



## MICROFUNDAMENTOS DE (INTER)AÇÃO DA MÉDIA GERÊNCIA E ALTA ADMINISTRAÇÃO NA IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

 Samir Lótfi Vaz<sup>1</sup>  Maria Elisa Brandão Bernardes<sup>2</sup>  Sergio Bulgacov<sup>3</sup>  Rosileia das Mercês Milagres<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Doutor em Administração. Professor do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração da FDC. Fundação Dom Cabral (FDC). Nova Lima, Minas Gerais – Brasil. [samir@fdc.org.br](mailto:samir@fdc.org.br)

<sup>2</sup>Doutora em Administração. Professora do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração da FDC. Fundação Dom Cabral (FDC). Nova Lima, Minas Gerais – Brasil. [mariaelisa@fdc.org.br](mailto:mariaelisa@fdc.org.br)

<sup>3</sup>Doutor em Administração. Professor do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração da Universidade Positivo Curitiba, Paraná – Brasil. [s.bulgacov@gmail.com](mailto:s.bulgacov@gmail.com)

<sup>4</sup>Doutora em Economia. Professora do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração da FDC. Fundação Dom Cabral (FDC). Nova Lima, Minas Gerais – Brasil. [Rosileiam@fdc.org.br](mailto:Rosileiam@fdc.org.br)

### Resumo

**Objetivo:** Utilizamos a lente de microfundações para contribuir com os estudos sobre a interação entre a alta administração e a média gerência bem como seus efeitos sobre a realização cognitiva da implementação de estratégias.

**Metodologia:** As evidências empíricas derivam de um levantamento (*survey*) junto a 104 indivíduos da média gerência de uma grande empresa brasileira de telecomunicações.

**Originalidade:** Com o uso da literatura tradicional e contemporânea e em oposição às interfaces simplificadas entre os gestores, revelamos a relevância das interações gerenciais e sua natureza idiossincrática e inimitável.

**Resultados:** As análises revelam que a combinação das micropráticas de adaptação, por parte da média gerência, e suas percepções quanto à liderança participativa da alta administração influenciam positivamente o modo pelo qual a implementação se realiza cognitivamente. Tais efeitos são ainda mais pronunciados quando há um bom relacionamento entre os dois grupos de gestores.

**Contribuições Teóricas:** A pesquisa, ao apontar aspectos microfundacionais que contribuem para a implementação da estratégia, abre possibilidades para estudos futuros lastreados nesta corrente teórica. Contribui ainda para a prática ao elucidar aspectos, tanto comportamentais quanto cognitivos, passíveis de gestão e, consequentemente, de melhoria em processos de implementação.

**Palavras-chave:** Microfundações. Implementação estratégica. Alta administração. Média gerência.

### Micro-Foundations Of (Inter)Action Around Middle Managers And Top Managers In Strategic Implementation

### Abstract

**Objective:** We use the microfoundation lens to contribute for studies on the interaction between top management and middle management, as well as its effects on the cognitive realization of strategy implementation.

**Methodology:** The empirical evidence is derived from a survey with 104 middle managers working in a large-sized telecommunications company that operates in Brazil.

**Originality:** Using traditional and contemporary literatures and, in contrast to the simplified interfaces between managers, we reveal the relevance of managerial interactions and their idiosyncratic and inimitable nature.

**Results:** Our analyzes reveal that the combination of micro-adaptation practices, by middle managers, and their perceptions regarding top management participative leadership, positively influence the way in which strategy implementation is enacted cognitively. Such effects are even more pronounced when there is a good relationship between top managers and middle managers.

**Theoretical Contributions:** By pointing out microfoundational aspects that contribute to strategy implementation, our research opens possibilities for future studies based on this theoretical perspective. It also contributes to practice by elucidating aspects, both behavioral and cognitive, that are subject to management and, consequently, lead to improvements in implementation processes.

**Keywords:** Micro-foundations. Strategy implementation. Top management. Middle management.

### Micro-fundamentos de (inter)acción de la gerencia media y altos directivos en la implementación estratégica

### Resumen

**Objetivo:** Utilizamos la lente de las microfundaciones para contribuir a los estudios sobre la interacción entre la alta gerencia y la gerencia media, así como sus efectos en la realización cognitiva de la implementación de estrategias.

**Metodología:** La evidencia empírica se deriva de una encuesta a 104 gerentes intermedios de una gran empresa brasileña de telecomunicaciones.

**Originalidad:** Con el uso de la literatura tradicional y contemporánea y, en contraste con las interfaces simplificadas entre gerentes, revelamos la relevancia de las interacciones gerenciales y su naturaleza idiosincrática e inimitable.

**Resultados:** Los análisis revelan que la combinación de las micropráticas de adaptación, por parte de los gerentes medios, y sus percepciones sobre el liderazgo participativo de la alta dirección, influyen positivamente en la forma en que la implementación se realiza cognitivamente. Estos efectos son aún más pronunciados cuando existe una buena relación entre los dos grupos de gerentes.

**Contribuciones teóricas:** La investigación, al señalar aspectos microfundacionales que contribuyen a la implementación de la estrategia, abre posibilidades para futuros estudios basados en esta corriente teórica. Contribuye también a la práctica dilucidando aspectos, tanto conductuales como cognitivos, sujetos a manejo y, en consecuencia, mejora en los procesos de implementación.

**Palabras clave:** Micro-fundaciones. Implementación estratégica. Alta administración. Gerencia intermedia.

### Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Vaz, S. L., Bernardes, M. E. B., Bulgacov, S., & Mercês Milagres, R. M. M. (2021). Microfundamentos de (inter)ação da média gerência e alta administração na implementação estratégica. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 20, 1-33, e18113. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.18113>.

(ABNT – NBR 6023/2018)

VAZ, Samir Lótfi; BERNARDES, Maria Elisa Brandão; BULGACOV, Sergio; MILAGRES, Rosileia das Mercês. Microfundamentos de (inter)ação da média gerência e alta administração na implementação estratégica. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 20, p. 1-33. 2021. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.18113>.

## Introdução

Dois grupos de gestores se destacam na literatura seminal dos estudos organizacionais e de estratégia por sua capacidade de impactar a implementação de mudanças planejadas. O primeiro grupo diz respeito aos membros da alta administração de grandes organizações, que geralmente estão posicionados no mesmo nível ou em um nível hierárquico abaixo do principal executivo (CEO), e cujas principais responsabilidades envolvem tomar decisões estratégicas e formular planos de médio e longo prazo (Amason, 1996; Naranjo-Gil & Hartmann, 2006; Dooley, Fryxell, & Judge, 2000). O segundo grupo refere-se aos indivíduos da média gerência, comumente localizados a dois ou três níveis hierárquicos abaixo do CEO, possuindo simultaneamente acesso à alta administração e grande conhecimento das operações da empresa (Wooldridge & Floyd 1990; Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008; Lê & Jarzabkowski 2015; Sillince & Mueller 2007).

Embora muito já se tenha avançado no conhecimento sobre os papéis desempenhados pela alta administração e pela média gerência e sobre a significativa influência que ambos os grupos exercem sobre a implementação, tais literaturas se desenvolveram tradicionalmente por caminhos separados, inibindo a compreensão sobre como esses gestores interagem e afetam conjuntamente a realização de estratégias (Raes *et al.*, 2011).

Recentemente, amplia-se o interesse de pesquisadores em explorar as perspectivas que permitem as interfaces entre a alta administração e a média gerência (Ateş, Tarakci, Porck, van Knippenberg, & Groenen, 2018; Heyden, Fourné, Koene, Werkman, & Ansari, 2017; Knox, 2020; Vuori & Huy 2016), considerando, especialmente, os limites processuais das estruturas tradicionais que podem atuar em prejuízo das relações interorganizacionais com efeitos nos resultados competitivos (Teece, 2007). Nesses termos, os fundamentos teóricos deste trabalho indicam que as especificidades envolvendo os microfundamentos das interações entre os gestores de ambos os níveis e seus antecedentes interpretativos, para a adequada implementação das estratégias organizacionais, ainda não foram investigadas.

A lente dos microfundamentos parte de um princípio básico, qual seja, o entendimento de fenômenos macro – que em estratégia pode ser exemplificado como a performance da firma ou vantagens competitivas – deve considerar aspectos que levem em conta os indivíduos. Para estes autores, afirmar que uma firma possui determinadas capacidades é uma forma de resumir um intrincado conjunto de combinações que envolvem ações, competências, conhecimentos e habilidades individuais (Abell, Feli, & Foss, 2008). Conforme proposto por Felin e Foss (2005, p.441, tradução nossa): “não existe organização sem indivíduos (...); no entanto, esta verdade

parece ter sido perdida no crescente foco para estrutura, rotinas, capacidades, cultura, instituições e vários outros conceitos das pesquisas recentes sobre estratégia organizacional”.

Neste sentido, os autores que defendem esta perspectiva se baseiam no entendimento de que qualquer inferência sobre fenômenos que acontecem ao nível da firma/ macro pressupõe a investigação de um complexo conjunto de ações e interações entre indivíduos (Abell *et al.*, 2008). A estas ações e interações devem ser acrescidos outros aspectos que podem influenciar o processo de tomada de decisão e comportamentos/ações adotados. A título de ilustração, pode-se citar habilidades (Nelson & Winter, 1982), predisposições, expectativas (Felin & Foss, 2009), planos, propósitos, hipóteses (Foss & Felin, 2011), emoções, cognição, conhecimentos, crenças, valores, interesses (Salvato & Rerup, 2011), entre outros.

Buscando contribuir com tal perspectiva, esta pesquisa tem por objetivo responder à seguinte pergunta: quais são os efeitos dos microfundamentos das ações, percepções e interações entre a alta administração e a média gerência sobre a implementação de estratégias? Os microfundamentos das interações entre os gestores e seus antecedentes interpretativos são aqui compreendidos como as bases que contribuem com a promoção da implementação das mudanças organizacionais. Isso se dá a partir da investigação de três fatores: percepção da média gerência de liderança participativa da alta administração; ações da média gerência de facilitar a adaptação, e qualidade do relacionamento entre esses dois grupos de gestores. Desse modo, a principal contribuição deste trabalho está na demonstração de como a média gerência realiza a implementação de estratégias, cognitivamente, a partir de suas ações e interpretações quanto a dinâmicas nas quais se envolve junto à alta administração.

