

Strategy-as-Practice e o papel do *Middle Manager* frente aos impactos do big data na tomada de decisão gerencial

Strategy-as-Practice and the role of the *Middle Manager* in face of the impacts of big data on managerial decision-making

La Estrategia como Práctica y el Papel del Mando Medio ante los impactos del big data en la toma de decisiones gerenciales

Como citar:

Carvalho, André L. & Lavarda, Rosalia A. B. (2025). *Strategy-as-practice* e o papel do *middle manager* frente aos impactos do *big data* na tomada de decisão gerencial. Revista Gestão & Tecnologia, vol.25, nº 1, p.306-324

Andre Luiz Carvalho

Doutorando em Administração - PPGA / Universidade Federal de Santa Catarina – UFS.

carvalhoproducoes@yahoo.com.br

<https://orcid.org/0000-0003-0580-0202>

Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda

Pós-doutorado em Administração, pela Universidad Pablo de Olavide (Espana). Professora do Departamento de Ciências da Administração da UFSC na Graduação e Pós-Graduação.

rblavarda@gmail.com

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

"Os autores declaram não haver plágio ou qualquer conflito de interesse de natureza pessoal ou corporativa, em relação ao tema, processo e resultado da pesquisa".

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 02/08/2024
Aprovado em 14/02/2025



This work is licensed under a Creative Commons Attribution – Non-Commercial 3.0 Brazi

Resumo

Objetivo do estudo: compreender, sob a perspectiva da *Strategy-as-Practice* (SAP), como o *Middle Manager* atua na tomada de decisão frente a ascensão tecnológica e implementação de ferramentas de processamento de dados e automação;

Metodologia/abordagem: ensaio teórico de abordagem caracterizada pela natureza reflexiva e interpretativa, suportada por revisão da literatura (Meneghetti, 2011);

Originalidade/Relevância: A literatura aponta o desafio do *Middle Manager* em lidar com uma multiplicidade de pontos de atenção, porém uma nova perspectiva se constitui com a ascensão tecnológica e implementação de ferramentas de processamento de dados e automação;

Principais resultados: o ensaio indica que, ao mesmo que encontram facilitadores em ferramentas automatizadas, os *Middle Managers* podem perceber nelas estruturas capazes de reduzir a importância de seu papel, constituindo um dilema inerente a quanto suas decisões podem motivar uma estratégia de intensificação ou não da digitalização nas organizações;

Contribuições teóricas/metodológicas: se sugere uma nova dimensão para estudos futuros, o dilema do *Middle Manager* quanto a seu papel e os impactos decorrentes da tecnologia de suporte a dados para a tomada de decisão;

Contribuições sociais / para a gestão: o dilema implica em condições inerentes a empregabilidade e a formação de competências para as funções, o papel das lideranças e os impactos nos resultados organizacionais decorrentes da relação humano-máquina.

Palavras-chaves: Strategy as Practice; Middle Manager; Evolução Tecnológica; Big Data; Ensaio Teórico.

Abstract

Purpose of the study: to understand, from the perspective of *Strategy-as-Practice* (SAP), how the *Middle Manager* acts in decision-making, in face of the technological rise and implementation of data processing and automation tools;

Methodology/approach: theoretical approach essay characterized by reflective and interpretive nature, supported by literature review (Meneghetti, 2011);

Originality/Relevance: The literature points out the *Middle Manager's* challenge in dealing with a multiplicity of attention points, but a new perspective is constituted with the technological rise and implementation of data processing and automation tools;

Main results: the essay indicates that, while finding facilitators in automated tools, *Middle Managers* can perceive in them structures capable of reducing the importance of their role, constituting an inherent dilemma as to how much their decisions can motivate a strategy of intensifying or not the digitization in organizations;

Theoretical/methodological contributions: a new dimension is suggested for future studies, the *Middle Manager's* dilemma, regarding his role and the impacts resulting from data support technology for decision making;

Social / management contributions: the dilemma implies conditions inherent to employability and the formation of skills for operational functions, the role of leaders and the impacts on organizational results arising from the human-machine relationship.

Keywords: Strategy as Practice; Middle Manager; Technological evolution; Big data; Theoretical Test.

Resumen

Propósito del estudio: comprender, desde la perspectiva de la Strategy as Practice (SAP), cómo actúa el Middle Manager en la toma de decisiones frente al auge tecnológico y la implementación de herramientas de procesamiento y automatización de datos;

Metodología/enfoque: ensayo de abordaje teórico caracterizado por un carácter reflexivo e interpretativo, sustentado en revisión bibliográfica (Meneghetti, 2011);

Originalidad/Relevancia: La literatura señala el desafío del Middle Manager al tratar con una multiplicidad de puntos de atención, pero se constituye una nueva perspectiva con el auge tecnológico e implementación de herramientas de procesamiento y automatización de datos;

Principales resultados: el ensayo indica que, si bien encuentran facilitadores en las herramientas automatizadas, los Middle Managers pueden percibir en ellas estructuras capaces de restar importancia a su rol, constituyendo un dilema inherente en cuanto a cuánto sus decisiones pueden motivar una estrategia de intensificar o no la digitalización en las organizaciones;

Aportes teóricos/metodológicos: se sugiere una nueva dimensión para futuros estudios, el dilema del Middle Manager, en cuanto a su rol y los impactos derivados de la tecnología de soporte de datos para la toma de decisiones;

Contribuciones sociales/de gestión: el dilema implica condiciones inherentes a la empleabilidad y la formación de habilidades para las funciones, el papel de los líderes y los impactos en los resultados organizacionales derivados de la relación hombre-máquina.

