



## PAPÉIS DO MIDDLE MANAGER NA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ENFRENTANDO O AMBIENTE DE INCERTEZA: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA

### MIDDLE MANAGER ROLES IN STRATEGY IMPLEMENTATION FACING UNCERTAINTY ENVIRONMENT: CASE STUDY IN A BANKING INSTITUTION

Ana Carolina Andrade Amorim Melo<sup>1</sup> Felipe Kopp Leite<sup>2</sup>  
 Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda<sup>3</sup>

#### Resumo

**Objetivos do estudo:** Entender como os *middle managers* desempenham seus papéis na implementação da estratégia em um ambiente turbulento.

**Metodologia/abordagem:** Estudo de caso em Superintendência de uma Instituição Bancária de grande porte. Coleta de dados por meio de entrevistas, análise documental e observação direta. Análise dos dados a partir da análise comparativa (*pattern matching*) e análise da narrativa.

**Originalidade/relevância:** A partir dos papéis do *middle manager* (MM) na implementação da estratégia, a pandemia de covid-19 ocasionou mudanças no cenário macro e micro, demandando revisitar os conceitos clássicos sobre o MM trazendo um novo olhar para possíveis mudanças na sua atuação.

**Principais resultados:** Constatamos a predominância de uma gestão estratégica *top-down* na superintendência da instituição financeira analisada, na qual os MM possuem um papel fundamental por meio da operacionalização de práticas como proposição de novas ações e transmissão de informações com *insights* para a alta administração, facilitando o processo de adaptação e implementação de estratégias deliberadas em meio ao período de turbulência ambiental oriundo da pandemia de Covid-19. Tal papel evitou perdas significativas nas atividades desenvolvidas pela instituição financeira, além de possibilitar um processo integrador de tomada de decisão devido ao papel articulador do MM.

**Contribuições acadêmicas:** Além da importância do MM como articulador da estratégia, destacamos a comunicação como um elemento teórico que não estava contemplado na literatura sobre os papéis do MM e que emergiu dos dados, evidenciando que a comunicação está imbricada no processo de implementação da estratégia, sendo uma potencial contribuição para o modelo de Floyd e Wooldridge (1992).

**Palavras-Chave:** estratégia como prática, modelo médio-cima-baixo, ambiente dinâmico, pesquisa qualitativa

#### Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Melo, A. C. A. A., Leite, F. K., & Lavarda, R. A. B. (2024, Sept./Dec.). Middle manager roles in strategy implementation facing uncertainty environment: case study in a banking institution. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 23(3), 1-31, e25199. <https://doi.org/10.5585/2024.25199>

(ABNT – NBR 6023/2018)

MELO, A. C. A. A.; LEITE, F. K.; LAVARDA, R. A. B. Middle manager roles in strategy implementation facing uncertainty environment: case study in a banking institution. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 23, n. 3, p. 1-31, e25199, Sept./Dec. 2024. <https://doi.org/10.5585/2024.25199>

<sup>1</sup> Bacharela em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, Santa Catarina – Brasil. [carolina.amorimmelo@gmail.com](mailto:carolina.amorimmelo@gmail.com)

<sup>2</sup> Mestre em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, Santa Catarina – Brasil. [felipe.kopp18@gmail.com](mailto:felipe.kopp18@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutora em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, Santa Catarina – Brasil. [rblavarda@gmail.com](mailto:rblavarda@gmail.com)



## MIDDLE MANAGER ROLES IN STRATEGY IMPLEMENTATION FACING UNCERTAINTY ENVIRONMENT: CASE STUDY IN A BANKING INSTITUTION

### Abstract

**Objectives of the study:** Understand how do middle managers play their roles in implementing strategy in a turbulent environment.

**Methodology/approach:** Case study in the Superintendence of a Large Banking Institution. Data collection through interviews, document analysis and direct observation. Data analysis based on comparative analysis (pattern matching) and narrative analysis.

