

Papéis estratégicos da média gerência nas organizações contemporâneas: Uma revisão sistemática da literatura

The strategic roles of middle management in contemporary organizations: A systematic review of the literature

 Regina Célia Zimmermann da Fonseca^{1a}  Bruno Henrique Rocha

Fernandes^{2b} and  Samir Lótfi Vaz^{2c}

¹ Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR, Curitiba, Paraná, Brasil, Curitiba, Paraná, Brazil

² Fundação Dom Cabral (FDC), Nova Lima, Minas Gerais, Brazil

Resumo

Objetivo do estudo: Investigar os papéis da média gerência no processo de estratégia e seus resultados, que favorecem o desempenho em dimensões além da esfera econômica em um contexto de organizações contemporâneas. Atualizar o *framework* proposto por Wooldridge et al. (2008) para adaptar os papéis estratégicos da média gerência frente à múltiplas demandas por resultados de diferentes *stakeholders*.

Metodologia/abordagem: Investigar o impacto da publicação de Wooldridge et al. (2008), por meio de uma análise bibliométrica, incluindo análise de desempenho (Web of Science) e mapeamento científico (*VOSviewer*), triangulando com uma revisão sistemática da literatura (RSL), numa abordagem de métodos mistos (quantitativo e qualitativos), para análise de correntes futuras de pesquisas no campo.

Originalidade / Relevância: As organizações têm se tornado cada vez mais orientadas a clientes e a outros *stakeholders*, fazendo com que a média gerência seja responsável pelo equilíbrio entre demandas ambíguas de resultados. Wooldridge et al. (2008) consolidaram um *framework* abrangente envolvendo antecedentes, processos e resultados da perspectiva da média gerência em processos de estratégia, contudo, na dimensão de resultados, o *framework* fica limitado a resultados intermediários e desempenho econômico, carecendo de atualização.

Principais resultados: três principais *clusters* foram identificados, no mapeamento científico, como novas oportunidades de pesquisas. A média gerência foi desafiada a evoluir em seus papéis e, com luz na teoria dos papéis e na perspectiva da estratégia como processo e prática, duas novas categorias de resultados são propostas no *framework* original: efetividade operacional e satisfação dos *stakeholders*.

Contribuições teóricas / metodológicas: na execução de seus papéis (facilitador, implementador, defensor e sintetizador) a média gerência é capaz de gerar resultados operacionais que geram resultados de satisfação aos *stakeholders*, além de meramente resultados econômicos.

Contribuições sociais / para a gestão: o estudo revelou a média gerência como um importante ator na geração de resultados de satisfação aos *stakeholders*.

Palavras-chave: média gerência, *stakeholders*, *VOSviewer*, análise bibliométrica, *framework* de Wooldridge et al. (2008)

Authors' notes

Conflict of interest: The authors have not declared any potential conflicts of interest

Corresponding author: Regina Célia Zimmermann da Fonseca - regina_zimmermann2@hotmail.com

Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Fonseca, R. C. Z., Fernandes, B. H. R., & Vaz, S. L. (2025, Jan./Apr.). The strategic roles of middle management in contemporary organizations: A systematic review of the literature. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 24(1), 1-43, e24872. <https://doi.org/10.5585/2025.24872>

(ABNT – NBR 6023/2018)

FONSECA, R. C. Z.; FERNANDES, B. H. R.; VAZ, S. L. The strategic roles of middle management in contemporary organizations: a systematic review of the literature. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 24, n. 1, p. 1-43, e25741, Jan./Apr. 2025. <https://doi.org/10.5585/2025.24872>

^a Doutorado em Administração. Executiva e Pesquisadora nas áreas de Estratégia e Operações

^b Doutorado em Administração. Professor nas áreas de Liderança, Gestão de Pessoas e Estratégia - bruno.fernandes@fdc.org.br

^c Doutorado em Administração. Professor e Pesquisador nas áreas de Estratégia a Comportamento Organizacional - samir@fdc.org.br



Abstract

The strategic roles of middle management in contemporary organizations: A systematic review of the literature

Purpose of the study: To investigate the roles of middle management in the strategy process and its results, which support performance in dimensions beyond the economic sphere in a context of contemporary organizations. To update the framework proposed by Wooldridge et al. (2008) to adapt the strategic roles of middle management in the face of multiple demands for results from different stakeholders.

Methodology / approach: To assess the impact of Wooldridge et al. (2008), through a bibliometric analysis, including performance analysis (Web of Science) and scientific mapping (VOSviewer), triangulating with a systematic literature review (RSL), in a mixed methods approach (quantitative and qualitative), to analyze future currents of research in the field.

Originality / relevance: Organizations have become increasingly oriented towards customers and other stakeholders, making middle management responsible for balancing ambiguous demands for results. Wooldridge et al. (2008) consolidated a comprehensive framework involving antecedents, processes, and results from the perspective of middle management in strategy processes, however, in the results dimension, the framework is limited to intermediate results and economic performance and requires updating.

Key findings: Three important clusters were identified in the scientific mapping as new research opportunities. Middle management was challenged to evolve in their roles, and, with light on role theory and the perspective of strategy as process and practice, two new categories of results are proposed in the original framework: operational effectiveness and stakeholder satisfaction.

Theoretical / methodological contributions: In carrying out its roles (facilitator, implementer, defender, and synthesizer) middle management can generate results at an operational level that generate satisfaction results for stakeholders, in addition to merely economic results.

Social / management contributions: the study revealed middle management as an important player in generating satisfaction results for stakeholders.

Keywords: middle management, stakeholders, VOSviewer, bibliometric analysis, framework de Wooldridge et al.(2008)

Resumén

Roles estratégicos de los mandos medios en las organizaciones contemporáneas: Una revisión sistemática de la literatura

Propósito del estudio: Investigar los roles de los mandos intermedios en el proceso estratégico y sus resultados, que sustentan el desempeño en dimensiones más allá de la esfera económica en un contexto de organizaciones contemporáneas. Actualizar como el marco propuesto por Wooldridge et al. (2008) pueden adaptar los roles estratégicos de los mandos intermedios frente a múltiples demandas de resultados de diferentes *stakeholders*.

Metodología/enfoque: Investigar el impacto de la publicación de Wooldridge et al. (2008), a través de un análisis bibliométrico, que incluye análisis de desempeño (Web of Science) y mapeo científico (VOSviewer), triangulando con una revisión sistemática de la literatura (RSL), en un enfoque de métodos mixtos (cuantitativos y cualitativos), para el análisis de futuras investigaciones. corrientes en el campo.

Originalidad / Relevancia: Las organizaciones se han orientado cada vez más hacia los clientes y otros *stakeholders*, haciendo que los mandos intermedios sean responsables de

equilibrar las demandas ambiguas de resultados. Wooldridge et al. (2008) consolidaron un marco integral que involucra antecedentes, procesos y resultados desde la perspectiva de los mandos intermedios en los procesos estratégicos, sin embargo, en la dimensión de resultados, el marco se limita a resultados intermedios y desempeño económico y requiere actualización.

Principales resultados: En el mapeo científico se identificaron tres conglomerados mas importantes con nuevas oportunidades de investigación. Los mandos medios fueron desafiados a evolucionar en sus roles y con luz sobre la teoría de roles y la perspectiva de la estrategia como proceso y práctica, se proponen dos nuevas categorías de resultados en el marco original: efectividad operativa y satisfacción de los *stakeholders*.

Aportes teóricos / metodológicos: En el desempeño de sus roles (facilitador, implementador, defensor y sintetizador) los mandos intermedios son capaces de generar resultados a nivel operativo que generen resultados de satisfacción para los *stakeholders*, además de resultados meramente económicos.

Aportes sociales / de gestión: el estudio reveló que los mandos intermedios son un actor importante en la generación de resultados de satisfacción para los *stakeholders*.

Palabras clave: mandos intermedios, stakeholders, VOSviewer, análisis bibliométrico, marco de Wooldridge et al. (2008)

Introdução

A média gerência é um grupo de indivíduos gestores, também denominados gerentes intermediários. Várias conceituações foram propostas para a média gerência, e alguns autores baseiam sua descrição em posições reais no organograma: “qualquer gerente abaixo do CEO e um nível acima dos trabalhadores e profissionais de linha” (Huy, 2001, p. 72); “gerentes que operam no meio da hierarquia organizacional” (Floyd & Wooldridge, 1992, p. 157); outros os descreveram com funções operacionais: “gerenciam um conjunto de líderes de equipe” (Osterman, 2008, p. 5). Segundo Wooldridge et al. (2008), a característica distintiva da média gerência não é a sua posição no organograma: em vez disso, o que torna a média gerência única é o seu acesso à gestão de topo (*Top Management Team – TMT*), juntamente com o seu conhecimento das operações. É essa combinação que lhe permite funcionar como mediadora entre a estratégia da organização e as atividades do dia a dia (Nonaka, 1994).

Os indivíduos da média gerência são vistos como atores estratégicos essenciais, participando do pensamento e da execução da estratégia (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006). Eles operam em uma interseção entre a empresa e seu ambiente; ao mesmo tempo, ocupam uma posição única de rede, que conecta níveis executivos e supervisores, conciliando demandas ascendentes e descendentes dentro da organização (Heyden et al., 2020). Seus papéis são múltiplos e complexos: eles precisam ter habilidades criativas e inovadoras; são

responsáveis diretos pelo aumento da produtividade; resolução de problemas; resultados operacionais; comunicação entre vários níveis hierárquicos; e ainda a satisfação dos funcionários (Zimmermann, 2023). Eles têm conhecimento sobre o que motiva funcionários e o que lhes permite melhorar a eficácia de qualquer iniciativa de mudança (Currie & Procter, 2005; Floyd & Wooldridge, 1992, 1997; Moss Kanter, 1982).

A média gerência tem recebido crescente atenção nas pesquisas sobre estratégia desde os anos 90 (Dutton & Ashford, 1993; Nonaka, 1991; Westley, 1990). Nos anos 2000, o interesse sobre o tema aumentou após a publicação de Wooldridge et al. (2008), que apresentaram o estado da arte da pesquisa da média gerência na perspectiva estratégica, considerando antecedentes, processos e resultados, e sugerindo pesquisas futuras. Desde então, o corpo de conhecimento sobre a média gerência proliferou. Artigos recentes continuam a discutir papéis da média gerência como: envolvimento com a alta gestão (Heyden et al., 2018), comportamentos estratégicos divergentes (Tarakci et al., 2018; Vaz et al., 2022); gestão de crise (Heyden et al., 2020); ambiguidade e conflito (Splitter et al., 2021); empreendedorismo corporativo e desempenho na abordagem de *stakeholders* (Mair, 2017); responsabilidade sobre sustentabilidade (Pelster & Schaltegger, 2021).

Contudo, embora Wooldridge et al. (2008) tenham contribuído para um entendimento mais amplo da formação de estratégias e mudanças em ambientes organizacionais complexos, na perspectiva da média gerência, seu modelo não explica bem a relação com resultados. Pelo contrário, os resultados de seu modelo são apenas intermediários e de desempenho econômico. Isto é, enfatizam resultados com foco apenas no *shareholder*, quando as organizações vêm se preocupando cada vez mais com os *stakeholders*. Observa-se que as organizações estão se tornando cada vez mais orientadas para o cliente (Rouleau et al., 2015), e a média gerência tem de encontrar nas suas atividades quotidianas diferentes formas de acomodar a lógica organizacional de controle com a flexibilidade operacional necessária em tais contextos (Sharma & Good 2013). A média gerência vem promovendo o equilíbrio entre demandas ambíguas de resultados, oriundas tanto dos grandes centros corporativos como das “periferias” operacionais (Regnér, 2003), e precisa encontrar então maneiras distintas de acomodar resultados ambientais, sociais e econômicos. Tal prática é implícita ao conceito de *saliência*, baseado no “grau em que os gerentes dão prioridade às reivindicações concorrentes dos *stakeholders*” (Mitchell et al., 1997, p. 854).

Soma-se a isso o fato de que tanto os acadêmicos quanto os profissionais ficam aparentemente confusos quanto a elogiar ou difamar a média gerência (Tarakci et al., 2023). Já se questionou se a média gerência seria um “dínamo ou um dinossauro” (Floyd & Wooldridge,

1994) e, recentemente, se “heróis ou vilões” (Tarakci et al., 2023). Se, por um lado, os cargos da média gerência são equiparados a burocracia desnecessária nas hierarquias organizacionais – como sugere a recente onda de reestruturação em grandes empresas tecnológicas como Meta e Google (Tarakci et al., 2023) –, por outro lado, o exemplo do Github – amplamente elogiado como uma organização plana – viu-se recentemente injetando camadas de gestão intermédia para sustentar o seu crescimento exponencial (Burton et al., 2017).