Palabras-claves: Estrategia como Práctica; Gerente de nivel medio; evolución tecnológica; grandes datos; Prueba teórica.

1 Introdução

Pesquisas que abordam a estratégia organizacional indicam uma predominância histórica por um formato positivista e empírico, racional e analítico (Chia, 2004; Calabretta et al., 2016). No entanto, os contextos marcados por incidentes frequentes e imprevistos exigem cada vez mais agilidade na tomada de decisões, pondo o papel das equipes de gerenciamento em evidência. Até meados dos anos 1960, a estratégia era um tópico relevante para as empresas como um ativo, e seus profissionais vinculados a estrutura executiva das organizações (Mintzberg,

Waters, 1985; Whittington, 2006). No entanto, os anos recentes impeliram métodos e ferramentas que proliferaram nas consultorias externas, e assim, abriram as portas das organizações. Da intuição do líder para o diálogo em processos de aprendizagem e mudança, ampliando o número de *stakeholders* e sua busca de comunicação com transparência (Whittington, 2019), contribuindo para orquestrar iniciativas e atividades, bem como mudanças estratégica – deliberadas ou emergentes (Ocasio, Laamanen e Vaara, 2017).

A construção de modelos mais centrados nas ações dos indivíduos favoreceu o surgimento da *Strategy-as-Practice* – SAP, abordagem estratégica que a considera um ato de fazer, relacionando práticas, *práxis* e praticantes. Nesta concepção, o papel dos indivíduos nas organizações é acentuado, visto que as ações deliberadas e as atividades de controle são parte de um contexto bem maior, que inclui a imaterialidade e a construção de relações sociais entre os indivíduos.

Há nesta configuração, um papel de destaque para os *middle managers*, visto que atuam como articuladores da implementação da estratégia, tanto constituída pela alta gerência quanto desenvolvida pelos agentes operativos (Floyd e Wooldridge, 1992), adotando o *sensemaking* e *sensegiving* entre os diferentes níveis da organização (Rouleau, 2005), e assim assumindo uma multiplicidade de papéis. No entanto, a diversidade histórica de abordagens na literatura considerou aspectos individuais, de atuação em grupo, da organização em que este indivíduo se insere, e o ambiente em que atua (Wooldridge et al., 2008), mas ainda distante de uma perspectiva tecnológica acentuada.

A evolução dos meios digitais impactou a capacidade da tomada de decisão. Se antes da internet o aspecto cognitivo já era percebido como limitado, induzindo a racionalidade a um processo de escolhas subjetivas por cada indivíduo (Melo, Fucidji, 2016), agora a multiplicidade de dados que constituem o *Big Data* desafia a interpretação e escolha de quais papéis assumir na prática, podendo trazer muitos benefícios se considerada e adotada assertivamente (Elgendy, Elragal, 2016). Por vezes, as organizações tendem a exagerar sua percepção do impacto das ferramentas de análise de dados enquanto ignoram as competências organizacionais necessárias para a tomada de decisões e a ação gerencial (Alexander, Lyytinen,

2017). DeLone e McLean (2016) indicam que a própria implantação de sistemas informacionais pode acabar tendo falhas, e uma das origens das dificuldades está no processo de atenção, seja dos operadores para as metas e indicadores, ou mesmo nos impactos que a rede dependente daquele sistema encontre como consequência de seu uso. A própria tecnologia pode trazer suporte para melhoria das definições e ações estratégicas dentro da organização (autor, ano).

Por meio de um ensaio teórico (Whetten, 2003), buscamos compreender, sob a perspectiva da *Strategy-as-Practice* (SAP), como o *Middle Manager* atua na tomada de decisão frente a ascensão tecnológica e implementação de ferramentas de processamento de dados e automação. Neste sentido, se elenca na sequência, aspectos da SAP, caracterizando a seguir os papéis do *Middle Manager*, as condições tecnológicas inerentes ao *Big Data* e discorrendo sobre suas relações.

Como resultado, são estabelecidos entendimentos acerca da capacidade da própria tecnologia promover focos de atenção que contrastem com um comportamento resistente dos agentes, em favor das mudanças organizacionais, indicando proposições de pesquisas futuras para possível validação empírica.

Consideramos este ensaio teórico como uma forma de abordagem caracterizada pela natureza reflexiva e interpretativa, suportada por revisão da literatura (Meneghetti, 2011). O formato considera como base o adotado em Petrol e Prado (2014) quanto ao formato e disposição de temas e subtemas, bem como Scussel e Lavarda (2020), na intenção de promover as bases iniciais para uma futura proposição de um *framework* conceitual.

Neste sentido, foi feita uma revisão parcial da literatura considerando artigos em uma base de dados (*Google Scholar* e *Scopus*), de forma intencional, pelos temas de interesse, extraíndo tópicos aderentes ao cenário contemporâneo. Após esta construção, discorreremos sobre os entendimentos inerentes às relações e suas implicações.