**Originality/relevance:** From the roles of the middle manager (MM) in strategy implementation, the covid-19 pandemic caused changes in the macro and micro scenario, demanding to revisit the classic concepts about the middle manager, bringing a new look to possible changes in its performance.

**Main results:** We noted the predominance of top-down strategic management in the superintendence of the financial institution analyzed, in which MMs play a fundamental role through the operationalization of practices such as proposing new actions and transmitting information with insights to senior management, facilitating the process adaptation and implementation of deliberate strategies amid the period of environmental turbulence arising from the Covid-19 pandemic. This role avoided significant losses in the activities carried out by the financial institution, in addition to enabling an integrated decision-making process due to the articulating role of the MM.

**Academic contributions:** Besides the importance of the middle manager as a strategy articulator, we highlight communication as a theoretical element that was not included in the literature on the roles of the middle manager and that emerged from the data, showing that communication is intertwined in the strategy implementation process, being a potential contribution to the Floyd and Wooldridge (1992) model.

**Keywords:** strategy as practice, middle-up-down model, dynamic environment, qualitative research

## FUNCIONES DEL MIDDLE MANAGER EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA ABORDAR EL ENTORNO DE INCERTIDUMBRE: ESTUDIO DE CASO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA

### Resumen

**Objetivos del estudio:** Entender cómo los middle managers desempeñan su papel en la implementación de la estrategia en un entorno turbulento.

**Metodología/enfoque:** Estudio de caso en la Superintendencia de una Institución Bancaria de gran tamaño. Recolección de datos a través de entrevistas, análisis de documentos y observación directa.

**Originalidad/relevancia:** Desde los roles del middle manager (MM) en la implementación de la estrategia, la pandemia del covid-19 provocó cambios en el escenario macro y micro, exigiendo visitar los conceptos clásicos sobre el mando medio, aportando una nueva mirada a posibles cambios en su desempeño.

**Principales resultados:** Notamos el predominio de la gestión estratégica top-down en la superintendencia de la institución financiera analizada, en la que los MM juegan un papel fundamental a través de la operacionalización de prácticas como proponer nuevas acciones y transmitir información con insights a la alta dirección, facilitando la adaptación del proceso y implementación de estrategias deliberadas en medio del período de turbulencia ambiental

derivada de la pandemia de Covid-19. Este rol evitó pérdidas importantes en las actividades realizadas por la institución financiera, además de permitir un proceso de toma de decisiones integrado debido al rol articulador del MM.

**Aportes académicos:** Además de la importancia del mando medio como articulador de estrategias, destacamos la comunicación como un elemento teórico que no fue incluido en la literatura sobre los roles del mando medio y que surgió de los datos, mostrando que la comunicación está entrelazada en el proceso de implementación de la estrategia, siendo una contribución potencial al modelo de Floyd y Wooldridge (1992).

**Palabras-Clave:** estrategia como práctica, modelo medio-arriba-abajo, entorno dinámico, investigación cualitativa

## Introdução

Aprendemos com Hambrick e Frederickson (2001, p. 49), que “estratégia se tornou um termo genérico usado para significar o que se quiser que signifique”. Nesse sentido, o conceito passou por transformações ao longo dos anos. Entre os anos 60 e o início dos anos 90, pesquisas e discussões sobre estratégia disseminaram o conceito de decisão top-down. Caracterizado pela prescrição, deliberação e foco no estrategista como tomador de decisão, esse conceito é baseado em planos racionais e previsíveis, com foco no cenário macro da organização. A obtenção de bons resultados do planejamento foi possível pela estabilidade da época (Andersen, 2004; Mintzberg et al., 2010).

O ambiente organizacional tornou-se mais dinâmico, competitivo e complexo. Portanto, a formação e implementação da estratégia exigiu um novo estudo. Assim, surgiu o conceito bottom-up, apresentando ações estratégicas a partir da análise do microcenário, possivelmente incluindo a participação de níveis hierárquicos inferiores, formando a estratégia emergente (Andersen, 2004; Mintzberg et al., 2010).

