



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

PAPÉIS DA MÉDIA GERÊNCIA NO PROCESSO DA ESTRATÉGIA - UMA VISÃO CONTEMPORÂNEA A PARTIR DE WOOLDRIDGE ET AL. (2008)

REGINA CELIA ZIMMERMANN DA FONSECA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)

BRUNO HENRIQUE ROCHA FERNANDES

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)

PAPÉIS DA MÉDIA GERÊNCIA NO PROCESSO DA ESTRATÉGIA – UMA VISÃO CONTEMPORÂNEA A PARTIR DE WOOLDRIDGE ET AL. (2008)

Introdução

A média gerência (MG) é vista como um ator estratégico essencial, participando do pensamento e da execução da estratégia de uma organização (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006) e têm papel chave nas organizações para o êxito da estratégia (Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008). Seu conhecimento sobre a operação e papel integrador e transversal (Nonaka, 1994) faz com que venha recebendo atenção em pesquisas sobre estratégia desde os anos 90.

Após a publicação do artigo de Wooldridge et al. (2008), apresentando o estado da arte da pesquisa da MG na perspectiva estratégica (antecedentes, processos e resultados) e fazendo orientações para trabalhos futuros na área, o interesse em pesquisas aumentou.

Artigos recentes continuam a discutir papéis da MG como: envolvimento com a alta gestão (AG) e comportamentos estratégicos divergentes (Tarakci et al. 2018; Vaz, Raes & Heyden, 2022); gestão de crise (Heyden, Wilden & Wise, 2020); ambiguidade e conflito (Splitter, Jarzabkowski & Seidl, 2021); empreendedorismo corporativo e desempenho na abordagem de *stakeholders* (Mair, 2017), sempre analisando a estratégia em questões relacionadas à formulação, implementação e resultados organizacionais.

Em um mundo de organizações globais, nas quais tecnologia e facilidade de locomoção mudaram controles e níveis de autonomia, Rouleau, Balogun & Floyd (2015) afirmam que os papéis e funções estratégicas da MG foram transformados e que eles evoluem juntamente com suas organizações. Tal fato, demanda a atenção de mais pesquisas sobre o papel estratégico da MG nas organizações contemporâneas, defrontada com questões cada vez mais complexas, e com menos recursos (Balogun, 2007). As organizações tem se tornado mais orientadas a clientes, a *stakeholders* e a MG vem sendo cada vez mais responsável pelo equilíbrio entre social e econômico e precisa encontrar maneiras distintas de acomodar a lógica de controle com a flexibilidade operacional necessária em tais contextos (Sharma & Good, 2013).

Os indivíduos da MG operam em uma interseção entre a empresa e seu ambiente; ao mesmo tempo, ocupam uma posição única de rede, que conectam níveis executivos e supervisores, ascendentes e descendentes, dentro da organização (Heyden et al., 2020). Suas funções são ambíguas e complexas e eles precisam ter habilidades criativas e inovadoras, são responsáveis diretos pelo aumento da produtividade, resolução de problemas, resultados operacionais, comunicação entre vários níveis hierárquicos e ainda a satisfação dos funcionários. Eles têm conhecimento sobre o que motiva funcionários, e o que lhes permite melhorar a eficácia de qualquer iniciativa de mudança (Currie & Procter 2005; Floyd & Wooldridge 1992, 1997; Moss Kanter 1982; Hermkens, 2020). Estas questões de posição em rede e busca por eficiência motiva pesquisadores a estudarem papéis da MG em iniciativas de melhoria contínua (MC) e *lean manufacturing* (LM). Nesse sentido, Hermkens (2020) contribuiu para uma lacuna de pesquisa sobre a relação direta entre MG e MC/LM.

Mair (2017) afirma que poucos estudos analisaram o papel estratégico da MG e as implicações para várias dimensões de desempenho e aplicou uma abordagem de *stakeholders*, como a satisfação do cliente e a do funcionário, em seu artigo sobre os papéis da MG no empreendedorismo corporativo. Já Ghlichlee & Bayat (2021) estudaram o engajamento dos colaboradores na orientação ao cliente, embora não mensuraram a satisfação do cliente.

Essas questões fundamentam oportunidades de pesquisas para se desenvolver um estudo por meio de uma revisão dos papéis da MG no processo estratégico e em seus resultados, partindo-se do *framework* de Wooldridge et al. (2008) que, desde a sua publicação em 2008, não teve estudos propondo a sua atualização. Sendo assim, percebe-se que há espaço para a inserção de novas categorias de resultados no *framework* estudado, onde a MG tem papel

atuante no processo e pode gerar resultados, principalmente em termos de iniciativas de MC e LM, tais como: efetividade operacional (por exemplo, para operações industriais: entrega, qualidade, custo, moral e segurança) e de satisfação dos *stakeholders* (exemplo: clientes, funcionários e sociedade), que sustentam o desempenho em dimensões, além da econômica.

Este artigo revisa a literatura da área e propõe novas categorias ao modelo estudado, como resultado de efetividade operacional e de satisfação dos *stakeholders*, com luz nos papéis e comportamentos da MG e teoria dos papéis (Kahn et al., 1964).

Problema de Pesquisa e Objetivo

Wooldridge et al. (2008) contribuíram para um entendimento mais amplo da perspectiva da média gerência (MG) nos processos estratégicos, sugerindo um modelo estrutural abrangente, categorizado em: antecedentes, processos e resultados. Quase 15 anos se passaram e os papéis de indivíduos da MG na estratégia seguem sendo pesquisados.

Pesquisas na *Web of Science* demonstram 319 citações de itens com fontes indexados em sua coleção principal (pesquisa em 18/07/2022). Nos últimos anos (2017 a 2022), as citações correspondem a 57% do total de artigos publicados. Uma verificação usando a palavra “*role*” (papéis) nos títulos dos artigos, resultam em 44 artigos, em temáticas diversas. Os periódicos que mais trazem publicações sobre a MG são: *Strategic Management Journal* (12); *Journal of Management Studies* (12); *Journal of Management* (11); *Long Range Planning* (9). Já o Google Acadêmico aponta para 946 citações desde a publicação de Wooldridge et al. (2008). De 2017 a 2022, são 525 citações, e de 2020 a 2022 são 236 citações (pesquisa em 18/07/22), o que confirma o interesse crescente na MG.

Mas qual tem sido o papel da MG na estratégia nas organizações contemporâneas? Em um contexto de contínua busca por maior competitividade, transformação digital, pandemia e isolamento social, ênfase em sustentabilidade e satisfação de *stakeholders*, este artigo traz a seguinte questão de pesquisa: Como o *framework* proposto por Wooldridge et al. (2008) poderia refletir os papéis estratégicos da MG frente a este contexto, em uma visão de processos e em resultados além do desempenho econômico?

Este artigo tem o objetivo de fazer uma revisão da literatura da área e atualizar o *framework* de Wooldridge et al. (2008), propondo novas categorias de resultados como: resultados de efetividade operacional (entrega, qualidade, custo, moral e segurança) e de satisfação dos *stakeholders* (clientes, funcionários e sociedade), com luz na teoria dos papéis (Kahn et al., 1964).

Fundamentação Teórica

Abordamos aqui a perspectiva da MG nos processos estratégicos (Wooldridge et al., 2008) com luz nos fundamentos da teoria dos papéis (Kahn et al., 1964), tendo a MG envolvida em processos de renovação estratégica (Floyd & Lane, 2000). A teoria dos papéis, base deste trabalho, realça a ambiguidade e conflito (Kahn et al., 1964) e compreender os papéis da MG é fundamental porque ela é a chave para a mudança (Tabrizi, 2014).