2 Strategy-As-practice (SAP)

A pesquisa de estratégia como prática (*Strategy-as-Practice* - SAP) surge como alternativa para o modelo dominante baseado em recursos (Chia, 2004). Estratégia é algo que se faz (Whittington, 2006) levando em consideração a inserção social da sua formulação (Tsoukas, 2018). Esta perspectiva se preocupa em como a estratégia emerge das interações entre os atores e seus contextos, indo além dos entendimentos embasados em cognição dos indivíduos ou decorrentes em grande parte de considerações estruturais externas (Jarzabkowski, 2003).

Estratégia é conceituada no SAP como uma atividade situada, enquanto o *strategizing* compreenderia as ações, interações e negociações de múltiplos atores e suas práticas na realização de atividade (Jarzabkowski et al., 2007). Baseia-se em discursos, é restringido e habilitado por acordos sociais, faz uso de ferramentas como a linguagem, relações de poder, papéis e identidades dos gerentes e processos de construção de sentido (Golsorkhi et al., 2015), no encontro dos "praticantes" (agentes), da "*práxis*" (ações situadas dos praticantes ao longo do tempo) e suas "práticas" (rotinizadas, vinculadas a normas, mediadas por ferramentas, e maneiras de fazer as coisas (Jarzabkowski et al., 2007; Tsoukas, 2018).

O fazer estratégico indica que a normatividade das práticas pode habilitar campos de entendimento, como a construção moral, ética e virtudes advinda destas normas. Neste sentido, as práticas ganhariam efeitos simbólicos, enquanto a *práxis* mensuraria valores para dirigir uma análise dos praticantes sobre o que certo ou não fazer. Assim, além das posições e cargos, a estratégia também é passível de modelar o caráter dos indivíduos e contribuir para a construção coletiva de entendimento do propósito da organização (Tsoukas, 2018).

Jarzabkowski & Spee (2009) se alinham ao entendimento da ampliação do campo de estudos, uma vez que diferentes focos são permitidos, de acordo com o papel e interpretação dados aos praticantes e as ambiências da *práxis* (em níveis micro ou macro ambientados em olhares para atores internos e externos a organização). A sua categorização de estudos da área indicou poucos trabalhos direcionados ao papel do material (artefatos e tecnologias) ou sistemas numéricos, ou ainda, arranjos espaciais dos praticantes (dentro de uma reunião ou workshop). Assim como abordagens sobre intangíveis, práticas incorporadas, know-how, motivações, emoções e intenções. Tais carências deixam em aberto as práticas através das quais indivíduos

se constroem e avançam como atores estratégicos, bem como o que realmente está fazendo (os artefatos materiais disponíveis, o posicionamento físico, o riso, frustração, raiva, excitação, antecipação, tédio, repetição e manobra política). Focos também citados por Vaara e Whittington (2012) como contextos de aprofundamento: macro-institucionais e materialidade.

Esta ausência de aprofundamento da relação entre pessoas e mesmo materiais deriva da busca do conforto acadêmico em encaixar racionalidade nas lógicas práticas (Chia, 2004), com motivações, segundo Netz et al., (2020), em um entendimento tácito da própria academia, que concepções como o afeto seriam ruins para equipes de gestão em contextos relacionados a crises, pois reduziriam o foco nos objetivos organizacionais. O autor contesta considerando que este mesmo afeto também seria uma ajuda crucial para a troca de informações entre equipes de gerenciamento intermediário e níveis corporativos operativos em momentos de tomada de decisões estratégicas sob extrema pressão.

3 Middle manager

Dentre os diversos *stakeholders* em atividade nas organizações, é possível destacar o gerente intermediário (*middle manager*). Em um trabalho precursor da perspectiva de SAP, Floyd e Wooldridge (1992) caracterizam sua importância em quatro papéis distintos na aplicação de estratégias deliberadas (*top-down*, estabelecidas pelas altas direções e oriundas do planejamento) e emergentes (*bottom-up*, oriundas de percepções do mercado, por vezes obtidas na linha operacional, em contato com consumidores) (Mintzberg, Waters, 1985). Os papéis se alinham ainda às ideias de *sensemaking* e *sensegiving* de Rerup (2005):

- a) Facilitando a adaptação das informações recebidas da alta direção e criando um entendimento traduzível, dando sentido a metas e ações, produzindo o *sensemaking*;
- b) Implementando as proposições da alta direção junto aos níveis operacionais, repassando o entendimento e o criando nos níveis operacionais, promovendo o *sensegiving*;

- c) Sintetizando as percepções obtidas pela linha de frente junto ao mercado e concebendo entendimentos e narrativas qualitativas sobre as operações, ou seja, também constituindo um sentido sobre as rotinas, tendo um *sensemaking*;
- d) Defendendo e advogando estas percepções junto a alta direção para conduzir mudanças e adequações no planejamento, também um *sensegiving*.

O papel do *middle manager* gera uma integração contínua dos fluxos de informação nos diferentes níveis da organização, seja sintetizando, defendendo, facilitando ou implementando, e pode ser considerado a conexão de processos e práticas estratégicas. (Lavarda et al., 2010). Diferentes trabalhos, como o de Luz et al. (2013) identificaram estes diferentes papéis na composição da prática estratégica, salientando as ações dos gerentes mesclando condições cognitivas e comportamentais.