Whittington (1996) conduziu as primeiras análises sobre estratégia como prática a partir do entendimento da estratégia emergente. Assim, essa concepção atual buscou abarcar não apenas fatores macroeconômicos relacionados ao mercado e produto, mas também questões humanas sobre como os indivíduos fazem a estratégia acontecer. Jarzabkowski et al. (2007) definiram práticas, práxis e praticantes como os elementos primários da perspectiva da estratégia como prática, com o objetivo de analisar eventos no nível microorganizacional para atingir objetivos organizacionais, considerando que toda prática pode ser estratégica para atingir os objetivos das organizações (Rouleau & Cloutier, 2022).

O entendimento de estratégia para esta pesquisa se alinha com as pesquisas de Whittington (1996), Jarzabkowski et al. (2007) e Rouleau e Cloutier (2022), e focamos nos papéis dos gerentes intermediários a partir da perspectiva da pesquisa sobre praticantes de

estratégia. Estudos de Floyd e Wooldridge (1992) mostram que o *middle manager*, como articulador na formação e implementação da estratégia, segue o conceito middle-up-down, entendendo a articulação de informações e decisões entre a alta gerência e o nível operacional, sendo o elo central (Andersen, 2004).

Paralelamente, a pandemia de covid-19, declarada em 2020 pela Organização Mundial da Saúde (OMS), exigiu que o ambiente organizacional se reestruturasse, formulando novas práticas para enfrentar a crise instalada (Rouleau et al., 2020).

Segundo Floyd e Wooldridge (2017), é essencial entender por que alguns *middle managers* exercem mais influência e se envolvem mais no processo estratégico do que outros. Nesse sentido, Fonseca et al. (2023) em sua revisão sistemática da literature, identifica oportunidades para novas pesquisas com ênfase em gerentes intermediários e seu papel na renovação/mudança da estratégia. Além dessa lacuna, a literatura sobre middle management ainda apresenta uma compreensão limitada das práticas de implementação da estratégia (Christie & Tippmann, 2024). Assim, considerando que (i) o middle manager tem um papel relevante nas organizações; (ii) a implementação é considerada uma das etapas mais desafiadoras da estratégia; e (iii) a pandemia do coronavírus gerou diversas mudanças tanto no cenário macro quanto no micro, acreditamos ser necessário revisitar esses conceitos enfatizando essas possíveis mudanças. Portanto, formulamos a questão de pesquisa: como os *middle managers* desempenham seus papéis na implementação da estratégia em um ambiente turbulento?

A pesquisa foi operacionalizada por meio de um estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta. Primeiramente, formamos categorias a partir do arcabouço teórico para análise. Em seguida, usamos a técnica *pattern-matching* (comparação teoria/realidade) e análise narrativa (ordenação de fatos) para criar umnexo entre os dados coletados.

Como contribuições, nossas discussões disseminam conhecimento sobre a importância do papel estratégico do middle manager como articulador nas organizações e, mais ainda, destacamos o papel de facilitador, a partir do elemento da comunicação, em situações de crise, como a enfrentada por muitas organizações a partir da pandemia da Covid-19.

### ***Middle Manager***

Pesquisas recentes sobre estratégia como prática têm tornado necessária a reflexão sobre o envolvimento dos atores organizacionais na formulação e implementação da estratégia (Machado et al., 2022; Toegel et al., 2022; Vaz et al. 2022). Isso porque, até meados da década

de 1990, havia um foco dominante no papel da alta gerência que desconsiderava o contexto social da organização e a importância dos demais atores para o alcance dos resultados (Andersen, 2004; Mintzberg et al., 2010). Nesse sentido, o papel do middle manager ganha espaço, pois é entendido como o nível de maior articulação da estratégia, sendo esses gestores os verdadeiros condutores da estratégia organizacional (Burgelman, 1983; Floyd & Wooldridge, 1992; Tarakci et al., 2023; Toegel et al., 2022; Vaz et al., 2022).