O fato é que, nas últimas décadas, o papel da média gerência mudou, pois com as constantes ondas de reengenharia nas organizações, o aumento da automatização do trabalho e o impacto das tecnologias da informação (TI), o número de gestores intermédios em muitas organizações diminuiu drasticamente (Hermkens, 2021). Então, existem muitas razões para concentrar mais atenção no papel estratégico da média gerência nas organizações contemporâneas, uma vez que enfrenta um conjunto complexo de novas questões e frequentemente é solicitada a fazer mais com menos recursos (Balogun, 2007; Rouleau et al., 2015). Finalmente, apesar das noções populares de organizações sem padrão, algumas empresas perceberam que os problemas de coordenação podem superar os benefícios da descentralização (Foss & Klein, 2022). Talvez seja por isso que a média gerência ressurgiu numa ampla variedade de contextos (Monteiro & Adler, 2022), incluindo organizações voluntárias (Florian, 2018), comunas (Chen, 2009), organizações terroristas (Shapiro, 2015), *startups* (Baron et al., 1999) e comunidades de código aberto (O'Mahony & Ferraro, 2007). Assim, os papéis, processos e comportamentos da média gerência continuam a ocupar um lugar crítico nas nossas teorias das organizações (Tarakci et al., 2023).

Essas questões fundamentam oportunidades para novas abordagens sobre o tema, já que os papéis da média gerência vêm evoluindo frente às demandas da sociedade e ao aumento de complexidade nas organizações. Surge então a pergunta desta pesquisa: como o *framework* proposto por Wooldridge et al. (2008) pode adaptar os papéis estratégicos da média gerência frente às múltiplas demandas por resultados de diferentes *stakeholders*?

Diante dessa questão, o presente artigo analisa o impacto da publicação de Wooldridge et al. (2008) no período de 2008 a 2022, usando uma estratégia de pesquisa de métodos mistos, iniciando por meio de uma análise bibliométrica (Donthu et al., 2021), que é uma variante das revisões sistemáticas da literatura (Lim et al., 2022) envolvendo a aplicação de técnicas quantitativas e estatísticas (por exemplo, análise estatística descritiva ou análise de desempenho e análise de *cluster* ou mapeamento científico) em dados bibliográficos, como publicações e citações (Donthu et al., 2021; Mukherjee et al., 2022). Nesse trabalho de característica exploratória, a coleta de dados ocorreu no banco de dados Web of Science (WoS) e optou-se

pelo *software VOSviewer* para manipular, organizar, analisar e relatar dados bibliométricos de maneira objetiva. A análise foi triangulada com uma revisão sistemática da literatura (RSL), conduzida manualmente em uma base refinada com menos dados, visando investigar de forma qualitativa os papéis da média gerência no processo de estratégia e seus resultados, que facilitam o desempenho em dimensões além da esfera econômica.

Para melhor fundamentar o desenho desta pesquisa, apresenta-se a seguir uma explicação sobre a teoria dos papéis, notadamente no que se refere à sua aplicação em contextos de atuação da média gerência em processos e práticas da estratégia. Na sequência, são descritos os procedimentos metodológicos da revisão sistemática de literatura, bem como os resultados de análise sobre a base final das referências utilizadas. As contribuições para o campo acadêmico e para os praticantes nas organizações são elucidadas ao final, juntamente com as limitações e sugestões para estudos futuros.

Contextos e Consequências de Papéis Estratégicos da Média Gerência

Um papel é o conjunto de expectativas de comportamentos que outras pessoas depositam sobre indivíduos, em um determinado contexto (Katz & Kahn, 1978; Floyd & Lane, 2000). As expectativas podem ser declaradas abertamente em termos de demandas e avaliações de comportamentos específicos que são formalmente escritos (Biddle, 1979, 1986), ou podem assumir a forma de normas prescritivas mantidas secretamente, crenças descritivas e prioridades. As expectativas para um determinado papel não surgem no vácuo, mas, ao contrário, se desenvolvem no contexto de outros comportamentos e expectativas interdependentes que compõem um sistema social (Floyd & Lane, 2000). Os comportamentos observáveis de qualquer papel refletem a estrutura conceitual subjacente desse sistema social (Biddle, 1979) e sua mentalidade ou lógica dominante (Prahalad & Bettis, 1986). Indivíduos desempenham muitos papéis em muitos contextos, mas os papéis que emergem das organizações diferem daqueles que surgem de outros sistemas sociais (Katz & Kahn, 1978), em especial por estarem orientados para o lucro (Floyd & Lane, 2000).

Os papéis estratégicos dos indivíduos da média gerência e seus comportamentos continuam a despertar interesse pelo fato de serem agentes de mudança, envolvendo atividades ascendentes (superiores), descendentes (supervisores) e laterais (pares). Eles estão no centro da renovação estratégica (Floyd & Lane, 2000; Wooldridge & Floyd, 1990; Wooldridge et al., 2008), trazem liderança para o processo estratégico e buscam novas iniciativas além dos limites

da estratégia atual, definido como comportamento estratégico divergente (Floyd & Lane, 2000; Mirabeau & Maguire, 2014; Tarakci et al. 2018).

Segundo Floyd e Wooldridge (1992), a média gerência pode influenciar o desempenho organizacional por meio de quatro papéis estratégicos. Primeiro, de “campeões”, defendendo alternativas, quando a média gerência se engaja na comunicação persistente e persuasiva de propostas que fornecem à alta administração novas capacidades, ou permitem que ela use as capacidades existentes de maneira diferente. Segundo, “facilitador”, quando a média gerência incentiva a solução de problemas multifuncionais, a experimentação e a geração de ideias, e cria arranjos que aumentam a flexibilidade organizacional. Terceiro, de “sintetizador”, no qual a média gerência obtém significado estratégico de eventos, conecta ideias a questões estratégicas e vende questões para os TMT e outras pessoas da organização. Finalmente, de “implementação”, em que a média gerência alinha as ações da unidade com a estratégia deliberada. Esses quatro papéis fornecem “uma estrutura que combina influência ascendente e descendente com comportamentos que integram e apoiam estratégias por um lado e, por outro, divergem da estratégia oficial” (Floyd & Wooldridge, 1996, p. 42).

van Rensburg et al. (2014) agregaram novos papéis para a média gerência de “advocacia” e “melhorar o desempenho operacional” aos elementos convencionais da implementação da estratégia, e os papéis de “gestão do desempenho” e “impulsionar a conformidade” ao papel de influência descendente.

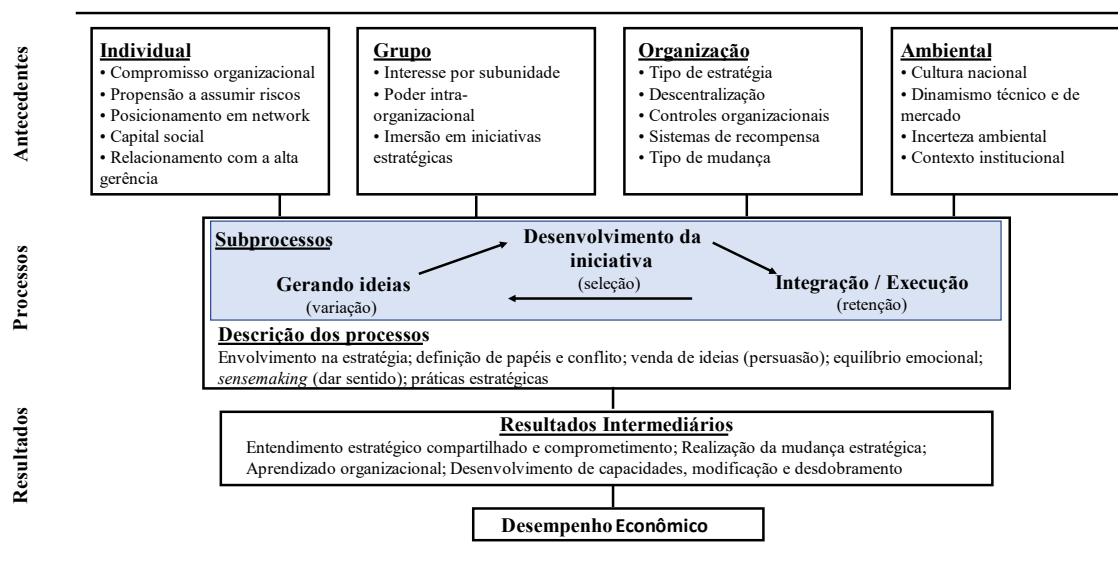
No entanto, os papéis da média gerência podem envolver ambiguidade e conflito, devido a expectativas contraditórias dos principais *stakeholders* sobre seus comportamentos (Kahn et al., 1964). Segundo Floyd e Lane (2000), as demandas de mercado representam um mecanismo natural de regulação desses conflitos de papéis, orientando a média gerência a defender alternativas, quando o mercado necessita criar competências, ou implementar estratégias, ou ainda replicar competências atuais. Por exemplo, em situações de crise no mercado, o TMT pode se beneficiar ao permitir iniciativas de mudança radical pela média gerência (Heyden et al., 2020). Contudo, outras pesquisas contradizem essa abordagem “funcionalista” de papéis, chamando atenção para a importância do contexto interno. Por exemplo, Currie e Procter (2005) ilustraram que existem fatores limitantes para um papel mais estratégico da média gerência associados ao contexto de burocracias profissionais. Analogamente, Mantere (2008) demonstra que o contexto relacional junto ao TMT pode atuar como fator que limita ou propicia a agência estratégica da média gerência. Diante do exposto, observa-se que os conflitos e expectativas de papéis depositados sobre a média gerência precisam incorporar elementos tanto do contexto externo como interno das organizações.

Em particular, os papéis estratégicos de campeões e facilitadores divergem das expectativas formais do TMT, permitindo à média gerência realizar uma “corretagem” que ultrapassa os limites organizacionais e une os *stakeholders* internos e externos (Shi et al., 2009; Pappas & Wooldridge, 2007). Nesse sentido, Elliott et al. (2020) estudaram como a média gerência e os *stakeholders* externos influenciam o processo de planejamento estratégico na força policial do Reino Unido. Eles revelaram uma influência indireta do planejamento estratégico sobre o desempenho, mediada pela atividade divergente à média gerência, bem como pela relevância dos *stakeholders* externos. Tal “saliência” fornece um meio para avaliar como a média gerência decide, reivindica, concilia e prioriza as necessidades dos diversos *stakeholders* (Mitchell et al., 1997).

A revisão narrativa da literatura realizada por Wooldridge et al. (2008) já havia reconhecido diversos antecedentes aos papéis da média gerência na estratégia, tanto externos à organização como aos indivíduos, grupos e todo o contexto organizacional interno. Mas o modelo proposto pelos autores tornou-se limitado ao longo dos anos, à medida que contemplava somente resultados intermediários abstratos, que advêm dos processos nos quais os papéis estratégicos da média gerência estão inseridos, por exemplo, entendimento e comprometimento das pessoas em relação à estratégia, realização de mudanças, aprendizagem organizacional e desenvolvimento de capacidades (Wooldridge et al., 2008). Em última instância, tais fatores iriam interferir no desempenho econômico, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1

A Perspectiva da Média Gerência nos Processos de Estratégia



Traduzido de: The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. Strategic Management Journal, de Wooldridge, B., Schmid, T., Floyd, S. W., 2008.

Mair (2017) afirma que poucos estudos analisaram o papel estratégico da média gerência e as implicações para várias dimensões de desempenho, e aplicou uma abordagem de *stakeholders*, incluindo dimensões como a satisfação do cliente e a do funcionário em seu artigo sobre os papéis da média gerência no empreendedorismo corporativo. Já Ghlichlee e Bayat (2020) estudaram o engajamento dos colaboradores na orientação ao cliente, embora não tenham mensurado a satisfação do cliente. Analogamente, Olsen e Solstad (2020) afirmaram que manter a satisfação dos funcionários é outro dever da média gerência, que lida com os trabalhadores insatisfeitos a fim de resolver problemas, enquanto recompensam os trabalhadores empenhados para manter sua motivação. Ainda, Pelster e Schaltegger (2021) afirmam que a média gerência é responsável por operacionalizar as decisões dos TMT em relação às atividades sociais e ambientais nas organizações.