Scussel & Lavarda (2020) aprofundam estas condições, indicando haver relação indissociável entre estratégia como prática, gerência de nível intermediário e pensamento estratégico, tornando o gerente o principal articulador do processo. O papel dos gestores é entendido como destaque em ambientes dinâmicos e pautados por incertezas, dado que se demanda dele agilidade em tomar decisões que suportem adequações nos modelos de negócio tanto na alocação, realocação, combinação e recombinação de recursos e ativos (Teece, 2007) quanto pela liderança.

Há um entendimento de que o papel de um gerente empreendedor na transformação da empresa é crítico, até mesmo por parte de abordagens centradas em operações, como a *Resource Based View* ou a teoria das Capacidades Dinâmicas (Règner, 2008; Teece, 2012), visto que sua realização é dependente da ação de indivíduos específicos (Kurtmollaiev, 2020), especialmente da capacidade de um gerente individual para realizar uma ou mais das atividades mentais que compõem a cognição (Helfat, 2015).

No entanto, suas características empreendedoras podem limitar as percepções (Ahn et al., 2017). A própria economia valida ideias como a da racionalidade limitada de Herbert Simon, compreendendo que não é possível obter e processar individualmente todas as

informações necessárias para a otimização da tomada de decisões (Balestrin, 2002). Em pesquisas como de Faraco et al., (2019), é indicado que seu papel quando articula com o topo da organização é de defensor e/ou sintetizador, promovido por decisões de aspecto mais racional, enquanto que sua articulação com a base operacional intensifica os papéis de facilitador e implementador, por meio de decisões de caráter intuitivo.

Esta multiplicidade de papéis, e a necessidade de adaptação e mudança desses papéis, em momentos de realinhamento estratégico da organização, gera conflitos de ordem pessoal, como em valores, emoções, competências e horizontes de tempo, além de impactar os relacionamentos, tanto nos níveis acima e abaixo, quanto entre seus pares.

Dentre os riscos apontados por Floyd e Lane (2000) estão o de comportamento oportunista, prejuízo na qualidade das informações compartilhadas, interrupção no desenvolvimento do conhecimento da empresa e dificuldades no processo adaptativo. Para os autores, a minimização destes riscos passa pela intensificação de controles pela organização. As empresas então regulam a atenção de seus decisores nos níveis individual, social e organizacional por meio de processos estabelecidos, além de uma cognição gerencial decorrente da inserção da firma em determinado meio, afetado por estruturas sociais, econômicas e culturais (Ocasio, 1997) mas seus recursos para dar atenção a todas as situações são limitados (Bansal et al., 2014).

Já Mantere (2008) entende que a multiplicidade de papéis traz potencial tanto para habilitar quanto para inibir a atuação das gerências intermediárias, e o que definirá esta condição será o grau de tratativas e acordos mutuamente combinados com a organização, quanto a legitimação, diálogo e racionalidade na definição das ações. E, Splitter et al. (2021) complementa, indicando esta dualidade de maneira mais acentuada na prática, no fazer, condição em que se desenvolvem resistências dos gerentes por manter e valorar suas posições, não por ausência de acordos e definições, ou mesmo controles, mas pela tentativa deste indivíduo preservar seu papel e espaço.

4 Tecnologia: dados e automação



O termo Inteligência Artificial engloba máquinas que podem trabalhar e agir como humanos (Feng et al, 2020). Mas entender e aprender a tomada de decisão humana são desafios para a automação, embora persista a ideia de que qualquer atividade cognitiva possa ser aprendida, fazendo possível um dia programar máquinas que aprendam a criar construções com intervenção humana limitada ou nenhuma (De Bruyn et al, 2020). Uma primeira evolução favorável a essa ideia está relacionada aos dados, que crescem rapidamente em volume, velocidade e variedade, além de levantar preocupações sobre sua veracidade e validade - condições inerentes ao *Big Data* (Amaral, 2016; Schroeder, 2018).

Esta condição contribui para modelos de negócios menos subjetivos e mais orientados a dados (Sorescu, 2017). A evolução na capacidade de analisar dados brutos, também em múltiplos formatos como texto, áudio, vídeo, imagens, permitiu automatizar processos e decidir ações que caberiam antes a um usuário. No entanto, os limites desta automação esbarram nos próprios humanos, visto que a máquina age de modo racional (decide com base na maximização de ganhos e redução de perdas), e não interpretando propósitos divergentes (Masters, Sardina, 2021), como as decisões oriundas de interações sociais dos usuários para permitir coordenar, competir e colaborar entre si (Castelfranchi, 1998).

Alguns dos modelos de aplicação da tomada de decisão automatizada estão no marketing, promovendo a interação da organização com o ambiente externo, possibilitando a criação de valor para seus usuários (Rangaswamy et al., 2020) com a otimização das preferências do usuário, rastreamento do comportamento do cliente online, análise de tendências e recomendações do consumidor, personalização da experiência do cliente online, criação de sistemas de recomendação, entre outros (Saura, 2020), com ferramentas como PNL, análise de texto e conteúdo, somadas à análise estatística e comportamental (Misirlis, 2018) e análise de sentimento (Ray et al., 2021). Com a internet, as empresas encontraram também forma de obter reportes sobre experiências de outras empresas obtendo insights e aprendizados diferenciados (Maslach et. al., 2018). Mas a preocupação com falhas, relutância a simplificar interpretações, compromisso com a resiliência, pouca preocupação com a estrutura organizacional (especialmente a hierarquia), são condições a serem consideradas pelos gestores (Rerup, 2005).

