



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

MIDDLE MANAGER E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM AMBIENTE DE INCERTEZA: UM ESTUDO DE CASO

ANA CAROLINA ANDRADE AMORIM MELO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

FELIPE KOPP LEITE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

ROSALIA ALDRACI BARBOSA LAVARDA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

MIDDLE MANAGER E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM AMBIENTE DE INCERTEZA: UM ESTUDO DE CASO

INTRODUÇÃO

Entre os anos 60 e início dos anos 90, as pesquisas e discussões relacionadas à estratégia difundiam o conceito de decisão *top-down*. Caracterizado por se utilizar de estratégias deliberadas, este conceito baseia-se em planos racionais e previsíveis, com foco no cenário macro da organização. O alcance de bons resultados a partir do planejamento era possibilitado pelo clima de estabilidade da época (Andersen, 2004; Mintzberg et al., 2010).

O ambiente organizacional tornou-se mais dinâmico, competitivo e complexo, de forma que o processo de formação e implementação da estratégia necessitasse reestudo. Assim, surgiu o conceito *bottom-up* em que as ações estratégicas partem da análise do cenário micro e podem incluir a participação de níveis hierárquicos mais baixos, formando a estratégia emergente (Andersen, 2004; Mintzberg et al., 2010).

A partir do entendimento da estratégia emergente e do envolvimento dos *stakeholders* na estratégia, Whittington (1996) realizou as primeiras análises a respeito da estratégia como prática. Assim, essa concepção atual buscou englobar não somente fatores macroeconômicos relacionados ao mercado e produto, como também questões humanas, sobre como os indivíduos fazem a estratégia acontecer. Jarzabkowski et al. (2007) definiram as práticas, práticas e praticantes como os principais elementos da perspectiva da estratégia como prática.

Na perspectiva de pesquisa em torno dos praticantes da estratégia, que os gerentes intermediários, ou *middle managers*, entram em foco. Os estudos de Floyd e Wooldridge (1992) trazem que o *middle manager* como articulador no processo de formação e implementação da estratégia segue o conceito *middle-up-down*, entendendo o processo de articulação das informações e decisões entre a alta administração e o nível operacional, sendo os *middle managers* o elo central (Andersen, 2004).

Em paralelo, a pandemia da Covid-19, declarada em 2020 pela Organização Mundial da Saúde (OMS), fez com que o ambiente organizacional precisasse se reestruturar, formulando novas práticas para lidar com a crise instalada (Rouleau et al., 2020).

Segundo Floyd e Wooldridge (2017), é importante entender o porquê de alguns *middle managers* exercerem mais influência e estarem mais envolvidos no processo estratégico do que outros. Deste modo, considerando que (i) o *middle manager* possui um papel relevante nas organizações; (ii) que a implementação é considerada uma das etapas mais desafiadoras da estratégia; e que (iii) a pandemia do novo coronavírus gerou diversas mudanças tanto no cenário macro como micro, acreditamos ser necessário revisitar estes conceitos trazendo um novo olhar para possíveis mudanças. Assim, formulamos a questão de pesquisa: Como são desempenhados os papéis pelo *middle manager* na implementação da estratégia em ambiente de turbulência (considerando a influência da pandemia do novo coronavírus)?

A pesquisa foi operacionalizada por meio de um estudo de caso. A coleta de dados ocorreu a partir de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta. Para as análises, primeiramente formamos categorias a partir do marco teórico. Na sequência, utilizamos a técnica *pattern matching* (comparação teoria/realidade) e análise da narrativa (ordenamento dos fatos para a criação de um nexos entre os dados coletados).

Como contribuições, nossas discussões disseminam conhecimento sobre a importância estratégica do *middle manager* como articulador nas organizações e, mais ainda, destacamos o papel de facilitador, a partir do elemento da comunicação, em situações de crise, como a que é enfrentada por muitas organizações a partir da pandemia da Covid-19.

MIDDLE MANAGER

As pesquisas recentes a respeito da estratégia como prática fizeram com que fosse necessário refletir a respeito do envolvimento dos atores organizacionais no processo de formulação e implantação da estratégia. Isso porque, até então, havia um enfoque dominante no papel da alta gerência que desconsiderava o contexto social da organização e a importância dos demais atores para o atingimento dos resultados. Neste sentido, o papel do *middle manager* começa a ganhar espaço, já que se entende que este é o nível de maior articulação da estratégia e que estes gerentes são os verdadeiros condutores da estratégia organizacional (Burgelman, 1983; Floyd & Wooldridge, 1992; Jarzabkowski et al., 2007; Whittington, 2002).

Inicia-se não só uma reflexão a respeito do papel do nível médio na formulação e execução das estratégias, como também sobre sua fundamental participação no processo decisório, contemplando estratégias emergentes, que requerem conhecimento acerca da operacionalização, e estratégias deliberadas, que preveem ações para o médio e longo prazo (Floyd & Wooldridge, 1992). O nível médio pode contribuir para mudar a visão dos gestores, dado que possui conhecimento acerca de circunstâncias organizacionais específicas.

O modelo proposto por Floyd e Wooldridge (1992) consegue agrupar os papéis do *middle manager* dentro das perspectivas de (i) defender alternativas; (ii) sintetizar informação; (iii) facilitar a adaptação; e (iv) implementar a estratégia deliberada. O estudo destes papéis pode ser dividido em duas dimensões: uma que descreve o sentido da influência exercida pelo *middle manager* (ascendente ou descendente) e a outra que avalia a extensão da influência na estratégia da organização (Floyd & Wooldridge, 1992; Floyd & Lane, 2000; Lavarda et al., 2010; Mantere, 2008; Floyd & Wooldridge, 2017).

Ao assumir o papel de defensor de alternativas, o *middle manager* interage com os tomadores de decisão propondo caminhos, programas, ações e estratégias divergentes das que estão em vigor, incentivando a busca por novas formas de executar a estratégia. Para que essa função possa ser desempenhada adequadamente, é necessário que o *middle manager* conheça os objetivos organizacionais, já que a visão de totalidade é o que possibilita enxergar novas oportunidades e estratégias para o alcance dos objetivos (Floyd & Wooldridge, 1992).

Como sintetizador de informações, o *middle manager* resume e atribui significado às informações das mais diferentes naturezas, para que possam ser passadas adiante com o contexto e *insight* devido. Assim, informações sobre o mercado, clientes, operação, fornecedores, entre outros, são direcionadas para a alta administração de forma a fornecer importantes subsídios para a tomada de decisão (Floyd & Wooldridge, 1992; Mantere, 2008).

O papel de facilitador de adaptação está relacionado a como o *middle manager* torna a organização mais flexível e estimula um comportamento diferente do que é oficialmente esperado. Ocorre quando o gestor do nível médio facilita o compartilhamento de informações e o aprendizado ao incentivar os colaboradores a sentirem condições de mudança, a experimentarem novas abordagens, e as adaptarem apropriadamente para um curso correto de execução da estratégia. Por precisar que seja incentivada a informalidade e a troca de experiências entre o *middle manager* e os outros colaboradores, o papel de facilitador da estratégia também contribui para o estreitamento de relações (Floyd & Wooldridge, 1992).