Partindo do conceito de “saliência” associado à busca por conciliar múltiplas expectativas de resultados oriundas de diferentes *stakeholders*, é possível inferir a potencial incorporação de duas categorias de resultados no modelo de Wooldridge et al. (2008): “satisfação de *stakeholders*” e “efetividade operacional”. Enquanto a primeira permitiria avaliar a capacidade da média gerência em mediar diferentes demandas institucionais, potencialmente contraditórias, a segunda estaria vinculada à “capacidade de alcançar os resultados desejados”

por tais *stakeholders* (Sharma et al., 2016), como moral dos funcionários; produtividade; qualidade produtiva e desempenho de entrega (García-Bernal & Ramírez-Alesón, 2017; Kakkar et al., 2020; Samson & Terziovski, 1999; Shafiq et al., 2017), que podem contribuir com uma perspectiva multidimensional para processos operacionais da organização. Tais oportunidades de avanço na organização da literatura sobre a média gerência na estratégia orientaram a revisão sistemática deste artigo.

Procedimentos Metodológicos

A pesquisa bibliométrica é uma variante das revisões sistemáticas da literatura (Lim et al., 2022), que envolve a aplicação de técnicas quantitativas e estatísticas (por exemplo, análise estatística descritiva ou análise de desempenho e análise de *cluster* ou mapeamento científico) em dados bibliográficos, como publicações e citações (Donthu et al., 2021). Ao contrário de outras variantes de revisão de literatura, que são conduzidas manualmente (por exemplo, revisões temáticas) e, portanto, podem ser mais subjetivas e menos abrangentes na cobertura (por exemplo, dezenas a poucas centenas de artigos), as revisões que utilizam técnicas bibliométricas beneficiam-se do uso de dados quantitativos e estatísticos (com centenas de artigos) e tecnologia, por exemplo, bancos de dados e *software* impulsionados por análise de big data e inteligência artificial (Mukherjee et al., 2022).

Segundo Donthu et al. (2021), a análise bibliométrica ganhou imensa popularidade nas pesquisas em negócios nos últimos anos. Sua popularidade pode ser atribuída ao avanço, disponibilidade e acessibilidade de *software* bibliométrico, como Gephi, Leximancer, VOSviewer, aos bancos científicos de dados como Scopus e Web of Science, e à polinização interdisciplinar da metodologia bibliométrica a partir de informações da ciência para pesquisa empresarial. Mais importante ainda, a popularidade da análise bibliométrica na pesquisa empresarial não é uma moda passageira, mas sim uma reflexo de sua utilidade para lidar com grandes volumes de dados científicos e produzir alto impacto em pesquisa.

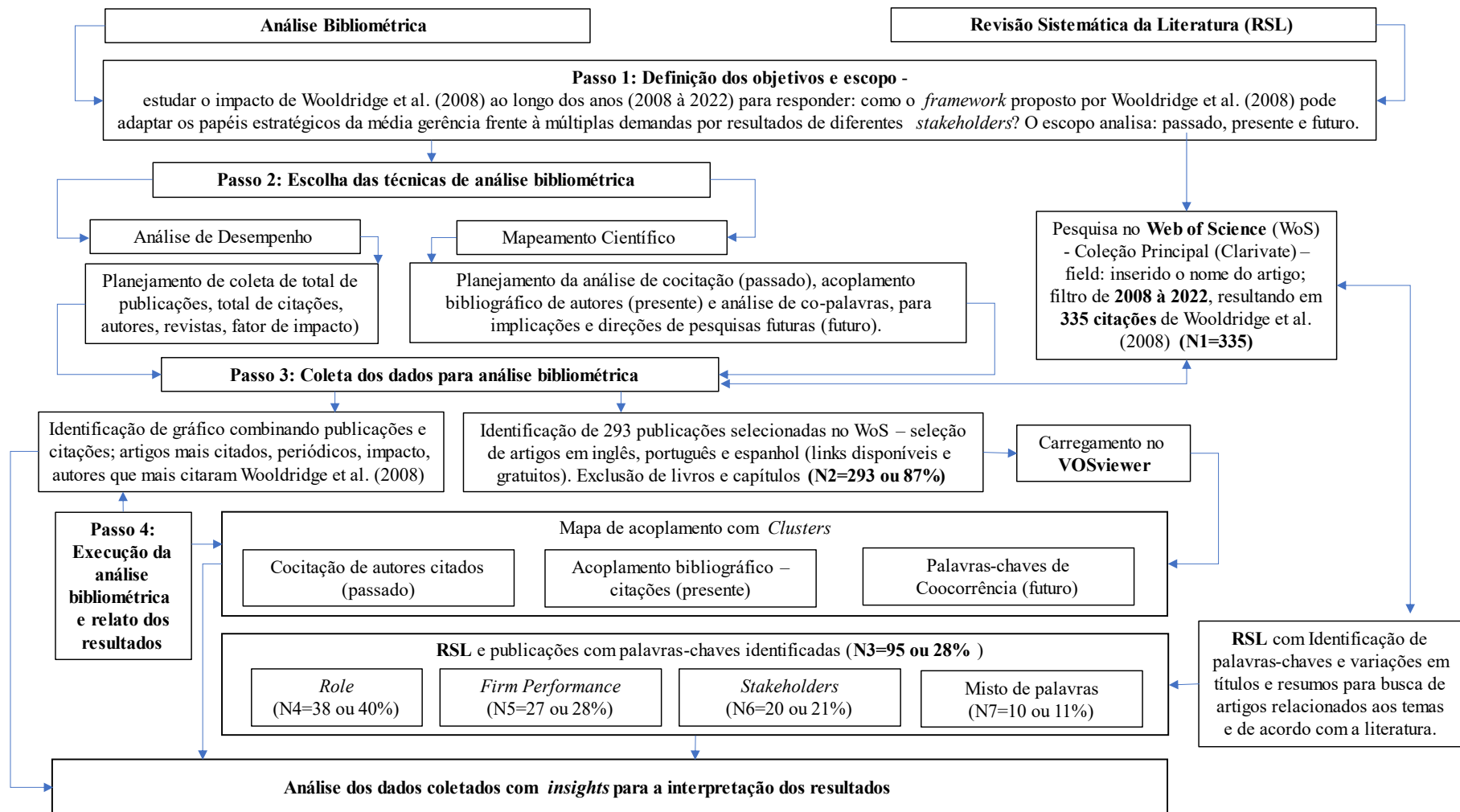
Os procedimentos metodológicos definidos nesta pesquisa envolvem análise bibliográfica (Donthu et al., 2021), com análise de desempenho e mapeamento científico (*science mapping*) e ainda complementados com uma revisão sistemática da literatura (RSL), seguido de interpretação dos dados utilizando técnicas de *sensemaking* (Lim & Kumar, 2024) para transformar dados meramente descritivos em *insight* proativos de informação para pesquisas futuras voltadas à teoria e prática do campo (Mukherjee et al. 2022). Dessa forma, temos a adoção de métodos mistos (quantitativo e qualitativo) para integrar as análises qualitativas à pesquisa, que permitem uma compreensão mais profunda dos contextos e

significados subjacentes aos dados quantitativos, proporcionando uma visão mais holística e robusta dos fenômenos estudados, sendo que uma visão geral do percurso metodológico está apresentado na Figura 2.



Figura 2

Percurso metodológico adotado



A análise bibliográfica desenvolvida neste artigo seguiu a recomendação dos autores Donthu et al. (2021) e está baseada em 4 passos, apresentados e esquematizados na Figura 2. O protocolo dos 4 passos está na sequência explicitado.

Passo 1: Definição dos objetivos e escopo do estudo bibliométrico

O objetivo deste trabalho é estudar um evento (Mukherjee et al., 2022), o impacto da publicação do artigo de Wooldridge et al. (2008) ao longo dos anos (2008 a 2022) para responder à pergunta de pesquisa: como o *framework* proposto por Wooldridge et al. (2008) pode adaptar os papéis estratégicos da média gerência frente às múltiplas demandas por resultados de diferentes *stakeholders*? Os objetivos do estudo bibliométrico estão relacionados com uma retrospectiva do desempenho (autores, instituições, países, periódicos) e da ciência do campo de pesquisa de processos de estratégia. Quanto ao escopo do estudo, verificou-se o número de artigos para garantir que a análise bibliométrica seria adequada e, neste caso, foi superior a 300, como recomendam Donthu et al. (2021). Com esses critérios de seleção, a amostra inicial de 335 citações de Wooldridge et al. (2008) foi considerada adequada para se prosseguir com a análise bibliométrica, incluindo análise de desempenho e mapeamento científico.

Passo 2: Escolha das técnicas de análise bibliométrica

A escolha das técnicas da análise bibliométrica pretendeu fornecer uma revisão do passado, presente e futuro dos papéis estratégicos da média gerência frente às múltiplas demandas por resultados de diferentes *stakeholders*. Para esse objetivo foi planejada uma análise de cocitação (passado), acoplamento bibliográfico (presente) e análise de copalavras - por exemplo, palavras notáveis nas implicações e direções de pesquisa futura de textos completos (futuro). Para desvendar os temas em geral e durante períodos específicos, então o último (ou seja, análise de copalavras) foi usado em conjunto com palavras-chave do autor para enriquecer a análise dos dois primeiros (ou seja, análise de cocitação e acoplamento bibliográfico). Foi planejada ainda a análise de desempenho (total de publicações, total de citações, autores, revistas, fator de impacto) dos artigos selecionados, sendo que essa técnica permite se identificar produtividade e impacto. Posteriormente, a análise de desempenho será reportada de forma descritiva (por exemplo, o que é) e analítica (por exemplo, o que significa).

Passo 3: Coleta dos dados para análise bibliométrica

O terceiro passo é coletar os dados planejados, definidos na etapa 2. A escolha da base se deu seguindo a recomendação de Donthu et al. (2021) de se utilizar uma única base de dados para se facilitar a consolidação de bases e reduzir assim os riscos de possíveis erros humanos, por duplicação de arquivos, antes da entrada no *software*. A coleta de dados foi iniciada com a



busca na tela inicial do WoS (na aba documentos, campo: *All Fields*, digitando o nome do artigo: “*The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research*”). Encontrando as citações do artigo, rastreou-se desde o ano de 2008 (ano da publicação de Wooldridge et al. 2008) até o ano de 2022 (consulta em 25/02/2023). Foi inicialmente gerada uma planilha Excel extraída do WoS (título, autores, jornal, ano, DOI, total de citações, média por ano) e indicadores de desempenho formulados na base do WoS com 335 citações. Esse arquivo foi exportado usando arquivo delimitado por tabela (todas as seleções) para posterior entrada no *software* e também exportado em planilha excel.

Em um primeiro momento, foram identificados os periódicos que mais publicaram artigos com citações de Wooldridge et al. (2008), os autores que mais citaram o trabalho de Wooldridge et al. (2008), e as publicações totais nos últimos anos. Também foi observado o comportamento das publicações nos últimos anos e o número de vezes que esses artigos foram citados. Nos artigos que citaram Wooldridge et al. (2008), foram observados ainda a categoria ou natureza das revistas que fizeram as publicações. Na sequência, os artigos que citaram o trabalho de Wooldridge et al. (2008) e que mais repercutiram na comunidade científica foram analisados, sob o critério da escolha de até 100 citações, conforme apresentado na Tabela 1.

Foi então criado um banco de dados de todos os arquivos (disponíveis gratuitamente, dentro do portal CAFE) e com *links* disponíveis com os artigos que citam Wooldridge et al. (2008). Isso foi feito recuperando-se as publicações listadas na coleção principal do Web of Science que estavam em inglês, português ou espanhol (por facilidade dos autores com essas línguas) e excluindo-se também livros e capítulos de livros. Na sequência foi feita a limpeza da base pelos autores e obtidos os arquivos completos dessas citações, palavras-chave e resumos.

Com esses critérios de seleção, a amostra inicial de 335 citações de Wooldridge et al. (2008) foi reduzida para 293 artigos (87%). Esse número fica no limite da recomendação de Donthu et al. (2021), mas, considerando o número inicial de citações, os autores consideraram que o número inicial atende ao critério proposto (mais de 300 citações) e deram prosseguimento à análise bibliométrica.

A base final de 293 artigos foi então carregada no *software VOSviewer* para a análise do acoplamento bibliográfico (Donthu et al., 2021; Peixe & Pinto, 2022) e desenvolvimento deste artigo, utilizando: títulos; nome dos autores; afiliação, instituição; países; citações; periódicos; DOI; referências; index; palavras-chave, resumos, textos completos. O *software VOSviewer* cria mapas para análise de rede bibliométrica com base em dados extraídos dos bancos de dados, como o WoS. A etapa seguinte foi extrair o mapa com os *clusters*

(identificados por cores distintas) que levaram em consideração os 293 artigos que ingressaram no *VOSviewer*.