Para Ghasemaghaei, (2017) os resultados positivos são condicionados a ação dos gerentes em garantir o ajuste entre as ferramentas de análise de dados com dados, tarefas e pessoas. Inerente ao *Big Data*, há vantagens na descoberta de percepções ocultas do consumidor, permitindo que os profissionais de marketing tomem decisões em previsões sobre comportamentos e façam mudanças preventivamente ou de forma proativa para responder às mudanças nos ambientes de mercado (Erevelles et al., 2016).

Assim, os desafios do *Big Data* estão em seus antecedentes com a tomada de decisão do que produzir, e posteriormente, como interpretar e aplicar resultados (Shamim et al., 2019). Algo especialmente relacionado aos gestores organizacionais, uma vez que é comum a falta de ações planejadas, sobretudo na definição e adoção dos sistemas de informação (Kitsios, Kamariotou, 2019).

5 Algumas reflexões e contribuições

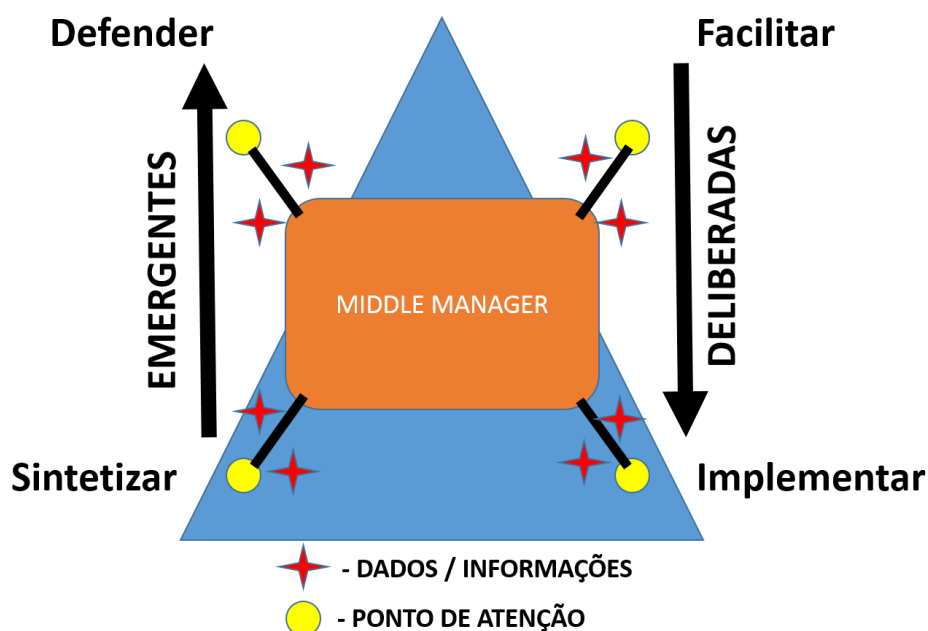
Considerando o objetivo inicial deste ensaio de *compreender, sob a perspectiva da Strategy-as-Practice (SAP), como o Middle Manager atua na tomada de decisão frente a ascensão tecnológica e implementação de ferramentas de processamento de dados e automação*, passamos a apresentar algumas reflexões decorrentes da literatura revisada (Floyd & Wooldridge, 1992; Floyd & Lane, 2000; Rouleau, 2005; Whittington, 2006; Jarzabkowski et al., 2007; Mantere, 2008; Wooldridge et al., 2008; Jarzabkowski & Spee, 2009; Lavarda et al., 2010; Ocasio, 2011; Golsorkhi et al., 2015; Helfat, 2015; Amaral, 2016; DeLone & McLean, 2016; Ghasemaghaei, 2017; Sorescu, 2017; Schroeder, 2018; Tsoukas, 2018; Shamim et al., 2019; De Bruyn et al., 2020; Scussel & Lavarda, 2020; Splitter et al., 2021).

As atribuições da estratégia ao *middle manager* com a perspectiva do SAP trazem um papel articulador evidente, que exige mobilização cognitiva do indivíduo para perpassar diferentes papéis entre composições deliberadas e emergentes (Floyd & Wooldridge, 1992; Mintzberg, Waters, 1985). No entanto, o novo cenário, notadamente caracterizado pela evolução da tecnologia das comunicações, ampliou consideravelmente o volume de informações, como abrangido pelo *Big Data* (Elgendy, Elragal, 2016).

Se, em condições históricas, o desafio de transitar em papéis distintos e ainda tomar decisões já se mostra amplo (Figura 1), no momento em que se instaura uma realidade que amplia vertiginosamente os pontos de contato internos e externos a todos os indivíduos, é necessário observar composições adicionais como: a dificuldade de atenção, e sua correspondente importância (Ocasio, 1997). Essa pluralidade de focos pode contribuir para a criação de posicionamentos pessoais nas atividades estratégicas (Splitter et al., 2021), bem como resistência a mudanças (Mantere, 2008).

