



EVOLUÇÃO DO RELACIONAMENTO ENTRE ALTA ADMINISTRAÇÃO E MÉDIA GERÊNCIA EM UM PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA NO CONTEXTO DA CRISE DA COVID-19

Lívia Aquino Machado¹ Maria Elisa Brandão Bernardes² Samir Lótfi Vaz³

¹ Master in Business Administration, Fundação Dom Cabral (FDC). Nova Lima, Minas Gerais – Brasil. livia.aquino.machado@gmail.com

² PhD in Management, Fundação Dom Cabral (FDC). Nova Lima, Minas Gerais – Brasil. mariaelisa@fdc.org.br

³ Doctor of Business Administration, Fundação Dom Cabral (FDC). Nova Lima, Minas Gerais – Brasil. samir@fdc.org.br

Resumo

Objetivo do estudo: Investigar a evolução da relação entre a alta administração e a média gerência na implementação de estratégia em contexto de crise, mais especificamente a crise desencadeada pelo Covid-19.

Metodologia/abordagem: A abordagem utilizada foi de estudo de caso único, em profundidade. Adotamos uma perspectiva processual, que leva em conta a sequência de acontecimentos e escolhas feitas ao longo do tempo, em múltiplos níveis e unidades de análise. Analisamos documentos e entrevistamos membros da alta administração, da média gerência, da gerência operacional e dois consultores atuando na empresa investigada. Buscamos então identificar instâncias de ação e interação onde poderiam ser revelados padrões temporais.

Originalidade/Relevância: É crescente o número de pesquisas sobre o papel da média gerência no processo estratégico das organizações, mas ainda existem poucos estudos empíricos em contextos de crise. O estudo realizado investiga um processo de implementação estratégica durante a crise do Covid-19, lançando luzes sobre dinâmicas de controle, relacionamento e autonomia envolvendo os níveis da alta e média gerência.

Principais resultados: Identificamos que a crise do Covid-19 viabilizou a maior aproximação da alta administração com a média gerência, intensificada pelas reuniões do Comitê de Crise na organização. A gestão da crise também catalisou o processo de diminuição de ambiguidades e abertura da alta administração para a apresentação e aceitação de ideias vindas dos gestores intermediários.

Contribuições teóricas/metodológicas: Nossos achados contribuem com a literatura sobre crises, ao desvendar tanto o processo do estreitamento das relações entre alta e média gerência, como a construção do conteúdo das contribuições da média gerência, que levaram ao resultado superior. Foram corroborados os impactos das condições facilitadoras propostas por Mantere (2008) a partir do trabalho de Floyd & Wooldridge (1992), mesmo na crise. E também as propostas de Macpherson, Breslin e Akinci (2021) sobre o papel dos gestores intermediários como conectores de iniciativas que não teriam visibilidade, em virtude da situação extrema. Portanto, contribuimos empiricamente com a literatura que reconhece a importância da construção de uma relação de cooperação entre a alta e média gerência para a implementação da estratégia com flexibilidade e alcance de melhores resultados organizacionais.

Contribuições sociais / para a gestão: Para a prática, lançamos pistas adicionais em favor da maior abertura da alta administração para participação da média gerência na implementação e adaptação estratégica, mesmo em contexto de crise. Analogamente, demonstramos que contextos extremos de crise são propensos para repensar estruturas e relacionamentos interorganizacionais, visando a renovação de estratégias e papéis gerenciais.

Palavras-Chave: Implementação estratégica. Média gerência. Alta administração. Crise. Covid-19.

RELATIONSHIP EVOLUTION BETWEEN THE TOP AND MIDDLE MANAGEMENT IN A STRATEGIC IMPLEMENTATION PROCESS IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 CRISIS

Abstract

Objective: The purpose of our study was to investigate how the relationship between top and middle management occurs during a strategy implementation in a crisis context, more specifically the one triggered by Covid-19 virus.

Methodology/approach: The approach used was a single, in-depth case study. We adopted a process perspective, which considers the sequence of events and choices made over time, at multiple levels and units of analysis. We analyzed documents and interviewed members of top management, middle management, operational management and two consultants working in the investigated company. We then seek to identify instances of action and interaction where patterns could emerge.

Originality/Relevance: There is an increasing number of studies about the role of middle management in the organizations strategic process, but there are still few empirical studies in crisis contexts. This study investigates strategic implementation process during the Covid-19 crisis, shedding light on dynamics of control, relationship and autonomy involving top and middle levels of management.

Main results: We identified that the Covid-19 crisis enabled the closer approximation of top management with the middle managers, intensified by Crisis Committee meetings in the

organization. The crisis management also catalyzed the process of reducing ambiguities and opening up senior management for the presentation and acceptance of ideas from the middle echelons.

Theoretical/methodological contributions: Our findings contribute to the literature on crises, revealing both the process of strengthening relationships between top and middle managers, as well as the building content from the contributions of the middle managers, which can lead to a superior result. We also endorse the impacts of the facilitating conditions proposed by Mantere (2008) based on the work of Floyd & Wooldridge (1992), even in the context of crisis. We also endorsed the proposals by Macpherson, Breslin and Akinci (2021) on the role of middle managers as connectors for initiatives in extreme situations that, otherwise, would not have visibility.

Social contributions / for practice: For practice, we launch additional clues in favor of greater openness of top managers for the participation of middle managers in the implementation and strategic adaptation, even in a context of crisis. Similarly, we demonstrated that extreme crisis contexts are prone to rethink interorganizational structures and relationships, aiming at the renewal of management strategies and roles.

Keywords: Covid-19. Crisis. Strategy implementation. Middle managers. Top management.

EVOLUCIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE ALTA DIRECCIÓN Y LA GERENCIA INTERMEDIA EN UN PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA EN EL CONTEXTO DE LA CRISIS DEL COVID-19

Resumen

Objetivo: investigar cómo se produce la relación entre la alta dirección y la gerencia intermedia en la implementación de la estrategia en un contexto de crisis, más concretamente la desencadenada por el Covid-19

Método: usamos un caso único para entenderlo en profundidad. Adoptamos una perspectiva de proceso, que tiene en cuenta la secuencia de eventos y actividades realizadas a lo largo del tiempo, en múltiples niveles y unidades de análisis. Analizamos documentos y entrevistamos a miembros de la alta dirección, mandos intermedios, dirección operativa y dos consultores que trabajan en la empresa investigada. Luego buscamos identificar instancias de acción e interacción donde se pudieran revelar normas temporales.

Originalidad/Relevancia: Cada vez son más las investigaciones sobre el papel de la gerencia intermedia en el proceso estratégico de las organizaciones, pero aún existen pocos estudios empíricos en contextos de crisis. El estudio realizado investiga un proceso de implementación estratégica durante la crisis del Covid-19, arrojando luz sobre las dinámicas de control, relación y autonomía que involucran a la gerencia intermedia y la alta dirección.

Resultados: Identificamos que la crisis del Covid-19 posibilitó el acercamiento de la alta dirección a la gerencia intermedia, intensificado por las reuniones del Comité de Crisis en la organización. La gestión de crisis también aceleró el proceso de reducción de ambigüedades y apertura de la alta dirección a la presentación y aceptación de ideas de la gerencia intermedia.

Aportes teóricos: Nuestros hallazgos contribuyen a la literatura sobre crisis, al revelar tanto el proceso de fortalecimiento de las relaciones entre mandos medios y altos, como la construcción del contenido de los aportes de la gerencia intermedia, que condujeron al resultado superior. Se corroboraron los impactos de las condiciones facilitadoras propuestas por Mantere (2008 con base en el trabajo de Floyd & Wooldridge (1992)), incluso en la crisis, así como las propuestas de MacPherson, Breslin y Akinci (2021) sobre el rol de la gerencia intermedia como conectores de iniciativas que no tendrían visibilidad, en virtud de la situación extrema.

Aportes Sociales/Gestión: Para la práctica, lanzamos pistas adicionales a favor de una mayor apertura de la alta dirección a la participación de la gerencia intermedia en la implementación y adecuación estratégica, incluso en un contexto de crisis. Del mismo modo, demostramos que los contextos de crisis extrema son propensos a repensar las estructuras y relaciones interorganizacionales, con el objetivo de renovar las estrategias y papeles gerenciales.

Palabras clave: Implementación estratégica. Gerencia intermedia. Alta dirección. Crisis. Covid-19.

Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Machado, L. A., Bernardes, M. E. B., & Vaz, S. L. (2022, Special Issue, June). Evolução do relacionamento entre alta administração e média gerência em um processo de implementação estratégica no contexto da crise da COVID-19. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 21, p. 1-26, e21448. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i2.21448>.

(ABNT – NBR 6023/2018)

MACHADO, Lívia Aquino; BERNARDES, Maria Elisa Brandão; VAZ, Samir Lótfi. Evolução do relacionamento entre alta administração e média gerência em um processo de implementação estratégica no contexto da crise da COVID-19. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 21, Special Issue, p. 1-26, e21448. June 2022. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i2.21448>.



Introdução

A crise desencadeada pela pandemia do novo coronavírus desestabilizou todo o processo estratégico da maioria das organizações. Com efeito, os acontecimentos que fogem às experiências cotidianas são difíceis de lidar (Christianson, Farkas, Sutcliffe, & Weick, 2009), porque demandam soluções flexíveis e rápidas das quais depende a própria sobrevivência das organizações, diante do imprevisto. Entender como as organizações responderam à crise é uma oportunidade única para nos ajudar a nos prepararmos melhor para situações similares (Rouleau, Hällgren, & de Rond, 2020).