Iniciamos uma reflexão sobre o papel do nível médio na formulação e execução de estratégias e sua participação fundamental na tomada de decisões, contemplando estratégias emergentes, que exigem conhecimento sobre operacionalização, e estratégias deliberadas, que preveem ações de médio e longo prazo (Floyd & Wooldridge, 1992; Tarakci et al., 2023; Toegel et al., 2022; Vaz et al., 2022). Os gerentes de nível médio podem contribuir para mudar a visão dos gestores de topo, uma vez que conheçam circunstâncias organizacionais específicas.

O modelo proposto por Floyd e Wooldridge (1992) consegue agrupar os papéis dos *middle managers* dentro das perspectivas de (i) defensores de alternativas; (ii) sintetizadores de informações; (iii) facilitadores de adaptação; e (iv) implementadores deliberados de estratégias. O estudo desses papéis pode ser dividido em duas dimensões: uma que descreve o senso de influência exercido pelo gerente intermediário (ascendente ou descendente) e a outra que avalia a extensão da influência na estratégia da organização (Floyd & Wooldridge, 1992; Floyd & Lane, 2000; Lavarda et al., 2010; Mantere, 2008; Floyd & Wooldridge, 2017).

Ao assumir o papel de defensor alternativo, o middle manager interage com os tomadores de decisão propondo caminhos, programas, ações e estratégias divergentes dos vigentes, incentivando a busca por novas formas de executar a estratégia. Para que essa função seja desempenhada corretamente, o middle manager deve conhecer os objetivos organizacionais, pois a visão de totalidade possibilita enxergar novas oportunidades e estratégias para o alcance dos objetivos (Floyd & Wooldridge, 1992; Splitter et al., 2021).

Como sintetizador de informações, o middle manager sintetiza e atribui significado a informações das mais diferentes naturezas para que possam ser transferidas com contexto e insight. Assim, informações sobre o mercado, clientes, operações, fornecedores, entre outros, são direcionadas à alta gerência para fornecer subsídios essenciais para a tomada de decisão (Floyd & Wooldridge, 1992; Mantere, 2008; Tarakci et al., 2023; Toegel et al., 2022).

O papel do facilitador da adaptação está relacionado à forma como o gerente intermediário torna a organização mais flexível e incentiva comportamentos distintos do que é oficialmente esperado. Ele ocorre quando o gerente de nível médio facilita o compartilhamento de informações e o aprendizado, incentivando os funcionários a sentir as condições de mudança,

experimentar novas abordagens e adaptá-las adequadamente para a execução correta da estratégia. Por exigir o incentivo à informalidade e à troca de experiências entre o *gerente intermediário* e os demais colaboradores, o papel do facilitador da estratégia também contribui para o fortalecimento dos relacionamentos (Floyd & Wooldridge, 1992; Tarakci et al., 2023; Toegel et al., 2022).

É essencial levar à execução de planos deliberados para o papel de implementador deliberado da estratégia. Sua finalidade é controlar o desempenho da organização, respeitando o alcance de objetivos pré-estabelecidos. Sua função é integrativa, pois conecta as atividades organizacionais com as intenções e objetivos da alta administração (Floyd & Wooldridge, 1992; Lavarda et al., 2010; Mantere, 2008; Machado et al., 2022; Vaz et al., 2022).

