de como os indivíduos da alta administração e média gerência pensam e agem no processo de estratégia, através de diferentes modelos mentais e expectativas de papéis desses gestores, assim como a influência desses esquemas e papéis nos resultados da estratégia. A importância para o ambiente de mercado se dá por sugerir oportunidades para redução de potenciais conflitos de papéis decorrentes da estratégia deliberada, em organizações pluralistas, bem como por demonstrar possibilidade para que a alta administração possa amenizar potenciais resultados de sobrecarga de trabalho e incerteza nos indivíduos decorrentes de possíveis conflitos de papéis desses atores.

Nossa análise envolve algumas importantes limitações que devem ser reconhecidas. Uma primeira insuficiência está relacionada ao estudo a ser realizado em única organização. Por conseguinte, a capacidade de generalizar esses achados para todas as outras organizações pluralistas envolve restrições e deve ser exercida de forma cautelosa. Em segundo lugar, o período do estudo pode não ter sido suficiente para uma análise mais aprofundada do desenvolvimento organizacional posterior à formulação da estratégia, sendo necessárias pesquisas mais amplas para o estudo desse tema. Por fim, o estudo se concentrou em um contexto em que a organização estava passando por uma mudança estratégica deliberada, ao mesmo tempo que mudanças organizacionais aconteciam. Nessa direção, poderá haver alguma limitação quanto à profundidade das entrevistas.

Como caminhos promissores para estudos futuros, incentivamos que os pesquisadores busquem expandir o conhecimento sobre o processo de estratégia em contextos pluralistas. O avanço da pluralidade que é facilmente encontrada nas organizações (Lavarda, 2020) pode ser um estímulo adicional. Nesse sentido, novos estudos com a integração entre os modelos mentais utilizados no processo formação da estratégia e seus impactos podem ampliar a compreensão sobre os ambientes pluralistas. Mais pesquisas sobre o desenvolvimento organizacional simultâneo da formação de estratégias em organizações pluralistas poderão oferecer uma ampliação do conhecimento sobre esse tema. Não menos importante, a ambiguidade estratégica em cenários de pluralismo deve ser um tema que os pesquisadores podem explorar para o enriquecimento do entendimento sobre organizações pluralistas. Por fim, torna-se muito importante o desenvolvimento de novos estudos com o objetivo de examinar o processo de estratégia em outros contextos organizacionais de pluralismo.

Os resultados deste estudo sugerem aprofundar como gestão operacional, média gestão e alta administração se articulam quando a organização trabalha com projeções e análises orientadas ao futuro. Uma primeira agenda consiste em mapear, de forma longitudinal, quem inicia, quem legitima e quem sustenta decisões em diferentes horizontes temporais (ajustes de curto prazo *versus* movimentos de renovação), observando como a distribuição de atenção e de recursos varia entre níveis e ao longo das fases de definição, priorização e acompanhamento. Questões úteis incluem: em que momentos a média gestão atua como ponte entre diretrizes e rotinas; como a gestão operacional transforma orientações em procedimentos; quando a alta administração reancora prioridades e com base em que evidências.

Uma segunda frente é examinar a dinâmica de papéis entre níveis, investigando como papéis prescritos e papéis que emergem no trabalho cotidiano se alternam ao longo do ciclo de execução e quais são seus efeitos sobre a qualidade e o ritmo das entregas. Estudos de processo, combinando análise de minutas de reuniões, observação de rituais de acompanhamento e entrevistas em ondas, podem revelar “trocas de turno” entre papéis (tradutor, mediador, patrocinador, guardião de prioridades) e como essas trocas contribuem para reduzir fricções típicas de contextos pluralistas.

Uma terceira agenda é compreender o trabalho cognitivo de alinhamento entre níveis. Aqui, vale investigar em que medida os modelos mentais de áreas e níveis convergem ou divergem quando a organização incorpora

informações sobre tendências e incertezas, e como as práticas de explicitação de premissas (mapas causais, narrativas de decisão, testes de hipóteses) afetam a coerência entre intenção e realização. Perguntas centrais são: quais premissas se mostram “críticas” para destravar decisões; como elas são revistas; e que formatos de encontro favorecem convergência interpretativa sem suprimir dissenso produtivo.