Para o papel de implementador da estratégia deliberada é essencial a condução para execução dos planos deliberados. Seu propósito é controlar a performance da organização, respeitando o alcance dos objetivos preestabelecidos. Sua função é integrativa, pois conecta as atividades organizacionais com as intenções e objetivos da alta gerência (Floyd & Wooldridge, 1992; Lavarda et al., 2010; Mantere, 2008; Machado et al., 2022,).

FORMAS DE GESTÃO E FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O processo estratégico de gestão de uma organização pode ocorrer de três formas distintas.: (i) *top-down*, em que a estratégia é formulada pela alta administração, se baseando

principalmente em estratégias deliberadas; (ii) *bottom-up*, que tem como atores principais os integrantes do nível operacional, de forma que é utilizada a sua experiência na consecução de estratégias emergentes e, (iii) o *middle-up-down*, gestão integradora da estratégia, articulando as informações coletadas no nível operacional e os interesses da alta gerência por meio do nível médio, ao qual pertence o *middle manager* –integrando os três níveis (Floyd & Wooldridge, 1992; Hambrick, 1981; Mintzberg & Waters, 1985; Nonaka, 1988).

Entre as décadas de 60 e 80, a ênfase da pesquisa no âmbito da estratégia era direcionada para o processo de gestão *top-down*, caracterizado por centralizar a formulação e as decisões estratégicas na alta administração, além de priorizar estratégias deliberadas, dentro de uma perspectiva racional, lógica e de alta formalização. A perspectiva *top-down* se utiliza do poder atribuído à alta gestão para facilitar a implementação da estratégia na organização. O processo *top-down* gera maior alcance de resultados quando a organização se encontra em um ambiente estável e com baixo nível de complexidade (Mason, 2007; Mintzberg & Waters, 1985).

Em contraste com a gestão *top-down*, a abordagem estratégica *bottom-up* é a menos centralizada. Neste caso, os níveis hierárquicos mais baixos possuem maior envolvimento na implementação da estratégia, sendo geralmente concebido como tendo ideias e iniciativas geradas de baixo para cima ao longo dos níveis hierárquicos (visão emergente da estratégia) (Andersen, 2004, Lavarda et al., 2010; Mintzberg & Waters, 1985). Os atores envolvidos nesta gestão *bottom-up* estão em contato direto com os produtos, serviços e demais variáveis da operação, gerando *insights* que são essenciais para desenvolver estratégias eficazes de serem aplicadas quando é identificada turbulência no ambiente (Rouleau et al., 2020). Além disso, as ideias para a estratégia são filtradas a partir da interação com os constituintes do mercado (Andersen, 2004; Hart, 1992; Ritchie & Riley, 2004).

Enquanto a gestão *top-down* centraliza as decisões estratégicas na alta direção e a gestão *bottom-up* se baseia em alto grau de empreendedorismo, incluindo o nível operacional na estratégia, o processo *middle-up-down* promove a sinergia entre os níveis superior e inferior na formulação e implementação da estratégia, privilegiando um contexto de interação, troca de *insights* e fluidez de informações (Andersen, 2004; Floyd & Wooldridge, 1992; Lavarda et al., 2010; Régner, 2003). A abordagem *middle-up-down* é definida como tendo envolvimento e planejamento contínuos em vários níveis de gerenciamento da organização. Neste caso, o nível médio é o que possui maior envolvimento no processo de implementação estratégica, interagindo com os níveis superior e inferior da organização. Além disso, busca integrar as estratégias deliberadas e emergentes para atingir o êxito estratégico (Andersen, 2004).

Por um lado, para que a estratégia seja considerada perfeitamente deliberada é necessário que as intenções sejam plenamente realizadas, partindo-se do pressuposto de que o ambiente está sob total controle. Por outro lado, para que a estratégia seja perfeitamente emergente, as ações ao longo do tempo devem formar um padrão que não era expressamente pretendido, remetendo a um ambiente sem controle. Como dependem de cenários altamente improváveis (totalmente controlado x sem controle algum), é rara a existência de estratégias puramente emergentes ou deliberadas (Mintzberg & Waters, 1985).

É neste contexto que as discussões a respeito da estratégia integradora entram em foco, pois buscam combinar ações emergentes e programadas, salientando a importância do envolvimento dos três níveis organizacionais no processo de formação da estratégia (Mintzberg & Waters, 1985). Assim, o *middle manager* possui um fluxo intenso de relacionamento com os demais níveis organizacionais e entre si, tornando essa posição um importante elo entre a alta gerência e o nível operacional. Transitando entre os níveis, promovendo conhecimento sobre as demandas de cada grupo e sobre as melhores formas de implementar a estratégia com cada um deles, independentemente de a estratégia utilizada pela organização ser majoritariamente deliberada ou emergente (Andersen, 2004; Lavarda et al., 2010).

TURBULÊNCIA AMBIENTAL

A estratégia está sujeita às turbulências do ambiente externo, que podem ser caracterizadas por diferentes dimensões (Duncan, 1972; Mintzberg et al., 2010). Para Duncan (1972), as dimensões do ambiente se dividem em (i) estabilidade (estático/dinâmico) e (ii) complexidade (simples/complexo). No primeiro caso, o ambiente se torna mais complexo à medida que a quantidade de fatores e componentes no ambiente aumenta, bem como sua disparidade. No segundo caso, o ambiente se torna mais dinâmico, conforme os fatores e componentes do ambiente entram em processo de contínua mudança.

Ainda, segundo Duncan (1972), estas duas dimensões podem se combinar de quatro formas: (i) estático-simples, (ii) estático-complexo, (iii) dinâmico-simples ou (iv) dinâmico-complexo, que levam a diferentes graus de incerteza percebida. Dependendo das características do ambiente em que se encontra, a organização vai experimentar maior ou menor dificuldade em obter *insights* relevantes para a tomada de decisão. O maior grau de incerteza percebida será encontrado em ambientes dinâmicos-complexos, devido à grande quantidade de fatores diferentes em constante mudança, enquanto que o menor grau será encontrado em ambientes estático-simples, devido à baixa quantidade de fatores similares e que pouco se alteram.

A definição de incerteza no ambiente possui três componentes: (i) falta de informações sobre os fatores ambientais envolvidos em uma dada situação de tomada de decisão; (ii) não saber o resultado ou os riscos envolvidos em uma decisão específica; (iii) e impossibilidade de atribuir probabilidades sem qualquer nível de confiança sobre como os fatores ambientais afetarão o sucesso ou falha do grupo tomador de decisões. Lidar com a incerteza é um dos pontos chave no processo de adaptação das organizações ao ambiente (Duncan, 1972).

Para fins desta pesquisa, foram associados os pressupostos de Duncan (1972) e Mintzberg et al. (2010), de forma a caracterizar a turbulência no ambiente pelas duas dimensões de estabilidade e complexidade. Assim, um ambiente é considerado turbulento quando possuir natureza dinâmica-complexa, ou seja, muitos fatores e componentes diferentes e em contínuo processo de mudança, sem padrões reconhecidos, e que demandam maior nível de conhecimento para entrega de valor. A percepção da turbulência varia para cada gestor, e vai influenciar a tomada de decisão.