### Formas de Gestão e Formação de Estratégias

O processo de gestão estratégica de uma organização pode ocorrer de três formas distintas: (i) *top-down*, onde a estratégia é formulada pela alta gerência, apoiando-se principalmente em estratégias deliberadas; (ii) *bottom-up*, em que os membros do nível operacional são os principais atores, sendo assim sua experiência utilizada na concretização das estratégias emergentes; e (iii) *middle-up-down*, gestão integrativa da estratégia, articulando as informações coletadas no nível operacional e os interesses da alta gerência por meio do nível médio, ao qual pertence o gerente intermediário - integrando os três níveis (Floyd & Wooldridge, 1992; Hambrick, 1981; Hambrick & Mason, 1984; Mintzberg & Waters, 1985; Nonaka, 1988; Tarakci et al., 2023; Toegel et al., 2022; Vaz et al., 2022).

Entre as décadas de 60 e 80, a ênfase da pesquisa dentro do framework de estratégia foi direcionada para o processo de gestão *top-down*, caracterizado pela centralização da formulação e decisões estratégicas na alta gerência e pela priorização de estratégias deliberadas dentro de uma perspectiva racional, lógica e altamente formalizada. A perspectiva *top-down* usa o poder atribuído à alta gerência para facilitar a implementação da estratégia na organização. O processo *top-down* gera maiores resultados quando a organização está em um ambiente estável com baixa complexidade (Mason, 2007; Mintzberg & Waters, 1985).

Em contraste com a gestão *top-down*, a abordagem estratégica *bottom-up* é a menos centralizada. Neste caso, os níveis hierárquicos mais baixos têm maior envolvimento na implementação da estratégia, sendo geralmente concebidos como portadores de ideias e iniciativas geradas de baixo para cima ao longo dos níveis hierárquicos – visão emergente da estratégia (Andersen, 2004, Lavarda et al., 2010; Mintzberg & Waters, 1985). Os atores envolvidos na gestão *bottom-up* estão em contato direto com os produtos, serviços e outras

variáveis da operação, gerando *insights* essenciais para desenvolver estratégias eficazes a serem aplicadas quando turbulências são identificadas no ambiente (Rouleau et al., 2020). Além disso, as ideias para estratégia são filtradas da interação com os constituintes do mercado (Andersen, 2004; Hart, 1992; Ritchie & Riley, 2004; Splitter et al., 2021; Tarakci et al., 2023; Toegel et al., 2022).

A gestão *top-down* centraliza as decisões estratégicas na alta gerência, a gestão *bottom-up* é baseada em um alto grau de empreendedorismo, incluindo o nível operacional na estratégia, e a *middle-up-down* promove a sinergia entre os níveis superior e inferior na formulação e implementação da estratégia, favorecendo a interação, a troca de insights e a fluidez das informações (Andersen, 2004; Floyd & Wooldridge, 1992; Lavarda et al., 2010; Régner, 2003). A abordagem *middle-up-down* é definida como tendo envolvimento e planejamento contínuos em vários níveis de gestão. Nesse caso, o nível médio tem o envolvimento mais significativo no processo de implementação estratégica, interagindo com os níveis superior e inferior da organização. Além disso, busca integrar estratégias deliberadas e emergentes para atingir o sucesso estratégico (Andersen, 2004).

Por um lado, as intenções devem ser totalmente realizadas para que a estratégia seja considerada perfeitamente deliberada, partindo da suposição de que o ambiente está sob controle total. Por outro lado, para que a abordagem seja perfeitamente emergente, as ações ao longo do tempo devem formar um padrão que não foi expressamente pretendido, referindo-se a um ambiente descontrolado. Estratégias puramente emergentes ou deliberadas são raras, pois dependem de cenários improváveis – totalmente controlado vs. nenhum controle (Mintzberg & Waters, 1985; Splitter et al., 2021; Vaz et al., 2022).

Nesse contexto, as discussões sobre a estratégia integrativa ganham destaque, pois buscam combinar ações emergentes e programadas, enfatizando a importância do envolvimento dos três níveis organizacionais no processo de formação da estratégia (Mintzberg & Waters, 1985). Assim, o *middle manager* tem um fluxo intenso de relacionamentos com os outros níveis organizacionais e entre si, tornando essa posição um elo essencial entre a alta gerência e o nível operacional. Eles transitam entre os níveis, promovendo conhecimento sobre as demandas de cada grupo e as melhores formas de implementar a estratégia com cada um deles, independentemente se a estratégia usada pela organização é primariamente deliberada ou emergente (Andersen, 2004; Lavarda et al., 2010).