Indivíduos desempenham muitos papéis em muitos contextos, mas os papéis que emergem dentro das organizações diferem daqueles que surgem de outros sistemas sociais. Como as organizações são orientadas para tarefas, hierárquicas e pré-planejadas, elas tendem a ter uma estrutura formal claramente definida, cada posição organizacional está associada a certas funções e cargos que refletem expectativas em relação à contribuição da posição para tarefas e objetivos operacionais, sendo que na maioria das organizações e indústrias estes papéis estão orientados para o lucro (Floyd & Lane, 2000).

A Média Gerência

A MG é definida como “gerentes localizados abaixo dos gerentes de topo e acima da supervisão de primeiro nível na hierarquia” (Wooldridge et al., 2008, p. 1192), ocupam uma posição única em uma organização e podem facilitar a mudança organizacional, estão próximos a operação, mas distantes o suficiente para ver o quadro maior. Disseminam amplamente o conhecimento por toda a organização e atuam como mediadores entre as operações do dia-a-dia e a estratégia (Nonaka, 1994; Floyd & Wooldridge, 2000).

Bower (1970) e Burgelman (1983b), precursores em pesquisas com a MG, perceberam a importância de seu papel no empreendedorismo corporativo e a sua influência nos resultados, o que motivou uma série de estudos com a MG na perspectiva dos processos estratégicos. O tema segue em pauta de pesquisas na última década (Ahearne et al., 2014; Mirabeau & Maguire, 2014; Floyd & Wooldridge, 2017; Mair, 2017; Burgelman et al., 2018).

A MG nem sempre foi vista como tão importante estrategicamente quanto é agora. Na década de 80, tornou-se alvo de muitas críticas (Rouleau et al., 2015) por defenderem interesses próprios e sabotarem estratégias (Guth & Macmillan, 1986). Em um contexto de *downsizing*, muitos pesquisadores até previram o seu desaparecimento (Wooldridge et al., 2008). Porém, Dutton et al. (2001) e Floyd & Wooldridge (1992, 1994, 1997) mostraram que a importância da MG como ativo estratégico havia sido subestimada, por sua capacidade de sintetizar informações e defender ideias estratégicas, além de facilitar a adaptabilidade e implementação de mudanças. Longe de desaparecer, a MG está hoje, mais presente do que nunca, em um mundo de organizações globais, nas quais tecnologia e facilidade de locomoção mudaram controles e níveis de autonomia. No entanto, os papéis estratégicos da MG foram transformados, tendo evoluído juntamente com suas organizações (Rouleau et al., 2015).

Nas últimas décadas, o papel da MG mudou e a reengenharia constante das organizações, o aumento da automação do trabalho e o impacto da tecnologia da informação (TI) diminuíram drasticamente o seu número em muitas organizações, levando à redução da segurança no emprego e ao aumento da pressão e sobrecarga no trabalho (Hermkens, 2021).

Floyd & Wooldridge (2017) sugerem que alguns dos gerentes médios são mais influentes do que outros e apontam oportunidades de pesquisas para explorar teorias sobre como estes influenciam os resultados estratégicos, elos entre estratégia, operações e contingências.

Embora algumas pessoas acreditem que os indivíduos da MG estejam apenas “passando” no caminho para os cargos de AG, é importante perceber que a maioria das empresas precisa que a MG esteja lá, para ficar no longo prazo (Anicich & Hirsh, 2017; Hermkens, 2021).

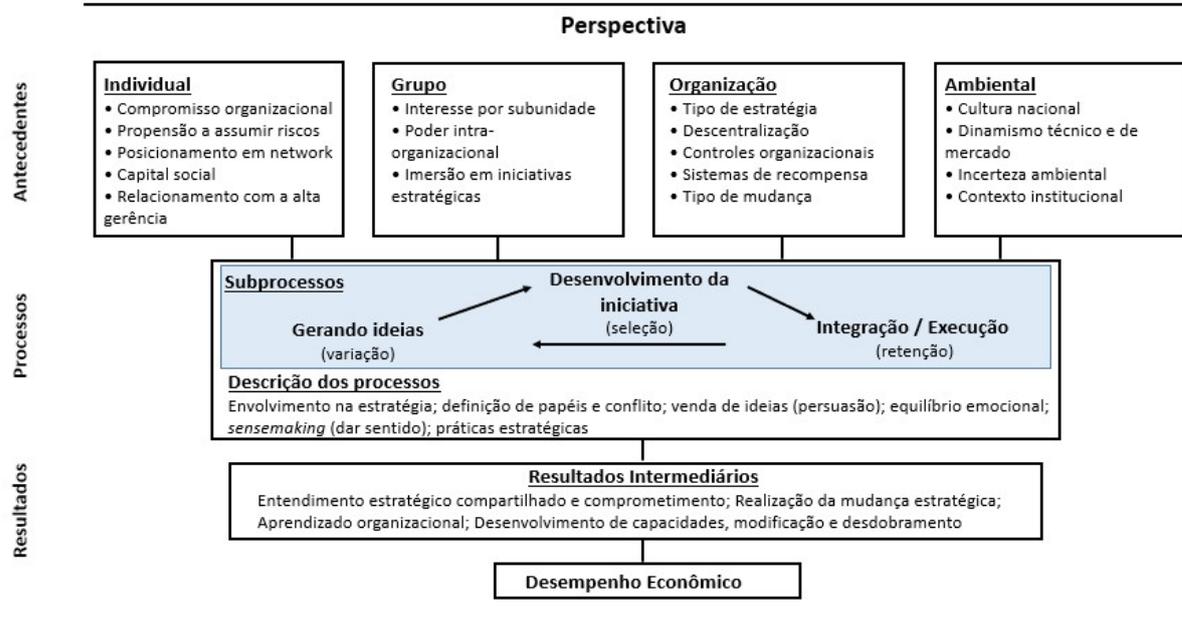
O Modelo de Wooldridge et al (2008)

Os estudos da perspectiva da MG em estratégia, surgem de preocupações sobre vários fenômenos diferentes. Wooldridge et al. (2008) catalogaram artigos da bibliografia de 1986 a 2008, organizados em três grandes tópicos: papéis estratégicos da MG e seus antecedentes; envolvimento da MG na estratégia e cognição organizacional; relação entre o comportamento estratégico da MG e os resultados organizacionais.

A partir desta revisão, Wooldridge et al. (2008) sugerem uma estrutura abrangente que sustenta uma perspectiva da MG no envolvimento estratégico, conforme apresenta a Figura 1.

As etapas do processo de renovação estratégica aparecem no centro das descrições do processo para ilustrar possíveis interseções entre estágios de renovação (como desenvolvimento de iniciativas) e processos da MG. Os autores fizeram quatro recomendações para pesquisas futuras: a necessidade de investigação holística de papéis estratégicos; a necessidade de conectar pensamento e ação; a necessidade de vínculos entre antecedentes, processos e resultados; a necessidade de teoria multinível.

Figura 1 - Estrutura organizacional para pesquisa a partir da média gerência



Fonte: Wooldridge et al. (2008)

O modelo de Wooldridge et al. (2008) está categorizado em antecedentes, processos e resultados, conforme entendimentos que serão apresentados a seguir.

Antecedentes - apesar dos pesquisadores identificarem um grande número de antecedentes no comportamento estratégico da média gerência, Wooldridge et al. (2008) trazem uma síntese com as seguintes subcategorias e elementos: individual (compromisso organizacional, propensão a assumir riscos, *network*, capital social e relacionamento com a alta gerência); grupo (interesse por subunidade, poder intraorganizacional e imersão em iniciativas estratégicas); organização (tipo de estratégia, descentralização, controles organizacionais, sistemas de recompensa e tipo de mudança); ambiental (cultura nacional, dinamismo, dinamismo técnico e de mercado, incerteza ambiental e contexto institucional).