A partir desses constructos passamos aos procedimentos desenvolvidos para buscar o alcance do objetivo traçado inicialmente.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Classificamos esta pesquisa como qualitativa e descritiva, uma vez que este tipo de estudo propicia a identificação de padrões e configurações entre diferentes variáveis envolvidas por meio da descrição, compreensão e explicação da realidade estudada, bem como a profundidade no tema, registrando e analisando fatos e fenômenos de uma determinada realidade (Yin, 2018). Para a operacionalização da investigação, definimos o estudo de caso, tendo em vista que o fenômeno em tela está inserido em um contexto contemporâneo e real da organização (Yin, 2018). Ademais, Lavarda e Bellucci (2022) indicam este tipo de pesquisa para a análise de fenômenos que tangenciam a perspectiva da estratégia como prática.

O caso único selecionado para este trabalho se justifica pelos aspectos de caso crítico, peculiar, revelador e longitudinal (Yin, 2018). Isso porque (i) envolve um acontecimento único como uma mudança estrutural decorrente da pandemia do novo coronavírus; (ii) envolve uma instituição de grande porte e consolidada no mercado em que atua, que normalmente não seria acessível; e (iii) o caso pôde ser analisado no cenário pré e pós-pandemia, apresentando as mudanças ocorridas entre estes períodos.

Selecionamos como objeto de estudo desta pesquisa a Superintendência Regional Sul (SRS) de uma instituição financeira de grande porte, aqui denominada com o nome fictício de IFX. A seleção do caso foi feita de forma intencional, não aleatória e por conveniência

(Eisenhardt, 1989), dado que a estrutura da IFX é adequada ao processo de investigação das categorias de análise desta pesquisa. Foi fundamental para a seleção do caso a acessibilidade à informação e a abertura com gestores para a realização da pesquisa, o que facilitou a obtenção dos dados sobre o processo de formação e implementação da estratégia na organização.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta. As entrevistas ocorrem por meio de ferramentas digitais com o auxílio de um roteiro semiestruturado. As entrevistas foram gravadas, com prévia autorização dos entrevistados, para posterior transcrição e ocorreram durante o mês de junho de 2022, com duração média 30 minutos. A análise documental se deu por meio de *e-mails*, normativos, comunicados internos e informações disponibilizadas no *site*. Enquanto que a observação direta ocorreu em três reuniões mensais da SRS, uma reunião do programa de objetivos de 2022 do Segmento 1, além de três reuniões da plataforma da Regional Sul. Nestas, foram realizadas anotações seguindo um roteiro guia com as categorias de análise, para observação de dados objetivos e sentimentos subjetivos buscando alinhamento com os propósitos da pesquisa.

A análise dos dados foi baseada na técnica *pattern matching* (Trochim, 1989), que é utilizada na comparação de acontecimentos, comportamentos e situações encontradas no contexto estudado com a fundamentação teórica apresentada pela pesquisa.

Utilizamos entrevistas, análise documental e observação direta para a coleta de dados. Todos esses elementos são compostos por narrativas, que contam a história do passado, do presente e projetam o futuro (Czarniawska, 1998). Como técnica de análise de dados complementar à análise dos padrões, foi utilizada a análise narrativa, que permite a compreensão de forma mais clara do processo estratégico nas organizações, levando ao entendimento da pesquisa em sua totalidade, ao adicionar interações com outros acontecimentos do contexto organizacional (Czarniawska, 1998; Langley, 1999).

Assim, buscamos descrever as práticas estratégicas, os instrumentos e rotinas empregados na formação e implementação da estratégia, bem como a forma como o *middle manager* interage com os níveis *top* e *bottom* na SRS para, posteriormente, comparar com o marco teórico, o qual possibilitou a elaboração de categorias de análise (Kerlinger, 1979).

Kerlinger (1979) afirma que as categorias de análise podem ser definidas sob as formas constitutiva e operacional. Os elementos constitutivos visam apenas definir conceitos e são insuficientes para atender os propósitos de um estudo científico. Já os elementos operacionais visam atribuir significado aos conceitos, possibilitando observá-los e medi-los empiricamente.

Para a adequada condução da etapa de análise dos dados coletados foram definidas três categorias de análise (CA) CA1 *Middle manager*; CA2 Implementação da estratégia e CA3 Turbulência do ambiente. Cada categoria foi subdividida em elementos constitutivos da pesquisa (ECP) e elementos operacionais da pesquisa (EOP), Figura 1.

Figura 1

Categorias de análise e seus elementos constitutivos e operacionais

Categorias de	Elementos constitutivos da	Elementos operacionais da pesquisa
CA1 <i>Middle manager</i>	ECP1.1 Papel de defensor de alternativas	EOP1.1 Proposição de novas formas de executar a estratégia
	ECP1.2 Papel de sintetizador de informações	EOP1.2 Repasse de informação com <i>insights</i> para a alta administração
	ECP1.3 Papel de facilitador de adaptação	EOP1.3 Flexibilidade em relação a comportamentos diferentes do que o que está em vigor
	ECP1.4 Papel de implementador da estratégia deliberada	EOP1.4 Alinhamento das atividades do nível operacional com a estratégia deliberada
CA2 Implementação da estratégia	ECP2.1 Gestão <i>top-down</i>	EOP2.1 Centralização de formulação estratégica na alta administração
	ECP2.2 Gestão <i>bottom-up</i>	EOP2.2 Envolvimento dos níveis hierárquicos mais baixos na implementação da estratégia
	ECP2.3 Gestão <i>middle-up-down</i>	EOP2.3 Sinergia entre os níveis superior e inferior na formulação e implementação da estratégia
CA3 Turbulência do ambiente	ECP3.1 Ambiente Dinâmico	EOP3.1 Impacto de mudanças inesperadas e sem padrão reconhecido
	ECP3.2 Ambiente Complexo	EOP3.2 Aumento do nível de conhecimento necessário para a entrega de valor

A seguir apresentamos os resultados a partir dos elementos destacados na Figura 1.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Primeiramente, foram analisados documentos que discorrem sobre a história da IFX presentes no *site* e portal corporativo. A IFX foi fundada na década de 40, no Estado de São Paulo, e desde lá se consolidou com uma das principais instituições financeiras privadas em nível nacional e internacional. Nos últimos dez anos, já foi considerada uma das marcas mais valiosas do Brasil e da América latina, e também ficou entre os 25 maiores bancos do mundo. Tem como seu ramo de atuação principal o atendimento bancário, que não visa fornecer um produto/serviço específico, mas uma gama de produtos e serviços que atendam as mais diversas necessidades dos clientes. Com base em sua renda ou faturamento, cada cliente é alocado em um determinado “segmento”, para que sejam ofertados produtos adequados.

Para esta pesquisa foram selecionados segmentos de atendimento bancário que atuam em nível nacional e tem como público alvo empresas de grande porte, com faturamento bruto anual a partir de R\$ 30 milhões. Mais especificamente, foi selecionada a SRS, um conglomerado que engloba unidades de Santa Catarina e Rio Grande do Sul de dois segmentos, um que atende empresas com faturamento bruto anual acima de R\$ 30 milhões – denominado de “S1”, e outro acima de R\$ 50 milhões – denominado, de “S2”.

Esta Superintendência é atualmente composta por um *middle manager* de nível 2 (o Superintendente); dez *middle managers* de nível 3 (nove Gerentes Gerais – GG’s – do S1 e um do S2); e 11 *middle managers* de nível 4 (GG’s do S2). Cada gerente é sediado em uma cidade e atua em uma região diferente dos dois estados, mas todos respondem ao mesmo Superintendente, enquanto este último responde a um Diretor Executivo. Como alguns GG’s estavam em processo de transferência, optamos por entrevistar adicionalmente um GG do S1 recém transferido, totalizando os 11 *middle managers* de nível 3 entrevistados.