Conforme observado pela literatura, justificamos o estudo pela existência de tensões em torno da natureza idiossincrática, tácita e, portanto, inimitável dessas relações. Nessa condição, argumentamos que a realização da implementação de uma estratégia organizacional se apoia nas interações entre os gestores em um substrato mental, tacitamente compartilhado, de predisposições que confirmam a dependência cognitiva das lideranças, comunicações e relações entre alta administração e média gerência. Essas interpretações e predisposições entre os gestores são transmitidas entre os pares e compartilhadas, não por regramentos formais, constituindo a principal proposição que subsidia essa investigação. As capacidades interacionais levam a resultados emergentes e coletivos e fornecem, portanto, o substrato microfundacional (Floyd e Wooldridge, 1992; Felin, Foss, & Ployart, 2015), em termos de recursos que permitem que uma empresa responda aos desafios da efetividade da implementação estratégica de uma maneira única. Tais interpretações e predisposições fornecem uma forma de atuação organizacional para que os membros reconfigurem

capacidades relacionais entre os gestores para a adequada capitalização da estratégia pretendida (Teece, 2007).

Sabe-se que a implementação de uma estratégia envolve a extensão em que a comunicação, a interpretação, a adoção e a efetivação das decisões estratégicas em uma organização estão alinhadas com seu contexto (Raes, Heijltjes, Glunk, & Roe, 2011). Nestes termos, conforme destacam Thomas e Ambrosini (2015), a implementação de estratégias será aqui compreendida enquanto sua realização cognitiva, por meio das avaliações da média gerência sobre o alcance de planos deliberados e a respeito da emergência de iniciativas autônomas.

As evidências empíricas que fundamentam a pesquisa derivam de um levantamento (*survey*) realizado junto a 104 indivíduos da média gerência e que trabalham em uma grande empresa brasileira do setor de telecomunicações. Os resultados sugerem que as percepções da média gerência sobre suas interações com a alta administração, assim como as ações da média gerência, influenciam a forma pela qual a implementação de estratégias se realiza cognitivamente. Tais achados também contribuem para a crescente literatura da perspectiva dos microfundamentos (Felin, Foss, & Ployart, 2015), oferecendo base empírica sobre a relevância da investigação do tecido cognitivo no qual as relações entre os gestores se apoiam. Conforme sugerido por Eggers e Kaplan (2013), os aspectos cognitivos são essenciais para o entendimento das escolhas estratégicas e, conseqüentemente, da performance organizacional. Esse estudo contribui ainda para o exame das interfaces entre a alta administração e a média gerência, oferecendo implicações para organizações e gestores que desejam compreender os efeitos das suas ações, interpretações e interações sobre o modo por meio do qual eles dão concretude à implementação de estratégias.

Este artigo se desenvolve a seguir por meio de três principais partes. Primeiro, é feita a explanação acerca da fundamentação teórica e modelo conceitual com as hipóteses da pesquisa. Na sequência, a metodologia e os detalhes sobre a coleta e análise de dados são apresentados. Finalmente, são tecidas as discussões em torno dos resultados, incluindo as implicações para a pesquisa e a prática, bem como limitações e sugestões para estudos futuros.

### **Microfundamentos gerenciais na implementação estratégica**

Pesquisas seminais na área de estratégia se concentraram em examinar a formulação como uma atividade central (Andrews, 1971; Fredrickson & Mitchell, 1984). Tais pesquisas consideram a alta administração comprometida com a implementação porque entendia-se que

o plano estratégico foi por ela deliberado, a partir de sua visão sobre o caminho estratégico que a organização precisa percorrer (Langley, 1988). No entanto, ao longo do tempo, diversos estudos passaram a contestar a dicotomia tradicional entre formulação e implementação, as quais são cada vez mais vistas como atividades fortemente entrelaçadas (Mintzberg, 1978; Pettigrew, 1992; Chakravarthi e Doz, 1992; Wolf e Floyd, 2017; Burgelman *et al.* 2018). Ou seja, não se tratam de dois opostos em um processo contínuo e linear (Whittington, 2007; Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007), pois a implementação pode gerar importantes mudanças no conteúdo da estratégia (Vaara & Whittington, 2012).

Do ponto de vista do envolvimento da média gerência, desde Bower (1970) e Burgelman (1983) que a literatura tem sido prolífica em atestar que a importância do envolvimento dessa camada gerencial na implementação vai além da mera execução da visão estratégica da alta administração (Balogun & Johnson, 2004; Dutton *et al.* 1997; Floyd & Wooldridge, 1992; Floyd & Wooldridge, 1997; Rouleau, 2005; Vaz & Bulgacov, 2018). Ao longo do tempo, passou-se a entender a média gerência enquanto indivíduos com capacidade de agência e poder para a ação (Feldman & Pentland, 2003). Eles tornam-se um atributo da organização como um todo (Nelson e Winter, 1992) e, por meio de suas escolhas, características, habilidades e cognição, oferecem os fundamentos para o entendimento de fenômenos organizacionais coletivos (Felin, Foss, Heimeriks & Madsen, 2012). Para agir, esses indivíduos levam em consideração a situação e sua experiência (Feldman, 2000) e, a partir desta leitura, “auxiliam na detecção, aproveitamento e transformação de oportunidades” (Felin, Foss e Ployart, 2015, p. 584). Ignorar a influência de indivíduos como da média gerência é aceitar a suposição de que eles são homogêneos e sem importância no entendimento dos fenômenos organizacionais (Felin & Foss, 2005).

As interações sociais entre os atores organizacionais são parte constitutiva para a compreensão de qualquer atividade organizacional (Barney & Felin, 2013; Abell *et al.*, 2008). Especificamente, a estruturação da complexidade que envolve as capacidades envolvidas nas ações organizacionais da implementação é abordada por Teece (2007), ao dar destaque aos microfundamentos dos gestores como habilidades, liderança, conhecimento e interpretações em suas atividades de monitorar o ambiente, aproveitar as oportunidades e reconfigurar os recursos organizacionais. Nesses termos, é passível de compreensão que as atividades de aproveitar oportunidades e reconfigurar recursos estejam vinculadas à implementação da estratégia, desde que haja um “certo nível de envolvimento” entre os gestores para se evitar o “viés anti-inovação”, superando resistências sobre o que é visto como novo e ampliando a criatividade entre os participantes (Teece, 2007, p. 1327). Para o autor, isso pode ser feito por meio dos

esforços para reduzir o isolamento associado a processos hierárquicos de tomada de decisão e reconhecimento dos efeitos da interação entre os participantes do processo gerencial. Nesta mesma linha de argumentação, Gilbert (2005) afirma que o contato social com gerentes de níveis hierárquicos mais altos pode favorecer a adesão às rotinas.

Em adição ao enfoque de Teece, pode-se considerar que os construtos coletivos organizacionais, onde se insere a implementação, estão intrinsecamente dependentes da cognição gerencial, representada pelas interpretações e atitudes de indivíduos (Felin *et al.*, 2015; Eggers & Kaplan, 2013; Salvato & Rerup, 2011) que a conduz por meio de suas experiências prévias, aceitação política e percepções acerca das diversas decisões tomadas. Em outras palavras, a implementação representa um indicativo sobre em que medida os gestores estão de acordo com o que tem sido feito na organização, o quanto tais gestores acreditam que a implementação da estratégia está recebendo a devida atenção, assim como, por exemplo, com ênfase nas condições microfundacionais que condicionam o raciocínio de seus envolvimento (Miller *et al.*, 2004; Gavetti, 2005).

Tendo por base uma perspectiva cognitiva, a ‘realização da implementação’ indica esforços de mudança organizacional (Bartunek 1984, Conger & Kanungo 1988, Thomas & Velthouse 1990) que se manifestam por meio de avaliações da média gerência sobre aspectos deliberados e emergentes da formação da estratégia (Thomas & Ambrosini 2015). A percepção e interpretações afetam a realização da implementação porque os esquemas mentais da média gerência moldam seus entendimentos e ações subsequentes sobre a estratégia.

Entretanto, tensões ocorrem na percepção dos indivíduos da média gerência, haja vista que eles não são meros receptores passivos de estímulos ambientais (Mantere, 2008). Pelo contrário, suas ações e premissas sofrem a influência dos outros jogadores (*players*) organizacionais que são críticos em delimitar sua atenção, principalmente por parte dos membros da alta administração (Hambrick e Mason, 1984). Ou seja, os membros da alta administração passam a atuar, então, cada vez mais, como jogadores, os quais, por meio da sua influência social, poder e controle, moldam e regulam a atenção das escolhas da média gerência (Canales, 2013). Esses jogadores afetam a regulação da atenção da empresa a partir de suas habilidades, crenças e valores particulares (March & Olsen, 1976). Eles também formatam um conjunto concreto de comunicações e procedimentos que afetam a disponibilidade e saliência das questões e respostas da parte dos tomadores de decisão (Ocasio, 1997). Dessa maneira, a média gerência pode recriar (*enact*) o ambiente organizacional atribuindo significado a eventos de informação (Weick, 1995), por exemplo, ao considerar oportunidades e ameaças competitivas de longo prazo. No entanto, os seus esforços e a sua atenção serão condicionados

por procedimentos e canais de comunicação moldados pela alta administração, tais como considerações sobre investimentos.

São vários os motivos que reforçam a importância de uma perspectiva integrada e de interface sobre as contribuições da alta administração e da média gerência na implementação. Diferentes padrões de relacionamento entre a alta administração e a média gerência ajudam a explicar como a estratégia emerge e como ela é implementada (Lê & Jarzabkowski, 2015). Por exemplo, já se entende que os membros da alta administração precisam reconhecer e lidar com o impacto da atuação dos seus subordinados na estratégia em execução, caso contrário, a média gerência poderá reforçar suas identidades sociais e gerar reações emocionais em grupo, que podem até inibir o alcance de iniciativas estratégicas (Huy, 2011). Sabe-se também que, em situações desconfortáveis, os indivíduos da média gerência não raro alteram suas responsabilidades durante a implementação e podem "jogar" com as expectativas da alta administração (Sillince & Mueller, 2007) para o alcance de uma estratégia menos ousada.