Processos – foram estruturados por Wooldridge et al. (2008) em duas categorias: descrição dos processos (envolvimento na estratégia, definição de papéis e conflitos, venda de ideias, equilíbrio emocional; *sensemaking*, práticas estratégicas); e subprocessos (gerando ideias – variação; desenvolvendo iniciativas – seleção; integração/execução – retenção).

Wooldridge & Floyd (1990) estudaram até que ponto o acordo da MG com as prioridades estratégicas da AG foi aumentado através do **envolvimento estratégico** e do efeito que isso teve no desempenho organizacional. A conclusão foi consistente com o estudo Westley (1990), que mostrou como a exclusão da MG do planejamento estratégico levou à alienação, falta de motivação para implementar estratégias e conflitos intraorganizacionais; por outro lado, as conversas bidirecionais mostraram melhorar a capacidade de resposta organizacional e a inovação em estratégia. Adicionalmente aumentou a motivação (Ketokivi & Castañer, 2004), priorização de metas (Vilà & Canales, 2008), aprendizado organizacional (Lines, 2005). Há evidências consideráveis para sugerir que o envolvimento dos gerentes em várias facetas do processo estratégico aprimora seu conhecimento, compreensão, e apoio à estratégia (Wooldridge et al., 2008). Burgelman et al. (2018) consideram que tem havido um interesse crescente na MG e como sua participação em processos de estratégia pode melhorar a qualidade e a implementação das estratégias (Ahearne et al., 2014; Balogun & Johnson, 2004;

Floyd & Wooldridge, 1992; Wooldridge & Floyd, 1990). Vaz & Bulgacov (2018) sugerem pesquisar o envolvimento estratégico da MG de maneira conjunta com a AG; nessa abordagem, a estratégia se constitui como um propósito coletivo que depende de papéis, do relacionamento e da reciprocidade entre indivíduos da MG e AG (Floyd & Lane, 2000; Mantere, 2008; Raes et al., 2011; Canales, 2013).

A MG pode influenciar o desempenho organizacional, conforme Floyd & Wooldridge (1992) por meio da **definição de quatro papéis**: campeões (defesa de alternativas estratégicas: a MG se engaja na comunicação persistente e persuasiva de propostas que fornecem à empresa novas capacidades ou permitem que ela use as capacidades existentes de maneira diferente); facilitador (a MG incentiva a solução de problemas multifuncionais, a experimentação e a geração de ideias, e cria arranjos que aumentam a flexibilidade organizacional); síntese (a MG obtém significado estratégico de eventos, conecta ideias a questões estratégicas e vende questões para a AG e outras pessoas da organização); implementação (a MG alinha as ações da unidade com a estratégia deliberada). Esses quatro papéis fornecem “uma estrutura que combina influência ascendente e descendente com comportamentos que integram e apoiam estratégias por um lado e, por outro, divergem da estratégia oficial” (Floyd & Wooldridge 1996, p. 42). O potencial de conflito de funções pode ser minimizado por mecanismos de controle (Floyd & Lane, 2000). Os papéis da MG envolvem ambiguidade e conflito (teoria dos papéis de Kahn et al., 1964) e compreender tais papéis da MG é fundamental porque é chave para a mudança (Tabrizi, 2014).

Na interpretação de Rouleau (2005), a **venda de ideias** tem sobreposições claras de papéis para MG, tanto na síntese quanto na implementação. As funções de defesa e síntese foram examinadas na função de venda de ideias da MG em vários trabalhos (Dutton & Ashford, 1993; Dutton et al., 1997; Dutton et al., 2001). Por meio da venda de ideias, a MG ajudou a moldar a agenda estratégica, influenciando quais questões chamavam a atenção da AG. Considerando que a literatura sobre a venda de ideias diz respeito à influência ascendente da MG, outro trabalho enfoca como a MG promove a mudança estratégica para baixo, sendo que a MG que usou uma abordagem de liderança transformacional foi mais eficaz na introdução de mudanças tecnológicas do que os líderes transacionais que focavam em problemas técnicos, negligenciando as pessoas e questões organizacionais (Wooldridge et al., 2008).

Huy (2001, 2002) revelou o papel da MG no gerenciamento de emoções durante mudanças radicais, no que ele chamou de processo de **equilíbrio emocional**. Huy (2002) descreveu a MG ajudando as pessoas a entender e lidar com as mudanças. Atendendo às emoções negativas dos subordinados em relação ao *downsizing*, por exemplo, a MG causa uma mudança nas respostas emocionais dos subordinados, prevenindo reações potencialmente incendiárias e facilitando a implementação de uma estratégia desagradável. Neste contexto, Wooldridge et al. (2008) sugeriram ampliar a investigação dos fundamentos psicológicos do comportamento da MG e o processo estratégico.

Na perspectiva de *sensemaking* (Gioia & Chittipeddi, 1991) o processo de estratégia afeta as cognições estratégicas da MG. Balogun e Johnson (2005) mostraram como a mudança estrutural imposta pela AG inicialmente criou tensão e interpretações conflitantes entre grupos da MG. Por meio de interações laterais, a MG negocia um novo conjunto de entendimentos compartilhados; essas interações sociais entre os pares da MG são vistas como mais importantes do que a comunicação de cima para baixo na definição de como a organização interpreta e responde às mudanças (Wooldridge et al., 2008). Em um estudo de caso, Rouleau (2005) identificou quatro micro práticas da MG para vender a mudança estratégica (traduzindo a orientação; decodificando a estratégia; disciplinando o cliente; justificando a mudança) fornecendo uma visão mais refinada das táticas que a MG usa em suas funções como intérpretes e vendedores de mudança e ilustra o potencial de uma abordagem de micro processo na pesquisa sobre a MG (Wooldridge et al., 2008).

O modelo de Wooldridge et al. (2008), conforme a Figura 1, listava as descrições de processo prevalentes na literatura até aquele momento (por exemplo, envolvimento na formulação de estratégias, representação de papéis, equilíbrio emocional) e sugeria novas maneiras que pesquisas futuras poderiam estudar o processo da MG, por exemplo, **práticas estratégicas**. Whittington (1996, 2007) posicionou a estratégia como prática (*strategy-as-practice* - SAP) com referência à política, planejamento e abordagens de processo como as principais perspectivas da estratégia. Vários trabalhos mostram como a SAP, pode ser entendida como um complemento da abordagem à visão baseada em recursos (Johnson et al., 2007) e capacidades dinâmicas (Regnér, 2003).

Subprocessos

Os subprocessos de renovação estratégica aparecem no centro da descrição dos processos para ilustrar o potencial de intersecção entre renovação estratégica (por exemplo, desenvolvimento de iniciativas) e os processos da MG (por exemplo, definição de papéis) no modelo de Wooldridge et al. (2008).

Burgelman (1983b) desenvolveu um modelo evolucionário da formulação da estratégia, e forneceu uma base teórica para uma nova divisão de trabalho entre a MG e a AG na formulação da estratégia. Nesse modelo, os mecanismos de seleção interna (ou seja, os processos de alocação de recursos) são vistos como governando o desenvolvimento da estratégia, e a mudança estratégica evolui com base na variação na forma de iniciativas estratégicas autônomas. Mirabeau & Maguire (2014) caracterizaram os comportamentos divergentes como práticas de articulação da MG em seus discursos junto a pares, subordinados e superiores, sendo que tais comportamentos dão forma às estratégias emergentes da organização, nas quais, novamente, a MG desempenha papel central, seja mobilizando apoio para o ímpeto de iniciativas autônomas, seja manipulando o contexto estratégico em favor dessas iniciativas. Estudos recentes continuam a abordar esta perspectiva teórica (Tarakci et al. 2018; Heyden et al., 2020; Vaz et al., 2022).