Figura 1

Atribuições do Middle Manager do ponto de vista Histórico



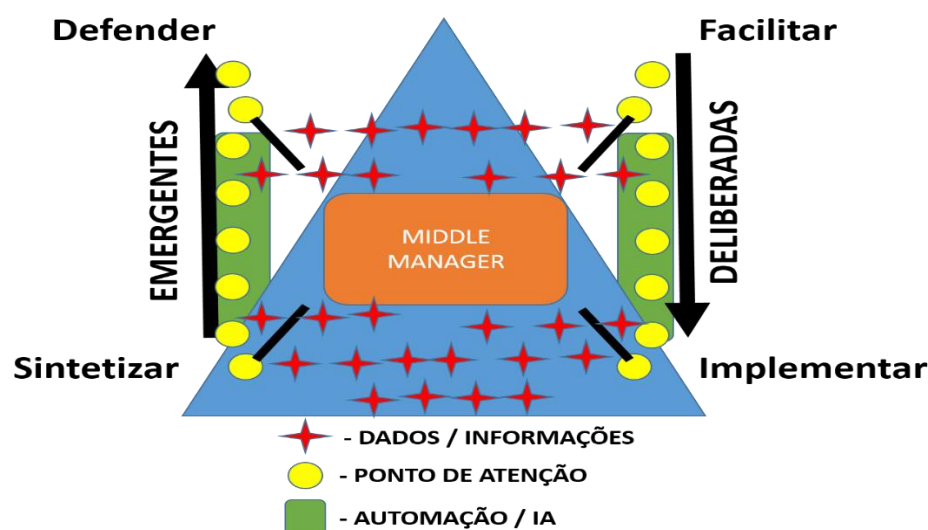
Fonte: Elaborado a partir de Floyd, & Wooldridge (1992) e demais estudos revisados

Ao mesmo tempo, a automação dos processos permite que uma diversidade de ações seja conduzida pela própria tecnologia. O Advento da Inteligência Artificial permite que o mesmo volume de dados que agora desafia a interpretação subjetiva, condicione parte das ações antes estabelecidas pela rotina deste *middle manager* e toda a organização.

Se, por um lado, o processamento de um maior volume de dados permite controles que direcionem decisões (De Bruyn et al, 2020), por outro, a redução dos pontos de contato entre colaboradores, ou mesmo o meio externo, inibe a percepção dos *stakeholders* envolvidos nestes pontos. Isto sugere impactos como a redução de interações, abalos na cultura organizacional, e do ponto de vista estratégico, um espaço menor para aflorar estratégias emergentes.

Na concepção de Jarzabkowski & Spee (2009), se entende como um risco a manutenção da *práxis*. Ou ainda, uma prevalência das condições *top-down* pela automação dos controles (Brynjolfsson, McElheran, 2016). Na perspectiva de Floyd e Woodridge (1992), é possível ainda questionar a função do *middle manager* no próprio processo estratégico, visto que a redução da necessidade de articulação pode impactar sua identidade neste processo, assim como sua capacidade de atuar (Rouleau, 2005). Na intenção de favorecer as concepções, se propõe um mapa das mudanças percebidas, por meio da Figura 2.

Figura 2
Atribuições do Middle Manager com o advento tecnológico



Fonte: Elaborado a partir de Floyd, & Wooldridge (1992) e demais estudos revisados

Apesar da intensificação do processo de digitalização e do uso da tecnologia, cabe um adendo comportamental na decisão dos *middle managers*, visto que a velocidade de adoção, sobretudo em organizações menores, de novas ferramentas e sua integração nos processos, acaba por intensificar a dúvida quanto a importância de seu papel, a qualidade de suas decisões,

o bom processamento de dados e a integração de seus atos na (boa) estratégia organizacional (Splitter et al., 2021).

Afinal, o quanto deve ou não priorizar a decisão por implementar de maneira intensificada novas tecnologias? (Kitsios, Kamariotou, 2019). Pois da mesma maneira que há uma mobilização pela intensificação tecnológica na implantação de processos automatizados e no uso de dados, há contrapontos que sugerem que uma mudança nas estruturas em detrimento das práticas consolidadas seria de pouca eficácia, afinal, a percepção de sucesso nas ações estratégicas estaria mais relacionada a mudanças nas práticas de gestão, independentemente do tipo de ferramenta (Brynjolfsson, McElheran, 2016), sendo que cabe aos gerentes garantir o balanceamento e adoção entre ferramenta, tarefa e pessoas (Ghasemaghaei, 2017).

Inerente ao *Big Data*, há vantagens, por exemplo, na descoberta de percepções ocultas do consumidor, permitindo que os profissionais de marketing tomem decisões em previsões sobre comportamentos e façam mudanças preventivamente ou de forma proativa para responder às mudanças nos ambientes de mercado (Erevelles et al., 2016). Assim, os desafios do *Big Data* estão em seus antecedentes com a tomada de decisão do que produzir, e posteriormente, como interpretar e aplicar resultados (Shamim et al., 2019). Algo especialmente relacionado aos gestores organizacionais, uma vez que é comum a falta de ações planejadas, sobretudo na definição e adoção dos sistemas de informação (Kitsios, Kamariotou, 2019).