Reconhecendo as contribuições desses grupos de gestores para a realização de estratégias, este estudo propõe um modelo conceitual baseado nos microfundamentos interacionais entre ambos, o qual contempla ações da média gerência, suas percepções acerca de uma liderança participativa por parte da alta administração, bem como a qualidade do relacionamento entre os dois grupos de gestores. Esses três componentes de ação, interpretação e interação representam a base de influência sobre como a implementação de estratégias se realiza cognitivamente em gestores intermediários. O modelo teórico é apresentado e será explicado a seguir.

## **Modelo conceitual**

### *Percepções de participação na estratégia e a realização cognitiva da implementação*

Sugerimos inicialmente que as percepções e interpretações de indivíduos da média gerência acerca de sua participação na estratégia se expressam por meio de eventuais esforços de liderança participativa da alta administração. Tais percepções irão orientar as avaliações e atitudes da média gerência em torno de uma realização cognitiva da implementação de estratégias. Desta maneira, a média gerência utiliza suas formas de pensar e agir para processar informações e dar sentido ao que está acontecendo em sua organização (George & Jones 2001). Além de uma avaliação cognitiva de questões sociais e relacionadas ao trabalho (por exemplo, Golden *et al.*, 2000; Huang *et al.*, 2008; Zhou & Schriesheim 2010), tais formas de pensar e agir da média gerência influenciam a maneira pela qual eles interpretam os programas de

mudança organizacional, categorizando os esforços de implementação como “eficazes” (McKinley *et al.*, 2000), “incertos” (Labianca *et al.*, 2000) ou mesmo “divisivos” (Balogun & Johnson 2005). Assim, as percepções de participação na estratégia irão moldar as estimativas da média gerência sobre o sucesso geral de aspectos deliberados e emergentes da implementação.

Os indivíduos da média gerência percebem o exercício de liderança participativa da alta administração quando eles buscam interagir frequentemente com a média gerência para obter informações, as quais são valorizadas e utilizadas como base para a formulação da estratégia (Raes *et al.*, 2011). Tal comportamento é reconhecido pela média gerência não apenas pelos esforços da alta administração para incluir seus subordinados na estratégia (Edmondson, Roberto, & Watkins, 2003), mas também na tomada de decisão de maneira geral (Lam, Huang, & Chan, 2015; Miao, Newman, Schwarz, & Xu, 2003; Somech, 2006).

Essa percepção do exercício de liderança participativa por parte da alta administração já foi associada a diversas consequências positivas para indivíduos, equipes e organizações. Por exemplo, a nível de indivíduos, a percepção de liderança participativa gera maior desempenho de funcionários (Lam *et al.*, 2015). No nível de equipes, contribui com a eficácia (Edmondson *et al.*, 2003), reflexão (Somech, 2006) e criatividade (Li, Liu, & Luo, 2018). Por fim, favorece todo o comprometimento organizacional (Miao *et al.*, 2013) e o alinhamento dos comportamentos com a estratégia (Van Riel *et al.*, 2009).

Todavia, quais seriam as contribuições para a implementação da estratégia advindas dessa percepção da média gerência quanto à liderança participativa da alta administração? A princípio, tal inclusão da média gerência na tomada de decisão pode aumentar a capacidade destes gestores de se anteciparem a possíveis problemas e ajustes que geralmente ocorrem durante a implementação (Noble, 1999). Sabe-se que a participação na tomada de decisões auxilia na formação de consenso por parte de grupos da média gerência, acarretando em maior comprometimento com a estratégia, maior alinhamento de comportamentos (Van Riel *et al.*, 2009) e, conseqüentemente, gerando maior qualidade de implementação (Dooley *et al.*, 2000). Tal consenso e aceitação estão relacionados com o alcance de objetivos estratégicos (Miller *et al.*, 2004). Adicionalmente, a participação na tomada de decisão faz com que gestores percebam o processo da estratégia de maneira mais positiva (Collier *et al.*, 2004), perseguindo objetivos organizacionais (Ketokivi & Castañer 2004) e dando maior prioridade para questões estratégicas durante a implementação (Canales, 2013). Todos esses efeitos positivos se somam ao aumento na disponibilidade de informações gerada a partir de comportamentos da alta administração vinculados à liderança participativa, aspecto que molda de maneira favorável as



percepções das pessoas acerca da qualidade da implementação de estratégias (Thomas e Ambrosini, 2015).

A análise sobre tais comportamentos e interações entre os agentes é de fundamental importância para se estabelecer os microfundamentos da estratégia, inerentes tanto à formulação como à implementação. A participação da média gerência na tomada de decisão estratégica, promovida pela alta administração, pode permitir que a formulação ocorra a partir de uma investigação estruturada e colaborativa. Baer, Dirks e Nickerson (2013) utilizam a lente dos microfundamentos para sugerir que esse tipo de investigação consiste em separar o enquadramento de questões estratégicas da formulação dos objetivos. Assim, os esforços da alta administração de incluir a média gerência na tomada de decisão favorecem a superação de vieses cognitivos e interesses políticos que inibem a qualidade das decisões e, conseqüentemente, o comprometimento das pessoas em prol da implementação.

Há de se considerar ainda que as percepções da média gerência quanto às práticas de inclusão e liderança da alta administração permitem uma junção de dimensões cognitivas e motivacionais, algo até então relativamente negligenciado pela perspectiva dos microfundamentos da estratégia (Foss & Lindenberg, 2013). A informação e o conhecimento não são de posse das organizações (Nelson & Winter, 1982), mas dos indivíduos que dela fazem parte (Felin & Hesterly, 2007). Portanto, a cognição dos gestores e os processos interpretativos nos quais eles se engajam são de fundamental importância para o estudo dos microfundamentos da estratégia (Eggers & Kaplan, 2013).

Tendo como base esses argumentos, nós propomos a seguinte hipótese (H1): a percepção de participação na estratégia, expressa pela liderança participativa da alta administração, é positivamente relacionada com a realização cognitiva da implementação por parte de indivíduos da média gerência.

### **O efeito moderador da qualidade do relacionamento entre os gestores**

É preciso frisar que o foco de atenção nas organizações emerge de interações sociais das quais participam os tomadores de decisão (Ocasio, 1997). Não obstante o potencial impacto positivo das percepções de liderança participativa sobre a implementação cognitiva de estratégias, a predisposição dos indivíduos da média gerência em compartilhar informações depende da confiança, abertura e proximidade que eles possuem junto aos membros da alta administração (Ashford, Rothbard, Piderit, & Dutton, 1998). Ou seja, a qualidade do

relacionamento entre as partes interfere na dinâmica envolvendo a liderança participativa da alta administração e os resultados da implementação.

A qualidade do relacionamento entre a alta administração e média gerência seria então um aspecto relevante a ser observado? O modelo proposto por Raes *et al* (2011) indica que o que ocorre durante os períodos de contato entre os grupos de gestores determina os acontecimentos nos períodos em que não há contato. Ou seja, quando a qualidade das interações entre a alta administração e média gerência é baixa ou insuficiente, as partes começarão a divergir, perseguir diferentes linhas de ação ou mesmo atuar umas contra as outras, resultando em um pobre alinhamento entre a formulação e implementação de estratégias (Raes *et al.*, 2011, p. 103).

Os gestores intermediários são conscientes da importância de estarem atentos ao contexto social e seus esforços para trazerem à tona aspectos potencialmente importantes para a implementação são limitados às redes de relacionamento das quais eles participam (Dutton *et al.*, 1997, p. 420). Com isso, o envolvimento estratégico da média gerência está condicionado às suas relações sociais na organização, principalmente junto à alta administração (Ahearne *et al.*, 2014; Pappas & Wooldridge, 2007; Shi, Markoczy, & Dess, 2009). Pode-se até inferir que a confiança, inerente aos bons relacionamentos, é favorável ao compartilhamento de informações (Nahapiet & Ghoshal, 1998) e reflete um contexto organizacional propício à discussão de oportunidades empreendedoras (De Clercq, Dimov, & Thongpapanl, 2010; Kim & Mauborgne, 1998).

A qualidade do relacionamento entre os grupos de gestores remete ao grau em que a interface entre a alta administração e a média gerência é aberta, acessível e confiável (Ashford *et al.*, 1998). Também pode atestar interações reconhecidas como confiáveis e de apoio recíproco (Floyd & Lane, 2000), na qual o planejamento e as decisões estratégicas acontecem por meio de um desenvolvimento conjunto de ideias relacionadas à adaptação diante das mudanças dos contextos e da busca do alcance dos objetivos (Wolf, 2017). A qualidade do relacionamento reflete, então, uma identificação, apreço e um respeito relativo da alta administração, indicando uma forma de poder relacional da média gerência (por exemplo, French & Raven, 1959).

Apesar do caráter sócio-político por detrás da qualidade do relacionamento entre os gestores, essas trocas sociais com a alta administração na estratégia representam um ambiente de informação que a média gerência está continuamente tentando dar sentido, portanto, dão origem a estruturas cognitivas da média gerência sobre padrões esperados de interações com outras pessoas (Baldwin, 1992, 1997). Nesse sentido, as formas de pensar e agir da média

gerência sofrem a interferência de componentes "relacionais", pois incluem não apenas o conhecimento da média gerência sobre "qual comportamento tende a ser seguido por quais respostas na interação" (Baldwin 1992: 468, tradução nossa), mas também generalizações em relação aos papéis assumidos por cada parte em um relacionamento. Sendo assim, a qualidade do relacionamento junto à alta administração molda as percepções e interpretações da média gerência, pois "quando alguém conhece outra pessoa, aprende a antecipar como a pessoa irá agir em certas situações e como ela reagirá aos seus próprios comportamentos" (Baldwin 1997: 328, tradução nossa).