Passo 4: Execução da análise bibliométrica e relato dos resultados

Posteriormente, no *VOSviewer* se obteve o mapa de cocitação de autores citados, o acoplamento bibliográfico de autores dentro de cada *cluster*, e ainda o mapa de copalavras com identificação por cores em cada *cluster*. Com isso, a coleta de dados da análise bibliométrica foi encerrada com os dados considerados pelos autores suficientes para a análise de desempenho (obtidos da base do WoS) e para o mapeamento científico (mapas de acoplamento) extraídos do *VOSviewer*.

Um passo adicional no estudo foi então realizar a RSL de forma clássica e manual, que serviu também como uma triangulação em relação ao *software* e aos objetivos do estudo. Foi então realizada a observação na base construída a partir do WoS de temas de interesse desta pesquisa, de acordo com a literatura e os objetivos propostos nesta pesquisa.

No banco de dados, buscou-se identificar todos os artigos com a palavra “*role*” (papéis) no título, para perceber se os papéis da média gerência seguem sendo pesquisados. Posteriormente, foi feita a busca em relação à palavra “*firm performance*” (desempenho da empresa), ou seja, em relação a desempenho do negócio e suas variações, uma vez que a média gerência vem sendo cada vez mais desafiada por resultados em diversos contextos. Para tentar ampliar mais a busca de artigos, os autores procuraram mais termos que tivessem pertinência com o desempenho da empresa e atuação da média gerência, como “*organizational performance*”; “*manufacturing*”; “*productivity*”; “*outcomes*”; “*lean manufacturing*”. Por último, a busca foi feita em relação à palavra *stakeholders* e possíveis variações que pudessem trazer alguma relação com *stakeholders*, como “*sustainability*”; “*corporate social responsibility*” (“*CSR*”); “*customer*”; “*employee*”; “*environmental*”; “*ESG – environmental, social and governance*”, conforme o entendimento dos autores.

Na sequência, foram analisadas as ocorrências simultâneas dessas palavras em palavras-chave citadas e nos resumos dos artigos, a fim de detectar artigos que abordassem os temas e que não os evidenciassem em seus títulos. Foram identificados 95 artigos ao total dos 335 iniciais (28%), cujos resumos foram lidos para fundamentar a discussão dos resultados encontrados. Todas essas buscas deram subsídios para responder à pergunta de pesquisa deste estudo: como o *framework* proposto por Wooldridge et al. (2008) pode adaptar os papéis estratégicos da média gerência frente às múltiplas demandas por resultados de diferentes *stakeholders*? Diante dessa questão, o presente artigo analisa o impacto da publicação de Wooldridge et al. (2008), por meio de uma análise bibliométrica e revisão sistemática da

literatura (RSL), visando investigar os papéis da média gerência no processo de estratégia e seus resultados, que facilitam o desempenho em dimensões além da esfera econômica.

Após a etapa de coleta de dados, iniciamos o processo de análise dos dados coletados, apresentados e discutidos na sequência. Para avançar a nossa compreensão acerca dos resultados da análise bibliométrica e da RSL, incorporamos uma abordagem de *sensemaking* à nossa interpretação (Lim & Kumar, 2024). Ao fazê-lo, delineamos uma metodologia abrangente e diferenciada que transcende a descrição convencional dos resultados, promovendo assim um envolvimento mais profundo com a complexidade inerente aos dados bibliométricos. Além disso, também identificamos e elaboramos os pontos fortes e as limitações da análise bibliométrica baseada no *sensemaking*, para estimular um maior diálogo acadêmico e de inovação no campo.

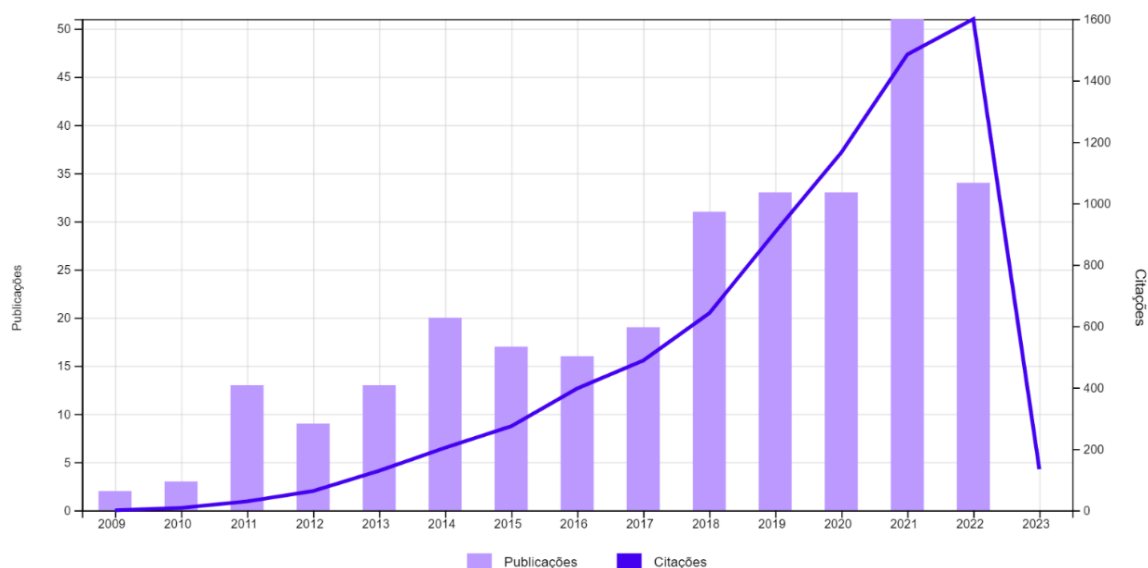
Resultados e Discussão

Análise bibliométrica e revisão sistemática da literatura (RSL)

Os resultados da análise bibliométrica e revisão sistemática da literatura (RSL) indicam que o interesse no tema da média gerência é crescente e atual. Dentre os 335 artigos identificados, percebe-se que, nos anos de 2018 a 2022, foram 180 publicações. Ou seja, 54% do total de artigos publicados são relativamente recentes. A Figura 3, gerada automaticamente no WoS, demonstra esse crescimento em publicações (eixo à esquerda) e citações (eixo à direita).

Figura 3

Publicações e citações a partir de Wooldridge et al. (2008)



Os artigos que citaram o trabalho de Wooldridge et al. (2008) e que mais repercutiram na comunidade científica em termos de citações posteriores estão apresentados na Tabela 1, sendo priorizados os artigos que tiveram até 100 citações (consulta em 25/02/2023).

A Tabela 1 apresenta a diversidade de temas e caracteriza a abertura para pesquisas sobre a interface entre a média gerência e a alta administração no processo da estratégia (por exemplo: Raes et al., 2011) e para as comunidades da estratégia como prática (*strategy-as-practice* – SAP, por exemplo: Jarzabkowski & Balogun, 2009; Rouleau & Balogun, 2011). Também se percebe artigos que, em anos mais recentes, vêm se destacando por combinarem processos de estratégia com a SAP (por exemplo: Mirabeau & Maguire, 2014; Vaara & Lamberg, 2016; Burgelman et al., 2018). Em relação a essa combinação, Burgelman et al. (2018) afirmam que este é um momento particularmente adequado para explorar interseções de práticas (SAP) e processos de estratégia, combinando-os em um fluxo de pesquisa conjunta, chamado de “Estratégia como Processo e Prática” (*strategy-as-process-and-practices* – SAPP), e em 2018 fez uma chamada para publicações sob essa perspectiva.

Os artigos mais citados também demonstram abordagens distintas em relação a estratégias. Alguns artigos têm maior foco na realização de estratégias deliberadas (por exemplo, Sirmon et al., 2011; Chadwick et al., 2015; Wooldridge & Floyd, 2017). Outros abordam processos e práticas que pressupõem tanto estratégias emergentes como estratégias “efêmeras” (por exemplo, Mirabeau & Maguire, 2014). Isso demonstra como a abordagem da média gerência pode contribuir com a literatura estratégica de forma ampla e diversa. Essa discussão ficará ainda mais aprofundada na apresentação dos mapas científicos, na sequência.

A Figura 3 e a Tabela 1 apresentam a análise de desempenho planejada na etapa 2 do percurso metodológico do estudo bibliométrico, trazendo uma visão de produtividade e impacto das publicações (Donthu et al., 2021) que referenciam Wooldridge et al. (2008).

Os resultados do mapeamento obtido a partir dos 293 artigos que ingressaram no *VOSviewer* estão apresentados nas Figuras 4 a 6. Cada nó em uma rede representa uma entidade; por exemplo, artigo, autor, país, instituição, palavra-chave, periódico, etc. O tamanho do nó indica a ocorrência da entidade (ou seja, o número de vezes em que a entidade ocorre).

Tabela 1*Artigos que referenciam Wooldridge et al. (2008) com mais citações (WoS)*

Título	Autores	Revista	Fator de Impacto SJR 2022	Ano	Citações	Resumo
Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects	Sirmon, D. G.; Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Gilbert, B. A.	Journal of Management	7.21	2011	820	Autores discutem como uma corrente de pesquisa emergente, chamada de orquestração de recursos, tem o potencial de ampliar a compreensão da teoria baseada em recursos (RBV), abordando explicitamente o papel dos gestores para estruturar, agrupar e alavancar recursos da empresa.
Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence	Rouleau, L.; Balogun, J.	Journal of Management Studies	4.49	2011	264	Examina os papéis estratégicos da média gerência para atrair pessoas de diferentes níveis organizacionais para a mudança, com uso de linguagem, símbolos e contextualização.
Resource Orchestration in Practice: CEO Emphasis on SHRM, Commitment-based HR systems, and Firm Performance	Chadwick, C; Super, J. F.; Kwon, K.	Strategic Management Journal	8.5	2015	223	Pesquisa empírica realizada com 190 empresas coreanas salienta a importância da média gerência na operacionalização da ênfase estratégica da gestão de topo, dando apoio empírico a um princípio fundamental dos argumentos de orquestração de recursos.
The Interface of the Top Management Team and Middle Managers: a process model	Raes, A. M. L.; Heijltjes, M. G.; Glunk, U.; Roe, R. A.	Academy of Management Review	10.69	2011	188	A troca de informações e a influência mútua são propostas como mecanismos-chave na interface TMT/média gerência, que são importantes para a qualidade da decisão estratégica e para o compromisso de implementação.
Functional Top Management Team Members: A Review, Synthesis, and Research Agenda	Menz, M.	Journal of Management	7.21	2012	171	Com base numa revisão da literatura, o autor discute as deficiências e lacunas e apresenta uma agenda para pesquisas futuras que contribui para a nossa compreensão dos membros funcionais do TMT.
Managing Strategic Change: The Duality of CEO Personality	Herrmann, P.; Nadkarni, S.	Strategic Management Journal	8.5	2014	141	Pesquisa baseada em dados de 120 pequenas e médias empresas (PMEs) no Equador, usando o modelo de cinco fatores (FFM) de personalidade, dois papéis distintos da personalidade do CEO na gestão da mudança estratégica foram delineados: iniciar a mudança estratégica e determinar os efeitos de desempenho da implementação da mudança estratégica.

(Continua)

(Continuação)

Título	Autores	Revista	Fator de Impacto SJR 2022	Ano	Citações	Resumo
Reversal of Strategic Change	Mantere, S.; Schildt, H. A.; Sillince, J. A. A.	Academy of Management Journal	10.91	2012	124	Estudo de caso longitudinal que trata do fenômeno da reversão da mudança estratégica. Chama a atenção para a continuidade histórica da “construção de sentido” e levanta cautela sobre a visão popular de que os gestores precisam destruir o significado organizacional para facilitar a realização da mudança estratégica.
Employee Judgments of and Behaviors Toward Corporate Social Responsibility: A Multi-Study Investigation of Direct, Cascading, and Moderating Effects	Vlachos, P. A.; Panagopoulos, N. G.; Rapp, A. A.	Journal of Organizational Behavior	3.8	2014	123	Estudo baseado no envolvimento da gestão intermediária e nas teorias de liderança para mostrar que os estilos de liderança e o envolvimento dos gestores na implementação da estratégia deliberada podem fortalecer ou enfraquecer esses efeitos em cascata. Isso realça o importante papel da média gerência como “pontos de ligação” no processo de implementação da estratégia de CSR.
From Autonomous Strategic Behavior to Emergent Strategy	Mirabeau, L.; Maguire, S.	Strategic Management Journal	8.5	2014	122	O estudo teoriza o papel das “práticas de articulação estratégica” na formação de estratégias emergentes e explica por que alguns comportamentos estratégicos autônomos tornam-se “efêmeros” e desaparecem, em vez de perdurar para se tornarem estratégias emergentes.
Behavior of Internal Stakeholders in Project Portfolio Management and its Impact on Success	Beringer, C.; Jonas, D.; Kock, A.	International Journal of Project Management	2.33	2013	119	Estudo empírico de 197 portfólios de projetos investiga o efeito da intensidade de engajamento (IoE) dos <i>stakeholders</i> internos do portfólio no sucesso do portfólio de projetos.
Cross-cultural Differences in Compensation Level and Inequality across Occupations: A Set-theoretic Analysis	Greckhamer, T.	Organization Studies	4.54	2011	109	Configurações de dimensões culturais, de desenvolvimento e de estado de bem-estar social são suficientes para um elevado nível de remuneração e desigualdade de remuneração entre quatro profissões, pesquisadas e analisadas comparativamente em 44 países.