Em se tratando de como as lideranças organizacionais lidam com as crises, embora a literatura sobre média gerência seja profícua em explorar seu papel estratégico diante de tensões organizacionais (Barton & Ambrosini, 2012; Kieran, MacMahon, & MacCurtain, 2020), incluindo os efeitos das suas interações com membros da alta administração (Ateş, Tarakci, Porck, van Knippenberg & Groenen, 2020; Heyden et al., 2017), poucos estudos se dedicaram a investigar tais dinâmicas em contextos extremos, como guerra, terrorismo e desastres naturais. Agora começam a proliferar esses estudos à luz da crise atual. Uma contribuição recente nessa área foi feita por Heyden et al. (2020), que demonstraram que, para navegar nessa crise, em vez de cortar custos eliminando cargos gerenciais, a alta administração pode se beneficiar ao permitir iniciativas de mudança radical por parte dos gerentes intermediários. Tais achados sugerem que interações entre a média gerência e a alta administração podem lançar luzes sobre a capacidade das organizações de se prevenirem e/ou lidarem com contextos extremos, cujos desdobramentos frequentemente resultam em “uma magnitude extensa e intolerável de consequências físicas, psicológicas ou materiais” (Hannah et al., 2009, p. 898). Nesse contexto, buscamos contribuir para a reflexão indagando sobre a *evolução da relação entre a alta administração e média gerência em um processo de implementação da estratégia, particularmente no contexto da crise instituída pela Covid-19*.

Partimos de uma base teórica segundo a qual existem expectativas de papéis a serem desempenhados pela média gerência na estratégia, os quais podem ser estimulados ou inibidos, dependendo de comportamentos recíprocos da alta administração (Mantere, 2008). Desse modo, nossa contribuição para a teoria deriva de uma exploração sobre papéis estratégicos de implementação, tanto da alta administração como da média gerência, durante o enfrentamento a um grande desafio da sociedade.

Realizamos um estudo de caso único, em profundidade, em uma empresa de médio porte, com atuação na área de montagem eletromecânica industrial, que foi fortemente impactada pelos desdobramentos da crise instituída pela Covid-19. A metodologia consistiu de análises documentais, entrevistas semiestruturadas, conversas informais e observação participante junto a gestores de diferentes níveis hierárquicos da organização. Nossos resultados demonstram que a crise possibilitou maior aproximação entre os extratos da liderança, além de uma superior abertura da alta administração para a apresentação de ideias propostas pela média gerência.

Estruturamos este artigo em quatro principais partes. Primeiro, sintetizamos as principais perspectivas teóricas de sustentação da pesquisa, relacionadas à interface entre a alta administração e a média gerência na estratégia. Segundo, apresentamos os aspectos metodológicos que nos permitiram dar robustez e confiabilidade ao estudo. Terceiro, relatamos as principais categorias emergentes de análise, por meio de uma narrativa sobre o caso investigado. Quarto, desenvolvemos as discussões e conclusões dos resultados, incluindo eventuais limitações e recomendações para estudos futuros.

Fundamentação teórica

A visão tradicional no campo de estudos em implementação estratégica depositava a principal responsabilidade nas organizações por formular planos de longo prazo ao CEO, diretores, conselho de administração e demais membros dos altos escalões (Andrews, 1971; Hambrick & Mason, 1984). Geralmente localizados a dois ou três níveis hierárquicos abaixo desses atores (Wooldridge & Floyd, 1990), o entendimento era o de que restava aos indivíduos da média gerência simplesmente viabilizar a execução dos planos, pois, caso contrário, seriam vistos como “sabotadores” (Guth & MacMillan, 1986). Isto explica a predominância, na época, de uma perspectiva concentrada no controle estrutural, contemplando o uso extensivo de sistemas, incentivos e recompensas por parte da alta administração (Galbraith & Nathanson, 1978; Hrebiniak & Joyce, 1984). Com o passar do tempo, uma visão mais “adaptativa” da implementação começou a reconhecer o papel da média gerência na alocação de recursos em favor de iniciativas autônomas que surgem na base da hierarquia (Bower, 1970; Burgelman, 1983), importante aspecto para a formação de estratégias emergentes (Mintzberg & Waters, 1985; Mirabeau & Maguire, 2014) e para a adaptação organizacional (Burgelman, 1991, 1994). Tais antagonismos entre as visões “tradicional” e “adaptativa” caminham hoje para uma visão “integrativa” da implementação estratégica, que depende de papéis e da interação conjunta entre a alta administração e a média gerência (Raes et al., 2011; Canales, 2013; Heyden et al., 2017; Vaz et al., 2021). Sendo assim, neste artigo, a implementação é compreendida como uma dinâmica compartilhada, que envolve a comunicação, interpretação, adoção e promulgação de planos estratégicos (Noble, 1999; Weiser et al., 2020).

Alguns estudos representam importantes marcos de avanço na proposição dessa visão integrativa da implementação estratégica. Por exemplo, em uma ampla revisão de literatura, Wooldridge et al. (2008) sugeriram que fatores individuais, como a posição em redes, capital social, e a base de relacionamentos junto à alta administração influenciam a atuação estratégica da média gerência e, conseqüentemente, a compreensão e o comprometimento das pessoas sobre os esforços de implementação. Em seguida, Raes et al. (2011) indicaram que a alta administração e a média gerência afetam a qualidade das decisões e da implementação estratégica, seja por meio do desempenho de papéis específicos de cada um dos grupos, seja pela capacidade de negociação e influência mútua durante episódios de interação entre eles. Heyden et al. (2017) avançaram nessa construção de conhecimento,

organizando diferentes papéis gerenciais, a fim de iniciar e executar mudanças estratégicas nas organizações e demonstrando que ambos os papéis podem ser exercidos tanto pela alta administração como pela média gerência. Recentemente, Splitter et al. (2021) demonstraram que a inclusão mais ampla de funcionários no desenvolvimento de novas estratégias pode intensificar dificuldades que a média gerência enfrenta na implementação. Sendo assim, a visão integrativa da implementação estratégica apresenta bases sólidas e em crescimento para estudiosos que desejam se aprofundar nessa literatura.

De maneira mais específica, a implementação envolve um sistema de trocas sociais (Blau, 1964; Emerson, 1976), no qual os papéis a serem desempenhados pela alta administração e média gerência dependem das condições do ambiente externo (Floyd & Lane, 2000) e da capacidade que os dois grupos de gestores possuem para agir sobre as estruturas de mercado e estruturas sociais nas quais estão inseridos (Mantere, 2008). Esse sistema se desenvolve porque, para realizar estratégias, a alta administração e a média gerência fazem trocas constantes de informações (Raes et al., 2011), promessas (Sull & Spinosa, 2007) e responsabilidades (Sillince & Mueller, 2007), criando expectativas recíprocas de papéis que cada um deveria assumir para compensar pelos benefícios recebidos em seus relacionamentos (Gouldner, 1960; Cropanzano & Mitchell, 2005; Vaz et al. 2022). Considera-se que o ambiente externo influencia nessas trocas sociais, não apenas por uma funcionalidade dos papéis estratégicos diante das demandas do mercado, mas também pelas pressões por mudanças que podem gerar conflitos nos relacionamentos envolvendo os dois grupos de gestores (Floyd & Lane, 2000). Ao mesmo tempo, reconhece-se que os membros da alta administração e da média gerência são agentes com conhecimento e que atuam de maneira reflexiva, sendo capazes, portanto, de transformar (ainda que parcialmente) aspectos do ambiente externo e as próprias expectativas de papéis depositadas sobre eles (Mantere, 2008).

Precisamos ressaltar como pressuposto teórico o nosso entendimento de que papéis gerenciais representam um nível de abstração diferente daquele comumente observado por funções ou por cargos de trabalho. Na medida em que as pessoas desempenham suas tarefas em ambientes dinâmicos, sofrendo pressões para que sejam responsivas às demandas de múltiplas partes interessadas, as obrigações de trabalho formalmente prescritas são insuficientes para permitir a adaptação de comportamentos dos indivíduos às situações particulares (Katz & Kahn, 1978).

Partimos então, nesta pesquisa, de um modelo conceitual que apresenta quatro expectativas de papéis estratégicos a serem desempenhados por indivíduos da média gerência na implementação (Floyd & Wooldridge, 1992), as quais podem ser frustradas ou satisfeitas, dependendo de oito condições recíprocas (descendente e ascendente) a serem exercidas pela alta administração (Mantere, 2008), a saber. No sentido descendente: narração; contextualização; alocação de recursos; respeito; confiança. No sentido ascendente: responsividade; inclusão; arbitragem. Baseado na premissa de favorecimento, Mantere (2008) identificou quatro condições que se referem à expectativa de implementar a estratégia na relação da alta administração com o gerente intermediário: quando os objetivos construídos no topo denotam continuidade no trabalho; quando ocorre uma contextualização dos objetivos descendentes a

serem implementados; quando há alocação de recursos suficientes para apoiar a realização dos objetivos e quando a alta administração mostra respeito pela solução cotidiana de problemas.