A participação da média gerência na estratégia estaria também condicionada à qualidade do relacionamento junto à alta administração, haja vista que "na medida que os gerentes seniores conhecem melhor seus subordinados, parte da responsabilidade de tomada de decisão é entregue a eles completamente" (Heller & Yukl, 1969: 238, tradução nossa).

Indivíduos da média gerência com melhor qualidade no relacionamento junto à alta administração enfrentarão menos desequilíbrios em suas trocas sociais com a alta administração e, conseqüentemente, serão mais capazes de perceber suas próprias atividades estratégicas. Nessas circunstâncias, embora as expectativas da alta administração ainda possam permitir diferentes aspectos da agência dos gestores intermediários (Mantere, 2008), tais indivíduos seriam mais independentes daquelas condições que restringem seu surgimento como atores centrais. O maior poder expresso na qualidade do relacionamento junto à alta administração afetará, portanto, a abordagem cognitiva de indivíduos da média gerência em direção a uma propensão a experimentar mais afeto positivo, bem como dirigir maiores atenção para recompensas (Watson & Clark 1997; Keltner *et al.*, 2003), influenciando suas percepções em favor de uma superior contribuição para o processo estratégico.

As conexões e os relacionamentos pessoais dos indivíduos representam uma base para o exame de microfundamentos da estratégia (Barney & Felin, 2013). Por exemplo, a investigação de componentes relacionais permite compreender o papel de conflitos entre gestores de múltiplos níveis hierárquicos, que surgem a partir de suas buscas por, coletivamente, balancear pressões em favor da continuidade e mudança nas organizações (Martin, Keller, & Fortwengel, 2019). Tais relações entre gestores, baseadas em um diálogo produtivo, atuam então como princípio agregador para explicar como ações individuais dão conformidade às capacidades no nível da firma (Felin & Hesterly, 2007; Salvato & Vassolo, 2018).

Diante do exposto, propomos a seguinte hipótese (H2): a relação positiva entre a liderança participativa da alta administração e a qualidade da implementação de estratégias será

mais forte quando a qualidade do relacionamento entre a alta administração e média gerência for maior.

### **Ações de facilitar a adaptação e a realização da implementação**

No tocante às ações de facilitar a adaptação, observa-se que elas foram originalmente sistematizadas por Floyd & Wooldridge (1992). Tais autores atribuíram aos indivíduos da média gerência o papel de promover arranjos organizacionais flexíveis em favor da estratégia, experimentando e desenvolvendo de maneira criativa novas atividades de trabalho que vão além das expectativas formais (Floyd & Wooldridge, 1992). Portanto, ao facilitar a adaptação, os gestores intermediários promovem a aprendizagem e estimulam o desenvolvimento de outros membros da organização, aumentando as suas capacidades de responderem a mudanças (Nonaka, 1994).

Embora facilitar a adaptação represente um tipo de microprática divergente da média gerência, que desafia a lógica dominante da organização (Pappas & Wooldridge, 2007), acreditamos em seu potencial preditivo para explicar, ao menos em parte, a forma como tais indivíduos realizam cognitivamente a implementação de estratégias em suas organizações, por diferentes motivos. Primeiramente porque tal microprática já foi identificada como um fator de influência continuamente positiva sobre o desempenho de unidades de negócio, com recomendações para que seja uma prioridade para todos os indivíduos da média gerência (Ahearne *et al.*, 2014). Ademais, ao promover atividades para facilitar a adaptação, a média gerência contribui para que suas equipes possam lidar melhor com tendências emergentes de mercado que não foram consideradas durante os processos de planejamento (Huy, 2011). Em suma, esse comportamento leva indivíduos da média gerência a propor, acomodar e incentivar ajustes em estratégias planejadas para que elas se adequem às situações operacionais (Ahearne *et al.*, 2014). A média gerência atua dessa forma como tradutora de estratégias, ajustando-as aos contextos locais (Balogun & Johnson, 2004), negociando interesses pessoais (Huy, 2011; Jarzabkowski & Balogun 2009) e lidando com a resistência de funcionários da linha de frente (Huy, Corley, & Kraatz, 2014).

Os indivíduos da média gerência representam então agentes centrais para uma virada “adaptativa” sobre implementação de estratégias. Conforme sugerem Weiser, Jarzabkowski e Laamen (2020), a média gerência participa ativamente e promove a adaptação na implementação estratégica, por meio da criação de sentidos, retórica, bem como de mecanismos de coordenação (Weiser *et al.*, 2020).

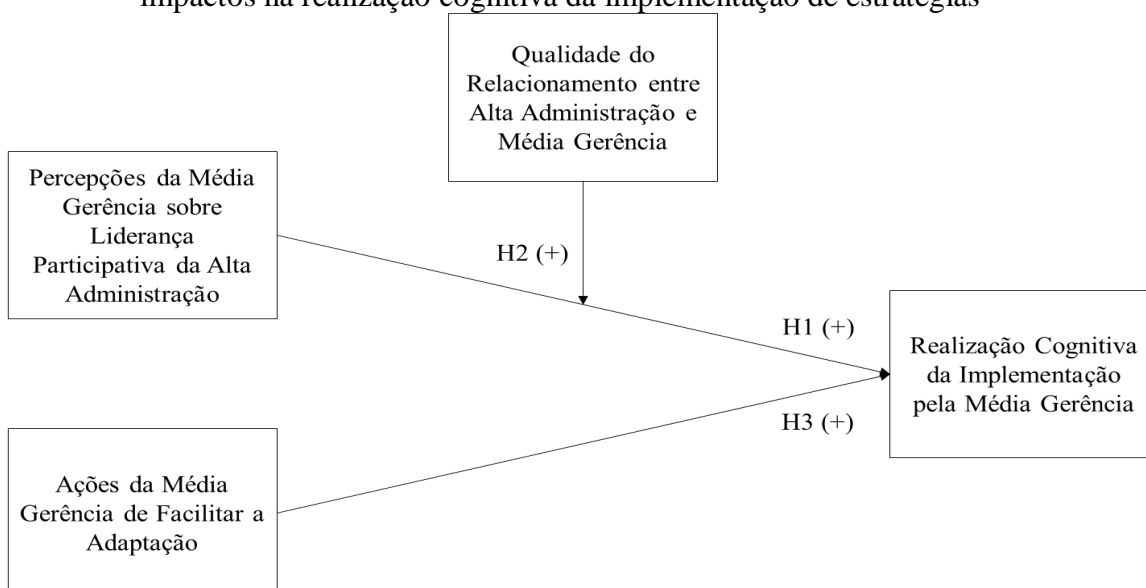
Uma aplicação das ações da média gerência na implementação de estratégias, sob a perspectiva dos microfundamentos, foi elaborada por Lenka, Parida, Sjödin e Wincent (2017). Os autores demonstram que no contexto de estratégias que busquem promover a maior oferta de serviços no mercado, os indivíduos da média gerência exercem influência em favor da implementação, reduzindo resistências, por meio de ações que buscam converter pessoas para a causa estratégica, conduzir atividades na informalidade, maximizar o acesso à recursos e promover a colaboração (Lenka *et al.*, 2017).

A lente dos microfundamentos aplicada à realização cognitiva da implementação de estratégias mostra-se, então, particularmente adequada ao exame das ações de facilitar a adaptação da média gerência. Isso na medida em que, ao se dedicar mais para o nível micro de análise, os microfundamentos permitem explicar a heterogeneidade e diferentes graus de manifestação desses comportamentos estrategicamente divergentes dos gestores intermediários (Schmid, Floyd, & Wooldridge, 2010). Nesse sentido, Cruz, Corrêa, Diniz e Vaz (2020) demonstram que as ações da média gerência de facilitar a adaptação agrupam diferentes micropráticas associadas à formação de capacidades dinâmicas da firma.

Tais evidências, por sua vez, nos permitem formular a seguinte hipótese (H3): as atividades da média gerência de facilitar a adaptação são positivamente relacionadas com a qualidade da implementação de estratégias.

O conjunto de hipóteses formuladas está sintetizado em nosso modelo teórico, conforme ilustra a Figura 1.

**Figura 1** - Ações, percepções e o relacionamento da média gerência com a alta administração: impactos na realização cognitiva da implementação de estratégias



Fonte: Elaborado pelos autores.

## Aspectos metodológicos

Esta pesquisa pode ser caracterizada a partir de cinco principais aspectos metodológicos. Primeiro, sua concepção é pós-positivista, ao utilizar medidas numéricas de observação para estudar comportamentos de indivíduos (Creswell, 2010). Segundo, seu método é hipotético-dedutivo, onde uma questão particular é reduzida a um conjunto de variáveis que compreendem hipóteses a serem rejeitadas ou confirmadas. Terceiro, seu propósito é descritivo, pois observa a busca de maior profundidade sobre um tema relativamente conhecido. Quarto, sua estratégia de investigação é quantitativa, por meio de levantamento (*survey*). Quinto, sua escolha é por trabalhar com dados de corte transversal, sem inferir sobre possíveis interferências intertemporais. Logo, a escolha do método se dá por buscar uma descrição que envolve uma organização complexa como um todo em termos da interação entre gestores de diferentes níveis hierárquicos.

O levantamento foi aplicado junto a indivíduos da média gerência que trabalham em uma empresa brasileira de telecomunicações de grande porte. Esta empresa foi escolhida por apresentar características específicas que se mostraram importantes para atender aos objetivos desta pesquisa. Para além do fato do setor de telecomunicações vir sendo tradicionalmente investigado em estudos da área de estratégia (Mirabeau & Maguire 2014; Vuori & Huy, 2016), dado seu dinamismo, o fato é que em organizações maiores as assimetrias de informação e de interesses dificultam o contato entre a alta administração e média gerência (Hambrick, Finkelstein, & Mooney, 2005; Tengblad, 2002), fazendo com que as interações entre ambos os grupos sejam mais críticas para a obtenção de resultados (Raes *et al.*, 2011). Finalmente, a empresa pesquisada possui um histórico de promover autonomia para pessoas em diferentes níveis hierárquicos, o que favorece a observação dos impactos sobre a implementação advindos de papéis tanto da alta administração como da média gerência. A empresa investigada será aqui denominada de “*Crescente Telecom*”, visando resguardar sua identidade e a confidencialidade dos dados coletados.