Uma quarta linha diz respeito à governança do portfólio de iniciativas sem introduzir novos rótulos teóricos: investigar como critérios de priorização, cadências decisórias e portas de passagem (*gates*) influenciam a mistura entre melhorias de continuidade e iniciativas de renovação, bem como a estabilidade dos compromissos no tempo. Desenhos quase-experimentais com pequenos pilotos – por exemplo, ajustes em critérios de priorização ou na cadência de revisão – permitem estimar efeitos sobre tempo de decisão, taxa de replanejamento e taxa de conclusão com qualidade.

Em termos de método, sugerem-se estudos longitudinais incorporados por unidades, com trilhas de decisão documentadas, diários reflexivos de gestores, análise de conteúdo de artefatos de gestão e medidas periódicas de alinhamento cognitivo, permitindo análises de processo e, quando viável, modelos multiníveis para captar efeitos entre níveis. Em síntese, a próxima etapa deve responder como níveis gerenciais se coordenam, em que momento cada nível faz diferença e sob quais pressupostos as decisões avançam ao longo do tempo, entregando evidências acionáveis para o desenho de rotinas que preservem a continuidade sem bloquear a renovação.

Referências

- Anglin, A. H., Kincaid, P. A., Short, J. C., & Allen, D. G. (2022). Role theory perspectives: Past, present, and future applications of role theories in management research. *Journal of Management*, 48(6), 1469–1502. <https://doi.org/10.1177/01492063221081442>
- Bailey, A. & Daniels, K. (1999). Strategy Development Processes and Participation in Decision Making: Predictors of Role Stressors and Job Satisfaction. *Journal of Applied Management Studies*, 8, 27-42.
- Becker, P. B., Laureiro-Martinez, D., & Zagorac-Uremović, Z. (2025). Thirty years of managerial mental representations: A review guiding conceptualization and future research. *Journal of Management*, 52(1), 331-368. <https://doi.org/10.1177/01492063251318260>
- Biddle, B. J. (1986). Recent development in role theory. *Annual review of sociology*, 12, 67-92. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.12.080186.000435>
- Biddle, B. J. (2013). Role theory: Expectations, identities, and behaviors. Academic press.
- Bingham, C. B., & Kahl, S. J. (2013). The process of schema emergence: Assimilation, deconstruction, unitization and the plurality of analogies. *Academy of Management Journal*, 56(1), 14-34. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/amj.2010.0723>
- Bower, G. H. (1970). Imagery as a relational organizer in associative learning. *Journal of verbal learning and verbal behavior*, 9(5), 529-533. [https://doi.org/10.1016/S0022-5371\(70\)80096-2](https://doi.org/10.1016/S0022-5371(70)80096-2)
- 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>
- 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. <https://doi.org/10.1002/smj.2741>
- Canales, J. I. (2013). Constructing interlocking rationales in top-down driven strategic renewal. *British Journal of Management*, 24(4), 498-514. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00821.x>
- Castañer, X., & Yu, H. (2017). The role of middle and top managers in the strategy process. In S. Floyd, & W. Wooldridge (Eds). *Handbook of Middle Management Strategy Process Research* (pp. 13–32). Edward Elgar Publishing. <http://dx.doi.org/10.4337/9781783473250.00008>
- Christie, A., & Tippmann, E. (2024). Intended or unintended strategy? The activities of middle managers in strategy implementation. *Long Range Planning*, 57(1), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102410>
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens*. Penso Editora.