Entre setembro e outubro de 2020, em meio ao auge da pandemia do novo coronavírus (Rouleau et al., 2020), estes segmentos passaram por uma reestruturação na hierarquia para chegar ao modelo atual. O cargo de Regional, intermediário aos GG’s e ao Superintendente, deixou de existir, com a justificativa de que este *middle manager* possuía majoritariamente a função de sintetizar a informação entre os níveis, sem atuação estratégica relevante que compensasse sua existência.

CA 1. Middle Manager

Ao assumir o papel de *defensor de alternativas (ECPI.1)*, o *middle manager* propõe caminhos, programas, ações e estratégias diferentes das que estão em vigor (Floyd & Wooldridge, 1992). O conhecimento dos objetivos organizacionais e a visão do todo possibilita que estes gestores enxerguem novas oportunidades (Floyd & Lane, 2000). Assim, buscamos entender como ocorre a *proposição de novas formas de executar a estratégia (EOP1.1)* a partir das entrevistas com os GG’s.

O Entrevistado I comenta sobre o panorama antes da pandemia:

Até num passado não muito distante, o que acontecia é que a estratégia vinha de cima, muitas vezes sem consultar o pessoal aqui da ponta e simplesmente tínhamos que executar. Muitas vezes a estratégia não era a mais adequada e não tinha a mesma performance. Então, isso mudou muito e ficou muito mais positivo (Entrevistado I).

A partir da pandemia do novo coronavírus e extinção do cargo de Regional, o atual Diretor Executivo implementou a criação de “grupos de trabalho”, que são compostos pelos Gerentes Gerais. Para os entrevistados A e B, respectivamente:

A gente foi envolvido diretamente pelos grupos de trabalho, num formato onde nós damos sugestões, entendemos esses processos, a gente dá sugestões para melhorar esses processos, e a gente se envolve na melhoria desses processos, seja com outros departamentos ou com pessoas da nossa alta administração (Entrevistado A).

A gente consegue participar de forma bem mais efetiva, não só com ideias a serem implementadas como também sendo responsáveis pela execução dessas ideias (Entrevistado B).

Os relatos apresentados evidenciam que os *middle managers* passaram a desempenhar mais ativamente o papel de *defensor de alternativas* após as mudanças ocorridas na IFX, a partir da pandemia, possibilitando que eles atuem mais ativamente na execução da estratégia no cenário macro dos segmentos, desde que alinhados com o plano deliberado (Mintzberg & Waters, 1985) previamente e, também, proponham sugestões de mudança na formulação da estratégia, que podem ou não ser acatadas pela alta administração.

Considerando o papel de *sintetizador de informações (ECPI.2)*, as informações sobre o mercado, clientes, operação, fornecedores, entre outros, fornecem subsídios para a tomada de decisão organizacionais. Assumindo o papel de sintetizador de informações, o *middle manager* não só fornece informações à alta administração, mas, também, às contextualiza, atribuindo significado (Floyd & Wooldridge, 1992; Mantere, 2008). Portanto, procuramos entender como ocorre o *repasso de informações com insights para a alta administração (EOP1.2)*.

Sobre a influência da extinção do cargo do Regional, o Entrevistado J pontua: “O cargo de regional era um filtro a mais. A partir do momento em que você não tem isso e eu estabeleço uma conexão direta com o superintendente, a tendência é que subam mais informações” (Entrevistado J).

Antes da pandemia, não havia uma forma de comunicação direta na IFX entre departamentos, plataformas e agências além dos *e-mails*, telefones fixos e visitas presenciais, e o repasse de informações pelos *middle managers* passava por um filtro extra, devido ao cargo do Regional. Estes repasses eram mais formais e menos recorrentes.

Hoje, a IFX utiliza o *Microsoft Teams*®, que é uma plataforma unificada de comunicação e colaboração que combina bate-papo, videoconferências e armazenamento de arquivos. Isso possibilitou que fosse criada uma rotina de reuniões por meio de videoconferência nos segmentos.

Foi evidenciado que houve um aumento no fluxo e importância das informações a partir da pandemia, não só de forma vertical, entre níveis hierárquicos, mas, também, de forma horizontal, entre diferentes departamentos e segmentos. Levando isso em conta, bem como a extinção do cargo do Regional, passou a ser centralizada nos GG's a articulação dessas informações, para que fossem direcionadas à alta administração já com seus devidos *insights*. Assim, os gerentes analisados passaram a desempenhar mais ativamente o papel de sintetizador das informações (Mantere, 2008) com a instalação da situação de pandemia.

Já no papel de *facilitador de adaptação (ECPI.3)*, ao atuar como facilitador de adaptação, o *middle manager* promove experimentação dentro da organização, fomentando arranjos organizacionais flexíveis e o desenvolvimento autônomo das atividades dos colaboradores para um curso correto da execução da estratégia (Floyd & Wooldridge, 1992; Mantere, 2008). Assim, foi observada a *flexibilidade em relação a comportamentos diferentes do que o que está em vigor (EOP1.3)*.

Na IFX existem trilhas de treinamentos *online* obrigatórias e opcionais, que buscam atender regulações, nivelar conhecimento e alinhar os colaboradores com os valores da organização. Porém, por meio da observação direta e análise documental, foi verificado que existem poucos treinamentos formais para utilizar as ferramentas e sistemas disponíveis para os colaboradores, sendo necessário muitas vezes que as plataformas façam sua própria gestão do conhecimento.

Neste sentido, os entrevistados B e C, respectivamente, pontuam a importância da interação e compartilhamento de informações entre seus liderados para o desenvolvimento de recém-chegados e posições juniores:

Com relação às atividades e andamento dos negócios, (...), isso já é um pouco mais compartilhado, porque a gente tem hoje gerente de conta com grande experiência que também tem esse papel de tutoria. Seja um estagiário, sejam gerentes assistentes, eles têm que se envolver bastante nesse processo (Entrevistado B).

Eu sempre tento fazer essa orientação com todos os níveis e eu também peço dos gerentes mais velhos que me ajudem a replicar isso nos mais novos (Entrevistado C).

Pela observação direta, foi verificado que os GG's buscam ouvir o que é apresentado ou proposto por seus liderados, de forma a incentivar a constante troca entre líder/liderado. O Entrevistado B corrobora esta informação:

Primeiro, é deixar um ambiente agradável para que ele se sinta à vontade em compartilhar as ideias, e, no segundo momento, é realmente instigar isso, é envolver nos processos, é transmitir o conhecimento necessário, fazer se envolver em treinamentos. É realmente fazer com que essa pessoa sinta que o que ela venha a trazer para nós realmente vai ser escutada (Entrevistado B).

Com a chegada da pandemia (Rouleau et al., 2020), o nível operacional passou a poder participar de reuniões que, se não fossem por meio de videoconferências, não teriam acesso. Estas incluem treinamentos, discussões e apresentações e abrangem não somente a plataforma a que pertencem, mas, também, outros departamentos, superintendências e até mesmo segmentos inteiros.

Pela observação direta, foi verificado que os GG's além de deixar um canal aberto para os colaboradores trazerem contribuições, cobram e incentivam uma postura propositiva de seus liderados, de acordo com o relato do Entrevistado D: “Eu sempre provoço, principalmente nas reuniões, o que a gente está fazendo que a gente poderia mudar. Então, é muita provocação nas pessoas de pensar diferente daquilo que vem sendo feito no dia a dia” (Entrevistado D).