Optamos por seguir aspectos metodológicos também observados em estudos prévios sobre a contribuição de gestores para processos de implementação de estratégias. Por um lado, estamos investigando estratégias competitivas de uma unidade de negócios, o que está em linha com a abordagem de análise da literatura que explora atividades da média gerência de facilitar a adaptação (Ahearne *et al.*, 2014; Tarakci *et al.*, 2018). Por outro lado, a análise se concentra nas percepções dos gestores (Thomas & Ambrosini, 2015), haja vista que estes possuem diferentes esquemas mentais (Dutton & Ashford, 1993) e que as características marcantes de

cada ambiente são apenas aquelas que podem ser legitimadas pelas percepções dos tomadores de decisão (Weick, 1969).

Duas principais características foram utilizadas como referência para identificar a população de gestores intermediários na Crescente Telecom a serem pesquisados: a posição na estrutura formal da organização de dois ou três níveis hierárquicos abaixo do CEO (Wooldridge & Floyd, 1990), e a rede de relacionamentos e de informações, com acesso à alta administração e grande conhecimento sobre as operações (Wooldridge *et al.*, 2008). Ao todo, 169 indivíduos da média gerência atenderam aos critérios de seleção para esta pesquisa.

Todos esses gestores da Crescente Telecom foram convidados a participar do estudo por meio de mensagens encaminhadas pelo e-mail de um dos autores deste artigo, sempre reforçando o caráter voluntário e anônimo da pesquisa. A amostra final contemplou respostas de 104 indivíduos da média gerência, o que representa 62% de toda a população-alvo. A maior parte dos respondentes declarou ser do gênero masculino (83%) e possui ao menos diploma de graduação (81,3%). Em valores aproximados, os respondentes possuem em média 40 anos de idade, atuam no setor de telecomunicações há 14 anos (desvio-padrão 8,38), trabalham na empresa há 11 anos (desvio padrão 8,06) e estão no cargo há 3 anos (desvio padrão 3,4). Cabe ressaltar que três convites para participação na pesquisa foram enviados aos respondentes: o convite original, um lembrete 10 dias depois e um último lembrete passados 20 dias. Tornou-se necessário então verificar a existência do possível “viés de não resposta” associado à coexistência de indivíduos da média gerência que responderam à pesquisa em diferentes momentos. Os resultados dos testes de “Fisher” (Agresti, 2018) e Kruskal-Wallis (Hollander & Wolfe, 1999) não informaram nenhum viés dessa natureza, considerando que os respondentes não demonstraram diferenças significativas em suas respostas.

Embora nós tenhamos utilizado escalas que já foram testadas e validadas em estudos prévios para mensurar nossas variáveis de interesse, conduzimos entrevistas piloto com três membros da alta administração da Crescente Telecom no intuito de garantir que os itens seriam relevantes para seus contextos particulares. O questionário foi ministrado *on-line* por meio da plataforma *surveymonkey* e também passou por um pré-teste junto a cinco gestores, permitindo tornar as perguntas mais relevantes e incluir um tipo de linguagem mais aderente ao dia a dia da organização. Estivemos atentos a possíveis vieses de tradução, por isso, os itens originais das escalas em inglês foram traduzidos para o português e uma outra pessoa traduziu esta versão novamente para o inglês, preservando o entendimento das escalas originais. Para facilitar a compreensão sobre quem eram as pessoas a respeito das quais as perguntas foram dirigidas, incluímos no questionário as fotos dos nove membros da alta administração da empresa. Os

indivíduos da média gerência responderam então a perguntas adotando escala Likert de cinco pontos (1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente).

## Variáveis e a confiabilidade dos dados

### *Variável dependente*

Nossa variável dependente é a *realização cognitiva da implementação* e foi medida considerando seis itens utilizados por estudos prévios. Tais itens refletem tanto a percepção geral das pessoas em relação ao sucesso da estratégia como a adequação dos recursos alocados para os esforços de implementação, vinculados a planos deliberados e iniciativas emergentes (Menon, Bharadwaj, Adidam, & Edison, 1999; Miller *et al.*, 2004; Thomas & Ambrosini 2015).

### *Variáveis independentes*

A escala originalmente proposta por Floyd e Wooldridge (1992) serviu de base para avaliarmos as *ações da média gerência de facilitar a adaptação*, considerando a sua expressão enquanto comportamento estratégico divergente (Ahearne *et al.*, 2014; Tarakci *et al.*, 2018; Pappas & Wooldridge, 2007), bem como enquanto papel estratégico (Floyd & Wooldridge, 1994; Mantere, 2008; Wooldridge *et al.*, 2008).

Por se tratar de uma ação da média gerência que vai além de um componente cognitivo e interpretativo, avaliamos tais micropráticas considerando tanto as autoavaliações dos respondentes como as avaliações que eles receberam de seus pares no tocante à manifestação cotidiana de facilitar a adaptação. Solicitamos primeiramente aos indivíduos da média gerência que respondessem perguntas sobre seus próprios esforços para facilitar a adaptação. Em seguida, pedimos a eles que identificassem e avaliassem os esforços de facilitar a adaptação empreendidos por outros dois gestores intermediários cujas atividades de trabalho cotidiana lhe eram familiares. Este mesmo procedimento foi adotado por Pappas e Wooldridge (2007) e tem o objetivo de reduzir possíveis efeitos associados ao viés do método comum, além de aumentar a confiabilidade geral dos dados. Isso permitiu que ao todo 67 indivíduos da média gerência tenham sido avaliados por ao menos um colega de trabalho. Consideramos então a média das respostas coletadas dessa avaliação entre pares e as comparamos com as autoavaliações dos gestores intermediários, utilizando, para tal, os testes de Kolmogorov Smirnov e Wilcoxon (Hollander & Wolfe, 1999). Finalmente, os resultados de tais testes nos permitiram empregar, de maneira agregada, os cinco itens da escala sobre ações da média gerência de facilitar a adaptação: Kolmogorov–Smirnov (0,61); Mann-Whitney (0,12); Coeficiente de Correlação



Interclasse (0,40); Confiabilidade Interavaliadores (0,57); Significância Estatística para a Concordância entre Avaliadores (0,76).

Embora a *liderança participativa* diga respeito a um comportamento da alta administração, neste estudo, tal variável foi avaliada a partir da percepção de indivíduos da média gerência. Acreditamos na conveniência deste procedimento, haja vista que a liderança participativa ocorre quando a alta administração promove a inclusão de seus subordinados nas decisões e utiliza informações fornecidas pela média gerência como base para a formulação de estratégias (Edmondson *et al.*, 2003; Lam *et al.*, 2015; Somech, 2006). Portanto, seguimos a explicação de Raes e van Vlijmen (2017), segundo os quais o envolvimento da média gerência é inerente ao construto de liderança participativa da alta administração.

#### *Variável moderadora*

A cordialidade, a proximidade, a amizade, a confiança e a abertura refletem características de um bom relacionamento entre gestores situados em diferentes níveis hierárquicos (Ashford *et al.*, 1998). Sendo assim, as pessoas da média gerência na Crescente Telecom avaliaram a qualidade de seus relacionamentos junto aos membros da alta administração a partir de tais critérios.

#### *Variáveis de controle*

Finalmente, procuramos controlar um conjunto de variáveis que são apontadas por estudos prévios como sendo importantes para afetar a percepção de poder na organização, o conhecimento contextual e o entendimento sobre a estratégia por parte dos gestores. Tais variáveis são a idade (Pappas & Wooldridge, 2007), o cargo (Thomas & Ambrosini, 2015), a senioridade no setor (Dutton *et al.*, 2001), na organização (Ahearne *et al.*, 2014; Tarakci *et al.*, 2018) e no cargo atual (Floyd & Wooldridge, 1992).

#### *Testes de confiabilidade e validade*

Reconhecemos que nossa metodologia teria maior confiabilidade e menor incidência de variâncias comuns ao método caso contemplasse dados de diferentes naturezas ou respostas de gestores situados em diferentes níveis hierárquicos. No entanto, ressaltamos que nossa pesquisa é comparável com estudos recentes que também tiveram o desafio de coletar respostas de pessoas que são de difícil acesso (Estevão Silva, de Castro Krakauer, & Coda, 2020; de Oliveira Rodriguez, Amelia Tomei, & de Campos Serra, 2020). Aplicamos, por via das dúvidas, o teste

de fator único de Harman, que é o procedimento mais utilizado para avaliar possíveis variâncias comuns ao método (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Para tal, inicialmente, realizamos uma análise fatorial exploratória, que resultou em 44% de variância explicada pelo primeiro fator. Produzimos na sequência uma análise fatorial confirmatória, resultando em 2,29  $X^2 / DF$  (valor p 0,000), o que indica a baixa probabilidade em nossa pesquisa da incidência de variâncias comuns ao método.

Cabe ressaltar que também testamos a validade convergente e discriminante das variáveis adotadas na pesquisa. Conforme sugerido por Fornell e Larcker (1981), consideramos a validade convergente para todas as variáveis cujos valores de variância média extraída (VME) foram superiores a 0,5. Adicionalmente, os resultados disponíveis na Tabela 1 sugerem haver ocorrido validade discriminante, pois todos esses valores excederam as variâncias compartilhadas (VC) entre os construtos. Asseguramos, ainda, a existência de validade discriminante associada ao fato de que as cargas fatoriais dos itens foram maiores do que todas as suas cargas fatoriais cruzadas (Barclay, Higgins, & Thompson, 1995). Para checar a dimensionalidade dos construtos (Dim.), nós adotamos o critério das retas paralelas (Hoyle & Duval, 2004). Os resultados dos testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) revelaram cargas fatoriais adequadas para todas as variáveis, ou seja, superiores a 0,50. Da mesma maneira, para inferir sobre confiabilidade, nós utilizamos os testes Alpha de Cronbach (AC) e da confiabilidade composta - CC (Chin, 1998), encontrando todos os valores superiores a 0,7 (Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005). Em síntese, apresentamos na Tabela 2 todos os indicadores, suas descrições e cargas fatoriais.