Segundo propõe Mantere (2008), baseado em Floyd e Wooldridge (1992), existe inicialmente a expectativa de a média gerência *implementar a estratégia deliberada*, um primeiro papel que abrange as intervenções feitas por eles para alinhar ações de indivíduos com intenções coletivas na organização. Para que a média gerência possa cumprir esse papel, a alta administração precisa se valer da narração, compartilhando a lógica do pensamento estratégico; da contextualização, por meio de *links* entre a estratégia e contextos de trabalho relevantes; da alocação de recursos, autorizando mudanças no trabalho diário, e do respeito, reconhecendo o valor das atividades cotidianas. O segundo papel estratégico depositado sobre a média gerência é o de *sintetizar informações*, o qual envolve a maneira como tais gestores interpretam, avaliam e transmitem para a alta administração dados e acontecimentos internos e externos à organização. Nesse sentido, cabe à alta administração demonstrar responsividade, dando *feedback* e comunicando sobre o sucesso e fracasso de ações passadas. Terceiro, espera-se da média gerência o papel de *facilitar a adaptação*, o qual ocorre quando tais indivíduos promovem arranjos organizacionais flexíveis em favor da estratégia, experimentando e desenvolvendo de maneira criativa novas atividades de trabalho. Tal papel está associado à contrapartida de confiança da alta administração, que se expressa ao encorajar novas ideias e ao adotar uma comunicação aberta em relação aos sucessos e fracassos da experimentação. O quarto e último papel esperado dos indivíduos da média gerência é *defender alternativas*. Esse papel se manifesta quando tais gestores utilizam junto à alta administração uma comunicação persistente, buscando persuadi-los sobre opções estratégicas que têm o potencial de impactar o futuro da organização (Floyd & Wooldridge, 1992). Desse modo, para que a média gerência possa defender alternativas, é importante a sua inclusão, por parte da alta administração, em atividades de planejamento, aliada à capacidade da alta administração de conduzir uma arbitragem, reagindo a novas ideias (Mantere, 2008).

Mais especificamente no contexto de crise, Wenzel et al. (2020) identificam estudos de quatro tipo de respostas das organizações à crise instituída pela Covid-19: recuo, perseverança, inovação e saída. Segundo essa classificação, nossa pesquisa se interessa pela situação de perseverança na crise. No entanto, é importante ressaltar que nosso estudo não objetivou investigar como a organização respondeu à crise da Covid-19, mas entender como a sua gestão impactou a relação entre alta administração e média gerência em um processo de implementação estratégica que estava em andamento.

Bundy et al. (2016), em sua revisão de literatura sobre gestão de crises, alertaram sobre a incipiência do campo. Os autores classificaram as pesquisas recenseadas até então segundo a adoção de uma perspectiva de análise interna ou externa da gestão. As abordagens sob a perspectiva externa focam na relação da organização com *stakeholders* externos e na gestão da percepção dos mesmos sobre a crise e suas consequências. Já os estudos que adotam perspectiva interna consideram que a gestão de crise envolve a coordenação de sistemas complexos, desenho de estruturas e redução de impacto para se aprender com as crises. Mais especificamente relacionado ao tema aqui proposto, os autores levantam

que os achados sobre liderança de crises ainda são pouco específicos e muito centrados no papel do CEO (Bundy et al., 2016, p.1672), pouco esclarecendo sobre as relações entre as lideranças nesse contexto.

Na verdade, pouco se sabe como os papéis exercidos pelas lideranças são impactados em uma situação de crise. A pesquisa de Dwyer et al. (2021) identificou uma certa paralisia dos gestores intermediários, atribuída à ansiedade gerada pela crise. Já o estudo de Heyden et al. (2020), ligado especificamente à crise da Covid-19, explora o potencial de se reverter papéis estratégicos entre a alta administração e a média gerência. Segundo os autores, nesses casos, os gerentes intermediários “devem combater o fogo com fogo: encontrar uma mudança radical imposta com uma mudança radical escolhida” (Heyden et. al, 2020, p. 311, tradução nossa). Eles identificaram empresas que passaram a dar mais autonomia à média gerência, além de incluí-los em decisões estratégicas importantes, como maneira de lidar com a crise. Os resultados que encontraram levaram-nos a concluir que a crise em andamento poderá impactar os papéis estratégicos a serem desempenhados entre os grupos de agentes situados nos diferentes níveis hierárquicos, bem como a relação entre eles, de modo a permitir, por exemplo, maior contribuição efetiva da média gerência em assuntos estratégicos e novas formas de agir por parte da alta administração.

Metodologia de pesquisa

Para empreender a pesquisa, utilizou-se a abordagem de estudo de processo (Langley, 1999; Pettigrew, 1992). Tal perspectiva trata a estratégia organizacional não como algo “estático”, mas considera a sequência de acontecimentos e escolhas feitas ao longo do tempo, levando em conta quem fez quais atividades e quando tais fatos aconteceram (Langley, 1999). Nesse sentido, “a pesquisa sobre processo se concentra no entendimento sobre como as coisas evoluem ao longo do tempo, e por que elas evoluem em tal direcionamento” (Langley, 1999, p. 692, tradução nossa). Tal abordagem envolve múltiplos níveis e unidades de análise, buscando também compreender as relações entre os níveis micro e macro e como tais relações colaboram para mudança na empresa (Pettigrew, 1992). Mais especificamente, a abordagem se aproxima do que Abdallah et al. (2019) chamaram História de Processos Performativos, pois a preocupação foi mais de identificar as “instâncias específicas de ação e interação que revelariam o fenômeno estudado na sua construção” (Abdallah et al., 2019, p. 100, tradução nossa), buscando padrões.

Foi realizado assim um estudo de caso único de caráter descritivo, que buscou entender um fenômeno social complexo que acontece no contexto da empresa, mas que pode permitir, ainda, apresentar uma perspectiva holística da realidade (Eisenhardt, 1989; Yin, 2015). As fontes primárias foram as principais utilizadas, e a principal técnica de coleta foi a entrevista semiestruturada. Também foi realizada análise de documentos disponíveis, que, segundo Yin (2015), são fontes importantes de evidências, tanto no processo de compartilhamento quanto de cruzamento de dados obtidos através de outras técnicas. A análise dos documentos coletados objetivou triangular dados e ainda obter novas

informações ou evidências. Os documentos analisados foram: Mapa Estratégico, Atas de Reuniões internas de Planejamento Estratégico, Atas de Reunião e Informativos do Comitê de Crise, Organograma da empresa e Relatórios de Indicadores Estratégicos.

A empresa escolhida foi de médio porte (aqui denominada Alpha), atuando na área de montagem eletromecânica industrial e que preencheu os requisitos de ser uma empresa com recente processo de planejamento estratégico, partindo para a execução; possuir um grupo de média gerência alegadamente atuante; estar atuando no combate aos efeitos da Crise da Covid-19 com possíveis impactos em sua estratégia. Além dos critérios objetivos, a alta administração da empresa se mostrou interessada nos resultados que poderiam ser encontrados na presente pesquisa e deixou as portas abertas para o que se fizesse necessário para a captação de dados.

Os dados foram coletados durante os meses de setembro e outubro de 2020. A primeira etapa foi realizada através de 11 entrevistas semiestruturadas, de forma não presencial, com duração média de 40 a 60 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas (mediante autorização) e transcritas, gerando 175 laudas, que facilitaram a categorização e análise.

Foram entrevistados os 2 membros da alta administração (identificados como A1 e A2), 4 gerentes intermediários (I1, I2, I3 e I4), 3 gestores operacionais (O1, O2 e O3) e 2 consultores externos (C1 e C2). Apenas um membro da liderança (um dos gestores operacionais) não foi entrevistado porque estava afastado acometido pela doença. Os dados coletados nas entrevistas e documentos foram analisados e categorizados com a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1977; Bauer, 2002). Foram utilizados dois grupos de categorias. O primeiro foi composto pelos quatro papéis da média gerência na implementação da estratégia, conforme a tipologia de Floyd e Wooldridge (1992): (i) implementação da estratégia deliberada, (ii) sintetização de informações, (iii) defesa de alternativas e (iv) facilitação da adaptabilidade. O segundo grupo de categorias foi composto pelas oito condições facilitadoras da agência da média gerência, propostos por Mantere (2008): (i) narração; (ii) contextualização; (iii) alocação de recursos; (iv) respeito; (v) confiança; (vi) responsividade; (vii) inclusão e (viii) arbitragem. Ao longo da análise da narrativa, procuramos identificar quais trechos se referiam ao período que antecedeu a crise e quais eram relacionados à gestão da crise (a partir de março de 2020). Os resultados identificados serão apresentados a seguir.

O caso da empresa alpha: contexto e processo

A empresa pesquisada foi fundada no ano de 2014, sendo sua abertura pautada na soma da experiência técnica de vários engenheiros na área de montagem eletromecânica industrial. Os fundadores possuíam amplo conhecimento técnico na área de engenharia e das operações da empresa, mas não adotaram práticas de planejamento estratégico, tampouco definiram uma estrutura hierárquica com composição de cargos de alta administração ou média gerência. Nos primeiros anos da empresa a

gestão era baseada na abordagem técnica dos fundadores e na relação de confiança estabelecida entre eles com as equipes de execução das obras.