Os dados coletados evidenciam que o *middle manager* passou a atuar mais ativamente como facilitador de adaptação a partir da pandemia, não só incentivando que seus liderados proponham iniciativas diferentes das que estão em vigor, mas cobrando este tipo de postura. Um exemplo pôde ser observado na plataforma de Florianópolis, quando uma gerente assistente verificou que um dos processos de transferências entre contas estava prejudicando seus clientes pela demora na efetivação. A gerente foi incentivada a contatar as áreas envolvidas para encontrar outra forma de realizar aquele tipo de transferência, e a solução encontrada foi posteriormente utilizada por outras assistentes da unidade para tratar casos similares.

Como **implementador da estratégia deliberada (ECPI.4)**, o *middle manager* monitora a performance da organização, avaliando se as atividades organizacionais vão ao encontro das intenções e objetivos preestabelecidos pela alta administração (Floyd & Wooldridge, 1992; Mantere, 2008). Assim, foi analisado o *alinhamento das atividades do nível operacional com a estratégia deliberada (EOPI.4)*.

O acompanhamento das reuniões e de *e-mails* trocados na plataforma de Florianópolis possibilitaram verificar que GG's constantemente acompanham os indicadores de sua plataforma e superintendência. Além disso, as informações são repassadas aos liderados semanalmente em reuniões da unidade, de forma a manter o constante alinhamento sobre o que deve ser feito para o devido alcance dos objetivos.

Antes da pandemia, as informações oficiais sobre os indicadores de cada unidade demoravam cerca de seis meses para serem disponibilizadas, o que atrasava o trabalho de implementação da estratégia deliberada conduzido pelos GG's, e forçava-os a dedicar parte de seu tempo realizando cálculos manuais para acompanhar os indicadores.

Com a necessidade de diminuir o risco de perdas, a partir da pandemia, foram realizados investimentos em um sistema que apresenta as métricas atualizadas com poucas semanas de atraso. Isso facilitou o desempenho do papel de implementador realizado pelos gerentes, que puderam passar mais tempo conduzindo a execução da estratégia com seu time.

Na IFX, é uma das obrigações dos GG's realizar anualmente a avaliação de desempenho dos colaboradores que integram a plataforma. Este processo é individualizado, e gera um documento que é encaminhado tanto para o liderado em questão, quanto para a alta administração (para utilização em processos seletivos internos). Os *middle managers* também realizam de maneira informal *feedbacks* pontuais e recorrentes em complemento ao processo formal de avaliação. Sobre os *feedbacks*, o Entrevistado A pontua que:

Feedback mesmo, aquele de sentar e conversar “olho no olho”, a gente costuma ter um pouco mais encorpado uma vez por ano, porque o banco pede para gente uma agenda anual de avaliação de desempenho. (...), mas, também não adianta você sentar na frente do seu colega uma vez por ano, (...) o crescimento vai acontecendo ao longo do ano inteiro (Entrevistado A).

O Entrevistado H complementa que, além dos *feedbacks* para ajustes de comportamentos ou posturas, os alinhamentos estratégicos (que podem ocorrer por meio das reuniões semanais) também são importantes para adequar o que está sendo realizado com os objetivos preestabelecidos, destacando que:

Nós temos que mostrar pelo exemplo. Não basta a gente ter esse monte de reunião com o nosso superintendente, ver um orçamento e o time não ter essa clareza, esse entendimento todos os dias. Todos nós somos um pedacinho dessa engrenagem, todo mundo tem que entregar. Então, para mim, um papel importante é mostrar que todos devem estar envolvidos com esse propósito. A gente tem que chamar todos para dizer que eles têm que chegar no mesmo objetivo (Entrevistado H).

Foi evidenciado que o *middle manager* atua ativamente como implementador da estratégia deliberada ao acompanhar os indicadores e a performance de sua unidade e alinhar comportamentos, posturas e atividades organizacionais de seus liderados com as intenções e objetivos da alta administração. Além disso, observamos que os GG's puderam desempenhar este papel mais ativamente a partir da pandemia, deixando de realizar atividades operacionais relacionadas ao acompanhamento, e utilizando esse tempo extra para atuar na condução da estratégia de fato.

CA 2. Implementação da Estratégia

A perspectiva de *gestão top-down (ECP2.1)* é caracterizada por priorizar estratégias deliberadas, dentro de uma perspectiva racional, lógica e de alta formalização. Também é defendida a ideia de que as informações e planos de ação trafeguem no sentido vertical, sempre de cima para baixo (Hambrick, 1981). Então, para caracterizar o processo de formação da estratégia na perspectiva *top-down*, foi observada a *centralização de formulação estratégica na alta administração (EOP2.1)*.

As instituições financeiras são organizações reguladas e fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil (BCB), conforme diretrizes estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional (CMN). Assim, suas atividades devem seguir procedimentos de segurança, que visam tanto resguardar a própria instituição e seus clientes, como evitar que os recursos financeiros sejam direcionados para financiar atividades ilegais.

Em relação ao processo de formulação da estratégia, foi possível verificar que há uma centralização na alta administração. A partir de uma análise racional, lógica e analítica, a alta direção formula as estratégias deliberadas e repassa aos *middle managers* as diretrizes macro que devem ser seguidas. Estes, por sua vez, repassam ao nível operacional, para que possam atuar na execução. O Entrevistado D corroborou esse entendimento, destacando que: “A estratégia é sempre alta cúpula e nós aqui, no plano tático. A idealização da estratégia do segmento é muito alinhada com o alto executivo, eu acho que é mais um *top-down* mesmo” (Entrevistado D). Enquanto que o Entrevistado B enfatizou que: “A formação da estratégia é muito centralizada no alto escalão, (...) existe, claro, um certo compartilhamento para baixo,

mas eu te diria que a gente não tem muito envolvimento na elaboração da estratégia macro” (Entrevistado B).

O processo de *gestão bottom-up (ECP2.2)* fundamenta-se numa perspectiva empreendedora, e associa-se muitas vezes com estruturas organizacionais mais horizontais. Também é caracterizado pela maior receptividade por parte da alta administração para ouvir demandas e eventos que partem do nível operacional (Burgelman, 1983). Essa é considerada a abordagem menos centralizada, e geralmente é concebida como tendo ideias e iniciativas geradas de baixo para cima (Hart, 1992; Ritchie & Riley, 2004). Para caracterizar o processo de formação da estratégia na perspectiva *bottom-up*, nosso intuito foi entender o *envolvimento dos níveis hierárquicos mais baixos na implementação da estratégia (EOP2.2)*.

Os GG’s buscam aplicar uma gestão mais horizontalizada nas plataformas, que faz com que o nível operacional seja incentivado a propor novas ideias e iniciativas diferentes das que estão em vigor, atuando diretamente na implementação da estratégia. Assim, verificamos que as plataformas da SRS possuem algumas características que se alinham com o processo de gestão *bottom-up*, segundo corroborado pelo Entrevistado F: “Esse *feedback* que a gente tem deles [do nível operacional] acaba fazendo com que a gente de repente mude a estratégia na unidade, dê foco em determinado produto ou serviço” (Entrevistado F).