**Tabela 1** - Validade convergente, discriminante e confiabilidade das variáveis

Variáveis	Itens	VME	AC	CC	KMO	Dim.	VC
Liderança Participativa	3	0.78	0.85	0.85	0.71	1	0.48
Qualidade do Relacionamento	6	0.65	0.86	0.87	0.82	1	0.48
Qualidade da Implementação	6	0.67	0.93	0.91	0.87	1	0.40
Facilitar a Adaptação	5	0.69	0.88	0.87	0.80	1	0.30

VME = Variância média extraída, AC = Alpha de Cronbach; CC = Confiabilidade composta; KMO = Kaiser-Meyer-Olkin; Dim = Dimensionalidade; VC = Variância compartilhada

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

**Tabela 2 - Resultados das análises dos principais componentes**

Indicadores e referências	Descrição	Cargas Fatoriais
Percepções da Média Gerência de Liderança Participativa da Alta Administração (Raes <i>et al.</i> , 2011; Raes & van Vlijmen, 2017)	Os diretores valorizam muito as informações que recebem de mim e de meus pares.	0.911
	Os diretores interagem frequentemente comigo e com meus pares para obter informações.	0.850
	Os diretores utilizam as informações que recebem de mim e de meus pares como base para a formulação da estratégia.	0.889
	O meu relacionamento com os diretores é cordial.	0.882
	O meu relacionamento com os diretores é amigável.	0.909
Qualidade do Relacionamento entre Alta Administração e Média Gerência (Ashford <i>et al.</i> , 1998)	O meu relacionamento com os diretores é distante.	0.485
	O meu relacionamento com os diretores é aberto.	0.889
	O meu relacionamento com os diretores é confiável	0.800
	O meu relacionamento com os diretores é próximo.	0.798
	Ações da Média Gerência de Facilitar a Adaptação (Ahearne <i>et al.</i> , 2014; Tarakci <i>et al.</i> , 2018; Pappas & Wooldridge, 2007)	Eu (ou esta pessoa) incentivo(a) a discussão informal e o compartilhamento de informações.
Eu (ou esta pessoa) flexibilizo(a) regras e normas para que novos programas tenham início.		0.846
Eu (ou esta pessoa) ganho(a) tempo para programas experimentais.		0.860
Eu (ou esta pessoa) localizo(a) e forneço(e) recursos para projetos experimentais.		0.891
Eu (ou esta pessoa) forneço(e) um porto seguro para programas experimentais.		0.818
Realização Cognitiva da Implementação pela Média Gerência (Menon <i>et al.</i> , 1999; Miller <i>et al.</i> , 2004; Thomas & Ambrosini, 2015)	Nossas estratégias são um exemplo de implementação eficaz.	0.791
	Os esforços de implementação das estratégias geralmente são considerados um sucesso nesta empresa.	0.825
	Eu pessoalmente penso que a implementação de estratégias tem sido um sucesso nesta empresa.	0.810
	A implementação de estratégias é considerada um sucesso na minha área / diretoria.	0.839
	O tipo certo de recursos é alocado para esforços de implementação de estratégias.	0.847
	Recursos adequados são alocados para esforços de implementação de estratégias.	0.828

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

## Resultados

A Tabela 3 sintetiza as médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis. Analisamos os fatores de inflação de variância (FIV) no intuito de averiguar eventuais problemas de multicolinearidade, em especial considerando haver uma correlação levemente superior a 0,50 entre as variáveis independentes “Percepções da Média Gerência de Liderança participativa da alta administração” e “Ações da Média Gerência de Facilitar a Adaptação”. Os resultados desta análise não demonstraram nenhum fator de inflação de variância superior a 10. Sendo assim, podemos constatar que a multicolinearidade não está presente.

**Tabela 3** - Médias, desvios-padrão (DP) e correlações

Variáveis	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Liderança Participativa	3,97	0,8	1,00							
2.Qualidade do Relacionamento	4,05	0,76	0,70***	1,00						
3.Realização da Implementação	4,19	0,6	0,63***	0,52***	1,00					
4.Facilitar a Adaptação	3,81	0,64	0,55***	0,42***	0,52***	1,00				
5.Idade	40,15	7,65	0,20**	0,30***	0,19**	0,11	1,00			
6.Senioridade na organização	10,85	8,06	0,30***	0,17*	0,08	0,20**	0,13	1,00		
7.Senioridade no setor	13,86	8,38	0,20**	0,19*	0,03	0,18*	0,39***	0,38***	1,00	
8.Senioridade no cargo atual	3,42	3,43	-0,03	0,01	-0,05	0,00	0,22**	0,29***	0,21*	1,00

\* Significativo ao nível de 10%; \*\* Significativo ao nível de 5%; \*\*\* Significativo ao nível de 1%.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Verificamos as hipóteses da pesquisa por meio do teste de regressão múltipla e optamos pela abordagem hierárquica, seguindo as recomendações e procedimentos de Hair *et al.* (1998). Apresentamos, conseqüentemente, na Tabela 4, os resultados de cada modelo verificado, com suas respectivas estimativas de coeficiente beta, coeficiente de determinação, valor do teste F, bem como eventuais mudanças nos coeficientes de determinação ajustados.

**Tabela 4 - Resultados da análise de componentes principais e indicadores**

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Idade	0,019 **	0,014 *	0,011	0,012 **
Tempo de Empresa	0,008	-0,005	-0,005	-0,005
Tempo no Setor	-0,010	-0,008	-0,007	-0,006
Cargo = Facilitador				
Cargo = Coordenador/Supervisor	0,015	-0,240 **	-0,260 **	-0,271 **
Cargo = Gerente/Diretor	0,229	-0,163	-0,247 *	-0,384 **
Tempo no Cargo	-0,004	0,006	0,004	-0,004
Liderança Participativa (LP)		0,481 ***	0,106	0,004
LP x Qualidade do Relacionamento			0,063 **	0,058 *
Facilitar a Adaptação				0,343 ***
R <sup>2</sup>	4,1%	33,1%	36,3%	43,6%
R <sup>2</sup> Ajustado	9,7%	37,7%	41,3%	48,6%
F	1,72	8,21***	8,28***	9,78***
VIF	1,56	1,56	8,24	8,26

\* Significativo ao nível de 10%; \*\* Significativo ao nível de 5%; \*\*\* Significativo ao nível de 1%.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Embora o Modelo 1 demonstre não haver relações significativas associadas às variáveis de controle, observa-se que a idade surgiu como única característica pessoal dos indivíduos da média gerência que afeta suas realizações cognitivas da implementação de estratégias.

Testamos, na sequência, a primeira hipótese no Modelo 2, por meio da inclusão da variável “Percepções da Média Gerência de Liderança Participativa da Alta Administração”. Como resultado, essa variável adicional contribuiu para um aumento de 28% na variância explicada pelo modelo anterior ( $F= 8,21$ ,  $p \leq 0,01$ ), confirmando a Hipótese 1 ( $\alpha = 0,48$ ,  $p \leq 0,01$ ).

A segunda hipótese deste estudo propõe que os efeitos sobre a realização cognitiva da implementação, advindos das percepções da média gerência quanto à liderança participativa da alta administração, serão maiores quanto melhor forem os relacionamentos entre ambos os grupos de gestores. Esta hipótese foi testada no Modelo 3 e foi confirmada, pois a moderação da variável “qualidade do relacionamento” gerou um aumento de 3,2% na variância explicada

pelo Modelo 2, tendo impacto positivo sobre a dinâmica entre “percepções de liderança participativa” e “realização cognitiva da implementação” ( $\alpha = 0,06$ ,  $p \leq 0,05$ ).

Finalmente, no Modelo 4, constatamos que a Hipótese 3 também foi confirmada, haja vista que a variável “Ações de Facilitar a Adaptação” está positivamente relacionada com a realização cognitiva da implementação de estratégias ( $\alpha = 0,34$ ,  $p \leq 0,01$ ), sendo que sua inclusão contribuiu para aumentar em 7,3% a variância explicada pelo modelo anterior.

## Discussão e considerações finais

Utilizamos a lente de microfundamentos (O’Brien, Scott, Andersson, Ambos e Fu, 2017) para ampliar a compreensão e contribuir para a crescente perspectiva de estudos sobre a interface entre a alta administração e a média gerência na implementação de estratégias (Heyden *et al.*, 2017; Knox 2020; Miller *et al.*, 2004; Raes *et al.*, 2011; Thomas & Ambrosini, 2015). Com base na literatura tradicional e contemporânea, argumentamos que os microfundamentos em termos de percepções, interações e ações envolvendo tais gestores influenciam o modo com a implementação estratégica se realiza cognitivamente. Notadamente a liderança participativa da alta administração, ações de facilitar a adaptação da média gerência e a qualidade do relacionamento entre as partes emergem como fatores relevantes de explicação sobre um substrato cognitivo de estratégias deliberadas e emergentes. Revelar a centralidade das atividades da média gerência em termos de sua concretização da implementação estratégica demonstra o valor de se adotar a lente de microfundamentos para entender fenômenos organizacionais.

Em termos teóricos, este artigo contribui para um melhor entendimento sobre a implementação da estratégia em diferentes aspectos. Inicialmente, ao possibilitar o diálogo entre diferentes correntes teóricas, trazendo reflexões lastreadas na perspectiva dos microfundamentos para a literatura voltada ao entendimento da implementação e participação da média gerência. Neste sentido, o artigo se soma àqueles que apontam para a relevância de aspectos cognitivos e comportamentais (Gavetti, 2005; Eggers & Kaplan, 2013; Lindenberg & Foss, 2011), assim como para aqueles que buscam entender a criação e manutenção de performance superior (Teece, 2007; 2012; Eisenhardt, Furr, & Bingham, 2010) para a explicação de fenômenos estratégicos. Em suma, o estudo trouxe evidências empíricas relativas à cognição e comportamento para o processo de implementação de estratégias.