(Continua)



Título	Autores	Revista	Fator de Impacto SJR 2022	Ano	Citações	Resumo
Time in Strategic Change Research	Kunisch, S.; Bartunek, J. M.; Mueller, J; Huy, Q. N.	Academy of Management Annals	15.63	2017	107	Estudo revisa criticamente o corpo de conhecimento existente da mudança estratégica através de uma perspectiva temporal e propõe seis caminhos para o avanço de pesquisas futuras: (1) temporalidade, (2) atores, (3) emocionalidade, (4) ferramentas e práticas, (5) complexidade e (6) tensões.
Taking Historical Embeddedness Seriously: Three Historical Approaches to Advance Strategy Process and Practice Research	Vaara, E.; Lamberg, J-A.	Academy of Management Review	10.69	2016	106	Artigo demonstra como, em suas formas específicas, abordagens e métodos históricos podem contribuir para a nossa compreensão de diferentes formas e variações de processos e práticas estratégicas, da construção histórica de estratégias organizacionais e da agência estratégica historicamente constituída.
The Practice and Process of Delivering Integration through Strategic Planning	Jarzabkowski, P.; Balogun, J.	Journal of Management Studies	4.49	2009	104	O artigo baseia-se num caso de planejamento estratégico numa multinacional que tentava desenvolver uma maior integração estratégica em toda a Europa e conclui que a integração surge de negociações ativas e de compromissos entre partes.
Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda	Wolf, C.; Floyd, S. W.	Journal of Management	7.21	2017	102	Com base num conjunto de dados de 51 observações de reuniões, o artigo examina como as reuniões estratégicas estão envolvidas na estabilização das orientações estratégicas existentes ou na proposta de variações que geram cumulativamente mudanças nas orientações estratégicas.
Strategy processes and practices: Dialogues and intersections	Burgelman, R.A.; Floyd, S. W.; Laamanen, T.; Mantere, S.; Vaara, E.; Whittington, R.	Strategic Management Journal	8.5	2018	100	Autores desenvolveram uma estrutura combinatória para a compreensão dos processos e práticas estratégicas (SAPP) para pesquisas futuras sobre (a) temporalidade, (b) atores e agência, (c) cognição e emocionalidade, (d) materialidade e ferramentas, (e) estruturas e sistemas, e (f) linguagem e significado.

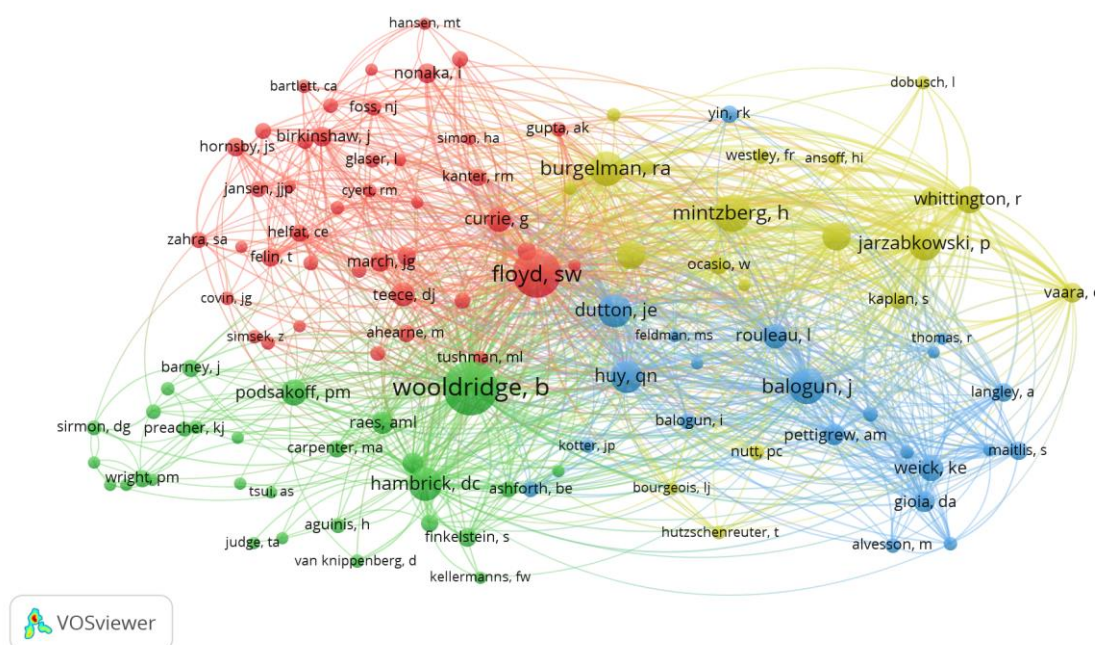
(Conclusão)



O *link* entre os nós representa a cocorrência entre a entidade (por exemplo, palavras-chave que coocorrem ou ocorrem juntas). A espessura do *link* sinaliza a existência de cocorrências entre entidades (por exemplo, o número de vezes que as palavras-chave coocorrem ou ocorrem juntas). Observe que, quanto maior o nó, maior a ocorrência da entidade, e quanto mais espessa a ligação entre os nós, maior a existência de cocorrências da entidade. A análise de cocitação de autores é apresentada na Figura 4, trazendo uma perspectiva do passado (Donthu et al., 2021).

Figura 4

Mapa dos temas associados a Wooldridge et al. (2008) – Cocitação de autores citados



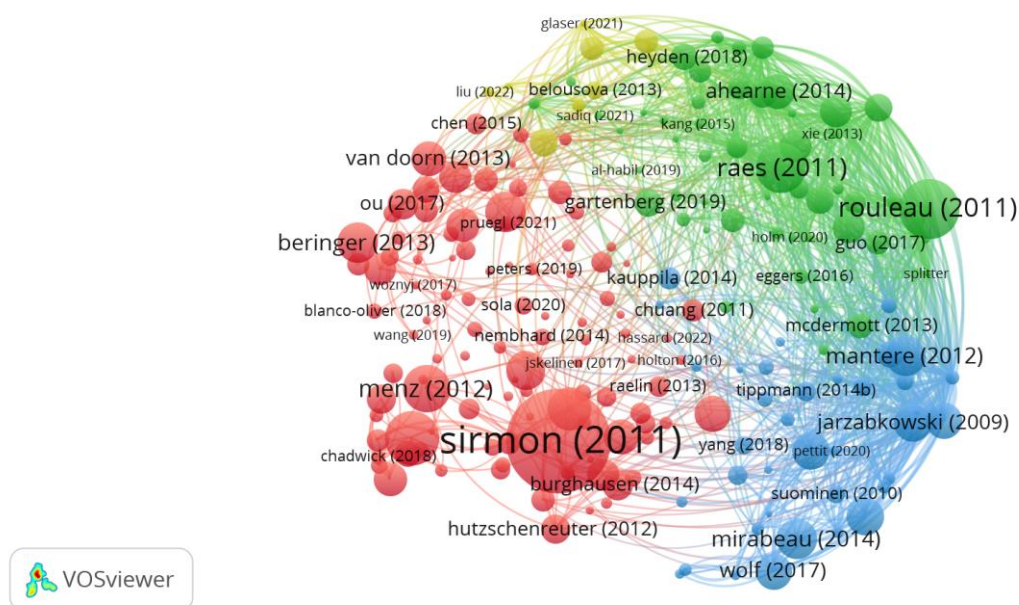
A análise sugere quatro grupos de cocitação, entre autores citados a partir de Wooldridge et al., (2008). No primeiro grupo, verde, destacam-se estudos dedicados a investigar a teoria dos altos escalões, mais orientados para a compreensão sobre como a composição e mudanças de membros da alta administração impactam as decisões e o desempenho organizacional. No segundo grupo, vermelho, encontram-se pesquisas que exploram a maneira pela qual a média gerência utiliza conhecimentos novos e/ou existentes para promover a inovação e adaptação organizacional. No terceiro grupo, amarelo, existe o interesse por compreender a atividade discursiva, política e sociomaterial da média gerência, bem como as implicações da crescente transparência e inclusão desses atores no trabalho da estratégia. No quarto grupo, azul, busca-

se investigar a forma por meio da qual a média gerência lida com emoções e cria sentido para a estratégia, direcionando a atenção das pessoas para questões que julgam importantes.

Os resultados do mapeamento científico que trazem uma perspectiva do presente (Donthu et al., 2021) estão apresentados na Figura 5, com o mapa de acoplamento bibliográfico de autores que publicaram artigos citando Wooldridge et al. (2008). Percebe-se uma aproximação com os dados apresentados na Tabela 1, mas sintetizados em forma de nós e links.

Figura 5

Mapa dos temas associados a Wooldridge et al. (2008) – acoplamento bibliográfico de autores que citaram Wooldridge et al. (2008)



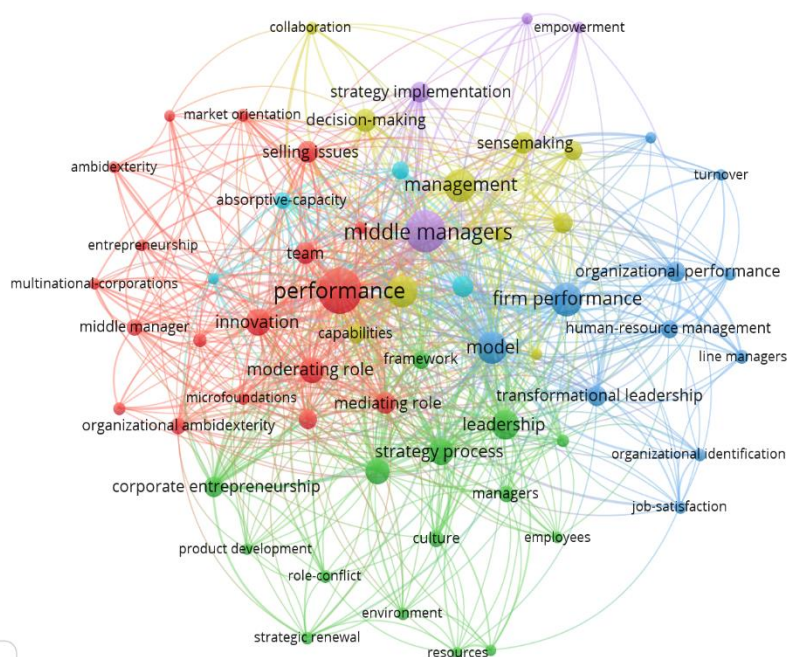
Existem três principais grupos de artigos que citam o trabalho seminal de Wooldridge et al. (2008). O primeiro, destacado em vermelho, sugere o conceito de “orquestração de recursos”, enquanto abordagem que se propõe a expandir a compreensão da teoria baseada em recursos (RBV), ao abordar explicitamente o papel das ações dos gestores para estruturar, agrupar e alavancar eficazmente os recursos da empresa. O segundo, grifado em verde, explora a maneira pela qual uma atuação entre a média gerência e a alta administração impacta o desempenho organizacional. O terceiro grupo, em azul, busca maior clareza sobre os papéis da média gerência, notadamente diante das atividades de planejamento ou mesmo inversão da estratégia.

A comparação entre os grupos de cocitação a partir dos trabalhos anteriores e utilizados na revisão de Wooldridge et al. (2008) com os agrupamentos de artigos posteriores que os citaram permitem interessantes constatações. Embora a revisão de literatura tenha se baseado em diferentes abordagens teóricas para propor um modelo abrangente sobre a atuação da média gerência na estratégia, as áreas de investigação derivadas do estudo adotaram recortes mais específicos. Possivelmente, na época, a média gerência ainda representava um contexto empírico para investigação sobre temas mais amplos. A partir de Wooldridge et al. (2008), a perspectiva da média gerência na estratégia eventualmente adquiriu uma identidade própria, permitindo-se legitimar enquanto literatura a ser empregada em teorias e objetos de investigação particulares.