Um processo de estratégia eficiente requer que as organizações se adaptem e recriem continuamente suas estratégias para levar em conta as mudanças nas circunstâncias ambientais (Floyd & Wooldridge, 1999; Hautz, 2017). Isso inclui compartilhar conhecimento e gerar a gama necessária de novas ideias estratégicas (**fase de variação**), decidir e selecionar as mais adequadas por meio de processos de avaliação e legitimação (**fase de seleção**) e processos comportamentais, como integração e adaptação organizacional, que englobam a absorção de novas abordagens nas rotinas existentes (**fase de retenção**) de execução (Burgelman, 1991; Wooldridge et al., 2008). Estudos recentes recomendam esta abordagem na pesquisa de implementação de estratégia (Weiser; Jarzabkowski & Laamanen, 2020).

Resultados Intermediários

Como resultados intermediários da atuação da MG, pode se listar: entendimento estratégico compartilhado e comprometimento; realização da mudança estratégica; aprendizagem organizacional; construção de capacidades, modificação e desdobramento.

Wooldridge et al. (2008) apontaram para evidências sugerindo que o envolvimento da MG em várias facetas do processo estratégico aprimora seu conhecimento, compreensão, e apoio à estratégia. Os indivíduos da MG são responsáveis por comunicar e esclarecer a estratégia (Floyd & Wooldridge, 1992). A criação de compromisso está focada em motivar a busca de uma visão estratégica (Carton et al., 2014; Yukl, 2016; Ates et al., 2020). Porém, Guth & Macmillan (1986) revelaram que a MG com comprometimento baixo ou negativo com as estratégias formulados pela AG criam obstáculos significativos para uma implementação eficaz da estratégia e conseqüente desempenho estratégico, o que reforça a importância do **entendimento estratégico compartilhado e comprometimento** da MG.

A MG normalmente desempenha um papel significativo durante **realização da mudança estratégica** (Floyd & Wooldridge, 1992, 1997) e fazem uma importante contribuição para alcançar as ambições estratégicas da AG (Currie & Procter, 2005; Van Rensburg et al., 2014), comunicando a intenção estratégica da AG em toda a organização, implementando decisões de nível superior e coordenando atividades no nível operacional (Floyd & Lane 2000). A MG pode desempenhar um papel importante na facilitação da mudança nas organizações, por meio de suas habilidades criativas e inovadoras, rede informal e conhecimento sobre o que motiva os funcionários (Huy, 2002; 2011; Tabrizi, 2014). Os integrantes da MG possuem ideias que agregam valor para melhorias e tendem a ter uma grande rede informal dentro da organização, o que pode ajudar a encontrar um equilíbrio entre continuidade e mudança (Hermkens, 2021) e auxiliar os funcionários na adaptação e capitalização da mudança organizacional.

Os papéis e a influência da MG foram estudados em pesquisas sobre **aprendizagem organizacional** (Wooldridge et al., 2008). A criação de conhecimento é uma síntese de influências verticais e horizontais da MG, afetando o processo de estratégia, mediando verticalmente entre o conhecimento conceitual no topo e o conhecimento das operações na base. Seguindo Nonaka (1994), a MG combina e recombina formas de conhecimento tácitas e explícitas, como fonte da criação do conhecimento organizacional e da mudança estratégica. A vantagem da perspectiva da MG nos processos estratégicos decorre de seu potencial para avançar a compreensão dos processos intraorganizacionais subjacentes à formação da estratégia em ambientes complexos (Sharma, 2017), incluindo aprendizagem e mudança organizacional. Lines (2005) relatou que a participação da MG no processo estratégico foi positivamente associada ao aprendizado organizacional durante a mudança de cima para baixo. Nesse sentido, a formulação de estratégias pode ser entendida como um processo de aprendizagem social multinível (Burgelman et al., 2018).

Pesquisas sugerem que a MG é um ponto de observação necessário para estudar o processo organizacional associado à **construção e renovação de capacidades** (Wooldridge et al., 2008). King & Zeithaml (2001) estudaram as relações entre o pensamento estratégico da MG e os resultados estratégicos com base na Visão Baseada em Recursos (VBR), e concluíram que a MG está em uma posição melhor do que os AG para formar entendimentos compartilhados sobre os principais recursos de uma organização. Como grupo, portanto, é provável que sirvam como catalisadores importantes para explorar as capacidades existentes da empresa e o desenvolvimento de novas (Wooldridge et al., 2008).

Desempenho Econômico

Amarrar a teoria ao desempenho organizacional é uma marca registrada da pesquisa em gestão estratégica (Rumelt et al., 1991). Wooldridge e Floyd (1990) mostraram que o envolvimento da MG, mas não seu acordo com as prioridades do CEO, estava associado ao desempenho financeiro. Floyd & Wooldridge (1997) descobriram que a variação entre de papéis estratégicos divergentes e consistência em papéis integrativos da MG estava associada ao desempenho financeiro. Em outras palavras, o desempenho organizacional foi aprimorado em empresas onde alguns indivíduos da MG desempenhavam papéis estratégicos divergentes, mas onde todos ou a maioria desempenhavam papéis integrativos (Wooldridge et al., 2008).

Ahearne et al. (2014) descobriram que o impacto da MG em resultados depende do capital social da MG. Mair (2017) apontou que a MG tem um impacto positivo sobre o desempenho financeiro das empresas, mas também em outras dimensões de desempenho.

A MG e os Resultados de Efetividade Operacional

Em anos recentes, diversos pesquisadores têm estudado os papéis estratégicos da MG em relação a efetividade operacional e, em particular, iniciativas de MC e LM (Hermkens, 2020; Holmemo & Ingvaldsen 2016; Lleo et al. 2017; Manville et al. 2012; Van Dun et al. 2017).

As abordagens de MC e a mais amplamente adotada, o LM, cria valor para o cliente e a eliminação de desperdícios em processos operacionais. Ao implementar o LM, as organizações têm um modelo de negócios que é eficiente, eficaz e sustentável, oferecendo maior potencial de flexibilidade e lucratividade futura (Hermkens, 2020).

No entanto, implementar LM (ou qualquer método de MC, como TQM – Gerenciamento pela Qualidade Total; 6 sigmas; BSC – *Balance Scorecard*, entre outros) é um processo desafiador, exige mudanças organizacionais substanciais, bem como requer comprometimento das pessoas envolvidas. Conseguir a MC, exige mudança sustentável de mentalidade e comprometimento entre a AG e a MG da organização (Hermkens, 2020).

Mas como garantir que as iniciativas de MC estejam alinhadas a estratégia? Segundo Holmemo & Ingvaldsen (2016), a MG é o *link* ausente na implementação do LM. Hermkens (2020) estudou o papel da MG em iniciativas de MC, sendo este crítico para garantir que as iniciativas de MC estejam alinhadas com a estratégia organizacional desenvolvida pela AG (Oakland, 2011), e isto acontece através do papel de influência descendente da MG, implementando uma estratégia deliberada por meio da tradução de objetivos da AG em planos operacionais eficazes (Hermkens, 2020).