Segundo a análise do ECP2.1, a alta administração formula e transmite as diretrizes estratégicas macro aos Gerentes Gerais, e estes, por sua vez, repassam aos seus liderados para que atuem na execução dos planos deliberados. Percebemos que o nível operacional, principalmente os gerentes comerciais mais experientes, possuem abertura para adaptar os planos táticos propostos às particularidades de cada carteira de clientes, desde que permaneçam alinhados com os planos deliberados. Em relação a isso, o Entrevistado C afirmou que: “Aqui cada RM faz a gestão da sua carteira e a gente vai trocando ideia em conjunto para tentar chegar no objetivo comum, que é da plataforma” (Entrevistado C).

As evidências indicam que o nível operacional possui maior envolvimento na implementação da estratégia quando esta diz respeito ao atingimento de objetivos individual de cada plataforma. Neste contexto micro, por um lado, os *insights* dos gerentes comerciais são ouvidos, compartilhados com os demais colaboradores, e suas sugestões de execução da estratégia podem ser implementadas quase sempre sem o envolvimento da alta administração. Por outro lado, notamos que as mudanças ocorridas no segmento a partir da pandemia pouco modificaram a possibilidade de atuação direta deste nível na implementação da estratégia no contexto macro.

Na abordagem de *gestão middle-up-down (ECP2.3)*, o nível médio é o que possui maior envolvimento no processo de implementação estratégica, integrando estratégias deliberadas e emergentes para o atingimento dos objetivos (Andersen, 2004).

O *middle manager* forma, entre os demais níveis hierárquicos, um sistema de *feedback* contínuo, que fornece informações importantes da operacionalização à alta gerência e da formulação ao nível operacional (Floyd & Wooldridge, 1992; 2000). Assim, para caracterizar o processo de formação da estratégia na perspectiva *middle-up-down*, procuramos analisar a *sinergia entre os níveis superior e inferior na formulação e implementação da estratégia*.

Por meio da observação direta, verificamos que não havia um canal aberto entre o nível médio e a alta cúpula antes da pandemia, para que fosse possível fornecer *insights* e proposições relacionadas à formulação da estratégia.

A partir da pandemia, a extinção do cargo do Regional e a implementação de novas tecnologias, o papel articulador do *middle manager* pôde ser melhor desempenhado, o que foi corroborado pelo Entrevistado I:

O banco [a alta administração] nos consultou aqui na ponta, questionando se nós concordávamos com o modelo que estava sendo proposto e se nós tínhamos alguma sugestão de melhoria. Nós não concordávamos, nós tínhamos sugestões de melhorias,

elas foram dadas e o segmento acatou. São três etapas: nós damos sugestões, eles formalizam e nós executamos. Antes, eles davam internamente sugestões, eles formalizavam e eles colocavam para nós executarmos. Então, hoje tem a nossa participação também. Querendo ou não, participamos da formulação dando sugestões (Entrevistado I).

A função articuladora do *middle manager* possibilita que haja maior sinergia entre os níveis da alta administração e operacional, e conseqüentemente, entre a formulação e a implementação da estratégia. As evidências apontam que na IFX a função de articulação dos Gerentes Gerais pôde ser melhor desempenhada após a extinção do cargo de Regional e aproximação do nível médio e superior.

CA 3. Turbulência do Ambiente

Para que um ambiente seja considerado *ambiente dinâmico (ECP3.1)*, devem existir fatores e componentes ambientais em contínuo processo de mudança, fazendo com que a organização experimente maior dificuldade em obter *insights* relevantes para a tomada de decisão (Duncan, 1972; Mintzberg et al., 2010).

Desta forma, para descrever as características de turbulência do ambiente, buscamos entender o *impacto de mudanças inesperadas e sem padrão reconhecido*.

A declaração da pandemia da Covid-19 pela OMS em 11 de março de 2020 foi um evento sem precedentes recentes. Os entrevistados I e C comentam sobre como foram os primeiros momentos após o anúncio da pandemia no contexto da IFX:

Teve meio que um buraco negro, que não se tinha um plano de ação rápido de como fazer. Não se imaginava ter que colocar 30 mil funcionários em home office do dia para a noite (Entrevistado I).

Nós não tínhamos nem como trabalhar em casa, mandaram todo mundo para casa e ninguém tinha como acessar o sistema. Demorou alguns dias para resolver isso, era um tal de leva computador para casa, traz computador para o escritório. (...). No primeiro momento foi um choque. Os clientes vão quebrar? O que vai acontecer? Tudo era desconhecido (Entrevistado C).

Definindo a pandemia da Covid-19 como um evento inesperado e sem padrão reconhecido, as informações obtidas na coleta de dados evidenciam que a IFX se utilizou de estratégias emergentes para responder de forma rápida ao que estava sendo demandado pelo ambiente. Também se verifica que nos primeiros meses de pandemia, houve maior centralização da formulação e implementação da estratégia nos níveis da alta administração.

Já um *ambiente complexo (ECP3.2)* é caracterizado por possuir uma grande quantidade de fatores e componentes ambientais, e que, por não serem similares uns aos outros, demandam mais esforço para que sejam analisados (Duncan, 1972; Mintzberg et al., 2010). Assim, para descrever as características de turbulência do ambiente, observamos o *aumento do nível de conhecimento necessário para a entrega de valor*.

A pandemia da Covid-19 causou uma situação global de crise sanitária, econômica e política (Rouleau et al., 2020) – os impactos na IFX foram diversos. Após a extinção do Regional, as funções deste cargo foram distribuídas entre os Superintendentes e os GG's. Para os entrevistados E e B, o nível de responsabilidade atribuído ao *middle manager* aumentou com essa mudança: “O próprio cargo de Regional que acabou sendo destituído trouxe uma responsabilidade maior para o gerente chefe, seja na parte da condução de negócios, seja na participação em reuniões” (Entrevistado E) e “Querendo ou não, a gente assumiu mais responsabilidades que até então, o nosso antigo líder tinha, então, acabo me envolvendo mais nos processos do que antes, pensando não só na minha agência, mas na superintendência como um todo” (Entrevistado B).

Para que pudessem atuar com qualidade nas novas atribuições, os entrevistados F, H e D, apontaram que foi necessário buscar mais conhecimento em diferentes áreas, como negociações, estratégias e análise de crédito, segundo seus relatos:

Teve sim, um processo em que exigiu muito mais deles [GG's] um envolvimento e profundidade nas negociações. (...). Então, sim, eu entendo que eles [GG's] passaram a receber uma cobrança muito maior de estarem envolvidos em processos que antes não eram feitos [por eles] (Entrevistado F).

A gente ficou muito mais no estratégico, buscamos mais estratégias para entregar. As reuniões se intensificaram justamente para entregar esses objetivos, então, a gente precisou exercitar mais esse lado, porque antes isso era mais automático. A gente era mais atuante no campo, então, a gente teve que se esforçar mais para entregar esses objetivos (Entrevistado H).

Eu acho que o conhecimento que você adquiriu na pandemia, principalmente a questão de crédito de um cenário de alto stress, de saber onde fazer as operações e de que forma atuar, eu acho que foi muito positivo. (...) em função da queda de vários limites [de crédito dos clientes], a gente teve que repropor os limites com discussões mais aprofundadas. (...) e o resultado disso foi que tivemos poucas perdas no segmento nesses dois anos (Entrevistado D).