A coocorrência de palavras-chave levou em consideração as palavras-chave utilizadas pelos autores nos 293 artigos que ingressaram no *VOSviewer*. Os resultados do mapeamento científico que trazem uma perspectiva do futuro (Donthu et al., 2021) estão apresentados na Figura 6, que traz o mapa com a rede de copalavras (coocorrência de palavras-chave) usando *VOSviewer*. Cada cor representa um *cluster* temático, em que os nós e *links* desse *cluster* podem ser usados para explicar a cobertura de tópicos (nós) do tema (*cluster*) e os relacionamentos (*links*) entre os tópicos (nós) que se manifestam nesse tema (*cluster*).

Figura 6

Mapa dos temas associados a Wooldridge et al. (2008) – Coocorrência de palavras-chave



VOSviewer

A análise de coocorrência de palavras-chave mapeia a estrutura conceitual de um assunto aplicando às coocorrências de palavras em uma coleção bibliográfica. Esse mapa estimula os pesquisadores a destacarem a conexão do tema dominante com os subcampos emergentes do estudo (Koseoglu & Parnell, 2020). Os agrupamentos identificados (*clusters*) estão destacados em cores com o tema dominante e os subcampos emergentes. Dos seis identificados, destacam-se três principais grupos de estudos: (i) vermelho – ambidestria e seu impacto sobre a inovação e desempenho; azul-escuro – liderança transformacional e seu impacto sobre as pessoas e desempenho organizacional, e (iii) verde – liderança, empreendedorismo corporativo e seus impactos sobre processos de renovação estratégica.

O termo desempenho é o de maior influência no primeiro grupo, vermelho, relacionado a aspectos como inovação e ambidestria organizacional. Encontram-se aqui pesquisas que privilegiam análises quantitativas, considerando a menção recorrente dos termos “mediador” e “moderador”, que costumam estar associados a testes com diferentes modelagens estatísticas. Diante do exposto, essa corrente de estudos se propõe a explicar e descrever o impacto direto e/ou indireto da média gerência sobre a inovação, ambidestria e desempenho organizacional.

Embora a menção ao desempenho também seja recorrente no segundo grupo, azul escuro, também ocorre aqui a menção a outros fatores, como satisfação, *turnover* e identificação organizacional. Curiosamente, surge aqui a temática de “liderança transformacional”, e isso indica que a revisão de Wooldridge et al. (2008) exerceu influência sobre literaturas que vão além da estratégica, incorporando a gestão de pessoas. Esse grupo abrange então a liderança transformadora da média gerência enquanto componente importante para a gestão de pessoas, facilitando não apenas o desempenho organizacional, mas também de indivíduos e equipes, que são *stakeholders* internos.

Finalmente, o terceiro grupo, de cor verde, embora também aborde a temática de liderança, se diferencia dos grupos anteriores por não direcionar grande atenção para consequências de desempenho. Pelo contrário, explora dinâmicas como conflito / clareza de papéis gerenciais que orientam o empreendedorismo corporativo, importante para a renovação de competências e da estratégia organizacional.

Se, por um lado, tais agrupamentos sugerem ainda haver grande orientação da pesquisa sobre média gerência para compreender seu impacto sobre o desempenho organizacional, por outro lado, a atuação desses gestores é cada vez mais percebida além do seu trabalho na estratégia, com consequências sobre vários fatores em múltiplos níveis de análise.

Temas emergentes de pesquisa a partir de observações de pesquisa

Um passo adicional na avaliação de impacto foi a RSL em relação à observação na base do WoS de temas de interesse desta pesquisa, no caso a atualização do framework de Wooldridge et al. (2008) e a questão de pesquisa. Os 335 artigos da base dos WoS receberam busca de palavras-chave no título e no texto do resumo, conforme demonstra a Tabela 2.

Tabela 2

Identificação de palavras-chave da pesquisa nos títulos de artigos e nos resumos da base WoS, associados a Wooldridge et al. (2008)

Palavras-chave e Variações	Título (frequência em vezes)	Resumo (frequência em vezes)
<i>Role</i>	52	252
<i>Firm performance</i>	12	33
<i>Organizational Performance</i>	5	11
<i>Manufacturing</i>	3	30
<i>Productivity</i>	4	11
<i>Outcomes</i>	5	40
<i>Stakeholder</i>	5	39
<i>Corporate Social Responsibility</i>	2	6
<i>CSR</i>	2	21
<i>Sustainability</i>	4	20
<i>Customer</i>	3	31
<i>Employee</i>	15	150
<i>Environmental</i>	7	47

A Tabela 2 demonstra que as palavras-chave têm alto impacto em termos de recorrência em pesquisas. O tema relacionado a papéis dos *middle managers (role)* é de grande interesse em pesquisas recentes. Esses resultados confirmam que os papéis da média gerência na estratégia seguem recebendo atenção crescente (Tarakci et al., 2018; Heyden et al., 2020; Hermkens, 2021; Splitter et al., 2021; Vaz et al., 2022).

A Tabela 2 demonstra que a palavra-chave relacionada a desempenho do negócio (*firm performance*) e suas variações (*organizational performance; manufacturing; productivity; outcomes*) tiveram alto impacto em termos de ocorrência em pesquisas. Podemos também observar coerência entre a Tabela 2 e os resultados encontrados no *VOSviewer* (Figura 6), que destacam aspectos associados ao desempenho da empresa. Interessante observar que alguns artigos discutem sobre papéis da média gerência relacionados ao aumento da produtividade, resolução de problemas, eficiência operacional (van Rensburg et al., 2014) e comunicação entre vários escalões. Somam-se a isso a satisfação dos funcionários e outros aspectos importantes

da melhoria contínua, como: satisfação do cliente, eficiência, qualidade, segurança no trabalho, clima laboral (Delizonna, 2017; Nguyen, 2018; Sreedharan & Sunder, 2018; Hermkens, 2021).

Finalmente, foi investigada a palavra-chave *stakeholders* e possíveis variações ou temas que se relacionam com demandas de *stakeholders* (*sustainability; corporate social responsibility; CSR; customer; employee; environmental*), conforme demonstrado na Tabela 2 e entendimento dos autores. Como as demais palavras-chave, também se observa uma coerência entre a Tabela 2 e os resultados encontrados no *VOSviewer* (Figura 6), seja no que se refere ao desempenho organizacional, ou ao processo de estratégia. Alguns artigos já discutem desempenho além do econômico, considerando a menção a palavras como satisfação no trabalho e de empregados. Isto sugere que a média gerência tem atuado de forma a contemplar as necessidades dos distintos *stakeholders* no processo de estratégia e realizado trabalhos de implementação que agregam múltiplos resultados.

Os resultados da nossa pesquisa corroboram os estudos de Mair (2017), que destacou uma lacuna significativa na literatura sobre o papel estratégico da média gerência e como isso afeta diferentes aspectos do desempenho organizacional. Mair ressaltou a importância de considerar a satisfação dos clientes e dos funcionários através de uma abordagem voltada para os *stakeholders*. Da mesma forma, as descobertas se alinham com a pesquisa de Ghlichlee e Bayat (2021), Olsen e Solstad (2020), e são apoiadas por Pelster e Schaltegger (2021), que observaram que cabe à média gerência a tarefa de implementar decisões estratégicas dos *Top Management Teams* (TMTs) em ações concretas ligadas à responsabilidade social e ambiental dentro das organizações.

Nossos resultados sugerem que os estudos derivados da pesquisa de Wooldridge et al. (2008) ofereceram uma relação complexa entre as funções estratégicas da média gerência e o desempenho organizacional, que ainda merece atenção. Embora estejamos em sintonia com as observações de Rouleau et al. (2015) sobre a evolução da média gerência em resposta às transformações organizacionais, reconhecemos que nossa contribuição é uma entre muitas vozes nesse diálogo contínuo. Nosso estudo indica que, em um ambiente empresarial caracterizado pela rápida mudança e pela inovação, a média gerência pode desempenhar um papel integrador, agindo como uma ponte entre a visão estratégica e sua operacionalização. No entanto, é importante considerar esses achados como parte de um quadro maior, que contempla a diversidade de contextos organizacionais e a variabilidade nas dinâmicas de gestão.

Ao examinar a influência da média gerência sobre o desempenho organizacional, nossa revisão de literatura apoia a ideia de que seu envolvimento ativo nas estratégias pode estar associado a resultados organizacionais positivos, incluindo a adaptação e a inovação. Essa

observação alinha-se com os estudos anteriormente citados de Woolridge e Floyd (1990), bem como Floyd e Wooldridge (1997), mas também serve para destacar a complexidade dessa relação. Reconhecemos que o nosso estudo não esgota o tema e que o efeito exato do capital social da média gerência, como discutido por Ahearne et al. (2013), sobre esses resultados ainda requer uma exploração mais aprofundada.

Em relação ao impacto positivo da média gerência em outras dimensões do desempenho, além da financeira, ecoamos os achados preliminares de Mair (2017) com uma certa cautela. Sugerimos que esses efeitos benéficos, embora promissores, sejam interpretados como potenciais áreas para investigações futuras, em vez de conclusões definitivas. Tal precaução se justifica pela complexidade inerente às medidas de desempenho não financeiro e à necessidade de uma compreensão mais aprofundada sobre como essas contribuições se manifestam em diferentes contextos organizacionais.

Nossa pesquisa sugere que a efetividade operacional se afirma como um constructo emergente, refletindo uma variedade de consequências e dimensões de desempenho discutidas na literatura. Esse aspecto enriquece o modelo proposto por Wooldridge et al. (2008), introduzindo uma nova categoria de resultados que abrangem tanto métricas tradicionais quanto considerações mais contemporâneas de desempenho. Notavelmente, a ênfase na efetividade operacional tem sido impulsionada por abordagens como melhoria contínua (MC) e *lean manufacturing* (LM), que buscam otimizar a eficiência e eficácia organizacionais. Pesquisas recentes destacam o papel vital da média gerência em sustentar esses programas de eficiência, evidenciando sua contribuição significativa não apenas para a manutenção mas também para a inovação dentro de práticas operacionais (Holmemo & Ingvaldsen, 2016; Hermkens, 2021).

Os benefícios de tais iniciativas incluem a geração de valor para os clientes através da eliminação de desperdícios e a promoção de um modelo de negócios que é simultaneamente eficiente, eficaz e sustentável, potencializando uma maior flexibilidade e lucratividade a longo prazo. No entanto, conforme apontam pesquisadores da qualidade (García-Bernal & Ramírez-Alesón, 2017; Duckworth, 2015), modelos de gestão focados em MC têm o potencial de realinhar a estratégia corporativa de modo a beneficiar todos os *stakeholders*. Esse enfoque destaca a necessidade premente da média gerência de equilibrar as exigências de controle organizacional com a flexibilidade operacional, uma dinâmica essencial para o sucesso sustentado das práticas de melhoria contínua, conforme indicado por Sharma e Good (2013).

A efetividade, definida por Sharma et al. (2016) como "a capacidade de alcançar os resultados desejados", revela-se um pilar para a análise de desempenho operacional. Nesse contexto, os resultados que indicam a efetividade operacional, derivados de estudos sobre LM,

englobam indicadores de desempenho que vão além das métricas financeiras, incluindo a satisfação do cliente, o moral dos funcionários, a produtividade, a qualidade produtiva e o desempenho de entrega (García-Bernal & Ramírez-Alesón, 2017; Kakkar et al., 2020; Samson & Terziovski, 1999; Shafiq et al., 2017). Assim, a consideração dos resultados de efetividade operacional oferece uma visão mais holística sobre o desempenho industrial, incorporando elementos críticos como entrega, qualidade, custo, moral e segurança.

Através do nosso estudo, propomos que a análise da efetividade operacional com uma ênfase renovada no papel estratégico da média gerência possa oferecer contribuições significativas tanto para a teoria quanto para a prática. Para teóricos, essa perspectiva sugere novas avenidas de pesquisa que podem explorar a interação entre práticas de melhoria contínua e a *performance* organizacional numa gama mais ampla de indicadores. Para profissionais, enfatiza a importância de lideranças intermediárias na implementação eficaz de estratégias operacionais, sugerindo que o desenvolvimento de competências gerenciais nessa camada possa ser crucial para a viabilidade de longo prazo e sucesso organizacional.

Os resultados de nossa pesquisa indicam que a satisfação dos *stakeholders* emerge como um tema valioso, apresentando-se como uma adição promissora ao modelo de Wooldridge et al. (2008). A noção de que o desempenho organizacional encapsula tanto indicadores financeiros quanto não financeiros é reforçada por Venkatraman e Ramanujam (1986), com a análise de Mair (2017) aprofundando essa discussão ao examinar o papel estratégico da média gerência em várias dimensões de desempenho, incluindo a satisfação de clientes e funcionários. Essa abordagem nos orienta a considerar uma gama mais ampla de resultados ao avaliar o impacto da gestão intermediária nas organizações.