A perspectiva da atenção pode permitir uma forma adicional de lidar com o dilema gerado na decisão do *middle manager*. Se a intensificação dos controles (Floyd, & Lane, 2000) é reconsiderada com a ampliação do papel individual na estratégia (Splitter et al., 2021) mediada pelas tratativas entre a organização e o indivíduo, por meio de acordos e legitimação (Mantere, 2008), há que considerar que o aspecto cognitivos são limitados, mas não ausentes, e sempre acabam alocados em favor das informações recebidas (Ocasio, 2011), e a comunicação interna, parte das interações sociais, auxilia na orientação de mudanças, iniciativas e atividades (Ocasio, Laamanen e Vaara, 2017). Neste sentido, a intensificação das informações com o incremento tecnológico se torna um novo aspecto a considerar, afinal, é um fator que influencia o desempenho dos tomadores de decisão, bem como a qualidade de suas

decisões, caso gestores saibam lidar e extrair valor e conhecimento dos conjuntos de dados ((Elgendy, Elragal, 2016).

6 Considerações finais

O objetivo deste ensaio foi compreender, sob a perspectiva da *Strategy-as-Practice* (SAP), como o *Middle Manager* atua na tomada de decisão frente a ascensão tecnológica e implementação de ferramentas de processamento de dados e automação. Para isso, elencou aspectos da gestão organizacional direcionada a dados que estabeleçam impacto na Estratégia sob a ótica da SAP, caracterizando os papéis do *Middle Manager*, os impactos da atenção, e suas relações.

Foi possível entender que o *Middle Manager* já encontra o desafio de lidar com a multiplicidade de pontos de atenção nos ambientes internos e externos da organização. A intensificação destes pontos, motivada pela proliferação de dados, trouxe facilitadores nas ferramentas de automatização de processos.

Em contrapartida, é possível inferir que, ao mesmo tempo, tais estruturas acabaram por reduzir a importância de seu papel, constituindo inclusive um dilema, inerente a quanto suas decisões motivarão uma estratégia de intensificação ou não da digitalização nas organizações. Este dilema traz à luz questionamentos, quanto às condições e aspectos que o acentuam, fatores motivacionais que estabeleçam a confiança das gerências nas ferramentas, ou mesmo construtos que possam permitir mensurar resultados comparativos entre a implementação de decisões tecnológicas e humanas.

Como contribuição teórica, se espera que as reflexões, a partir deste ensaio, tragam uma nova dimensão para estudos futuros, o dilema do *middle manager* quanto a seu papel e os impactos decorrentes da tecnologia de suporte a dados para a tomada de decisão. Para a prática gerencial, tais concepções exibem uma vasta gama de implicações, tanto do ponto de vista da empregabilidade e da formação de competências para as funções, quanto o papel das lideranças e os impactos nos resultados organizacionais decorrentes desta relação humano-máquina.

Como limitação destacamos o âmbito teórico deste estudo que requer aprofundamento e encaminhamento para estudo empírico futuro, levando em consideração os aspectos elencados neste trabalho. Ainda, fizemos uma abordagem limitada a alguns aspectos, que exigem uma ampliação nos fatores relacionais ao tema para contemplar todas as possíveis implicações.

Como direcionamento para futuras pesquisas esperamos que as reflexões tragam uma nova dimensão para estudos futuros, a importância da atenção e o papel da tecnologia em propiciar análises de dados que garantam a diversidade de percepções, sobretudo de natureza empírica, a fim de elucidar e aprofundar as percepções do papel do *middle manager* e da forma como ele toma decisões em favor da estratégia organizacional. De modo gerencial e social, tais concepções exibem uma vasta gama de implicações, tanto do ponto de vista da empregabilidade e da formação para estas funções, quanto do seu próprio valor social.

Referências

- Ahn, J.M., Minshall, T. & Mortara, L. (2017), Understanding the human side of openness: the fit between open innovation modes and CEO characteristics. *R&D Management*, 47(1), 727-740.
- Alexander, D.T., & Lyytinen, K.J. (2017). *Organizing Successfully for Big Data to Transform Organizations*. AMCIS.
- Amaral, F., (2016). *Introdução à Ciência de Dados: mineração de dados e Big Data*. Ata Books: Rio de Janeiro.
- Balestrin, A. (2002). Uma Análise da Contribuição de Herbert Simon para as Teorias Organizacionais. *Revista Eletrônica de Administração REAd*, 28(8:4).
- Bansal, P., Kim, A., & Wood, M. 2018. Hidden in Plain Sight: The Importance of Scale on Organizational Attention to Issues, *Academy of Management Review*, (43:2), 217-241.
- Brynjolfsson, E.; Jin, W., & McElheran, K. S. (2021). *The Power of Prediction: Predictive Analytics, Workplace Complements, and Business Performance*. SSRN.
- Calabretta, G., Gemser, G., & Wijnberg, N. M. (2017). The Interplay between Intuition and Rationality in Strategic Decision Making: A Paradox Perspective. *Organization Studies*, 38(3-4), 365-401.
- Castelfranchi, C. (1998). Modelling social action for AI agents. *Artificial Intelligence*, 103(1-2), 157-182.
- Chia, R. (2004) Strategy-as-practice: Reflections on the research agenda. *European Management Review*, 1(1), 29-34.