A observação direta possibilitou, ainda, verificar que os GG's buscaram aprofundar seus conhecimentos em diferentes áreas para que pudessem corresponder às expectativas da alta administração, bem como realizar adequadamente suas novas atribuições.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando a questão de pesquisa inicial: Como são desempenhados os papéis pelo *middle manager* na implementação da estratégia em ambiente de turbulência (considerando a influência da pandemia do novo coronavírus)? Entendemos que o *middle manager* desempenha simultaneamente os papéis de defensor (propondo novas ações e caminhos), sintetizador (repassando informações com *insights* para a alta administração), facilitador (proporcionando um ambiente que facilite a adaptação) e implementador (implementando a estratégia deliberada) no contexto do ambiente dinâmico e complexo, sendo essas turbulências causadas pela pandemia da Covid-19, com mais intensidade que antes de ser deflagrada a pandemia.

A partir dos dados coletados foram identificados os quatro papéis do *middle manager*, segundo a tipologia de Floyd e Wooldridge (1992), nos GG's da SRS estudada e, pelos relatos, percebemos que a atuação do nível intermediário de tomada de decisão tem sido mais frequente como defensor de alternativas, sintetizador de informações, facilitador de adaptação e implementador da estratégia deliberada; as atividades foram desempenhadas mais ativamente a partir da pandemia da Covid-19, o que indica a maior necessidade de articulação entre os níveis hierárquicos quando é identificada turbulência no ambiente. De acordo com Mintzberg (1978), Nonaka (1988) e Andersen (2004), a integração entre estratégias deliberadas e emergentes na gestão *top-down* possibilita rápida resposta às mudanças ambientais, mas somente se os colaboradores estiverem dispostos a aceitar e implementar rapidamente as decisões do nível superior.

Em relação à gestão estratégica na IFX, por um lado, constatamos que o contexto macro da superintendência e dos segmentos estudados são marcados por características do processo de gestão *top-down*, como a centralização da formação estratégica nos níveis superiores e implementação nos níveis inferiores.

Por outro lado, o contexto micro das plataformas possui características mais usualmente relacionadas com o processo de gestão *bottom-up*, como a possibilidade de os níveis médio e inferior formularem e implementarem estratégias com menor envolvimento da alta administração. Portanto, a gestão *middle-up-down* ocorre em decorrência da presença de

feedback contínuo entre a gestão *top down* e *bottom-up* articulada pelo *middle manager*, que fornece informações importantes da operacionalização à alta gerência e da formulação da estratégia e novos projetos ao nível operacional (Floyd & Wooldridge, 1992; 2000).

A pandemia da Covid-19 fez com que o ambiente se tornasse mais dinâmico, com fatores e componentes ambientais em contínuo processo de mudança (Duncan, 1972), o que dificultava a obtenção de *insights* para apoiar a tomada de decisão. Além disso, notamos a complexidade do ambiente a partir da pandemia de Covid-19, com uma quantidade maior de fatores e componentes ambientais (por exemplo, os gerentes passaram a ter que olhar até mesmo quem havia falecido na administração das empresas durante a pandemia para considerar novos negócios) e sem similaridade entre eles, demanda maior nível de conhecimento por parte dos GG's para desempenhar ativamente suas atividades (Mintzberg et al., 2010) considerando o “fazer estratégia” (Duncan, 1972).

Nos primeiros meses de pandemia, o GG tranquilizava seu time, era menos rígido com as regras e incentivava integração e troca nas reuniões. A comunicação foi determinante para que o GG conseguisse liderar seu time e manter o desempenho nos resultados.

Com o passar dos meses e da extinção do cargo de Regional, verificamos um melhor desempenho da função articuladora do *middle manager*, melhorando a sinergia entre os níveis superior e inferior, e conseqüentemente, entre a formulação e a implementação da estratégia. Isso indica que, em alguns aspectos, a IFX mudou seus processos e passou a ver a importância da participação do nível médio na implementação estratégia, se aproximando do processo de gestão *middle-up-down*.

Entendemos a partir da teoria e dos dados coletados, que o *middle manager* analisado na IFX, passou a desempenhar mais ativamente o papel de facilitador quando se iniciou a situação de pandemia. Algumas práticas relacionadas à esta mudança e a este papel incluem: ajudar a equipe a construir um novo sentido sobre o que está acontecendo; criar senso de união; aumentar a flexibilidade em relação às regras devido ao contexto de turbulência.

Portanto, mesmo com o processo de gestão *top-down* sendo (a princípio) predominante na IFX, sua adaptação à turbulência do ambiente ocorreu em decorrência da gestão *middle-up-down*, caracterizando um processo integrador articulado pelos GGs (Andersen, 2004; Lavarda et al., 2010). Assim, é possível relacionar as características de articulador do *middle manager* no processo de implementação da estratégia na organização no contexto de turbulência.

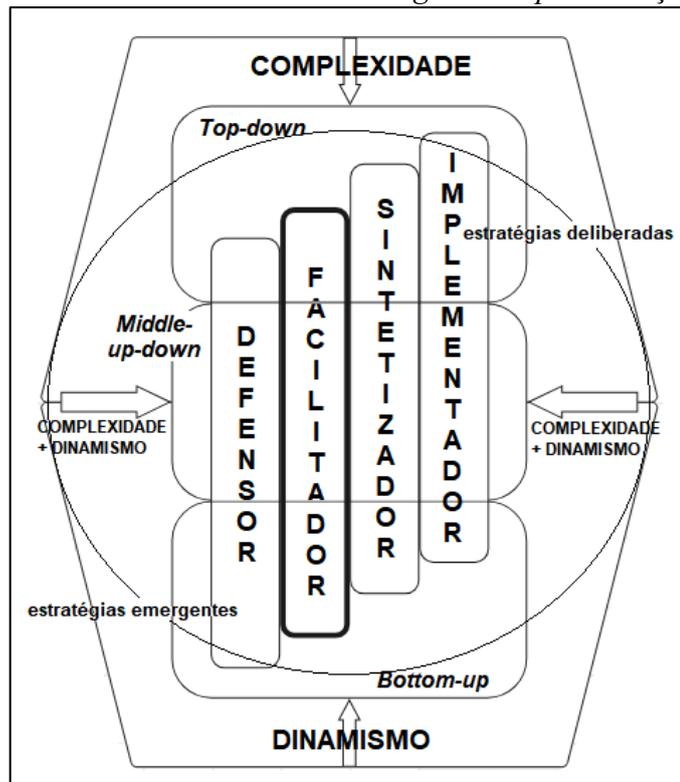
Utilizando principalmente as contribuições de Duncan (1972), Hambrick (1981), Floyd e Wooldridge (1992) e Andersen (2004), foi formulada a Figura 2, que engloba os papéis desempenhados pelo *middle manager*, conceitos dos três processos de gestão e as dimensões de dinamismo e complexidade do ambiente, relacionadas a um ambiente turbulento.