Por outro lado, indivíduos da MG são responsáveis pelo aumento da produtividade, resolução de problemas, resultados operacionais, comunicação entre vários escalões e ainda a satisfação dos funcionários. Portanto as funções da MG contribuem com vários aspectos importantes da MC como: cultura, satisfação do cliente, eficiência, qualidade, segurança no trabalho, clima laboral (Delizonna, 2017; Nguyen, 2018; Sreedharan et al., 2018; Hermkens, 2020). Eles têm conhecimento sobre o que motiva os funcionários em sua unidade (Huy 2001; Moss Kanter 1982), e o que permite melhorar a eficácia de qualquer iniciativa de mudança (Currie & Procter 2005; Floyd & Wooldridge 1992, 1997; Moss Kanter 1982) através de seu papel de influência ascendente, sintetizando informações para a alta administração, filtrando feedbacks estratégicos para cima (Tarakci et al. 2018; Van Rensburg et al. 2014). Em resumo, os quatro papéis da MG fornecem “uma estrutura que combina influência ascendente e descendente com comportamentos que integram e apoiam estratégias por um lado e por outro divergem da estratégia oficial” (Floyd e Wooldridge 1996, p. 42), o que pode facilitar ideias de eficiência operacional emergirem de operações industriais complexas e múltiplas, por exemplo, e isso é algo que pode ser melhor investigado em pesquisas futuras.

As iniciativas de MC e LM podem estar relacionadas às questões estratégicas, como a excelência operacional (melhor combinação de qualidade, preço e funcionalidade), uma das disciplinas de valor de Treacy & Wiersema (1995). É nesses casos que encontramos as “estratégias baseadas em operações” (Hayes & Upton, 1998), onde a função crítica para o sucesso da empresa é operações, incluindo todo o ciclo logístico: suprimento, produção e distribuição.

Pesquisadores líderes em qualidade, como Deming, Crosby e Juran, apoiavam uma associação positiva entre implementação de qualidade e desempenho organizacional. Por exemplo, Deming afirmava: “A produtividade aumenta com a melhoria da qualidade. Baixa qualidade significa alto custo e perda de posição competitiva”; da mesma forma, Crosby afirmava, “se você se concentrar em garantir a qualidade, provavelmente pode aumentar seu lucro em um valor igual a 5% a 10% de suas vendas” (Shafiq et al., 2017).

Nicholas (2016) destaca que no início da década de 1980, as empresas ocidentais começaram a adotar os métodos e conceitos do TQM e vinte anos depois, elas começaram a adotar práticas de LM, mas TQM e LM compartilham histórias e princípios semelhantes, sendo que o TQM era uma variante do controle de qualidade que os gerentes japoneses

criaram na década de 1960, e a Toyota concebeu os conceitos que se tornariam o LM. À medida em que os métodos se desenvolveram, as empresas japonesas também desenvolveram um processo de gerenciamento para envolver a todos e conectar as melhorias do chão de fábrica aos objetivos da empresa - um processo que veio a ser chamado de *Hoshin Kanri*.

Uma vez que a MG vem desempenhando novos papéis com foco em eficiência operacional, este estudo propõe uma categoria nova de resultados ao *framework* de Wooldridge et al., (2008) para mensurar o avanço destas iniciativas, e apresentamos então o conceito de **resultados de efetividade operacional**. A palavra “efetividade” é definida como “fazer as coisas certas da maneira certa” (Drucker, 2006; Sharma et al., 2016). A proposta de resultados de efetividade operacional, vem ancorada em estudos de TQM que abordaram desempenho através de indicadores de qualidade, desempenho operacional e negócios, como: satisfação do cliente; moral dos funcionários; produtividade; qualidade produtiva; desempenho de entrega (García-bernal & Ramírez-alesón, 2017; Kakkar et al., 2020; Samson & Terziovski, 1999; Shafiq et al., 2017). Os resultados de efetividade operacional podem trazer uma perspectiva multidimensional, como por exemplo, para operações industriais: entrega, qualidade, custo, moral e segurança.

A MG e os Resultados de Satisfação aos Stakeholders

O desempenho organizacional é frequentemente descrito como conceito multidimensional (Venkatraman & Ramanujam, 1986), geralmente expresso por indicadores financeiros, e pouco por não-financeiros ou subjetivos, como satisfação do acionista e satisfação de funcionários e clientes. Mair (2017) analisou o papel estratégico da MG e as implicações para várias dimensões de desempenho no contexto de empreendedorismo corporativo e explorou resultados em múltiplas dimensões de desempenho (satisfação do cliente e a satisfação do funcionário), combinando empiricamente métodos indutivos e dedutivos.

Embora a preocupação em relação aos papéis estratégicos da MG em relação a contemplar expectativas de *stakeholders* (Currie & Procter, 2005; Floyd & Lane, 2000) não sejam recentes na literatura, Pappas & Wooldridge (2007) também alertaram que os papéis de corretagem da MG estavam positivamente relacionados ao seu envolvimento na realização de objetivos estratégicos divergentes, como funções que ultrapassam os limites e que unem os membros organizacionais internos e as partes interessadas externas (Shi, 2009).

As organizações buscam estar cada vez mais orientadas a clientes (Rouleau et al., 2015; Mair 2017), satisfação de funcionários e demandas da sociedade. Os funcionários altamente engajados são responsáveis pelo alto desempenho organizacional (intenção de permanência do funcionário, baixa rotatividade, produtividade, lucratividade, segurança e fidelidade do cliente, saúde e bem-estar), conforme Gupta & Sharma (2016). O engajamento dos colaboradores na orientação ao cliente foi estudado por Ghlichlee & Bayat (2021), embora não mensurando diretamente a satisfação do cliente, mas sim resultados econômicos. Segundo Sharma & Good (2013), as iniciativas de responsabilidade social corporativa (CSR) estão bem posicionadas para gerar forças nas organizações e estão inseridas em demandas institucionais múltiplas e potencialmente contraditórias de lógicas de lucro e sociais. Nesse sentido, a MG é um ator crucial na execução desse trabalho e na manutenção do hibridismo das lógicas. Os autores construíram na teoria do trabalho institucional e na perspectiva de *sensemaking-sensegiving* a descrição do processo da MG para atender às demandas concorrentes das organizações e para viabilizar as iniciativas. Wickert & de Bakker (2018) em seu estudo abordam a venda de questões CSR, a gestores pouco sensíveis ao tema.

Ao buscar clareza sobre como dar conta da diversidade das partes interessadas, Mitchell et al. (1997, pág. 854) propuseram o conceito de saliência como “o grau em que os gerentes dão prioridade às reivindicações concorrentes das partes interessadas”. Esta definição fornece um

meio para avaliar como gestores decidem entre partes interessadas, e sugere que *stakeholders* internos à organização podem influenciar atividades divergentes de maneira diferente para aqueles que são externos a ele (Elliott et al., 2020). Ou seja, o planejamento estratégico parece valorizar a MG num papel estratégico e dá base processual na qual relacionamentos com os *stakeholders* externos podem ser mais eficazes.

García-bernal & Ramírez-alesón (2017) examinaram o TQM de uma perspectiva de *stakeholders*, pois sendo um modelo de gestão centrado na MC da qualidade que impulsiona a estratégia, poderia ter consequências para todos os agentes com interesse nas decisões da empresa. Outro pesquisador, Duckworth (2017), recomendou que pesquisadores de qualidade expandissem o seu escopo para incluírem fatores e resultados de CSR.

Estas questões nos dão base para propor uma outra nova categoria de resultados ao *framework* de Wooldridge et al. (2008) para mensurar **os resultados da satisfação dos *stakeholders***, visando captar as consequências das ações de efetividade operacional para seus *stakeholders*. Esses resultados podem complementar o modelo de Wooldridge et al. (2008), sugerindo outros tipos de resultados que se inserem entre os seus “resultados intermediários” e os “resultados econômicos”, particularmente em organizações industriais.