O envolvimento dos funcionários é crucial para o desempenho organizacional, alinhando-se com uma abordagem centrada nos clientes, funcionários e responsabilidade social corporativa. Funcionários comprometidos, segundo Gupta et al. (2016), são essenciais para o sucesso. Iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa (CSR), como destacado por Sharma e Good (2013), oferecem oportunidades estratégicas para atender às expectativas dos *stakeholders*, com a média gerência desempenhando um papel crucial nesse equilíbrio entre objetivos lucrativos e sociais.

Por fim, a inclusão de práticas de melhoria contínua e o foco na qualidade, vista sob a lente dos *stakeholders* (García-Bernal & Ramírez-Alesón, 2017), junto à recomendação de Duckworth (2015) para que a pesquisa em qualidade considere os fatores e resultados relacionados à CSR, aponta para a complexidade e a natureza interconectada do desempenho organizacional. Esse panorama sugere que nossa pesquisa pode contribuir para a compreensão

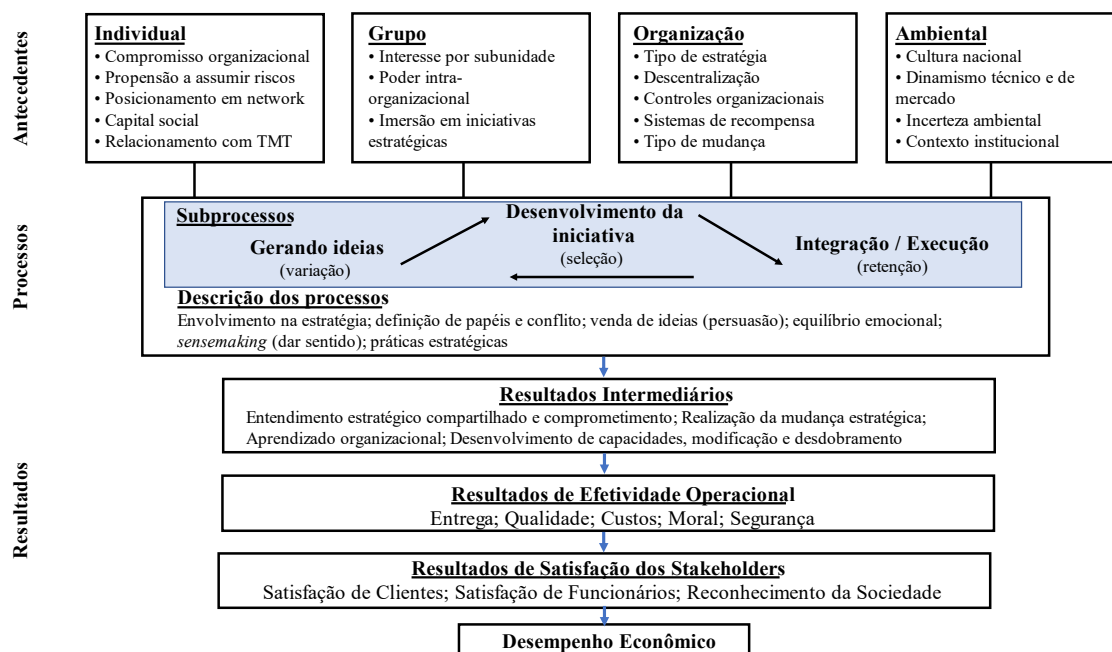
dessas dinâmicas, embora de maneira cautelosa. Esperamos que, ao iluminar o papel estratégico da média gerência na satisfação das diversas demandas dos *stakeholders* e na implementação de práticas de CSR, possamos oferecer uma nova perspectiva que equilibre as metas financeiras e não financeiras, inspirando futuras investigações a aprofundarem esses *insights* preliminares.

Entendemos então que os achados da RSL mostram que há espaço para se estudar mais a média gerência e sua contribuição para dimensões de resultados não enfatizadas no *framework* original de Wooldridge et al (2008), como “resultados de efetividade operacional” e “resultados de satisfação dos *stakeholders*”, apresentados no referencial teórico deste artigo. Diante desses argumentos, esta pesquisa vem contribuir para a atualização do *framework* de Wooldridge et al. (2008), conforme a Figura 7.

O *framework* de Wooldridge et al. (2008) atualizado observa o contexto atual, demanda das organizações contemporâneas e papéis da média gerência, conforme a proposição original e expressa nos “antecedentes” e “processos”. Porém, foram inseridas duas novas categorias de resultados: efetividade operacional (por exemplo para unidades industriais: entrega, qualidade, custo, moral e segurança) e satisfação dos *stakeholders* (como clientes, funcionários e sociedade), que enfatizam o desempenho em dimensões além da econômica.

Figura 7

Modelo de Wooldridge et al. (2008) (re)desenhado por Zimmermann et al. (2023)



Adaptado de: The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, de Wooldridge, B., Schmid, T., Floyd, S. W., 2008.

A atualização do *framework* de Wooldridge et al. (2008) atende às questões citadas anteriormente e também preenche uma lacuna, pois a relação entre resultados intermediários e desempenho econômico não era bem explicada no modelo original (Zimmermann et al., 2023). O desempenho organizacional é frequentemente descrito como um conceito multidimensional (Venkatraman & Ramanujam, 1986), e na abordagem inicial do *framework* de Wooldridge et al. (2008) estava centrado apenas em desempenho econômico.

Conclusão

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



As organizações vêm enfrentando questões mais complexas, com novos contextos e limitações de recursos, e necessitam tornar-se mais orientadas a clientes e *stakeholders*. A média gerência precisa encontrar maneiras distintas de acomodar a lógica de controle com a flexibilidade operacional e evoluir juntamente com suas organizações.

O estudo teve como objetivo investigar os papéis da média gerência no processo de estratégia e seus resultados, que facilitam o desempenho em dimensões além da esfera econômica no contexto de organizações contemporâneas. Também responde como o *framework* proposto por Wooldridge et al. (2008) pode adaptar os papéis estratégicos da média gerência frente às múltiplas demandas por resultados de diferentes *stakeholders*.

Para tal, analisou-se o impacto na literatura internacional desde a publicação de Wooldridge et al. (2008), na base *Web of Science*, entre os anos de 2008 a 2022, por meio do uso do *software VOSviewer*. Considerando a metodologia desenvolvida, a análise bibliométrica identificou as correntes teóricas, seus pesquisadores e temas emergentes para pesquisas futuras na área. A análise bibliométrica e o uso do *software VOSviewer* facilitaram a captura e classificação das informações encontradas nos artigos utilizados nesta pesquisa. A utilização do WoS como base única seguiu a recomendação de Donthu et al. (2021), mas é uma limitação deste estudo, e o uso de outra base como a Scopus é uma sugestão para pesquisas futuras.

A análise de coocorrência de palavras-chave na base selecionada mapeou cientificamente a estrutura conceitual do tema. Esse mapa estimula os pesquisadores a destacarem a conexão do tema dominante com os subcampos emergentes do estudo. Os agrupamentos (*clusters*) identificaram enfoques sob os quais a média gerência vem sendo estudada (passado) na relação com a estratégia, como relações com TMT, influência na inovação, suas atividades discursivas, gestão de emoções e *sensemaking*. Abordando o “presente” (acoplamento bibliográfico), destacaram-se temas como os papéis da média gerência na orquestração de recursos; relação com TMT e desempenho organizacional; média gerência, estratégias planejadas e emergentes. Análises do passado e presente demonstram como o tema média gerência movimentou-se de um contexto empírico para uma teoria com identidade própria. Por fim, olhando o “futuro” (coocorrência de palavras-chave), surgiram temas, como a relação da média gerência com ambidestria e inovação; liderança transformacional e gestão de pessoas; liderança e empreendedorismo corporativo.

Subjacente a e recorrente em boa parte dessas temáticas aparece o tema do desempenho organizacional, chamando a atenção que sua abrangência vai além da proposta original de Wooldridge et al (2008) de resultados econômicos. Este artigo destacou tal aspecto, sugerindo a ampliação da contribuição da média gerência no processo estratégico e inserindo duas novas

categorias de resultados: efetividade operacional (por exemplo, para unidades industriais: entrega, qualidade, custo, moral e segurança) e satisfação dos *stakeholders* (como clientes; funcionários; sociedade), que fundamentam o desempenho em dimensões além da econômica.

Hermkens (2021) afirmou que nas últimas décadas o papel da média gerência mudou por força de movimentos, como reengenharia, automatização, impacto de TI etc., levando a média gerência a desempenhar papéis mais estratégicos. O contexto mudou, mas a execução dos papéis da média gerência (facilitador, implementador, defensor e sintetizador) e os agregados por van Rensburg et al. (2014) de “advocacia” e “melhorar o desempenho operacional” aos elementos convencionais da implementação da estratégia, e os papéis de “gestão do desempenho” e “impulsionar a conformidade” ao papel de influência descendente continuam em alta. No entanto, novas formas de atuar, novas funções e habilidades são requeridas, pois a média gerência tem que ser capaz de gerar resultados em nível operacional, atentando a resultados de satisfação aos *stakeholders*, além de resultados meramente econômicos.

Várias oportunidades de novas pesquisas referentes à contribuição da média gerência no processo estratégico se desdobram a partir das ideias citadas. Dentre elas, sugere-se desenvolver estudos longitudinais sobre os papéis da média gerência nas etapas do processo de renovação estratégica, vinculados à estrutura variação-seleção-retenção (VSR) da teoria da ecologia intraorganizacional (Burgelman, 1991) e seus reflexos em resultados, como na efetividade operacional e satisfação dos *stakeholders*. Foram poucos os estudos sobre a média gerência em processos estratégicos trabalhados sob essa perspectiva, como afirmam Hautz (2017) e Heyden et al. (2020) – sendo que eles mesmos não usaram a perspectiva longitudinal. Ainda, Weiser et al. (2020) sugeriram que as teorias evolucionistas não foram amplamente utilizadas na pesquisa de implementação de estratégia.

Também é possível elaborar estudo de caso ou de casos múltiplos, analisando as práticas estratégicas da média gerência, para entender como acontece a integração entre a pesquisa em processos de estratégia e a estratégia como prática (por exemplo, Jarzabkowski et al., 2022; Kouamé & Langley, 2018; Langley et al., 2013; Langley & Tsoukas, 2010), em linha com a proposta de Burgelman et al. (2018) para um novo campo de pesquisa que vem sendo denominado SAPP (*strategy-as-process and practice*).

Somam-se a isso avaliar práticas estratégicas e como a média gerência negocia em grupo e articula processos de alocação de recursos, como em iniciativas de implementação de melhoria contínua e *lean manufacturing*, e como isso influencia indicadores de efetividade operacional e satisfação dos *stakeholders*.

Finalmente, pesquisadores podem estudar o envolvimento da média gerência em conjunto com os TMT em estudos empíricos, considerando papéis, comportamentos (Vaz & Bulgacov, 2018; Tarakci et al., 2018) e por que alguns integrantes da média gerência são mais influentes (Floyd & Wooldridge, 2017), observando negociações de prioridades das organizações contemporâneas. O avanço na agenda de pesquisa proposta contribuirá para um melhor entendimento da participação da média gerência no processo estratégico.