Considerando o processo de gestão *top-down*, notamos que o *middle manager* desempenha seus papéis conforme o espectro apresentado, em que há predominância do papel de implementador, seguido pelos papéis de sintetizador, facilitador e defensor. Já no processo de gestão *bottom-up*, há uma inversão, com predominância do papel de defensor de alternativas, seguido pelos papéis de facilitador de adaptação, sintetizador da informação e implementador da estratégia. Os espectros foram definidos com relação ao tipo de estratégia predominante em cada processo de gestão (representadas pelo círculo), sendo as estratégias deliberadas mais relacionadas ao tipo de gestão *top-down* (parte superior do círculo), e as emergentes ao processo *bottom-up* (parte inferior do círculo). No processo de gestão *middle-up-down*, percebemos que o espectro é representado pela simultaneidade de todos os papéis e pela articulação de estratégias deliberadas e emergentes. O destaque dado ao papel de facilitador de adaptação se deve à importância da comunicação realizada pelo *middle manager*, que possibilitou evidenciar o melhor desempenho de suas atividades. Os trapézios superior e inferior representam as duas dimensões do ambiente relacionadas à turbulência. O trapézio superior, ilustra a dimensão de complexidade, que demanda maior nível de conhecimento para lidar com a incerteza, e por isso

aparece se relacionando mais diretamente com o processo de gestão *top-down*, em que há maior nível de planejamento. Já o trapézio inferior, evidencia a dimensão de dinamismo, que demanda respostas mais rápidas para lidar com as mudanças impostas e, por isso, se relaciona com o processo de gestão *bottom-up*, em que as estratégias emergentes possibilitam essa agilidade. O encontro destes trapézios representa o encontro também das duas dimensões, exibindo um ambiente complexo e dinâmico. Neste tipo de ambiente, a função articuladora de estratégias deliberadas e emergentes exercida pelo *middle manager*, desempenhando ativa e simultaneamente seus quatro papéis, é fundamental para lidar com a turbulência, se relacionando ao processo de gestão *middle-up-down*, identificado no meio da Figura 2.

Figura 2

Características de articular do middle manager na implementação da estratégia



Assim, com as relações entre os papéis desempenhados pelo *middle manager*, a implementação da estratégia e a turbulência do ambiente explicitadas, passamos às considerações finais deste trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender como são desempenhados os papéis pelo *middle manager* na implementação da estratégia em ambiente de turbulência, considerando a influência da pandemia do novo coronavírus. Mais detalhadamente, procuramos identificar os papéis dos *middle managers*, segundo a tipologia de Floyd e Wooldridge (1992); caracterizar como ocorre o processo de implementação da estratégia, considerando as perspectivas de tomada de decisão *top-down*, *bottom-up* e *middle-up-down*; descrever as características de turbulência do ambiente; e relacionar as características do *middle manager* no processo de implementação da estratégia na organização nesse contexto de turbulência. Assim, a partir dos dados coletados e discussão entre teoria e contexto do caso, entendemos que este objetivo foi satisfatoriamente alcançado.

Encontramos que os GG's, como *middle managers*, possuem um papel estratégico fundamental na IFX, propondo novas ações e caminhos, repassando informações com *insights* para a alta administração, proporcionando um ambiente que facilite a adaptação e implementando a estratégia deliberada. Também foi possível verificar que, apesar de predominar o processo de gestão *top-down*, na IFX, sua adaptação à turbulência presente no ambiente só ocorreu de forma rápida e sem perdas significativas em relação as atividades previamente desenvolvidas devido ao processo integrador de tomada de decisão e ao papel articulador dos GGs (Andersen, 2004; Floyd & Wooldridge, 1992; Nonaka, 1988).

Destacamos como contribuição acadêmica o avanço em relação a teoria estudada da influência da comunicação na interação do *middle manager* com os demais níveis hierárquicos, sendo uma potencial contribuição para o modelo de Floyd e Wooldridge (1992), fomentando pesquisas na área de gestão estratégica das organizações. Além disso, as discussões aqui apresentadas trazem contribuições práticas sobre a importância estratégica do *middle manager* como articulador nas organizações. Assim, destacamos o papel de facilitador em situações de crise, como a que é enfrentada por muitas organizações a partir da pandemia da Covid-19 (Machado et al., 2022).

Esta pesquisa se baseou em um estudo de caso único e somente uma plataforma da Região Sul pôde ser visitada pessoalmente. Portanto, é possível destacar como limitação deste trabalho a dificuldade de coletar e comparar dados sobre a dinâmica e o dia a dia das demais plataformas da SRS ou de outros *players* do mercado, já que a coleta de dados referente a estas unidades foi centralizada na perspectiva dos GG's entrevistados.

Futuras pesquisas podem ser desenvolvidas em outras instituições financeiras e *fintechs* que possuam características relacionadas aos processos de gestão *bottom-up* e *middle-up-down*, possibilitando a comparação com a IFX, em que predomina a gestão *top-down*. Outra linha de pesquisa pode investigar organizações que passaram por revisões em seus organogramas, no sentido de verificar o impacto destas mudanças no papel articulador do *middle manager*. Uma sugestão seria, inclusive, entrar em maiores detalhes sobre a importância do papel de facilitador e da comunicação realizada pelo *middle manager* em outras organizações que se encontram sob a pressão de ambiente de turbulência (Rouleau et al., 2020).

O *middle manager* é uma peça estratégica fundamental nas organizações. Esperamos que o vasto campo de estudo no qual se insere, o campo da estratégia, continue a ser analisado e explorado, para que os resultados encontrados nos estudos acadêmicos possam cada vez mais promover melhores resultados para as organizações.

REFERÊNCIAS

- Andersen, T. J. (2004). Integrating the strategy formation process: an international perspective. *European Management Journal*, 22(3), 263–272
- Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behaviour, corporate context and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 1, 61–70.
- Czarniawska, B. (1998). *A narrative approach to organization studies* (B. Czarniawska, Org.). SAGE Publications.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313–327.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154.
- 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.

- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle: reconceptualizing strategy process*. Sage.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2017). *Handbook of middle management strategy process research*. Edward Elgar Publishing.
- Hambrick, M., & Mason, P. (1984). A: Upper echelons: the organizations as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of management review*, 17(2), 327.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations; Studies towards the Integration of the Social Sciences*, 60(1), 5–27.
- Kerlinger, F. N. (1979). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Lavarda, R. 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., & Bellucci, C. (2022). Case study as a suitable research method to investigate strategy as practice. *The Qualitative Report*, 27(2), 539–554.
- Machado, L. A., Bernardes, M. E. B., & Vaz, S. L. (2022), 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, e21448. <https://doi.org/10.5585/riac.v21i2.21448>.
- Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294-316. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00744.x>
- Mason, R. B. (2007). The external environment's effect on management and strategy: a complexity theory approach. *Management Decision*, 45(1), 10–28.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategic formation. *Management Science*, 24(9), 934–949.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia*.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
- Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management: accelerating information creation. *Sloan Management Review*, 29(3), 9–18.
- Régner, P. (2003). Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. *Journal of Management Studies*, 40(1), 57–82.
- Rouleau, L., Hällgren, M., & de Rond, M. (2020). Covid-19 and Our Understanding of Risk, Emergencies, and Crises. *Journal of Management Studies*, 10.1111/joms.12649. <https://doi.org/10.1111/joms.12649>
- Ritchie, B., & Riley, M. (2004). The role of the multi-unit manager within the strategy and structure relationship: evidence from the unexpected. *International Journal of Hospitality Management*, 23(2), 145–161.
- Trochim, W. M. K. (1989). Outcome pattern matching and program theory. *Evaluation and Program Planning*, 12(4), 355–366.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731–735.
- Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 117–125. <https://doi.org/10.1177/147612700311006>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods*.