CONHECIMENTO EM AÇÃO

Da Ciência à Decisão

Nº 10

QUAL É O PAPEL DA MÉDIA GERÊNCIA NA ESTRATÉGIA? CINCO LIÇÕES SOBRE OS GERENTES QUE LIGAM A ESTRATÉGIA AO DIA A DIA E GERAM RESULTADOS ALÉM DO FINANCEIRO

REGINA CÉLIA ZIMMERMANN DA FONSECA, BRUNO HENRIQUE ROCHA FERNANDES E SAMIR LÓTFI VAZ
Termotécnica e Fundação Dom Cabral – outubro | 2026

FDC Fundação Dom Cabral

Qual é o papel da média gerência na estratégia? Cinco lições sobre os gerentes que ligam a estratégia ao dia a dia e geram resultados além do financeiro

O que 15 anos de pesquisa revelam sobre os papéis estratégicos dos gerentes intermediários e sobre os resultados que se pode esperar deles.

BASEADO EM

Revista Ibero-Americana de Estratégia, 24(1), 2025, e24872

DOI

10.5585/2025.24872

TIPO

Revisão sistemática e bibliométrica · versão orientada à prática

CORPUS

335 artigos da Web of Science (2008–2022)

AUTORES

Regina Célia Zimmermann da Fonseca
COO da Termotécnica

Bruno Henrique Rocha Fernandes
Fundação Dom Cabral

Samir Lótfi Vaz
Fundação Dom Cabral

PALAVRAS-CHAVE

Média gerência
Estratégia
Stakeholders
Desempenho organizacional

NESTE ARTIGO

As cinco lições
O quadro geral
Por que isso importa?
Roteiro para diretorias e gerentes

Por que a média gerência, tantas vezes vista como uma camada a cortar, continua decisiva para que a estratégia saia do papel?

A doutora e executiva Regina Célia Zimmermann da Fonseca, COO da Termotécnica, com os professores Bruno Henrique Rocha Fernandes e Samir Lótfi Vaz, da Fundação Dom Cabral, partiram de uma pergunta que acompanha conselhos, diretorias, áreas de pessoas e os próprios gerentes.

Há décadas se discute se a média gerência é motor ou fóssil, heroína ou vilã. De um lado, ondas de reestruturação a tratam como burocracia desnecessária. De outro, estudos mostram que esses gerentes participam tanto da concepção quanto da execução da estratégia, ligando a alta direção, as equipes e os pares.

Em 2008, um artigo de referência de Wooldridge, Schmid e Floyd organizou o que se sabia sobre o tema num modelo com antecedentes, papéis e resultados. Os autores do estudo analisaram 335 artigos que citaram esse trabalho entre 2008 e 2022, combinando técnicas bibliométricas com uma revisão detalhada da literatura.

A conclusão principal é que o modelo precisa ser atualizado. Ele trata os resultados da média gerência quase só pelo ângulo econômico, enquanto as organizações respondem hoje a clientes, empregados e sociedade, e os gerentes estão no centro dessas demandas.

A seguir, as cinco lições, da posição da média gerência aos resultados que ela gera, e o que cada uma pode significar para quem dirige ou desenvolve gerentes.

As cinco lições

LIÇÃO 1 · POSIÇÃO

O que define a média gerência é a ponte, não o cargo

Há muitas definições de média gerência. Algumas olham o organograma: gerentes abaixo da diretoria e acima de quem executa. Para os autores do modelo que o estudo revisita, porém, o que torna essa função única é a combinação de acesso à alta direção com conhecimento da operação. É isso que permite ao gerente médio fazer a mediação entre a estratégia e o dia a dia.

Nas últimas décadas, reestruturações, automação e tecnologia reduziram o número de

gerentes em muitas empresas, e grandes empresas de tecnologia voltaram a cortar camadas. Ainda assim, organizações conhecidas por serem horizontais reintroduziram níveis intermediários para sustentar o crescimento, porque os problemas de coordenação superaram os ganhos da descentralização. A média gerência reaparece em contextos tão diversos quanto startups e comunidades de software aberto.

> **Para o líder.** Antes de cortar uma camada, vale entender que ponte ela faz. A pergunta: na sua organização, quem leva a estratégia à operação, e quem traz a operação de volta à estratégia?

LIÇÃO 2 · PAPÉIS

Quatro papéis na estratégia, não apenas execução

O estudo parte de uma tipologia consolidada de quatro papéis estratégicos. O gerente pode ser defensor, quando argumenta de forma persistente por alternativas que dão novas capacidades à empresa; sintetizador, quando interpreta acontecimentos, conecta ideias às questões estratégicas e leva perguntas à alta direção; facilitador, quando estimula a experimentação, a geração de ideias e a solução de problemas entre áreas; e implementador, quando alinha as atividades da sua unidade à estratégia escolhida.