- De Bruyn, A., Viswanathan, V., Beh, Y. S., Brock, J. K. U., & von Wangenheim, F. (2020). Artificial Intelligence and Marketing: Pitfalls and Opportunities. *Journal of Interactive Marketing*, 51(1), 91-105.
- DeLone, W. H., & McLean, E. R., (2016). Information Systems Success Measurement. *Foundations and Trends in Information Systems*, 2(1), 1-116.
- Elgendy, N., & Elragal, A., (2016) Big Data Analytics in Support of the Decision Making Process, *Procedia Computer Science*, 100(1), 1071-1084.
- Erevelles, S.; Fukawa, N., & Swayne, L., (2016). Big Data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, 69(2), 897-904.
- Faraco, M. M., Lavarda, R. A. B., & Gelbcke, F. L., (2019). Tomada de decisão em hospitais de ensino: entre formalismo e síntese intuitiva. *Revista de Administração Pública*, 53(4), 769-779.
- Feng, C. M., Park, A., Pitt, L., Kietzmann, J., & Northey, G. (2020). Artificial intelligence in marketing: A bibliographic perspective. *Australasian Marketing Journal*.
- 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., & Lane, P. J. (2000). Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Ghasemaghahi, M., Hassanein, K., & Turel, O., (2017). Increasing firm agility through the use of data analytics: The role of fit. *Decision Support Systems*, (101).
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (Eds.), (2010). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Helfat, C.E., & Peteraf, M.A., (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, (36).
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. P., (2009) Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.
- Jarzabkowski, P., & Wilson, D., (2002) Top teams and strategy in a UK university. *Journal of Management Studies*, 39(3), 355-382.
- Jarzabkowski P, Balogun J., & Seidl, D., (2007) Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*. 60(1), 5-28.
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2019). Information Systems Strategy and Strategy-as-Practice: Planning Evaluation in SMEs, *Proceedings of Americas Conference on Information Systems*, 1(1), 1-10.
- Kurtmollaiev, S. (2020). Dynamic Capabilities and Where to Find Them. *Journal of Management Inquiry*, 29(1): 3-16.
- Luz, C. L. M., Gobbo, G., & Lavarda, R. A., (2013). A Participação do Gerente de Nível Intermediário no Processo de Implementação da Estratégia Considerando os Estudos de Floyd e Wooldridge (1992). *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 12(4), 123-149.
- Mantere, S., (2008). Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294-316.
- Maslach, D., Branzi, O., Rerup, C., & Zbaracki, M. J., (2018). Noise as Signal in Learning from Rare Events. *Organization Science*, 29(2), 225-246.

- Masters, P. & Sardina, S., (2021). Expecting the unexpected: Goal recognition for rational and irrational agents. *Artificial Intelligence*, 1(297), 103490).
- Melo, T. M., & Fucidji, J. R., (2016). Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos. *Revista de Economia Política*, 36(3), 622-645.
- Meneghetti, F. K., (2011). O que é um Ensaio-Teórico? *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), Curitiba: ANPAD.
- Mintzberg, H.; Waters, J. A., (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272
- Netz, J., Svensson, M., & Brundin, E., (2020). Business disruptions and affective reactions: A strategy-as-practice perspective on fast strategic decision making, *Long Range Planning*, (53:5).
- Ocasio, W. (1997). Towards an Attention Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* (18), 187-206.
- Ocasio, W. (2011). Attention to Attention. *Organization Science* (22:5), 1286-1296.
- Ocasio, W., & Joseph, J. (2018). The Attention-Based View of Great Strategies. *Strategy Science* (3:1), 289-294.
- Ocasio, W, Laamanen, T, & Vaara, E., (2018) Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change. *Strategic Management Journal*. (39), 155– 167.
- Petroll, M. M., & Prado, P. H. M., (2014). Um ensaio teórico sobre placement televisivo e seus efeitos sobre o consumidor. *Revista de Administração Contemporânea* [online]. (18:2).
- Rangaswamy, A. Moch, N., Felten, C., Bruggen, G., Wieringa, J. E., & Wirtz, J., (2020). The Role of Marketing in Digital Business Platforms. *Journal of Interactive Marketing*, (51).
- Ray, A., Bala, P. K., & Rana, N. P. (2021). Exploring the drivers of customers' brand attitudes of online travel agency services: A text-mining based approach. *Journal of Business Research*, (128).
- Regnér, P. (2008). Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. *Human Relations*, 61(4), 565–588.
- Rerup, C. 2005. Learning from past experience: Footnotes on mindfulness and habitual entrepreneurship, *Scandinavian Journal of Management* (21), 451-472.
- Rouleau, L. (2005) Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management studies*, 42(7).
- Schroeder, R. (2018). Big Data: moldando o conhecimento, moldando a vida cotidiana. *Revista MATRIZES*, 12(2).
- Scussel, F. B. C., & Lavarda, R. A. B. (2020). A Relação Entre Estratégia Como Prática, Atuação Da Gerência Intermediária E O Pensamento Estratégico: Proposta De Um Framework Conceitual. *Perspectivas Gestão & Amp Conhecimento*, 10(1), 2-22.
- Sorescu, A. (2017), Data-Driven Business Model Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 34(1), 691-696.
- Splitter, V., Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2021). Middle managers' struggle over their subject position in Open Strategy processes. *Journal of Management Studies*.
- Teece, D. J. (2007), Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(1), 1319-1350.

- Tsoukas, H. (2018). Strategy and virtue: Developing strategy-as-practice through virtue ethics. *Strategic Organization*, 16(3), 323-351.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 6, 285-336.
- Whetten, D. A. (2003). Desenvolvimento de teoria. O que constitui uma contribuição teórica? *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 43(3), 69–73.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634.
- Whittington, Richard (2019). *Opening Strategy: Professional Strategists and Practice Change, 1960 to Today*. Oxford.
- 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.