Referências

- Ahearne, M., Lam, S. K., & Kraus, F. (2013). Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: The role of social capital. *Strategic Management Journal*, 35(1), 68–87. <https://doi:10.1002/smj.2086>
- Balogun, J. (2007). The practice of organizational restructuring: from design to reality. *European Management Journal*, 25/2: 81–91. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.02.001>
- Baron, J. N., Hannan, M. T. and Burton, M. D. (1999). 'Building the iron cage: determinants of managerial intensity in the early years of organizations.' *American Sociological Review*, 64, 527–47.
- Beringer, C., Jonas, D., & Kock, A. (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International journal of project management*, 31(6), 830-846. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.006>
- Biddle, B. J. 1979. *Role theory: Expectations, identities, and behaviors*. New York: Academic Press. <https://doi.org/10.1177/000169938202500214>
- Biddle, B. J. 1986. Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology*, 12: 67-92. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.12.080186.000435>
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*, 2(3), 239–262. <http://www.jstor.org/stable/2634929>

- 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. <https://doi.org/10.1002/smj.2741>
- Burton, R. M., Håkansson, D. D., Nickerson, J., Puranam, P., Workiewicz, M. and Zenger, T. (2017). ‘GitHub: Exploring the space between boss-less and hierarchical forms of organizing’. *Journal of Organization Design*, 6, 1–19. <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0020-3>
- Chadwick, C., Super, J. F., & Kwon, K. (2015). Resource orchestration in practice: Ceo emphasis on shrm, commitment-based hr systems, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 36(3), 360–376. <https://www.jstor.org/stable/43897774>
- Chen, K. K. (2009). *Enabling Creative Chaos: The Organization Behind the Burning Man Event*. Chicago: University of Chicago Press.
- Currie, G., & Procter, S.J. (2005). The antecedents of middle managers' strategic contribution: The case of a professional bureaucracy. *Journal of Management Studies*, 42: 1325-1356. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00546.x>
- Delizonna, L. (2017, August). High-performing teams need psychological safety. Here’s how to create it. *Harvard Business Review Digital Articles*. <https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 133, 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Duckworth, H. (2015). Embedding Social Responsibility Principles Within Quality Leadership Practices. *Quality Management Journal*, 22(1), 6–9. <https://doi.org/10.1080/10686967.2015.11918415>

- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *The Academy of Management Review*, 18(3), 397–428. <https://doi.org/10.2307/258903>
- Elliott, G., Day, M., & Lichtenstein, S. (2020). Strategic planning activity, middle manager divergent thinking, external stakeholder salience, and organizational performance: a study of English and Welsh police forces. *Public Manag. Review*, 22(11), 1581–1602. <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2019.1635194>
- 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. <https://doi.org/10.2307/259268>
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(1 S), 153–167. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131012>
- Floyd, S.W. and Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middlemanagement's strategic role. *The Academy of Management Executive*, 8, pp. 47-57
- Floyd, S.W., & Wooldridge, B. (1996). *The strategic middle manager: How to create and sustain competitive advantage*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Floyd, S., & Wooldridge, B. (1997). Middle management´s strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*. 34(3), 465-485. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00059>
- Florian, M. (2018). ‘Unlikely allies: Bureaucracy as a cultural trope in a grassroots volunteer organization’. *Scandinavian Journal of Management*, 34, 151–61. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.03.002>
- Foss, N. J. and Klein, P. G. (2022). *Why Managers Matter: The Perils of the Bossless Company*. New York: PublicAffairs

- García-bernal, J., & Ramírez-alesón, M. (2017). Why and How TQM Leads to Performance Improvements. *Quality Management Journal*, 22(3), 23–37.
<https://doi.org/10.1080/10686967.2015.11918439>
- Ghlichlee, B., & Bayat, F., (2020). Frontline employees' engagement and business performance: the mediating role of customer-oriented behaviors, *Management Research Review*, 44, (2), 290-317. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2019-0482>
- Gupta, S., Sharma, M., & Sunder M. V. (2016). Lean services: A systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65, pp. 1025-1056. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2015-0032>
- Hautz, J. (2017). Opening up the strategy process – a network perspective, *Management Decision*, Vol. 55 No. 9, pp. 1956-1983. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2016-0510>
- Hermkens, F. J. A. (2021). Middle management a reinforcement of change? *IOSR Journal of Business and Management*, 23(2. Ser. III), 20-28. <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol23-issue2/Series-3/C2302032028.pdf>
- Heyden, M. L. M., Sidhu, J. S., & Volberda, H. W. (2018). The Conjoint Influence of Top and Middle Management Characteristics on Management Innovation. *Journal of Management*, 44(4), 1505–1529. <https://doi.org/10.1177/0149206315614373>
- Heyden, M. L. M., Wilden, R., & Wise, C. (2020). Navigating crisis from the backseat? How top managers can support radical change initiatives by middle managers. *Industrial Marketing Management*, 88(May), 305– 313.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.024>
- Holmemo, M.D.-Q., & J.A. Ingvaldsen (2016). Bypassing the dinosaurs? How middle managers become the missing link in lean implementation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27, 1332-1345.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1075876>

- Hutzschenreuter, T., & Kleindienst, I. (2006). Strategy-Process Research: What Have We Learned and What Is Still to Be Explored. *Journal of Management*, 32(5), 673–720.
<https://doi.org/10.1177/0149206306291485>
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, October 2001.
- Jarzabkowski, P., & Balogun, J. (2009). The practice and process of delivering integration through strategic planning. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1255–1288.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00853.x>
- Jarzabkowski, P., Seidl, D., & Balogun, J. (2022). From germination to propagation: Two decades of Strategy- as-Practice research and potential future directions. *Hum. Relations*. <https://doi.org/10.1177/00187267221089473>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley, 1964.
<https://doi.org/10.1177/002218566500700211>
- Katz, D., & Kahn, R. L. 1978. *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Kakkar, S., Dash, S., Vohra, N., & Saha, S. (2020). Engaging employees through effective performance manag.: an empirical examination. *Benchmarking: An Int. Journal*, April.
<https://doi.org/10.1108/bij-10-2019-0440>
- Köseoglu, M.A., & Parnell, J.A. (2020). The evolution of the intellectual structure of strategic management between 1980 and 2019. *Journal of Strategy and Management*.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102574>
- Kouamé, S. & Langley, A. (2018). Relating microprocesses to macro-outcomes in qualitative strategy process and practice research. *Strategic Management Journal*, 39(3), 559-581.
<https://doi.org/10.1002/smj.2726>

- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1–13.
<https://www.jstor.org/stable/23414342>
- Langley, A., & Tsoukas, H. (2010). Introducing perspectives on process organization studies. In T. Hernes & S. Maitlis (Eds.), *Process, sensemaking and organizing* (pp. 1–26). Oxford, England: Oxford University Press.
- Lim, W. M., Kumar, S., & Ali, F. (2022). Advancing knowledge through literature reviews: ‘what’, ‘why’, and ‘how to contribute.’ *The Service Industries Journal*, 42(7–8), 481–513. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2047941>
- Lim, W. M., & Kumar, S. (2024). Guidelines for interpreting the results of bibliometric analysis: A sensemaking approach. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(2), 17–26. <https://doi.org/10.1002/joe.22229>
- Mair, J. (2017). Middle managers and corporate entrepreneurship: Unpacking strategic roles and assessing performance implications. In: *Handbook of Middle Management Strategy Process Research*. Edward Elgar Publishing.
- Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294–316. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00744.x>
- Mantere S., Schildt H., Sillince J. A. (2012). Reversal of strategic change. *Academy of Management Journal*, 55, 172–196.
- Mirabeau, L., & Maguire, S. (2014). From autonomous strategic behavior to emergent strategy. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1202–1229.
<https://doi.org/10.1002/smj.2149>

- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Monteiro, P. and Adler, P. S. (2022). ‘Bureaucracy for the 21st century: Clarifying and expanding our view of bureaucratic organization’. *Academy of Management Annals*, 16, 427–75.
- Moss Kanter, R (1982). The Middle Manager as Innovator, *Harvard Business Review*, vol. 60, no. 4, pp. 95- 106.
- Mukherjee, D., Lim, W. M., Kumar, S., &Donthu, N. (2022). Guidelines for advancing theory and practice through bibliometric research. *Journal of Business Research*, 148,101-115. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.042>
- Nguyen, D. M. (2018). Critical success factors of Lean implementation in Vietnam manufacturing enterprices. *Journal of Production Engineering*, 21, 1-5. <https://doi.org/10.24867/JPE-2018-01-001>
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69: 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of knowledge creation. *Organization Science*, 5: 14-37.
- O'Mahony, S., Ferraro, F., 2007. The emergence of governance in an open source community. *Acad. Manag. J.* 50 (5), 1079e1106.
- Olsen, T. H., & Solstad, E. (2020). Changes in the power balance of institutional logics: middle managers’ responses. *J. Manag. Organ.* 2020; 26(4):571–584. <https://doi.org/10:1017/jmo.2017.72>
- Osterman, P. (2008). The truth about middle managers: Who they are, how they work, why they matter. Boston, MA: *Harvard Business School Press*.

- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00681.x>
- Peixe, A. M. M., & Pinto, J. S. d. P. (2022). Acoplamento Bibliográfico e o Avanço Tecnológico por Meio do Uso Software VOSviewer. *Research, Society and Development*, 11(9), 1-18. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i9.31650>
- Pelster, M., & Schaltegger, S. (2021). The dark triad and corporate sustainability: An empirical analysis of personality traits of sustainability managers. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(1), 80–99. <https://doi.org/10.1111/beer.12398>
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. 1986. The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7: 485-501.
<https://www.jstor.org/stable/2486135>
- 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://www.jstor.org/stable/29765017>
- Regné, P. (2003). Strategy creation in the periphery: Inductive versus deductive strategy making. *Journal of Management Studies*, 40(1), 57-82. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00004>
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, 48: 953-983.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x>
- Rouleau, L., Balogun, J., & Floyd, S. W. (2015). *Strategy-as-practice research on middle managers' strategy work*. Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781139681032.035>

- Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17, 393–409. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00046-1](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00046-1)
- Shafiq, M., Lasrado, F., & Hafeez, K. (2017). The effect of TQM on organizational performance: empirical evidence from the textile sector of a developing country using SEM. *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(1–2), 31–52. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1283211>
- Shapiro, J. N. (2015). *The Terrorist's Dilemma: Managing Violent Covert Organizations*. Princeton: Princeton University Press.
- Sharma, G., & Good, D. (2013). The Work of Middle Managers: Sensemaking and Sensegiving for Creating Positive Social Change. *Jour. of App. Beh. Sci.*, 49(1), 95–122. <https://doi.org/10.1177/0021886312471375>
- Sharma, N. P., Sharma, T., & Agarwal, M. N. (2016). Measuring employee perception of performance management system effectiveness - Conceptualization and scale development. *Employee Relations*, 38(2), 224–247. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2015-0006>
- Shi, W., Markoczy, L., & Dess, G. (2009). The role of middle management in the strategy process: Group affiliation, structural holes, and tertius iungens. *Journal of Management*, 35(6), 1453-1480. <https://doi.org/10.1177/0149206309346338>
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390–1412. <https://doi.org/10.1177/0149206310385695>
- 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>

- Sreedharan, V. R., & Sunder, M. V. (2018). Critical success factors of TQM, Six Sigma, Lean and Lean Six Sigma: A literature review and key findings. *Benchmarking: An International Journal*, 25(9), 3479-3504. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2017-0223>
- Tarakci, M., Heyden, M.L.M., Rouleau, L., Raes, A. and Floyd, S.W. (2023), Heroes or Villains? Recasting Middle Management Roles, Processes, and Behaviours. *J. Manage. Stud.*, 60: 1663-1683. <https://doi.org/10.1111/joms.12989>
- 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. <https://doi.org/10.1002/smj.2745>
- Vaara, E., & Lamberg, J. A. (2016). Taking historical embeddedness seriously: Three historical approaches to advance strategy process and practice research. *Academy of Management Review*, 41(4), 633– 657. <https://www.jstor.org/stable/24906244>
- Van Rensburg, M. J., Davis, A., & Venter, P. (2014). Making strategy work: The role of the middle manager. *Journal of Management and Organization*, 20(2), 165–186. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.33>
- Vaz, S. L., & Bulgacov, S. (2018). Envolvimento Estratégico da Média Gerência: Analisando o Passado e Projetando o Futuro. *Revista de Adm. Contemporânea*, 22, 380-402. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170191>
- Vaz, S. L., Raes, A. M., & Heyden, M. L. (2022). Realizing implementation through relational exchanges with top managers: the mediating role of middle managers' divergent strategic behavior. *Journal of Management Control*, 1-28. <https://doi.org/10.1007/s00187-021-00333-4>

- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814. <https://doi.org/10.2307/258398>
- Weiser, A. K., Jarzabkowski, P., & Laamanen, T. (2020). ‘Completing the adaptive turn: An integrative view of strategy implementation’. *Academy of Manag. An.*, 14, 969–1031. <https://doi.org/10.5465/ama.2018.0137>
- Westley, F.R. (1990) Middle managers and strategy: Micro-dynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11, 337-351. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110502>
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management. Journal*, 11(3), 231–241. <https://www.jstor.org/stable/2486488>
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management* 34 (6), 1190–1221. <https://doi.org/10.1177/0149206308324326>
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (2017). Some middle managers are more influential than others: an approach for identifying strategic influence. In *Handbook of middle management strategy process research*. Edward Elgar Publishing.
- Zimmermann, Regina Célia. Perspectiva dos Middle managers no processo da estratégia e em práticas estratégicas na indústria de transformação : um estudo empírico / Regina Célia Zimmermann da Fonseca ; orientador: Bruno Henrique Rocha Fernandes. Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2023.
- Zimmermann, R. C.; Fernandes, B. H., & Vaz, S. L. (2023). Papéis Estratégicos dos Middle Managers: uma revisão sistemática. Work presented in EnANPAD 2023, São Paulo - 26 - 28 September 2023.