Identificar que a implementação de estratégia é influenciada pelas interações entre gestores, embora seja relevante, é pouco elucidativo para a prática gerencial, uma vez que de

posse desta afirmação pouco se sabe sobre o que deve ser feito. Entretanto, entender que a percepção dos gestores médios quanto ao comportamento da alta administração, no que se refere à liderança participativa e à qualidade do relacionamento entre eles, propicia indícios de quais microatividades podem ser trabalhadas e de que forma.

Especificamente, os resultados de nossa análise acenam para a eventualidade de que as microatividades da alta administração – ao exercer uma liderança participativa – promovem uma percepção de inclusão da média gerência e, conseqüentemente, gera resultados superiores na implementação de estratégias, advindos de uma maior compreensão, comprometimento e coordenação entre as várias partes envolvidas (Dooley *et al.*, 2000; Hodgkinson *et al.*, 2006; Vila & Canales, 2008).

Os resultados também demonstram que as contribuições para a realização cognitiva da implementação de estratégias oriundas de percepções da média gerência quanto à liderança participativa da alta administração são maiores quando há um bom relacionamento entre as partes. Tal achado reforça conclusões de pesquisas anteriores, como, por exemplo, a de Canales (2013), que sugeriu que a qualidade do relacionamento promove interações complementares que são importantes para que os dois grupos atribuam sentido para novas estruturas estratégicas de atenção. De maneira similar, Westley (1990) pondera que o bom relacionamento com a alta administração permite à média gerência deter certo domínio sobre conversas estratégicas, tornando esses gestores mais motivados e capazes de sustentar altos níveis de esforço em prol da implementação. Sendo assim, nosso estudo reforça a relevância das relações entre a alta administração e a média gerência como fator de significativa influência sobre a qualidade dos processos estratégicos nas organizações (Canales, 2013; Castañer & Yu, 2017; Floyd & Lane, 2000; Glaser, Fourné, & Elfring, 2015; Vuori & Huy, 2016).

Quanto às pesquisas sobre os efeitos das atividades da média gerência para facilitar a adaptação estratégica, elas têm focado majoritariamente nas conseqüências para o desempenho da organização (Ahearne *et al.*, 2014; Floyd & Wooldridge, 1997). Estudos anteriores buscaram desvendar as práticas adotadas pela média gerência como resistência (Guth & MacMillan, 1986), balanceamento de emoções (Huy, 2011, 2014), gestão de conflitos (Lê & Jarzabkowski, 2015) e construção de sentidos (Balogun & Johnson, 2004). Os resultados da investigação aqui apresentada contribuem para o avanço neste corpo de conhecimento ao vincular as atividades de facilitar a adaptação estratégica, por parte da média gerência, à maior realização cognitiva da implementação. Sendo assim, reforça-se o argumento de que esses gestores devem assumir tal comportamento como prioritário (Ahearne *et al.*, 2014).

Contudo, o que poderia explicar a conexão entre a idade dos gestores intermediários e suas realizações cognitivas da implementação carece de investigação mais específica. Apesar da idade ser uma característica comumente aplicada em pesquisas demográficas que tratam de atitudes frente ao trabalho, seus resultados não conclusivos, principalmente no que relaciona idade e comprometimento organizacional (Cohen & Lowenberg, 1990; Wright & Bonett, 2002) ou satisfação com o trabalho (Boumans, De Jong, & Janssen, 2011; Clark, Oswald & Warr, 1996) não nos permite concluir sobre a avaliação positiva da implementação.

Adicionalmente, o atual cenário no qual esta pesquisa se insere acentua a sua relevância para a prática. Recessões econômicas e digitalização estimulam que as empresas adotem estruturas mais horizontais, o que se reflete na redução de cargos e na restrição das funções atreladas à média gerência. Um movimento similar a este ocorreu nos anos 80 (Cascio, 1993; Smith, 1997; Staehle & Schirmer, 1992; Wheatley, 1992), mas as empresas não alcançaram os resultados previstos, em parte, pela destruição de redes internas de relacionamento que haviam entre as pessoas (Floyd & Wooldridge, 1997, p. 481, “tradução nossa”). Isso reforça o desafio de conciliar, de um lado, a busca pela produtividade e, de outro, um empoderamento efetivo aos gestores intermediários, que são fundamentais para a criatividade, inovação e alcance dos objetivos nas organizações.

Os resultados deste estudo têm o potencial de contribuir para a prática de membros da alta administração e indivíduos da média gerência, indicando seu envolvimento com as expectativas para a adequada implementação das estratégias. Compreendemos que tais resultados são incentivados por meio de um contexto organizacional de apoio a integração. Mas para entender como um contexto participativo se traduz em iniciativas realizadas, é necessário aplicar uma lente de microfundamentos proposta por este trabalho e considerar as atividades de liderança, de atividades e relacionamentos para as interações entre os gestores. Os gestores intermediários são responsáveis por mobilizar relacionamentos que afetam as ações que impactam na qualidade do processo estratégico. Revelar o impacto dessas microatividades avança nossa compreensão sobre como liberar os benefícios das interações para a realização de iniciativas permanentemente demandadas pelo processo estratégico. Alertamos que os dois grupos gestores precisam ser flexíveis e compreenderem ambas as atividades de liderança participativa e de facilitação da adaptação como práticas complementares em prol da eficácia na implementação. Além disso, a discussão sobre a importância da qualidade do relacionamento para o resultado indica que podem ser alimentados padrões sociais específicos por meio dos quais a alta administração e a média gerência se engajam na implementação estratégica. Como foi levantado, organizações que apresentam maior proximidade entre os grupos de gestores,



trabalhado o planejamento estratégico de maneira integrada e priorizando a inclusão da média gerência na tomada de decisões, apresentam maior qualidade na implementação. Sendo assim, nos contextos organizacionais onde há menor proximidade entre a alta administração e média gerência, promover a qualidade do relacionamento entre as partes poderá intensificar os benefícios de uma tomada de decisão estratégica aberta e compartilhada.

As contribuições aqui elencadas precisam, contudo, serem avaliadas à luz de certas limitações metodológicas. Por exemplo, utilizamos um desenho de pesquisa com corte transversal, fato que nos inibe inferir com total segurança sobre causalidade e a respeito das direções esperadas entre as variáveis. Observamos, de qualquer maneira, resultados empíricos derivados desta pesquisa que passaram por todos os parâmetros de robustez das análises.

Entende-se que a amostra final deste estudo é relativamente pequena, o que dificulta identificar efeitos verdadeiros e significativos que podem ser associados a maiores capacidades estatísticas. No entanto, os dados coletados são representativos da média gerência na população da organização pesquisada. Também sabemos que a coleta de dados junto a uma única organização que atua em um setor específico possui vantagens associadas ao foco de investigação (Ahearne *et al.*, 2014; Tarakci *et al.*, 2018), mas é importante reconhecer que isto também incorre em dificuldades maiores de generalização dos resultados para outras organizações, setores e países.

Reconhecemos, adicionalmente, o limite de coletar dados por meio de questionários junto apenas aos indivíduos da média gerência enquanto respondentes diretos. Seria oportuno haver consultado pessoas de outros níveis hierárquicos, superiores e subordinados aos gestores intermediários. Contudo, ressaltamos os esforços utilizados para minimizar eventuais vieses derivados deste fato, dentre eles, a obtenção das respostas de colegas do ambiente de trabalho para proceder com uma validação cruzada das avaliações da média gerência acerca das atividades de facilitar a adaptação. Soma-se a isso a aplicação do teste de Harman, em que foi constatado não haver indicativos da existência de variâncias comuns ao método. Para finalizar, salientamos todas as pistas de pesquisas futuras abertas por esta investigação.

## Referências

- Abell, P., Felin, T., & Foss, N. (2008) Building micro-foundations for the routines, capabilities and performance links. *Managerial and Decision Economics*, 29, 489-502.
- Agresti, A. (2018). *An introduction to categorical data analysis*. Wiley.

- Ahearne, M., Lam, S. K., & Kraus, F. (2014). Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: The role of social capital. *Strategic Management Journal*, 35(1), 68-87.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 23-57.
- Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal*, 34(2), 197-214.
- Baldwin, M. W. (1992). Relational schemas and the processing of social information. *Psychological bulletin*, 112(3), 461.
- Baldwin, M. W. (1997). Relational schemas as a source of if-then self-inference procedures. *Review of General Psychology*, 1(4), 326-335.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: personal computer adoption ans use as an Illustration.
- Barney, J. A. Y., & Felin, T. (2013). What are microfoundations?. *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 138-155.
- Bartunek, J. M. (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order. *Administrative science quarterly*, 355-372.
- Bower, J. L. (1970). *Managing the resource allocation process a study of corporate planning and investment*. Boston: Harvard University Press.
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 223-244.
- 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.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Collier, N., Fishwick, F., & Floyd, S. W. (2004). Managerial involvement and perceptions of strategy process. *Long Range Planning*, 37(1), 67-83.

- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Cruz, M. de A., Corrêa, V. S., Diniz, D. M., & Vaz, S. L. Micropráticas da média gerência e sua relação com capacidades dinâmicas. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 19(2), 66-86.
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. T. (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 87-103.
- de Oliveira Rodriguez, C. V., Amelia Tomei, P., & de Campos Serra, B. P. (2020). Alinhamento pessoa-organização (po fit) e engajamento: um estudo de caso. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, 19(1).
- Dooley, R. S., Fryxell, G. E., & Judge, W. Q. (2000). Belaboring the not-so-obvious: Consensus, commitment, and strategy implementation speed and success. *Journal of Management*, 26(6), 1237-1257.
- 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 issues to top managers. *Strategic management journal*, 18(5), 407-423.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O’Neill, R. M., & Lawrence, K. A. (2001). Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal*, 44(4), 716-736.
- Edmondson, A. C., Roberto, M. A., and Watkins, M. D. (2003). A dynamic model of top management team effectiveness: Managing unstructured task streams. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 297-325.
- Eggers, J.; Kaplan, S. (2013). Cognition and capabilities: a multi-level perspective. *The Academy of management annals*, 7(1), 295-340.
- Eisenhardt, K.; Furr, N.; Bingham, C. (2010). Microfoundations of performance: balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization Science*, 21, 1263-1273.
- Estevão Silva, E., de Castro Krakauer, P. V., & Coda, R. (2020). Empresas startups: análise do ciclo de vida a partir do modelo de lester, parnell e carraher. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, 19(1).
- Feldman, M. S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization science*, 11(6), 611-629.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative science quarterly*, 48(1), 94-118.
- Felin, T., & Foss, N. J. (2005). Strategic organization: A field in search of micro-foundations.