- Cuccurullo, C., & Lega, F. (2013). Effective strategizing practices in pluralistic settings: the case of Academic Medical Centers. *Journal of Management & Governance*, 17(3), 609-629. <https://doi.org/10.5585/riae.v19i2.16985>
- Paula, D., Marx, C., Wolf, E., Dremel, C., Cormican, K., & Uebernickel, F. (2023). A managerial mental model to drive innovation in the context of digital transformation. *Industry and Innovation*, 30(1), 42–66. <https://doi.org/10.1080/13662716.2022.2072711>
- Denis, J. L., Dompierre, G., Langley, A., & Rouleau, L. (2011). Escalating indecision: Between reification and strategic ambiguity. *Organization Science*, 22(1), 225-244. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1090.0501>
- Denis, J. L., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management journal*, 44(4), 809-837. <http://dx.doi.org/10.2307/3069417>
- Denis, J. L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human relations*, 60(1), 179-215. <https://doi.org/10.1177/0018726707075288>
- Dooley, R. S., Fryxell, G. E., & Judge, W. Q. (2000). Belaboring the not-so-obvious: Consensus, commitment, and strategy implementation speed and success. *Journal of management*, 26(6), 1237-1257. <https://doi.org/10.1177/014920630002600609>
- Flick, U. (2008). *Introdução à pesquisa qualitativa-3*. Artmed editora.
- 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. <http://dx.doi.org/10.2307/259268>
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452205571>
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (Eds.). (2017). *Handbook of middle management strategy process research*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.5585/2023.23394>
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6ª ed.). Atlas.
- Hackman, D. C., Pollack, J., & Baker, M. (2024). Individual perceptions of complex projects: A window into project team and stakeholder mental models. *International Journal of Project Management*, 42(4), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102603>
- Hambrick, D. C. (1981). Environment, strategy, and power within top management teams. *Administrative science quarterly*, 26(2), 253-275. <https://doi.org/10.2307/2392472>
- Heyden, M. L., Fourné, S. P., Koene, B. A., Werkman, R., & Ansari, 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. <https://doi.org/10.1111/joms.12258>
- Hristov, I., Chirico, A., Spina, I., & Appolloni, A. (2024). A system dynamics approach to the balanced scorecard: A systematic literature review in OM journals. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 35(4), 705–732. <https://doi.org/10.1108/JMTM-05-2022-0175>
- International Institute for Management Development - IMD. (2021). *What a truly inclusive strategy looks like*. <https://www.imd.org/research-knowledge/videos/what-a-truly-inclusive-strategy-looks-like/>
- Jarzabkowski, P., & Fenton, E. (2006). Strategizing and organizing in pluralistic contexts. *Long Range Planning*, 39(6), 631-648. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2006.11.002>
- Junges, V. C., Campos, S. A. P., Becker, R. G., & Marchi, J. (2023). Estudos baseados em práticas como uma alternativa teórico-metodológica para o estudo de novas formas organizacionais. *Revista Ciências Administrativas*, 29, 1-21. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2023.29.e13701>
- Kauppila, O. P. (2014). So, what am I supposed to do? A multilevel examination of role clarity. *Journal of Management Studies*, 51(5), 737-763. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/joms.12042>

- Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor? *Journal of management*, 20(2), 403-437. <https://doi.org/10.1177/014920639402000206>
- Laine, P. M., & Vaara, E. (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human relations*, 60(1), 29-58. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726707075279>
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710. <https://doi.org/10.2307/259349>
- Langley, A. (2007). Process thinking in strategic organization. *Strategic organization*, 5(3), 271-282. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170191>
- Lavarda, R. A. B., Perito, B. Z., & Rossi, E. (2020). Strategizing in pluralistic contexts: a narrative literature review. *Iberoamerican Journal of Strategic Management*, 19(2), 125-142. <https://doi.org/10.5585/rae.v19i2.16985>
- Mack, D. Z., & Szulanski, G. (2017). Opening up: how centralization affects participation and inclusion in strategy making. *Long Range Planning*, 50(3), 385-396. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.08.004>
- Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization science*, 19(2), 341-358. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1070.0296>
- Mir, F. A., Rezania, D., & Baker, R. (2020). Managing change in pluralistic organizations: The role of normative accountability assumptions. *Journal of change management*, 20(2), 123-145. <http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2020.1720776>
- Nouredin, L. (2021, June 5). Want Change? Empower Your Middle Managers. Forbes <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/06/02/want-change-empower-your-middle-managers/?sh=27beedb77c61>
- Palmunen, L.-M., Lainema, T., & Pelto, E. (2021). Towards a manager's mental model: Conceptual change through business simulation. *The International Journal of Management Education*, 19(2), 100460. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100460>
- Pascucci, L., & Meyer, V., Jr. (2013). Estratégia em contextos complexos e pluralísticos. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(5), 536-555. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552013000500003>
- Quick, K. S., & Feldman, M. S. (2011). Distinguishing participation and inclusion. *Journal of planning education and research*, 31(3), 272-290. <https://doi.org/10.1177/0739456X11410979>
- Raes, A. M. L., & van Vlijmen, K. (2017). The interface of top and middle managers: taking stock and moving forward. In *Handbook of Middle Management Strategy Process Research* (pp. 473-492). Edward Elgar Publishing.
- Raes, A. M., Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, R. A. (2011). The interface of the top management team and middle managers: A process model. *Academy of Management Review*, 36(1), 102-126. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0088>
- 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>
- Seidl, D., Ma, S., & Splitter, V. (2024). What makes activities strategic: Toward a new framework for strategy-as-practice research. *Strategic Management Journal*, 45, 2395-2419. <https://doi.org/10.1002/smj.3668>
- Silva, A. C., & Resende, P. T. V. (2025). How buyer-supplier relationships shape future demand allocation: a grounded theory study. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2531264>
- Sorsa, V., & Vaara, E. (2020). How can pluralistic organizations proceed with strategic change? A processual account of rhetorical contestation, convergence, and partial agreement in a Nordic city organization. *Organization Science*, 31(4), 839-864. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2019.1332>
- Splitter, V., Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2021). 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>

- Stake, R. E. (2011). *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Penso Editora.
- Tarakci, M., Ateş, N. Y., Floyd, S. W., Ahn, Y., & Wooldridge, B. (2018). Performance feedback and middle managers' divergent strategic behavior: The roles of social comparisons and organizational identification. *Strategic management journal*, 39(4), 1139-1162. <https://doi.org/10.1002/smj.2745>
- Tavella, E. (2021). The discursive construction of participation: Assigning and justifying responsibility in management meetings. *Strategic Organization*, 19(4), 579-607. <https://doi.org/10.1177/1476127020951913>
- Tawse, A., Tabesh, P., & Brahm, F. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 66(5), 523-537. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.04.005>
- Vaz, S. L., & Bulgacov, S. (2018). Middle Managers' Involvement in Strategy: Analyzing the Past and Projecting the Future/Envolvimento Estratégico da Média Gerência: Analisando o Passado e Projetando o Futuro. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 22(3), 380-403. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170191>
- 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. *J Manag Control*, 33, 81-108. <https://doi.org/10.1007/s00187-021-00333-4>
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization science*, 6(3), 280-321. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1287/orsc.6.3.280>
- Walsh, J. P., & Fahey, L. (1986). The role of negotiated belief structures in strategy making. *Journal of management*, 12(3), 325-338. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/014920638601200302>
- Weiser, A. K., Jarzabkowski, P., & Laamanen, T. (2020). Completing the adaptive turn: An integrative view of strategy implementation. *Academy of Management Annals*, 14(2), 969-1031. <http://dx.doi.org/10.5465/annals.2018.0137>
- Westley, F. R. (1990). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic management journal*, 11(5), 337-351. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110502>
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic management journal*, 11(3), 231-241. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250110305>
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of management*, 34(6), 1190-1221. <https://doi.org/10.1177/0149206308324326>
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Penso Editora.

Como citar:

Monteiro, E. O., Vaz, S. L., & Silva, A. C. (2025). Realização Estratégica em Organizações Pluralistas: Papéis de Alta Administração e Média Gerência. *Revista Ciências Administrativas*, 31, 1-17. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2025.31.e14805>

Endereço para correspondência:

Evandro Oliveira Monteiro
E-mail: evandromonteiro@outlook.com

Samir Lótfi Vaz
E-mail: samir@fdc.org.br

Athos Carlos Silva
E-mail: athos@acsempresarial.com



Recebido em: 22/12/2023.

Aceito em: 14/11/2025.