Em 2017, em função do crescimento do faturamento, os fundadores decidiram por uma reestruturação na empresa, abrindo os primeiros cargos de média gerência, sem conseguir preenchê-los por seleção interna. Sendo assim, trouxeram gerentes do mercado, que passaram a ocupar funções intermediárias e que iniciaram as primeiras tratativas entre alta administração e média gerência. Conforme relatado pelo entrevistado A1, na visão da alta administração, essa reestruturação era necessária em todos os níveis da organização. Como consequência, segundo ele, a abertura dos cargos de média gerência trouxe à tona a necessidade de processos mais bem estabelecidos, pois ficou evidente a necessidade de se oferecer aos novos líderes objetivos e metas que os orientariam para o crescimento sustentável e a manutenção da excelência operacional. O também membro da alta administração A2 relatou que nessa época o movimento que estava sendo realizado pela empresa visava à criação de uma base de sustentabilidade que pudesse orientar seu crescimento. Ele ponderou que a empresa, por ser uma prestadora de serviços, demandava diversificação de clientes, eventual mudança de atuação e ficar mais preparada para as oscilações de mercado. Segundo os dois entrevistados, o primeiro projeto dessa nova fase foi a contratação de uma empresa especializada em avaliação de ativos, cuja projeção de crescimento fornecida foi fundamental para as decisões de contratações que se seguiram, buscando efetivar os números projetados

Em 2018, contrataram uma consultoria especializada em Recursos Humanos para *Assessment* das lideranças existentes. O relatório apontou, dentre outras, a necessidade de um alinhamento estratégico. Sendo assim, em 2019, contrataram outra consultoria para conduzir o processo de planejamento estratégico. O planejamento foi realizado através de entrevistas individuais, *workshops*, oficinas de criação, palestras e treinamentos. Foi criado o Mapa Estratégico da empresa e definidos indicadores e diretrizes para seu acompanhamento. Os direcionamentos do plano foram seguidos até a chegada da crise da Covid-19. Todos os 11 entrevistados, os quais representam três diferentes níveis hierárquicos da empresa, relataram que, nas oficinas conduzidas pelo consultor da área de estratégia, sentiram a oportunidade de ter a palavra aberta e que todos puderam expor as suas experiências. Segundo o presidente (A2), nessas discussões estratégicas ficou também clara a importância de algumas ações: definir limites de atuação da alta administração e da média gerência; delimitar campos de atuação de cada cargo; revisar as matrizes de responsabilidades no crescimento da empresa.

Segundo relatos das entrevistas, houve um momento após a criação da camada da média gerência em que a alta administração ainda sobrepuja a tomada de decisão, gerando ambiguidades no processo, com situações de duplicidade de comando. Dessa forma, os gestores intermediários se viram confusos em algumas situações, pois recebiam ordens de ambos os diretores, o que acarretava um excesso de tarefas e dificuldade de priorização. Segundo relataram, eles se sentiam sufocados pela alta administração, além de terem pouca autonomia para lidar com seus subordinados. Tal situação, tratada nas reuniões e *workshops*, foi endereçada através de um acordo pela prerrogativa de que, para que a

média gerência conquistasse um espaço relevante no processo estratégico da empresa, havia a necessidade de uma mudança na atuação da alta administração. Também ficou claro que as ambiguidades existentes no direcionamento para a média gerência precisavam ser resolvidas entre os diretores. Essa visão desencadeou um processo de busca pela alta administração de uma mudança na estrutura organizacional, que foi acelerada no contexto da crise da Covid-19. O então diretor A2 passou a atuar como presidente da empresa, enquanto o outro diretor A1 assumiu a gestão do Conselho Consultivo de Administração.

A adoção do novo mapa estratégico começou a ser realizada em outubro de 2019. A empresa adquiriu um sistema gráfico de gestão, o “Klipfólio”, e adotou o método de OKR’s (*Objectives Key Results*) para definição de metas e acompanhamento dos resultados. Para acompanhamento dos OKR’s, foram estabelecidas reuniões da alta administração em conjunto com a média gerência, em que foram escolhidos três objetivos-chave do Mapa Estratégico a serem focados inicialmente: i. Orçamentos Assertivos; ii. Boas Práticas na Gestão de Projetos (ambos ligados a processos internos) e iii. Treinamento Continuado (ligado ao crescimento).

Foi no início da implementação dos objetivos escolhidos que foram registrados os primeiros surtos do vírus Covid-19 na Ásia e na Europa, e em 26 de fevereiro de 2020 se confirmou o primeiro caso no Brasil (UNASUS, 2020), deixando a empresa em estado de alerta. Em 18 de março de 2020 o prefeito de Belo Horizonte decretou o fechamento de vários tipos de estabelecimentos, inclusive dos escritórios de prestação de serviços (Lovisi, 2020). A empresa fechou, assim, também a sua área administrativa, e enviou os colaboradores para trabalhar remotamente em suas casas.

A crise chegou à empresa em um mês atípico em termos gerenciais: era a primeira vez que os dois membros da alta administração haviam se ausentado simultaneamente por mais de 30 dias de algumas tomadas de decisões, por motivo de férias. Isto foi interpretado como um sinal importante do aumento da confiança que vinha sendo depositada na média gerência, e também uma evolução em relação à concessão de autonomia por parte deles. Tais reflexões foram salientadas nas entrevistas pelos dois diretores, pelo consultor C1 e pelo gerente intermediário I2. Com o início da crise, porém, o processo de implementação estratégica ficou paralisado. Os objetivos estratégicos em andamento foram suspensos para serem repensados, tanto os objetivos de aumento de receitas, crescimento, ampliação de participação de mercado, quanto os outros. Diante das incertezas relacionadas a saúde, economia e mercados, a primeira ação estabelecida pela alta administração foi se reunir com a média gerência para discutir os possíveis impactos. A primeira decisão foi, dentro do possível, os colaboradores do escritório central trabalharem em sistema “home office”. A segunda decisão foi a criação de um comitê de crise tanto para acompanhamento das mudanças das exigências nos protocolos relacionados à saúde dos colaboradores quanto para desenvolver novas estratégias para o período. O comitê era composto por todos os membros da alta administração e todos da gerência intermediária, contando com o apoio dos dois consultores externos.

Nessa primeira etapa, a qual compreendeu as ações iniciais de curtíssimo prazo (atividades de 30 dias), a alta administração, principalmente o presidente, trouxe para si a exclusiva responsabilidade de decidir sobre os primeiros direcionamentos. Nos meses seguintes, a média gerência recebeu paulatinamente novas aberturas para participação nas decisões. O comitê ficou responsável pela análise de informações importantes, como as estatísticas relacionadas à Covid-19. Procurava-se avaliar tanto os impactos da crise nas regiões de atuação da empresa, visando à preservação da saúde dos colaboradores, quanto as estatísticas globais que afetavam mercados e preços. Tais análises tiveram por foco principal as áreas produtoras de minério de ferro, tendo em vista que as empresas mineradoras eram os principais clientes da empresa no início da crise. Segundo relatado nas entrevistas, as ações empreendidas deram resultados tão rapidamente quanto a rapidez com que foram decididas.

Mesmo em um quadro de crise, a empresa reverteu completamente as expectativas negativas futuras e mudou sua perspectiva de crescimento: ela foi conquistando mais clientes, encerrando 2020 com uma carteira de contratos prevista apenas para 2023. De acordo com a avaliação dos entrevistados, o trabalho remoto potencializou o trabalho da média gerência. No meio do segundo semestre de 2020, quando foram realizadas as entrevistas, apesar de a empresa ainda estar atravessando a crise, ela produzia mais. Segundo relatos e documentos, novos setores, como o Marketing e o chamado RH Estratégico, foram potencializados. Dessa forma, os resultados foram de R\$ 115 milhões de reais vendidos no período estudado, contra um previsto de R\$ 73 milhões para o mesmo período.

Análise e discussão dos resultados

A participação da média gestão no processo estratégico durante a Crise

Iniciada a implementação da estratégia em outubro de 2019, verificou-se através das entrevistas que a alta administração possuía diversas expectativas em relação à média gerência, principalmente na gestão das mudanças que haviam se iniciado na empresa. Havia também a expectativa de que os gerentes intermediários passassem a ter seu poder de entrega aumentado com a nova estrutura. Segundo a percepção do membro da alta administração A2, haveria uma ampliação da visão das pessoas na média gerência. Para que isso ocorresse, ele reconheceu a necessidade de investimentos no desenvolvimento individual deles, além de dar o suporte necessário de recursos humanos e tecnológicos. Foi criada uma trilha de desenvolvimento de líderes, tendo sido traçado um plano de capacitação com duração de aproximadamente seis meses. Uma terceira expectativa do presidente (A2) era a criação de um Centro de Serviços Compartilhados. Para ele, tal setor, além de ser de responsabilidade de um gestor intermediário, deveria prover todos com dados de gestão para possibilitar o planejamento de longo prazo. Uma quarta expectativa se referia à ampliação de carteira de clientes. No momento da virada do ano, antes da crise, a empresa tinha carteira apenas para o primeiro semestre e precisava garantir o segundo semestre do ano. Essas quatro expectativas foram destacadas nos relatos de todos os entrevistados, o que evidenciou que foram comunicadas e compreendidas por todos.

Neste contexto, os entrevistados da média gerência (I1, I2, I3 e I4) mencionaram terem recebido em dezembro de 2019, logo antes da crise, metas claras da alta administração, as quais refletiam a estratégia deliberada e indicavam uma linha de ação específica a ser perseguida. O estabelecimento de metas claras é importante, porque, conforme lembra Mantere (2008), uma restrição importante na agência associada à expectativa de implementação é percebida quando os gerentes intermediários se sentem inseguros se têm relevância diária para a realização da estratégia, porque não tiveram acesso aos processos de pensamento da alta administração. O gestor intermediário I2 evidenciou que ele e seus pares foram chamados pela alta administração para alinhar expectativas sobre o papel deles na implementação da estratégia. Também havia abertura para participação através da busca de sugestões e opiniões dos gerentes intermediários e operacionais.