Discussão

Os papéis de indivíduos da MG na estratégia seguem recebendo atenção crescente em pesquisas. Esta revisão teórica demonstrou que o tema está longe de ser esgotado (Tarakci et al. 2018; Heyden et al., 2020; Hermkens, 2020; Splitter et al., 2021; Vaz et al., 2022).

As funções estratégicas da MG foram amplamente transformadas e elas evoluem juntamente com a evolução de suas organizações, segundo Rouleau et al. (2015). Em um mundo de organizações globais, nas quais tecnologia e facilidade de locomoção mudaram controles e níveis de autonomia, existem muitas razões para se focar mais atenção sobre o papel estratégico que a MG desempenha nas organizações contemporâneas, com questões cada vez mais complexas e ainda com a utilização de menos recursos (Balogun, 2007).

À medida que as organizações se tornam cada vez mais orientadas a clientes (Rouleau et al., 2015) se fazem necessárias habilidades criativas e inovadoras dos indivíduos da MG, bem como sua posição de rede para articular movimentos ascendentes e descendentes (executivos e supervisores) na organização, para construir novas capacidades e gerar resultados. Além disso recebem demandas sociais de *stakeholders* internos e externos e ainda iniciativas de CSR que precisam ser equilibradas com a lógica de lucros. A MG vem sendo cada vez mais responsável pelo equilíbrio entre social e econômico e precisa encontrar maneiras distintas de acomodar a lógica organizacional de controle com a flexibilidade operacional necessária em tais contextos (Sharma & Good, 2013).

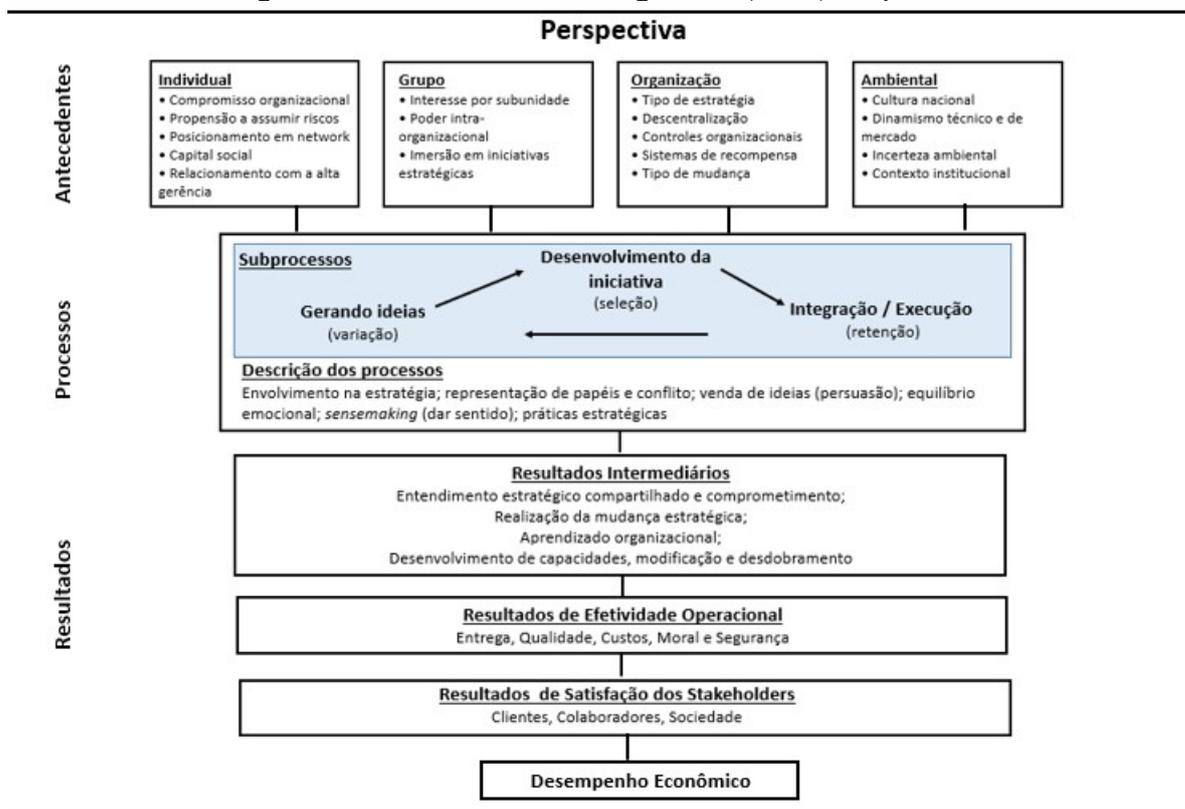
Uma forma das organizações evoluírem ou buscarem eficiência operacional é através de programas de MC ou LM, com iniciativas que podem ser descendentes e estarem alinhados com a estratégia deliberada da organização, ou ainda serem fomentadas através de iniciativas autônomas e emergentes promulgadas pela MG nas operações. Pesquisas neste sentido vêm avançando com a análise de contribuição dos papéis da MG (Holmemo & Ingvaldsen, 2016; Hermkens, 2020) para a sustentação de programas de eficiência operacional, como LM. As vantagens destas iniciativas são criar valor para o cliente e eliminar desperdícios em processos operacionais, ter um modelo de negócios eficiente, eficaz e sustentável, e oferecendo potencial maior flexibilidade e lucratividade futura.

Mas alguns pesquisadores na área da qualidade (García-bernal & Ramírez-alesón, 2017; Duckworth, 2017) já visualizaram que modelos de gestão centrados na MC, impulsionam a estratégia da empresa e podem ter consequências para todos os agentes com interesse nas decisões da empresa, ou seja, os *stakeholders*. Esta questão pode favorecer o trabalho da MG

no sentido de encontrar maneiras distintas de acomodar a lógica organizacional de controle com a flexibilidade operacional necessária, conforme alertado por Sharma & Good (2013).

Diante destes argumentos, esta pesquisa, vem após 15 anos de sua publicação, propor a atualização do *framework* de Wooldridge et al. (2008), conforme a figura 2.

Figura 2 - Modelo de Wooldridge et al. (2008) adaptado



Fonte: Wooldridge et al. (2008) modificado pelos autores.

O *framework* de Wooldridge et al. (2008) atualizado observa o contexto atual, demandas das organizações contemporâneas e papéis da MG. Foram inseridas duas novas categorias de resultados: efetividade operacional (por exemplo para unidades industriais: entrega, qualidade, custo, moral e segurança) e satisfação dos *stakeholders* (como clientes, funcionários e sociedade), que enfatizam o desempenho em dimensões além da econômica.

Não só a atualização do *framework* de Wooldridge et al. (2008) veio a atender às questões anteriormente citadas, mas também a preencher uma lacuna, pois a relação entre resultados intermediários e desempenho econômico não era bem explicada no modelo original. O desempenho organizacional é frequentemente descrito como um conceito multidimensional (Venkatraman & Ramanujam, 1986) e na abordagem inicial do *framework* de Wooldridge et al. (2008) estava centrado apenas em desempenho econômico.