Dois desses papéis integram e sustentam a estratégia oficial, e dois divergem dela, abrindo espaço para o novo. Outros pesquisadores acrescentaram papéis como a melhoria do desempenho operacional e a gestão do desempenho. Os autores lembram que o contexto mudou, mas todos esses papéis ganham importância.

> **Para o líder.** Gerentes reduzidos a executores deixam de trazer alternativas e leituras do ambiente. A pergunta: sua empresa espera dos gerentes só implementação, ou também que defendam ideias e ajudem a interpretar o que está mudando?

LIÇÃO 3 · CONTEXTO

O contexto decide quanto o gerente pode contribuir

Os papéis da média gerência envolvem ambiguidade e conflito, porque públicos diferentes esperam coisas diferentes do gerente. Parte da literatura vê o mercado como regulador: ele pede ora inovação, ora replicação do que já funciona. Em crises, por exemplo, a alta direção pode se beneficiar de permitir mudanças radicais conduzidas pelos gerentes.

Outros estudos mostram que o contexto interno pesa tanto quanto o externo. Burocracias profissionais limitam um papel mais estratégico dos gerentes, e a qualidade da relação com a alta direção pode ampliar ou restringir o que eles conseguem fazer. Nos papéis de defensor e facilitador, os gerentes atuam como intermediários que ligam públicos internos e externos à organização.

> **Para o líder.** Um bom gerente num contexto que o bloqueia entrega pouco. A pergunta: a estrutura e a relação com a alta direção da sua empresa ampliam ou estreitam o espaço estratégico dos gerentes?

LIÇÃO 4 · EFETIVIDADE

O resultado do gerente vai além do financeiro

O modelo de referência, publicado em 2008, ligava a atuação da média gerência a resultados intermediários, como compromisso com a estratégia, mudança, aprendizagem e competências, e daí ao desempenho econômico. Para os autores, essa ligação nunca foi bem explicada e deixava de fora outras dimensões do desempenho.

Eles propõem incluir a efetividade operacional, ou seja, a capacidade de alcançar os resultados esperados. Numa unidade industrial, por exemplo, isso inclui entrega, qualidade, custo, moral da equipe e segurança. Programas de melhoria contínua e de produção enxuta dependem fortemente da média gerência, não só para se sustentar, mas também para inovar nas práticas operacionais.

> **Para o líder.** O que não se mede tende a não ser reconhecido. A pergunta: os indicadores dos seus gerentes mostram só o resultado financeiro, ou também entrega, qualidade, moral e segurança?

LIÇÃO 5 · STAKEHOLDERS

Equilibrar demandas de vários públicos é parte do trabalho

As organizações estão cada vez mais voltadas a clientes e a outros públicos, e a média gerência fica no meio de demandas ambíguas, que vêm tanto da sede quanto da ponta. Cabe a ela conciliar a lógica de controle da organização com a flexibilidade que a operação exige, e decidir que prioridade dar a pedidos que competem entre si.

Por isso os autores propõem uma segunda nova categoria de resultado: a satisfação dos stakeholders, como clientes, empregados e sociedade. Estudos citados mostram gerentes lidando com a satisfação e o engajamento das equipes e colocando em prática decisões da alta direção sobre responsabilidade social e ambiental. Os autores tratam essa contribuição com cautela, como tema para pesquisas futuras, e não como conclusão definitiva.

> **Para o líder.** Gerentes no meio de pressões contraditórias precisam de critérios claros. A pergunta: sua empresa ajuda os gerentes a priorizar entre o que pedem clientes, equipes, sociedade e acionistas?

Papel	O que o gerente faz	Direção da influência
Defensor	Argumenta junto à alta direção por alternativas que criam ou reaproveitam capacidades	**Para cima · diverge do oficial**
Sintetizador	Interpreta acontecimentos, liga ideias às questões estratégicas e leva perguntas à cúpula	**Para cima · integra**
Facilitador	Estimula experimentação, geração de ideias e solução de problemas entre áreas	**Na unidade · diverge do oficial**
Implementador	Alinha as atividades da unidade à estratégia escolhida	**Na unidade · integra**

Quadro 1. Os quatro papéis estratégicos da média gerência. Fonte: elaborado com base em Fonseca, Fernandes e Vaz (2025), a partir de Floyd e Wooldridge.

> **Para o líder.** Gerentes eficazes transitam entre os quatro papéis conforme o momento. A pergunta: em quais deles os gerentes da sua organização mais atuam, e em quais quase nunca?

O quadro geral

As cinco lições formam um mesmo raciocínio. A média gerência ocupa uma posição única, entre a cúpula e a operação; exerce quatro papéis estratégicos; e o contexto define quanto desse potencial se realiza. O que falta, segundo os autores, é reconhecer que os resultados desse trabalho vão além do econômico.