Contudo, conforme já relatado, quando teve início a crise da Covid-19, em março de 2020, foi realizada uma pausa no processo de implementação da estratégia deliberada, para que novas ações pudessem ser tomadas visando à sobrevivência do negócio. O membro da média gerência I2 afirmou, inclusive, se lembrar “do momento em que sentiram a estratégia ser atropelada pela crise”. Além disso, diversos entrevistados relataram que, além da pausa do modelo de implementação, foram adotadas novas ferramentas de trabalho que possibilitaram a melhor comunicação entre as áreas e os controles de gestão. Do ponto de vista dos gerentes operacionais de obras (Entrevistados O2 e O3), a comunicação da alta administração sobre a pausa na implementação da estratégia em andamento para os colaboradores (equipes nas obras) ocorreu de forma satisfatória. Os entrevistados afirmaram que o fluxo de informações sobre quais mudanças de rota seriam necessárias no momento da crise aconteceu de forma completa.

Quando questionados sobre suas expectativas em relação às entregas da média gerência no advento da Crise da Covid-19, ambos os diretores afirmaram que, apesar da angústia, a empresa não teve um ambiente de desespero, mas sim de confiança, cumplicidade, entrosamento, respeito pelos processos e melhoria contínua. Eles salientaram que havia uma grande vontade da alta administração de desenvolver e empoderar a média gerência já anterior à crise, e que essa intenção permaneceu. O presidente (A2) afirmou que, nesse momento de crise, ele e o outro diretor aprenderam e entenderam melhor as suas responsabilidades de apoio e impulsionamento da média gerência.

Os resultados da pesquisa estão alinhados com o exposto por Wooldridge et al. (2008) e Heyden et al. (2020), os quais afirmam que a alta administração espera que os médios gerentes atuem de forma efetiva na implementação tática em processos de mudança. Nas entrevistas dos membros da alta administração (A1 e A2), eles explicitaram suas expectativas para atuação da média gerência na implementação das novas ações antes e durante a Crise da Covid-19 que, segundo eles, foram superadas. Eles apresentaram como evidências da superação:

- i - consolidação de uma média gerência de obras, que passou a atuar no lugar da alta administração, na condução das obras em andamento e dos gestores operacionais;
- ii - aumento de poder de entrega dos gerentes intermediários, como os resultados obtidos com a ampliação da carteira de clientes, quantidade de contratos vendidos, formação de equipes operacionais produtivas e *feedback* de clientes quanto à atuação;
- iii - consolidação do Centro de Serviços Compartilhados, que viabilizou melhor visão de dados e informações.

Identificou-se também que os gerentes intermediários criaram, por sua própria iniciativa, soluções de comunicação das mudanças relacionadas às ações emergenciais implementadas, inclusive construindo um Boletim Informativo (com informações referentes a providências de proteção à saúde dos colaboradores e das novas diretrizes operacionais para o período) disponibilizado a todos os colaboradores administrativos e de gestão de obras. Os dados coletados permitiram constatar que a média gerência trouxe possibilidades de novas perspectivas aos diretores, influenciando-os de maneira ascendente. Em suas atividades diárias, os gerentes de nível intermediário coletam ativamente informações sobre questões relevantes para a estratégia organizacional (Floyd & Wooldridge, 1992). Espera-se que tais gestores desempenhem a função de selecionar, sintetizar e encaminhar aquelas informações consideradas relevantes para seus superiores (Floyd & Wooldridge, 1992; Mantere, 2008). Desse modo, os dados permitiram constatar que o papel de *facilitação da adaptabilidade* estava começando a ser construído pela média gerência a partir das mudanças ocorridas no perfil da alta administração.

O segundo papel da média gerência, de facilitação da adaptabilidade, é também de natureza descendente, mas ocorre de uma maneira muito diferente da implementação da estratégia deliberada (Mantere, 2008). Isso porque é esperado da média gerência que as práticas de trabalho relacionadas à implementação sejam adaptadas ao ambiente em mudança (Floyd & Wooldridge, 1992). Os dados coletados na pesquisa mostraram que o desempenho de tal papel pela média gerência da empresa pode ser considerado recente, uma vez que evidências de comportamentos nesse sentido foram constatados apenas após o início da crise da Covid-19. Os relatos dos membros da alta administração, da média gerência e do consultor externo (C1), foram úteis para o entendimento dos motivos que levaram a tal situação.

Até o ano de 2019, os dois diretores, A1 e A2, atuavam de forma conjunta no direcionamento de todos os setores e níveis hierárquicos da empresa. Nos primeiros anos da empresa, tal atuação foi útil para o compartilhamento de visões e direcionamento estratégico. Contudo, a partir da criação dos novos cargos de média gerência em 2017, tal atuação passou a ficar sobreposta em algumas situações. Com o apoio das consultorias, foi-se tornando evidente para os membros da alta administração que, para que a média gerência ocupasse um espaço relevante na estratégia, havia a necessidade de evolução da atuação da própria alta administração. Assim, os dados coletados na pesquisa permitiram constatar que o papel

de “facilitação da adaptabilidade” começou a ser construído pela média gerência a partir das mudanças ocorridas no perfil da alta administração.

Questionados sobre se, em suas atividades diárias, os gerentes de nível intermediário coletavam ativamente informações sintetizando e encaminhando questões relevantes para a estratégia organizacional (Floyd & Wooldridge, 1992), os membros da alta administração confirmaram que suas expectativas foram atendidas desde o início da implementação, evidenciada pela melhoria da visão para médio prazo, através da apresentação de planos de atuação até de 2 semestres posteriores ao período corrente. O fluxo de informações de forma ascendente também foi atestado pelos gestores operacionais e a média gerência. O gestor operacional O3 relatou que, ao longo do processo de implementação, ele e seus pares participaram contribuindo com novas ideias, relatando aos superiores as tentativas de sucesso e fracasso. Segundo o mesmo entrevistado, após a criação do cargo da média gerência responsável pela execução das obras, ele e seus pares passaram a experimentar maior liberdade para dar sugestões e autonomia para solucionar problemas.

Principalmente durante a crise, a atuação da média gerência se tornou intensa na síntese de informações. Ao participar do Comitê de Crise, a média gerência passou a participar de reuniões diárias com a alta administração, e nelas trazia informações relevantes que impactavam diretamente as decisões relacionadas às ações emergenciais. Três meses após o início da crise, quando a alta administração já tinha direcionado as ações emergenciais, o Comitê de Crise passou a ser presidido por um gestor intermediário com o apoio de colaboradores de funções operacionais.

Finalmente, a pesquisa também identificou relatos sobre como a média gerência exerceu o papel ascendente de defesa de alternativas, apresentando novas ideias que poderiam impactar a organização no futuro (Floyd & Wooldridge, 1992), desafiando as possibilidades estabelecidas (Mantere, 2008), observadas desde o processo de planejamento e implementação estratégica, anteriores à Crise da Covid-19. Segundo relato do consultor externo (C2), se determinados gestores intermediários não tivessem se empenhado no papel de defender alternativas, talvez a maioria das mudanças observadas no processo de implementação não teria acontecido.

No entanto, com a crise, gestores operacionais relataram perceber que foi dada maior liberdade à média gerência para que trouxessem novas ideias e mais sugestões de mudanças durante a implementação, apontando participações assertivas de baixo para cima, defendendo alternativas, alterando o pensamento da alta administração e gerando novas iniciativas divergentes às concepções deliberadas (Floyd & Wooldridge, 1992). O membro da alta administração A2 explicitou que a média gerência ganhou “muito corpo” ao longo do processo da gestão da crise do Covid-19, ajudando a repensar a estratégia com ideias complementares ou até transformadoras da visão da alta administração.

Segundo Mantere (2008), a atuação dos gestores intermediários na estratégia seria promovida por condições da relação entre a alta e a média gerência, que foram identificadas no processo estudado, conforme será apresentado a seguir.

As características da relação entre a alta administração e da média gerência na implementação da estratégia à luz da tipologia de Floyd e Wooldridge (1992), foram sintetizados na Tabela 1.

Tabela 1

Características da atuação da média gerência na estratégia à luz da tipologia de Floyd e Wooldridge (1992)

Papéis da média gerência	Tipologia	Descrição
Implementar a estratégia deliberada	Descendente e integrativo	Pré-crise: crescente participação da média gerência na implementação da estratégia desde o ano de 2018, especialmente em decorrência de investimentos em atividades de consultorias que resultaram em um planejamento estratégico e consequente implementação no ano de 2019.
		Pré-crise: em menos de 3 meses após o início da implementação do planejamento estratégico teve início a Crise da Covid-19, em março de 2020. Nesse momento ainda eram discutidos os indicadores-chave estratégicos e as métricas de seu monitoramento, com participação ativa da média gerência.
		Início da crise: no início da Crise da Covid-19 a opção da empresa (alta administração com o apoio da Consultoria Externa) foi suspender o plano de ação desenvolvido anteriormente, constituir um Comitê de Crise e implementar ações emergenciais com alto envolvimento da média gerência.
Facilitar a adaptação	Descendente e divergente	Pré-crise e crise: as atividades da média gerência relacionadas à facilitação da adaptação são consideradas recentes, uma vez que evidências foram constatadas apenas após o início da crise da Covid-19.
Sintetizar informações	Ascendente e integrativo	Crise: a síntese de informações relevantes foi verificada entre os membros da média gerência em direção à alta administração, e também entre gestores operacionais e a média gerência.
Defender alternativas	Ascendente e divergente	Crise: após as mudanças de papéis gerenciais entre os dois diretores, a média gerência passou a atuar com relativa autonomia e participar da construção das ações durante a crise.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Segundo Mantere (2008), a atuação dos gestores intermediários na estratégia seria promovida por condições da relação entre a alta e a média gerência, que foram identificadas no processo estudado, conforme será apresentado a seguir.