Várias oportunidades de novas pesquisas se desdobram a partir do modelo proposto e, portanto, sugere-se:

- 1) Desenvolver estudos longitudinais sobre os papéis da MG nas etapas do processo de renovação estratégica, vinculados à estrutura variação-seleção-retenção (VSR) da teoria da ecologia intraorganizacional (Burgelman, 1991) e seus reflexos na efetividade operacional e satisfação dos *stakeholders*, ao longo do tempo;
- 2) Avaliar práticas estratégicas e como a MG negocia em grupo e articula processos de alocação de recursos, com base em MC/LM e evolução de indicadores de efetividade operacional e satisfação dos *stakeholders* (Roos & Nilsson, 2020);

- 3) Desenvolver estudo de caso ou de casos múltiplos, analisando as práticas e resultados de efetividade operacional e satisfação dos *stakeholders*, para entender como acontece a integração entre a pesquisa em processos de estratégia e a estratégia como prática (SAP), em linha com a proposta de Burgelman et al. (2018) para um novo campo de pesquisas, que os autores (por exemplo, Jarzabkowski, Seidl & Balogun, 2022) denominam estratégia como processo e prática estratégica (SAPP);
- 4) Pesquisar a coevolução das práticas e indicadores de efetividade operacional e satisfação dos *stakeholders* em múltiplas unidades organizacionais para melhor compreender como a implementação da estratégia adaptativa ocorre em múltiplas unidades e em paralelo. Weiser et al. (2020) sugeriram que as teorias evolucionistas não foram amplamente utilizadas na pesquisa de implementação de estratégia;
- 5) Desenvolver estudos longitudinais quantitativos para observar se as práticas de MC/LM geram resultados de efetividade operacional e satisfação dos *stakeholders*, sustentados pela MG e AG, e evoluindo ao longo dos anos (Hermkens, 2020);
- 6) Desenvolver estudos multiníveis para avaliar se os resultados de efetividade operacional geram resultados de CSR, como satisfação dos *stakeholders* (García-bernal & Ramírez-alesón, 2017; Duckworth, 2017);
- 7) Estudar o envolvimento da MG em conjunto com a AG em estudos empíricos observando papéis, comportamentos (Vaz & Bulgacov, 2018; Tarakci et al. 2018) e influência da MG (Floyd & Wooldridge, 2017) em negociações de prioridades das organizações contemporâneas;
- 8) Desenvolver estudos agregando grandes grupos como no conceito de mezanino (Sharma, 2017), suas dinâmicas internas e suas interações com outras unidades dentro da empresa, para entender a dinâmica psicológica e estrutural quando um grande número de executivos de alto poder está engajado em empreendimentos coletivos e se unem por meio de relações interpessoais, na negociação face a face e na triagem para renderização e iniciativas estratégicas de MC/LM.

Portanto, o *framework* proposto neste estudo abre campo para novas pesquisas na abordagem dos papéis estratégicos da MG em organizações contemporâneas.

Conclusão / Contribuição

O grande número de artigos citando Wooldridge et al. (2008) e as demais pesquisas da participação da MG no campo da estratégia proporcionam oportunidades futuras para o avanço de pesquisas. A constatação não surpreende, pois os papéis estratégicos dos indivíduos da MG e seus comportamentos continuam a despertar interesse pelo fato de serem agentes de mudança, envolvendo atividades ascendentes (superiores) e descendentes (supervisores). Eles estão no centro da renovação estratégica (Floyd & Lane, 2000; Wooldridge & Floyd, 1990; Wooldridge et al., 2008), trazem liderança para o processo estratégico e buscam novas iniciativas além dos limites da estratégia atual, definido como comportamento estratégico divergente (Floyd & Lane, 2000; Mirabeau & Maguire, 2014; Tarakci et al. 2018).

As organizações vêm enfrentando questões mais complexas, com novos contextos e limitações de recursos. As organizações também se tornam mais orientadas a clientes e a *stakeholders*. A MG precisa encontrar maneiras distintas de acomodar a lógica de controle com a flexibilidade operacional e evoluir juntamente com suas organizações. Este artigo contribui com uma atualização do *framework* de Wooldridge et al. (2008), inserindo duas novas categorias de resultados: efetividade operacional (por exemplo, para unidades industriais: entrega, qualidade, custo, moral e segurança) e satisfação dos *stakeholders* (como: clientes; funcionários; sociedade), que fundamentam o desempenho em dimensões além da econômica.

Referências Bibliográficas

- Ahearne, M., Lam, S. O. N. K., & Kraus, F. (2014). *Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation : the role of social capital*. 87(April 2013), 68–87.
- Anicich, E.M. and Hirsh, J.B. (2017). Why being a middle manager is so exhausting. HBR.
- Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J. F. (2020). The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy Implementation: Strategic Alignment, Strategic Consensus, and Commitment. *Journal of Management*, 46(5), 637–665.
- Balogun, J. (2007). 'The practice of organizational restructuring: from design to reality', *European Management Journal*, 25/2: 81–91.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes : The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies Online First*, 1–30.
- Bower, J. L. (1970). *Managing the resource allocation process*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Burgelman, R. A. (1983b). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223–244.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*, 2(3), 239–262.
- Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39(3), 531–558.
- Canales, J. I. (2013). Constructing interlocking rationales in top-driven strategic renewal. *British Journal of Management*, 24(4), 498-514.
- Castañer, X., & Yu, H. (2017). The role of middle and top managers in the strategy process. In *Handbook of Middle Manag. Strategy Process Research*. Edward Elgar Publishing.
- Currie, G., & Procter, S.J. (2005). The antecedents of middle managers' strategic contribution: The case of a professional bureaucracy. *Journal of Management Studies*, 42: 1325-1356.
- Darkow, I. L. (2015). The involvement of middle management in strategy development - Development and implementation of a foresight-based approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 10–24.
- De Clercq, D., Castañer, X., & Belausteguigoitia, I. (2011). Entrepreneurial initiative selling within organizations: Towards a more comprehensive motivational framework. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1269-1290.
- Delizonna, L. (2017, August). High-performing teams need psychological safety. Here's how to create it. Harvard Business Review Digital Articles.
- Duckworth, H. (2017). Embedding Social Responsibility Principles Within Quality Leadership Practices. *Quality Management Journal*, 22(1), 6–9.
- Dutton, J.E., Ashford, S.J., O'Neill, R.M., Hayes, E., & Wierba, E.E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issue to top managers. *Strategic Management Journal*, 18: 407-423.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling Issues To Top Management. In *Academy of Management Review* (Vol. 18, Issue 3).
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., & Lawrence, K. A. (2001). Moves that matter: Issue selling and organizational change. In *Academy of Management Journal* (Vol. 44:4).
- Elliott, G., Day, M., & Lichtenstein, S. (2020). Strategic planning activity, middle manager divergent thinking, external stakeholder salience, and organizational performance: a study of English and Welsh police forces. *Public Manag. Review*, 22(11), 1581–1602.
- Fauré, B., and Rouleau, L. (2011), 'The strategic competence of accountants and middle

- managers in budget making', *Accounting, Organizations and Society*, 36/3: 167–82.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strat. Manag. Jour.*, 13(1 S), 153–167.
- Floyd, S.W. and Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *The Academy of Management Executive*, 8, pp. 47-57
- Floyd, S.W. and Wooldridge, B. (1996). *The strategic middle manager: How to create and sustain competitive advantage*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Floyd, W., & Wooldridge, B. (1997). Management's strategic influence. *Journal of Management Inquiry*, 34(May), 21.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2000). Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process. Thousand Oaks, CA: Sage
- García-bernal, J., & Ramírez-alesón, M. (2017). Why and How TQM Leads to Performance Improvements. *Quality Management Journal*, 22(3), 23–37.
- Ghlichlee & Bayat, (2021). Frontline employees' engagement and business performance: the mediating role of customer-oriented behaviors. *Management Res. Rev.*, 44(2), 290-317.
- Gioia, D.A. , & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal* , 12: 433-448.
- Guth, W.D. and MacMillan, I.C. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, 7, pp. 313-328
- Gupta, S., Sharma, M. and Sunder M, V. (2016). Lean services: A systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65, pp. 1025-1056.
- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open Strategy: Dimensions, Dilemmas, Dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298–309.
- Hayes, R. H., and D. M. Upton (1998). "Operations-Based Strategy." *California Management Review* 40, no. 4 (summer): 8–25.
- Hermkens, F.J.A. (2020). *The role of middle management in achieving continuous improvement: a demanding playing field*. Eindhoven University of Technology, 2020.
- Hermkens, F. J. A. (2021). Middle management a reinforcement of change? *IOSR Journal of Business and Management*, 23(2. Ser. III), 20-28.
- Heyden, M. L. M., Sidhu, J. S., & Volberda, H. W. (2018). The Conjoint Influence of Top and Middle Management Characteristics on Management Innovation. *Journal of Management*, 44(4), 1505–1529.
- Heyden, M. L. M., Wilden, R., & Wise, C. (2020). Navigating crisis from the backseat? How top managers can support radical change initiatives by middle managers. *Industrial Marketing Management*, 88(May), 305–313.
- Holmemo, M.D.Q. and Ingvaldsen J.A. (2016). Bypassing the dinosaurs? How middle managers become the missing link in lean implementation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27, pp. 1332-1345.
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, October 2001.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31–69.
- Huy, Q. N. (2011). How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1387–1410.
- Hutzschenreuter, T., & Kleindienst, I. (2006). Strategy-Process Research: What Have We Learned and What Is Still to Be Explored. *Journal of Management*, 32(5), 673–720.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, P., Seidl, D. & Balogun, J. (2022). From germination to propagation: Two