- Felin, T., & Hesterly, W. S. (2007). The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: Philosophical considerations on the locus of knowledge. *Academy of management review*, 32(1), 195-218.
- Felin, T., Foss, N. J., & Ployhar, R. E. (2015). The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory. *The Academy of Management Annals*, Vol. 9, No. 1, 575–632, <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2015.1007651>.
- Felin, T., & Foss, N. Strategic organization: a field in search of micro-foundations. *Strategic Organization*, 3, 441-455.
- Felin, T., Foss, N., Heimeriks, K. & Madsen, T. (2012) Microfoundations of routines and capabilities: individuals, processes, and structures. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351-1374.
- Felin, T. & Foss, N. (2009). Organizational routines and capabilities: historical drift and a course-correction toward microfoundations. *Scandinavian Journal of Management*, 25, 157-167.
- 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.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 153-167.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Foss, N. J., & Lindenberg, S. (2013). Microfoundations for strategy: A goal-framing perspective on the drivers of value creation. *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 85-102.
- Foss, N., & Felin, T. (2011). The endogenous origins of experience, routines, and organizational capabilities: the poverty of stimulus. *Journal of Institutional Economics*, 7(02), 231-256.
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of organization theory*, 7, 311-320.
- Gavetti, G. (2005). Cognition and hierarchy: Rethinking the microfoundations of capabilities' development. *Organization Science*, 16(6), 599-617.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human relations*, 54(4), 419-444.
- Gilbert, C. (2005). Unbundling the structure of inertia: resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, 48(5), 741-763.

- Golden, B. R., Dukerich, J. M., & Fabian, F. H. (2000). The interpretation and resolution of resource allocation issues in professional organizations: a critical examination of the professional-manager dichotomy. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1157-1188.
- Guth, W. D., & MacMillan, I. C. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, 7(4), 313-327.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. 1998. Upper Saddle River.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2 (Apr.)), 193-206.
- Heller, F. A., & Yukl, G. (1969). Participation, managerial decision-making, and situational variables. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(3), 227-241.
- Heyden, M. L. M., Fourné, S. P. L., Koene, B. A. S., Werkman, R., & Ansari, S. (2017). Rethinking 'top-down' and 'bottom-up' roles of top and middle managers in organizational change: Implications for employee support. *Journal of Management Studies*, 54(7), 961-985.
- Hodgkinson, G. P., Whittington, R., Johnson, G., & Schwarz, M. (2006). The role of strategy workshops in strategy development processes: Formality, communication, co-ordination and inclusion. *Long Range Planning*, 39(5), 479-496.
- Hollander, M., Wolfe, D. A., & Chicken, E. (2013). *Nonparametric statistical methods* (Vol. 751). John Wiley and Sons.
- Hoyle, R. H., & Duvall, J. L. (2004). *Determining the number of factors in exploratory and confirmatory factor analysis*. *Handbook of quantitative methodology for the social sciences*, 301-315.
- Huang, X., Wright, R. P., Chiu, W. C., & Wang, C. (2008). Relational schemas as sources of evaluation and misevaluation of leader-member exchanges: Some initial evidence. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 266-282.
- 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.
- Huy, Q. N., Corley, K. G., & Kraatz, M. S. (2014). From support to mutiny: Shifting legitimacy judgments and emotional reactions impacting the implementation of radical change. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1650-1680.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological review*, 110(2), 265.

- Ketokivi, M., & Castaner, X. (2004). Strategic planning as an integrative device. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 337-365.
- Knox, B. D. (2020). A strategy map's effect on the feedback that middle managers pass along to upper management. *Journal of Management Control*, 1-24.
- Labianca, G., Gray, B., & Brass, D. J. (2000). A grounded model of organizational schema change during empowerment. *Organization Science*, 11(2), 235-257.
- Lam, C. K., Huang, X., & Chan, S. C. (2015). The threshold effect of participative leadership and the role of leader information sharing. *Academy of Management Journal*, 58(3), 836-855.
- Langley, A. (1988). The Roles of Formal Strategic Planning. *Long Range Planning*, 21(3 - Jun), 4.
- Lê, J. K., & Jarzabkowski, P. A. (2015). The role of task and process conflict in strategizing. *British Journal of Management*, 26(3), 439-462.
- Lenka, S., Parida, V., Sjödin, D. R., & Wincent, J. (2018). Exploring the microfoundations of servitization: How individual actions overcome organizational resistance. *Journal of Business Research*, 88, 328-336.
- Li, G., Liu, H., & Luo, Y. (2018). Directive versus participative leadership: Dispositional antecedents and team consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 645-664.
- Lindenberg, S., & Foss, N. (2011). Managing joint production motivation: the role of goal framing and governance mechanisms. *Academy Management Review*, 36, 500-525.
- Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294-316.
- Martin, A., Keller, A., & Fortwengel, J. (2019). Introducing conflict as the microfoundation of organizational ambidexterity. *Strategic Organization*, 17(1), 38-61.
- McKinley, W., Zhao, J., & Rust, K. G. (2000). A sociocognitive interpretation of organizational downsizing. *Academy of Management Review*, 25(1), 227-243.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2013). Participative Leadership and the Organizational Commitment of Civil Servants in China: The Mediating Effects of Trust in Supervisor. *British Journal of Management*, 24, S76-S92.
- Miller, S., Wilson, D., & Hickson, D. (2004). Beyond Planning Strategies for Successfully Implementing Strategic Decisions. *Long Range Planning*, 37(3), 201-218.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9 - May), 934-948.

- Mirabeau, L., & Maguire, S. (2014). From autonomous strategic behavior to emergent strategy. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1202-1229.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Nelson R. R., & Winter S. G. (2002). Evolutionary theorizing in economics. *Journal of Economic Perspectives* 16(2): 23–46.
- Noble, C. H. (1999). The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of business research*, 45(2), 119-134.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187-206.
- Pappas, J. M., & Wooldridge, B. (2007). Middle managers' divergent strategic activity: An investigation of multiple measures of network centrality. *Journal of Management Studies*, 44(3), 323-341.
- Parmegiani, A. & Howrad-Grenville, J. (2011). Routines revisited: exploring the capabilities and practice perspectives. *The Academy of Management Journal*, 413-453.
- Pettigrew, A. M. (1992). The Character and Significance of Strategy Process Research. *Strategic Management Journal*, 13(8- Winter- Special Issue), 5-16.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Raes, A. M., & van Vlijmen, K. (2017). 19. The interface of top and middle managers: taking stock and moving. *Handbook of Middle Management Strategy Process Research*, 473.
- 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.
- 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), 1413-1441.
- Salvato, C., & Rerup, C. (2011). Beyond collective entities: multilevel research on organizational routines and capabilities. *Journal of Management*, 37(2), 468-490.
- Schmid, T., Floyd, S., & Wooldridge, B. (2010). Putting the manager back into the picture: The value of a strategy process perspective. *Handbook of research on strategy process*, 142-162.

Sillince, J., & Mueller, F. (2007). Switching strategic perspective: The reframing of accounts of responsibility. *Organization Studies*, 28(2), 155-176.

Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32(1), 132-157.

Staehele, W., & Schirmer, F. (1992). Lower-level and middle-level managers as the recipients and actors of human-resource management. *International Studies of Management & Organization*, 22(1), 67-89.

Tarakci, M., Ateş, N. Y., Floyd, S. W., Ahn, Y., & Wooldridge, B. (2018). Performance feedback and middle managers' divergent strategic behavior: The roles of social comparisons and organizational identification. *Strategic Management Journal*, 39(4), 1139-1162.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.

Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*, 49(8), 1395-1401.

Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics and data analysis*, 48(1), 159-205.

Tengblad, S. (2002). Time and space in managerial work. *Scandinavian Journal of management*, 18(4), 543-565.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.

Thomas, L., & Ambrosini, V. (2015). Materializing strategy: the role of comprehensiveness and management controls in strategy formation in volatile environments. *British Journal of Management*, 26, S105-S124.

Thompson, R., Barclay, D. W., & Higgins, C. A. (1995). The partial least squares approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology studies: special issue on Research Methodology*, 2(2), 284-324.

Van Riel, C. B. M., Berens, G., & Dijkstra, M. (2009). Stimulating Strategically Aligned Behaviour Among Employees. *Journal of Management Studies*, 46(7), 1197-1226.

Vaz, S. L., & Bulgacov, S. (2018). Envolvimento Estratégico da Média Gerência: Analisando o Passado e Projetando o Futuro. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(3), 380-402.

Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2016). Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle. *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 9-51.

Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In *Handbook of personality psychology* (pp. 767-793). Academic Press.



- Weick, K. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Weiser, A. K., Jarzabkowski, P., & Laamanen, T. (2020). Completing the Adaptive Turn: An Integrative View of Strategy Implementation. *Academy of Management Annals*, 14(2), 969-1031.
- Westley, F. R. (1990). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11(5), 337-351.
- Wolf, C. (2017). 12. Middle management engagement in strategic planning routines: a mindfulness perspective. *Handbook of Middle Management Strategy Process Research*, 288.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231-241.
- Wooldridge, B., Schmid, T., and Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34(6), 1190-1221.
- Zhou, X. T., & Schriesheim, C. A. (2010). Quantitative and qualitative examination of propositions concerning supervisor-subordinate convergence in descriptions of leader-member exchange (LMX) quality. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 826-843.