Condições facilitadoras “de cima para baixo”

i. Narração

Os gestores intermediários I2, I3 e I4 relataram que receberam diretrizes claras durante a crise sobre quais eram os objetivos estratégicos a serem implementados, bem como os motivos pelos quais tais objetivos foram selecionados. Ao formarem uma narrativa coerente com o passado (Mantere, 2008), ficou evidenciado também que a alta administração cuidou para que a média gerência tivesse noção de que poderia incrementar o processo estratégico. Um ponto de vista dissidente, o do gerente intermediário I1, relatou que no início da crise não ficou claro o que havia motivado a alta administração a optar pelas diretrizes escolhidas, porém, ao longo da implementação, as dúvidas foram sendo esclarecidas.

ii. Contextualização

No que tange à implementação das mudanças ao longo da crise da Covid-19, foi relatado que a alta administração fez um esforço pela condição habilitadora de “contextualização”, vinculando os planos emergenciais da empresa ao trabalho realizado pela média gerência. Essa condição habilitadora foi descrita pelos gestores intermediários I1, I2, I3 e I4. No momento em que ainda era um gestor operacional de obras, o gerente I4 informou ter recebido indicadores para que pudesse contribuir com o processo a partir do seu posto de trabalho. Já os gerentes I1 e I2 perceberam que ao longo da crise foi criado um sentido de que o direcionamento estratégico era útil e presente no trabalho diário (alinhado com Mantere, 2008).

iii. Alocação de recursos

No que tange à condição facilitadora de *alocação de recursos*, a média gerência recebeu autorização explícita da alta administração para fazer mudanças diárias no trabalho. É uma condição que acaba refletindo mudanças necessárias todos os dias (Mantere, 2008). No entanto, os dados coletados na pesquisa (nos relatórios e atas de reuniões) permitiram perceber que a autonomia da média gerência para alocação de recursos ainda é parcial. Ao necessitar de alocar recursos, sejam eles humanos ou financeiros, caso estejam bem embasados e coerentes com os direcionamentos estratégicos, eles são acolhidos pela alta administração. Porém, a empresa de fato não descentralizou as decisões sobre a alocação de recursos, uma vez que, apesar dos discursos de confiança por parte de todos os entrevistados, e da frequente aprovação obtida, na realidade, todas as demandas da média gerência precisam ser submetidas ao crivo da alta administração.

iv. Respeito

A condição facilitadora de *respeito* está em sintonia com a de *alocação de recursos*, porque ambas estão relacionadas à capacidade da alta administração de ver o trabalho diário como valioso e

significativo para a implementação da estratégia (Mantere, 2008). Foram identificadas nas diversas entrevistas o reconhecimento de haver respeito pelas atividades e processos individuais de cada gestor intermediário por parte da Direção. Porém, conforme já apresentado, o respeito se converte apenas parcialmente em autonomia. Os dois membros da alta administração corroboraram tais percepções ao relatarem que se sentem em um momento de aprendizagem sobre esse processo de delegação para a média gerência. Sendo assim, apesar de se relatar haver muito respeito ao “estoque de conhecimento” (entrevistado A2) dos gestores intermediários, e à sua capacidade de decidir sobre as mudanças, no momento da implementação das estratégias, eles não são deixados totalmente autônomos para decidir.

v. Confiança

Ambos os membros da alta administração foram enfáticos em dizer que há confiança plena (Mantere, 2008) na média gerência no que tange a valores e conhecimento técnico. O diretor A1 explicou que, ao longo do processo de implementação das mudanças durante a crise, o que ele percebeu é que faltava muitas vezes direcionamento por parte deles, da alta administração, uma situação que eles tentaram corrigir ao longo do tempo. Ambos lembraram que, mesmo antes da crise da Covid-19, o próprio fato de se afastarem da empresa por mais de 30 dias de férias pela primeira vez já foi um marco importante no processo da relação de confiança. Eles também afirmam entender que a concessão de autonomia gradativa aos médios gerentes pode ser relevante para o alcance de resultados superiores por parte da organização. No entanto, foi possível identificar que ainda há resquícios que se fazem presentes em tal relação, relatado pelo consultor C1. Inclusive, tais resquícios fazem com que, em alguns momentos, entrevistados da média gerência se sintam, como disseram, pouco fortalecidos para seguir em frente com ideias sem a presença ou aval da alta administração. Isto é, eles se sentem estimulados a propor ideias, mas não executam nada sem obter o aval da Diretoria antes. Eles declararam que ainda sentem certa insegurança quando precisam comunicar à alta administração que alguma mudança estratégica falhou. Tal situação evidencia que a confiança ainda não é uma condição clara na relação. Eles afirmam que a comunicação é transparente e rápida, porém ainda dizem recear quando precisam reportar falhas. O fato de essa condição não estar tão clara para a média gerência pode, inclusive, impactar o senso de criatividade e liberdade (Mantere, 2008).

Condições facilitadoras de “baixo para cima”

vi. Responsividade

Foi possível constatar por meio das entrevistas que há um diálogo relativamente aberto e transparente entre a alta administração e a média gerência. Nesse sentido, a alta administração incentiva com frequência a realização de fóruns amplos para o compartilhamento de experiências de sucesso e fracasso anteriores, estimulando assim a abertura para apresentação e discussão das ideias, alinhado com

o que pondera Mantere (2008), dando um senso de continuidade no trabalho e de envolvimento com a estratégia.

Atestando a relação dialógica, os gestores intermediários relataram que, ao longo do processo de implementação na crise da Covid-19, eles puderam, muitas vezes, apresentar ideias e recebiam “feedbacks” sobre elas. O gestor I2 relatou que algumas vezes foi autorizado a implementar uma nova ideia, ou foi convencido de que a ideia não era tão adequada para aquilo que estava sendo discutido. Ele ressaltou ainda que, em alguns momentos, a alta administração deixou claro que tais ideias poderiam ser avaliadas novamente no futuro.

Na perspectiva da alta administração, essa abertura e esses *feedbacks* eram dados de maneira informal, mas ao longo do processo de estruturação organizacional a responsividade foi formalizada. O presidente (A2) explicou que a Diretoria tem se esforçado para se qualificar mais para realizar a análise das proposições e fornecer retornos cada vez melhores aos seus subordinados.

vii. Inclusão

Dentre as oito condições facilitadoras de Mantere (2008), a “inclusão” talvez tenha sido a mais evidenciada ao longo da descrição dos dados da pesquisa. Na abordagem do autor, ao realizar a “inclusão”, a alta administração convida e espera que a média gerência participe ativamente da implementação estratégica, inclusive defendendo alternativas (Floyd & Wooldridge, 1992). Tal condição facilitadora foi amplamente identificada ao longo da análise das entrevistas de todos os extratos da liderança, assim como dos dois consultores externos entrevistados. Os consultores externos perceberam também que a alta administração incluiu efetivamente a média gerência, e em contrapartida a média gerência respondeu participando ativamente do processo de implementação das mudanças estratégicas durante a crise. Além disso, os consultores relataram que a média gerência entregou bons resultados, que culminaram, inclusive, no crescimento da empresa durante a crise. Finalmente, observou-se também que tal condição pode ser considerada como ampliada aos gestores operacionais, os quais se sentiram incluídos no processo de implementação durante a crise, conforme relatos.

viii. Arbitragem

Os dados coletados permitiram identificar a arbitragem de ideias pela alta administração em dois momentos principais. O primeiro, ao longo das atividades de planejamento e implementação estratégica, no ano de 2019, e depois durante o Comitê de Crise, no ano de 2020. Conforme visto anteriormente, a construção do mapa estratégico aconteceu com a participação da alta administração, membros da média gerência e gestores operacionais em *workshop* nomeado “Seminário de Reflexão Estratégica”, realizado no início do processo de deliberação estratégica, quando houve participação ativa de todos com novas ideias. Tais ideias foram sendo julgadas pela alta administração (A1 e A2) com o suporte do consultor externo C1 durante todo o seminário, culminando na representação gráfica que foi apresentada e

discutida por todos novamente. Conforme salientado, o mapa foi visto como “nosso”, “construído por todos”.

Já o Comitê de Crise, em 2020, foi formado por todos os membros da alta administração e média gerência. As ideias para as ações emergenciais foram, em um primeiro momento, direcionadas pela alta administração no curtíssimo prazo (30 dias), mas após esse período a média gerência participou ativamente com proposições que foram discutidas e julgadas pelos dois membros da alta administração. Após três meses depois do início da crise, em junho de 2020, o comitê passou a ser, inclusive, presidido por um membro da média gerência, com o apoio de gestores operacionais. Tal descentralização possibilitou que a alta administração tivesse mais tempo para se dedicar a atividades estratégicas a partir de então.