- decades of Strategy-as-Practice research and potential future directions. *Hum. Relations*.
- Johnson, G., A. Langley, L. Melin, and R. Whittington (2007). *Strategy-as-practice: Research directions and resources*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D.; Rosenthal, R. A. Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. New York: Wiley, 1964.
- Kakkar, S., Dash, S., Vohra, N., & Saha, S. (2020). Engaging employees through effective performance manag.: an empirical examination. *Benchmarking: An Int. Journal*, April.
- Ketokivi, M. , & Castañer, X. (2004). Strategic planning as an integrative device. *Administrative Science Quarterly*, 49: 337-365.
- King, A.W. , & Zeithaml, C.P. (2001). Competencies and the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*, 22: 75-99.
- Lines, R. (2005). How social accounts and participation during change affect organizational learning. *Journal of Workplace Learning* , 17(3): 157-177.
- Mair, J. (2017). Middle managers and corporate entrepreneurship: Unpacking strategic roles and assessing performance implications. In: *Handbook of Middle Management Strategy Process Research*. Edward Elgar Publishing.
- Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294–316.
- Mirabeau, L., & Maguire, S. (2014). From autonomous strategic behavior to emergent strategy. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1202-1229.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Moss Kanter, R (1982). "The Middle Manager as Innovator", HBR, vol. 60, no. 4, pp. 95-106.
- Nicholas, J. (2016). Hoshin kanri and critical success factors in quality management and lean production. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(3-4), 250-264.
- Nguyen, D. M. (2018). Critical success factors of Lean implementation in Vietnam manufacturing enterprices. *Journal of Production Engineering*, 21, 1-5.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Olsen TH, Solstad E (2020). Changes in the power balance of institutional logics: middle managers’ responses. *J. Manag. Organ.* 2020;26(4):571–584. .
- Raes, A. M., Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, R. A. (2011). The interface of the top management team and middle managers: A process model. *Academy of Management Review*, 36(1), 102–126
- Regnér, P. (2003). Strategy creation in the periphery: Inductive versus deductive strategy making. *Journal of Management Studies*, 40(1), 57-82.
- Ren, C. R., & Guo, C. (2011). Middle managers’ strategic role in the corporate entrepreneurial process: Attention-based effects. *Journal of Manag.*, 37(6), 1586-1610.
- Roos, J., & Nilsson, V. O. (2020). Driving Organizational Readiness for Change through Strategic Workshops. *Int. Journal of Manag. and Applied Research*, Vol. 7, (January).
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Manag. Studies*, 42: 1413-1441.
- Rouleau, L., Balogun, J., & Floyd, S. W. (2015). *Strategy-as-practice research on middle managers’ strategy work*. Cambridge University Press.
- Rumelt, R.P. , Schendel, D. , & Teece, D.J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12: 5-29.
- Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17, 393–409.
- Shafiq, M., Lasrado, F., & Hafeez, K. (2017). The effect of TQM on organisational

- performance: empirical evidence from the textile sector of a developing country using SEM. *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(1–2), 31–52.
- Sharma, A. (2017). 'Functions of the mezzanine'. In: Floyd, S. W. and Wooldridge, B. (Eds), *Handbook of Middle Manag. Strategy Process Res.* Cheltenham: Edward Elgar, 33– 55.
- Sharma, G., & Good, D. (2013). The Work of Middle Managers: Sensemaking and Sensegiving for Creating Positive Social Change. *Jour. of App. Beh. Sci.*, 49(1), 95–122.
- Sharma, N. P., Sharma, T., & Agarwal, M. N. (2016). Measuring employee perception of performance management system effectiveness - Conceptualization and scale development. *Employee Relations*, 38(2), 224–247.
- Sreedharan, V. R., & Sunder, M. V. (2018). Critical success factors of TQM, Six Sigma, Lean and Lean Six Sigma: A literature review and key findings. *Benchmarking: An International Journal*, 25(9), 3479-3504.
- Shi, W., Markoczy, L., & Dess, G. (2009). The role of middle management in the strategy process: Group affiliation, structural holes, and tertius iungens. *Journal of Management*, 35(6), 1453-1480.
- Splitter, V., Jarzabkowski, P. and Seidl, D. (2021), Middle Managers' Struggle Over Their Subject Position in Open Strategy Processes. *Journal of Management Studies*.
- Tabrizi, B. (2014). *The key to change is middle management*. HBR, Digital Articles.
- Tarakci, M., Ateş, N. Y., Floyd, S. W., Ahn, Y., & Wooldridge, B. (2018). Performance feedback and middle managers' divergent strategic behavior: The roles of social comparisons and organizational identification. *Strat. Manag. Journal*, 39(4), 1139–1162.
- Treacy, M. & Wiersema, F(1995).How market leaders keep their edge. *Fortune*,131(2),52-57.
- Van Rensburg, M. J., Davis, A., & Venter, P. (2014). Making strategy work: The role of the middle manager. *Journal of Management and Organization*, 20(2), 165–186.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Vaz, S. L., & Bulgacov, S. (2018). Envolvimento Estratégico da Média Gerência: Analisando o Passado e Projetando o Futuro. *Revista de Adm. Contemporânea*, 22, 380-402.
- Vaz, S. L., Raes, A. M., & Heyden, M. L. (2022). Realizing implementation through relational exchanges with top managers: the mediating role of middle managers' divergent strategic behavior. *Journal of Management Control*, 1-28.
- Vilà, J. , & Canales, I.J. (2008). Can strategic planning make strategy more relevant and build commitment over time? The case of RACC. *Long Range Planning* , 41: 273-290.
- Weiser, A. K., Jarzabkowski, P. and Laamanen, T. (2020). 'Completing the adaptive turn: An integrative view of strategy implementation'. *Academy of Manag. An.*, 14, 969–1031.
- Westley, F.R. (1990). Middle managers and strategy: The micro-dynamics of inclusion . *Strategic Management Journal*, 11: 337-352.
- Wickert, C., & de Bakker, F. G. A. (2018). Pitching for Social Change: Toward a Relational Approach to Selling and Buying Social Issues. *Academy of Man. Discov.*, 4(1), 50–73.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R. (2007). Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, 28(10), 1575-1586.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Manag. Journal*, 11(3), 231–241
- 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.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (2017). Some middle managers are more influential than others: an approach for identifying strategic influence. In *Handbook of middle management strategy process research*. Edward Elgar Publishing.