A análise também mostra para onde a pesquisa caminha: a relação da média gerência com a ambidestria e a inovação, com a liderança transformacional e a gestão de pessoas, e com o empreendedorismo corporativo. A Figura 1 mostra o modelo atualizado.

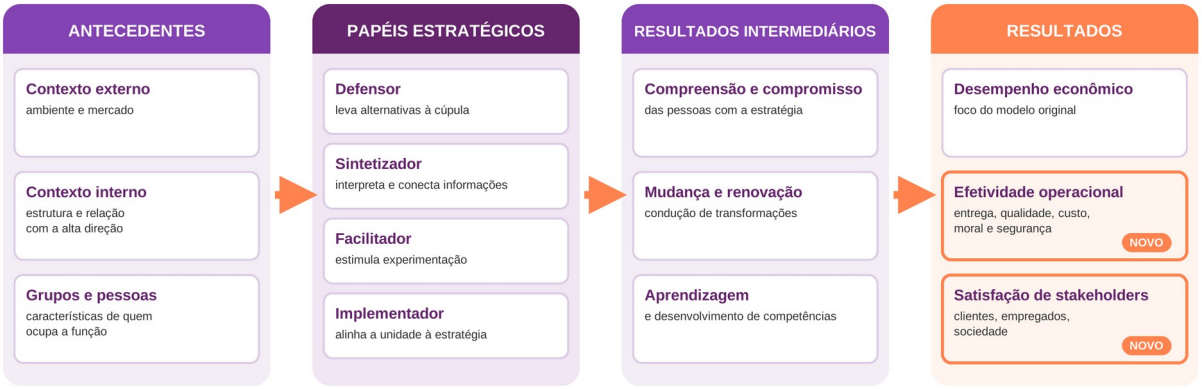

Figura 1. Perspectiva da média gerência nos processos de estratégia, com as duas categorias de resultado propostas pelos autores. Fonte: elaborada com base em Fonseca, Fernandes e Vaz (2025, Figura 7).

A média gerência não é só correia de transmissão: é onde a estratégia encontra a operação, as equipes e os clientes.

Por que isso importa?

Organizações enfrentam problemas mais complexos com menos recursos, e decisões sobre estrutura, como achatar a hierarquia ou cortar camadas, são frequentes. O estudo aponta três consequências práticas:

Cortar camadas tem custo. Sem quem faça a ponte, problemas de coordenação podem superar os ganhos de uma estrutura mais enxuta. Por isso a média gerência reaparece até em organizações que nasceram sem chefes.

A estratégia depende de quem a traduz. Os gerentes intermediários interpretam, adaptam e defendem a estratégia. Desenvolver essas competências é investir na execução.

Desempenho tem várias dimensões. Avaliar gerentes só pelo resultado financeiro ignora parte do que eles entregam: operação eficaz e públicos satisfeitos.

Roteiro para diretorias e gerentes

As contribuições do estudo podem ser organizadas como um roteiro para quem dirige, avalia ou desenvolve gerentes.

1 **Definir o papel além do cargo:** deixar claro que se espera dos gerentes a ponte entre estratégia e operação, e não apenas execução.

2 **Abrir canais para cima:** criar espaços em que gerentes defendam alternativas e tragam à alta direção sua leitura do ambiente.

3 **Ajustar o contexto:** rever estruturas e relações com a cúpula que limitam a contribuição estratégica dos gerentes.

4 **Ampliar os indicadores:** acompanhar, além do financeiro, entrega, qualidade, custo, moral da equipe, segurança e satisfação de clientes e empregados.

5 **Preparar para equilibrar públicos:** desenvolver nos gerentes a capacidade de priorizar demandas que competem entre si, com critérios claros.

Imagine uma gerente de planta que percebe, antes da diretoria, uma mudança no comportamento dos clientes, propõe um piloto, mobiliza a equipe e ajusta a operação sem perder qualidade nem segurança. Ela foi sintetizadora, defensora, facilitadora e implementadora, e entregou resultados que nenhum indicador financeiro isolado mostraria.

Sobre este texto. Este texto é uma versão orientada à prática do artigo "The strategic roles of middle management in contemporary organizations: a systematic review of the literature", de Regina Célia Zimmermann da Fonseca, Bruno Henrique Rocha Fernandes e Samir Lótfi Vaz, publicado na Revista Ibero-Americana de Estratégia (Iberoamerican Journal of Strategic Management), v. 24, n. 1, 2025 (DOI 10.5585/2025.24872), em acesso aberto sob licença CC BY-NC-SA 4.0. Esta versão adaptada é distribuída sob a mesma licença. O estudo é uma revisão da literatura, sem dados empíricos próprios, e os autores apresentam as novas categorias de resultado como proposta para pesquisas futuras.

LEIA O ARTIGO COMPLETO O texto completo, em inglês, com resumos em português e espanhol, a análise bibliométrica e as referências, está na Revista Ibero-Americana de Estratégia, em acesso aberto.

Acessar artigo original →