Os dados apresentados nessa seção sobre a evolução da relação da alta administração e da média gerência na implementação da estratégia durante a crise da Covid-19, à luz do *framework* proposto por Mantere (2008), foram sintetizados na Tabela 2. A análise dos dados permitiu o delineamento de importantes reflexões. É possível constatar, primeiramente, que entre as oito condições facilitadoras para agência da média gerência no processo estratégico, cinco delas foram identificadas como práticas presentes da alta administração em relação à média gerência, e três foram avaliadas como parcialmente presentes. Foi também possível entender que a relação entre as pessoas da alta e da média gerência passou por um período de evolução entre os anos de 2019 e 2020, com movimentos de descentralização e delegação de responsabilidades para os gestores intermediários. Considerou-se que tal evolução se deu, principalmente, após a realização dos trabalhos de planejamento e implementação estratégica conduzidos com o apoio das consultorias externas, e foi intensificada com a crise da Covid-19 e suas tratativas pela empresa.

Tabela 2

Condições facilitadoras da relação da alta e média gerência na implementação da estratégia durante a crise da Covid-19, à luz do framework proposto por Mantere (2008)

Papéis da média gerência (Floyd & Woldridge, 1992)	Condições facilitadoras realizadas pela alta administração (Mantere, 2008)	Descrição
Implementar a estratégia deliberada	Narração	Os membros da média gerência receberam diretrizes claras durante a crise sobre quais eram os objetivos estratégicos a serem implementados, bem como os motivos pelos quais tais objetivos foram selecionados.
	Contextualização	A alta administração fez um esforço de contextualizar os planos emergenciais da empresa ao trabalho realizado pelos médios gerentes durante a crise.
	Alocação de recursos	Sugestões são estimuladas e, em geral, acatadas pela alta administração, mas não há autonomia da média gerência para a decisão.
	Respeito	A alta administração apresenta respeito por decisões operacionais da média gerência e aceita escutar novas ideias relacionadas à estratégia da empresa. Contudo, a autonomia em relação à tomada de decisões sobre mudanças de rotas estratégicas ainda não acontece na empresa. Dessa forma, considerou-se como parcial a condição de “respeito”.
Facilitar a adaptação	Confiança	A média gerência se sente pouco à vontade para seguir autônoma com ideias sem a presença ou aval da alta administração.
Sintetizar informações	Responsividade	Há diálogo aberto e transparente entre a alta administração e a média gerência, inclusive em fóruns amplos em que são compartilhadas experiências de sucesso e fracasso anteriores, com abertura para apresentação e discussão das ideias.
Defender alternativas	Inclusão	Tal condição facilitadora foi amplamente descrita ao longo da análise dos dados. Tanto a média gerência como os gestores operacionais relataram se sentir incluídos no processo de implementação durante a crise.
	Arbitragem	Foi identificada a arbitragem de ideias pela alta administração em dois momentos principais. O primeiro, ao longo das discussões para a construção do mapa estratégico em 2019, e depois durante o Comitê de Crise, no ano de 2020.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A análise dos dados permitiu identificar que as três condições facilitadoras que estão parcialmente presentes, quais sejam, alocação de recursos, respeito e confiança, são todas relacionadas a atividades descendentes, ou seja, atividades da alta administração que poderiam facilitar a agência da média gerência no sentido de “de cima para baixo”, relacionadas à autonomia na tomada de decisão.

Reconhece-se que é recente a abertura para participação ativa da média gerência nas atividades estratégicas da empresa (2019 e 2020) e que a relação entre os dois níveis hierárquicos está em construção, especialmente após a crise da Covid-19. Tais inferências estão relacionadas a dois fatos principais: primeiramente, a alta administração precisou delegar mais atividades e decisões aos membros da média gerência em função do crescimento da empresa; em segundo lugar, houve um aumento da proximidade do relacionamento entre tais gestores durante as reuniões do Comitê de Crise. Tais resultados estão em sintonia com os achados de Heyden et al. (2020), quando concluíram que a crise pode ser considerada uma oportunidade de repensar os papéis estratégicos e táticos da alta administração e da média gerência, com a alta administração se beneficiando ao permitir iniciativas radicais dos gestores intermediários. E também com os de Macpherson et al. (2021) sobre como os gestores intermediários, em relações de confiança e credibilidade em situações extremas, podem viabilizar iniciativas alinhadas com a estratégia organizacional, que em outras condições poderiam permanecer desapercibidas.

Foram corroborados os impactos relevantes nas condições facilitadoras propostas por Mantere (2008) para uma melhor agência da média gerência, mesmo durante a crise da Covid-19. Não foi verificada a paralisia mencionada por Dwyer et al. (2021). Os resultados das entrevistas mostraram que algumas condições facilitadoras podem ter sido desenvolvidas em maior grau em relação às demais.

Assim, nosso caso não confirma totalmente as conjecturas de Heyden et al. (2020) sobre como a alta administração pode se beneficiar permitindo iniciativas radicais dos gerentes intermediários, porque identificamos que, no momento da pesquisa, ainda permaneciam reticências da alta administração quanto à concessão de plena autonomia aos mesmos. Acreditamos que, eventualmente, a organização poderá evoluir nesse sentido: verificamos, através das entrevistas, que há o entendimento por parte da alta administração de que a concessão de autonomia gradativa aos gerentes intermediários seria relevante para o alcance de resultados superiores.

Entendendo que a proximidade da relação na empresa estudada já vinha sendo construída, pudemos verificar, mais especificamente, que, apesar de o início da crise ter provocado um retrocesso na relação – aos moldes de Guth e MacMillan (1986) – os comitês de crise instituídos forjaram a retomada da proximidade. Apesar de não se poder caracterizar as alternativas estratégicas surgidas na sequência como emergentes (Mintzberg & Waters, 1985), elas foram concebidas de fato pela média gerência e aperfeiçoadas na troca com seus superiores (Raes et al., 2011; Sull & Spinosa, 2007; Sillince & Mueller, 2007). Nesse sentido, nossos achados se assemelham aos de Macpherson et al. (2021), que identificaram o papel dos gestores intermediários, que vinham de relações construídas de confiança e credibilidade com a alta administração, como conectores de iniciativas que não teriam visibilidade com os sistemas e estruturas organizacionais formais em virtude da situação extrema.

Conclusões

A pesquisa relatada teve o objetivo de investigar a evolução da relação entre a alta administração e a média gerência na implementação da estratégia no contexto da crise da Covid-19. Dessa forma, pretendeu-se compreender quais eram as características da relação entre a alta administração e a média gerência na empresa investigada, bem como analisar e comparar as características do processo de implementação da estratégia presentes durante a crise da Covid-19. A partir dessas análises, buscou-se avaliar a evolução da relação da alta administração e da média gerência na implementação da estratégia durante a crise da Covid-19 à luz do *framework* de papéis e expectativas proposto por Mantere (2008). A metodologia de pesquisa utilizada foi a de estudo de caso único em uma empreiteira da área de montagem eletromecânica industrial de médio porte, localizada na cidade de Belo Horizonte/MG. O período de análise compreendeu o início da crise da Covid-19 no Brasil, crise que ainda não havia sido encerrada até a conclusão desta pesquisa em novembro de 2020.

No que tange às características da relação entre a alta administração e a média gerência, é possível afirmar que a empresa, em um período de 6 anos, passou por crescimento e precisou construir relações mais consistentes. A estrutura organizacional inicial, vigente até o ano de 2018, não dispunha de uma média gerência formal, e a relação dos diretores estava ligada diretamente à operação. No momento da pesquisa, a empresa dispunha de uma estrutura hierárquica organizada em funções e atribuições, definidos desde a alta administração até a operação do trabalhador em campo. As funções de média gerência foram então preenchidas por profissionais externos de mercado e também por gestores operacionais, que passaram a ocupar novos cargos importantes na implementação da estratégia.

A partir do estudo do processo, foi possível compreender que, apesar de recente o cargo de média gerência na estrutura organizacional da empresa, a relação entre os diretores e gerentes intermediários foi sendo construída e aprimorada. Contudo, os dados evidenciaram que, em decorrência de investimentos em projetos de consultorias que resultaram em um plano estratégico e sua consequente implementação, ambos anteriores à Crise da Covid-19, existia uma condição para aceleração no estreitamento da relação entre os níveis hierárquicos da empresa.

Constatou-se que a decisão de suspender processos e iniciativas estratégicas vigentes no início da crise, tomada pela alta administração com apoio da consultoria externa, buscou garantir a sobrevivência da empresa, baseados na mentalidade de centralização do controle da tomada de decisões pela alta administração. Em tal período, que durou cerca de 45 dias, foram implementadas decisões consideradas emergenciais, ou seja, ações que demandaram direcionamentos relacionados ao contexto da crise e que tinham por objetivo o cuidado com a saúde dos colaboradores, o caixa e a continuidade da empresa.

Visando ao desenvolvimento de novas perspectivas estratégicas para curto e médio prazos, surgiram grandes expectativas da alta administração em relação à contribuição e participação ativa dos gerentes intermediários nesse novo processo de implementação. Constatou-se que tais mudanças na

relação entre a alta administração e a média gerência foram modificadas com a crise, impingindo maior velocidade em comparação com o que vinha acontecendo até então. Os dados levaram a concluir que a crise da Covid-19 viabilizou uma maior aproximação da alta administração com a média gerência, intensificada pelas reuniões do comitê de crise, além de catalisar o processo de diminuição de ambiguidades e de maior abertura da alta direção para a apresentação de ideias por parte dos gestores intermediários.

Os resultados da pesquisa evidenciaram assim que a média gerência teve atuação em papéis esperados pela alta administração, conforme análise realizada à luz das expectativas de papéis de Floyd e Wooldridge (1992), relacionados à implementação do planejamento estratégico. Além disso, concluiu-se que as expectativas relatadas pela alta administração no período da implementação após a crise da Covid-19 foram atendidas com velocidade superior à esperada.

O primeiro momento, marcado por ações rápidas (período de dois meses), fez com que a média gerência passasse a atuar de forma mais ativa na implementação dos direcionamentos estratégicos da empresa. Conforme evidenciado nos dados, ao fazer parte do comitê de crise, os membros da média gerência participaram ativamente das decisões estratégicas subsequentes. Além disso, os dados das entrevistas mostraram que em tal período a alta administração passou a entender que havia uma necessidade de evolução da habilidade de delegação deles próprios e que havia ambiguidades de direcionamento entre os membros da alta administração a serem resolvidas.

Dessa forma, os resultados da pesquisa evidenciaram que a crise da Covid-19 pode ser considerada como um fator impulsionador de importantes mudanças no crescimento sustentável e ordenado da empresa. Por um lado, as alterações nas características da relação entre alta administração e média gerência, e, por outro, as diferenças no próprio conteúdo das estratégias, bem como no processo de implementação, proporcionaram novas características de diferenciação na empresa.

Nossos achados contribuem com a literatura sobre crises, ao desvendar tanto o processo do estreitamento das relações entre alta e média gerência como a construção do conteúdo das contribuições da média gerência, que levaram ao resultado superior ao esperado. Foram corroborados os impactos das condições facilitadoras propostas por Mantere (2008) durante a crise da Covid-19, sendo que algumas condições podem ter se desenvolvido em maior grau que as demais.

Contribuímos também empiricamente com a crescente literatura, que reconhece a importância da construção de uma relação de cooperação entre a alta e média gerência, para implementação da estratégia com flexibilidade e alcance de melhores resultados organizacionais (Raes et al., 2011; Canales, 2013; Heyden et al., 2017; Vaz et al., 2021).

Para a prática, fornecemos mais evidências em favor da maior abertura da alta administração para participação da média gerência na implementação e adaptação estratégica, mesmo em contexto de crise. Com efeito, nessas circunstâncias extremas, devido ao alto risco a que ficam sujeitas as organizações, é ainda esperado pragmaticamente que a alta administração centralize as decisões na expectativa de maior controle e assertividade na estratégia. Como nosso estudo demonstra, porém, a

maior participação da média gerência, além de estreitar relações em um momento importante, amplia o leque de soluções pensadas e viáveis, com visões de outro ponto da hierarquia (Pickton & Wright, 1998), que pode ser, inclusive, mais bem-sucedido.

Apesar das contribuições elencadas, é necessário reconhecer os limites característicos do estudo de caso único do fato que estudamos uma organização em um setor que, apesar de não prevermos no início do estudo, foi favorecido pela crise (o de construção civil).

Uma pista interessante a se explorar em pesquisas vindouras seriam situações em que a relação de proximidade entre alta e média gerência não existia nem embrionariamente e teve que se agenciar a partir da crise. Outra via interessante seriam pesquisas em setores que sofreram reveses com a crise, como o varejo e turismo, por exemplo. Tendo em vista a Covid-19 ser uma crise em andamento, várias são as lacunas a serem preenchidas, sendo essa nossa empreitada uma das pioneiras a relacionarem estratégia, alta administração, média gerência, expectativas, papéis e condições facilitadoras (Mantere, 2008).

Referências

- Abdallah, C., Lusiani, M., & Langley, A. (2019). Performing process research. In *Standing on the Shoulders of Giants*: Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-838720190000011008>
- Andrews (1971). *'The Concept of Corporate Strategy'*, in *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, pp. 18-46.
- 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), pp. 637-665. <https://doi.org/10.1177/0149206318811567>
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo* (1a ed.). Lisboa: Edições 70.
- Barton, L., & Ambrosini, V. (2012). The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment. *The International Journal of Human Management*, 24(4):1-26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.697481>
- Bauer, M. (2002). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: M. Bauer., & G. Gaskell (Eds.). *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes. pp. 189-219.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life: Transaction publ.*
- Bower, J. L. (1970). *Managing the resource allocation process: A study of corporate planning and investment decision*. Boston, MA: *Harvard Business School*.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2016). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), pp.1661-1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>

- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), pp.223-244. <https://doi.org/10.2307/2392619>
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization science*, 2(3), pp.239-262. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.3.239>
- Burgelman, R. A. (1994). Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Administrative Science Quarterly*, pp.24-56. <https://doi.org/10.2307/2393493>
- Canales, J. I. (2013). Constructing interlocking rationales in top-driven strategic renewal. *British Journal of Management*, 24(4), pp.498-514. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00821.x>
- Christianson, M. K., Farkas, M. T., Sutcliffe, K. M., & Weick, K. E. (2009). Learning Through Rare Events: Significant Interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. *Organization Science*, 20(5), pp. 846-860. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0389>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), pp.874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dwyer, G., Hardy, C., & Tsoukas, H. (2021). Struggling to make sense of it all: The emotional process of sensemaking following an extreme incident. *Human Relations*, 00187267211059464. <https://doi.org/10.1177/00187267211059464>
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building theories from case study research*. Academy of management review, 14(4), pp.532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, pp.335–362. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003>
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25, pp.154–77. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791608>
- 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. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131012>
- Galbraith, J. R., & Nathanson, D. A. (1978). *Strategy implementation: The role of structure and process*. West Publishing Company.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, pp.161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Guth, W. D., & MacMillan, I. C. (1986). Strategy implementation versus middle manager self-interest. *Strategic Management Journal*, 7, pp.313-327. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070403>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), pp.193-206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20(6), pp.897-919. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.006>

- 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), pp.961-985. <https://doi.org/10.1111/joms.12258>
- Heyden, M. L., 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, pp.305-313. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.024>
- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1984). *Implementing strategy*. MacMillan.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). Organizations and the system concept. *Classics of organization theory*, 80, p.480.
- Kieran, S., MacMahon, J., & MacCurtain, S. (2020). Strategic change and sensemaking practice: enabling the role of the middle manager. *Baltic journal of management*. Vol. 15 No. 4, pp. 493-514. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2018-0395>
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), pp.691-710. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553248>
- Lovisi, P. (2020, 18 de março). Coronavírus: Kalil manda fechar bares, shoppings e outros comércios de BH; delivery é permitido. *Estado de Minas*. Recuperado em 18 dez. 2020 de https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2020/03/18/interna_gerais,1130210/coronavirus-kalil-manda-fechar-bares-shoppings-e-outros-comercios-de.shtml
- Macpherson, A., Breslin, D., & Akinci, C. (2021). Organizational learning from hidden improvisation. *Organization Studies*, 01708406211035509. <https://doi.org/10.1177/01708406211035509>
- Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of management studies*, 45(2), 294-316. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00744.x>
- Mintzberg, H. & J. Waters. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, pp. 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Mirabeau, L., & Maguire, S. (2014). From autonomous strategic behavior to emergent strategy. *Strategic Management Journal*, 35(8), pp.1202-1229. <https://doi.org/10.1002/smj.2149>
- Noble, C. H. (1999). The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research*, 45(2): 119–134. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00231-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00231-2)
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13(S2), pp.5-16. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130903>
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis? *Strategic Change*, 7(2), pp.101-109. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199803/04\)7:2<101::AID-JSC332>3.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199803/04)7:2<101::AID-JSC332>3.0.CO;2-6)
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0088>

- Rouleau, L., Hällgren, M., & de Rond, M. (2020). Covid-19 and Our Understanding of Risk, Emergencies, and Crises. *Journal of Management Studies*, 10.1111/joms.12649. <https://doi.org/10.1111/joms.12649>
- Sillince, J., & Mueller, F. (2007). Switching strategic perspective: The reframing of accounts of responsibility. *Organization Studies*, 28(2), pp.155-176. <https://doi.org/10.1177/0170840606067989>
- Splitter, V., Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2021). Middle managers' struggle over their subject position in Open Strategy processes. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12776>
- Sull, D. N., & Spinosa, C. (2007). Promise-based management. *Harvard business review*, 85(4), pp.79-86.
- UNASUS. *Coronavírus: Brasil confirma primeiro caso da doença*. (n.d.). Portal UNA-SUS. Recuperado em 18 dez. 2020 de <https://www.unasus.gov.br/noticia/coronavirus-brasil-confirma-primeiro-caso-da-doenca>
- Vaz, S. L., Bernardes, M. E. B., Bulgacov, S., & das Mercês Milagres, R. (2021). Microfoundations of (inter) action between top and middle managers in strategic implementation. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 20(1), 18113.
- 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*, pp. 1-28. <https://doi.org/10.1007/s00187-021-00333-4>
- Weiser, A. K., Jarzabkowski, P., & Laamanen, T. (2020) Completing the adaptive turn: An integrative view of strategy implementation. *Academy of Management Annals*, 14(2), pp.969-1031. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0137>
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41(7/18). <https://doi.org/10.1002/smj.3161>
- Wooldridge, B., Schmidt, T., & Floyd, S. W. (2008) The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research. *Journal of management*, 34(6), pp. 1190-1221. <https://doi.org/10.1177/0149206308324326>
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic management journal*, 11(3), pp.231-241. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110305>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (5a ed.). São Paulo: Bookman Editora.