## Turbulência Ambiental

A estratégia está sujeita à turbulência do ambiente externo, que pode ser caracterizada por diferentes dimensões (Duncan, 1972; Lavarda et al., 2021; Lavarda & Leite, 2022; Mintzberg et al., 2010). Para Duncan (1972), as dimensões do ambiente são divididas em (i) estabilidade (estática/dinâmica) e (ii) complexidade (simples/complexa). No primeiro caso, o ambiente se torna mais complexo à medida que o número de fatores e componentes, bem como sua disparidade, no ambiente aumenta. O ambiente se torna mais dinâmico no segundo caso, à medida que os fatores e componentes ambientais sofrem mudanças contínuas.

Ainda, segundo Duncan (1972), essas duas dimensões podem ser combinadas de quatro maneiras: (i) estático-simples, (ii) estático-complexo, (iii) dinâmico-simples ou (iv) dinâmico-complexo, que levam a diferentes graus de incerteza percebida. Dependendo das características do ambiente, a organização experimentará mais ou menos dificuldade em obter insights relevantes para a tomada de decisão. O maior grau de incerteza percebida será encontrado em ambientes dinâmico-complexos devido aos muitos fatores em constante mudança. Em contraste, o menor grau será encontrado em ambientes estático-simples devido à baixa quantidade de fatores semelhantes que mudam pouco.

A definição de incerteza no ambiente possui três componentes: (i) uma falta de informação sobre os fatores ambientais envolvidos em uma dada situação de tomada de decisão; (ii) não saber o resultado ou os riscos envolvidos em uma decisão específica; e (iii) uma incapacidade de atribuir probabilidades sem qualquer nível de confiança sobre como os fatores ambientais afetarão o sucesso ou o fracasso do grupo de tomada de decisão. Abordar a incerteza é um dos pontos críticos no processo de adaptação das organizações ao ambiente (Duncan, 1972).

Para esta pesquisa, as premissas de Duncan (1972) e Mintzberg et al. (2010) foram associadas à caracterização da turbulência no ambiente pelas duas dimensões de estabilidade e complexidade. Assim, um ambiente é considerado turbulento quando tem uma natureza dinâmico-complexa, ou seja, muitos fatores e componentes diferentes em um processo contínuo de mudança sem padrões reconhecidos, exigindo um nível maior de conhecimento para entregar valor. A percepção de turbulência varia para cada gestor e influenciará a tomada de decisão.

No período posterior ao auge da pandemia da Covid-19, encontramos as características de dinamismo e complexidade que resultam em incerteza ambiental (Duncan, 1972; Rouleau et al., 2020), causando desafios na tomada de decisão (Lavarda et al., 2021), bem como a necessidade de mudanças em direção a uma postura criativa, proativa e flexível por parte dos gestores para gerar novas ações e soluções no contexto de turbulência (Lavarda & Leite, 2022).

Além disso, o cenário de isolamento devido à pandemia provocou uma mudança nas formas de trabalho, do trabalho presencial para o trabalho híbrido e/ou remoto (Orlikowski & Scott, 2021; Sampat et al., 2022).

Com base nesses constructos, procedemos aos procedimentos desenvolvidos para atingir o objetivo inicialmente delineado.

### Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa é classificada como qualitativa e descritiva, pois esse tipo de estudo identifica padrões e configurações entre diferentes variáveis envolvidas por meio da descrição, compreensão e explicação da realidade estudada, bem como o aprofundamento no tema, registrando e analisando fatos e fenômenos de uma dada realidade (Yin, 2018). Definimos o estudo de caso considerando que o fenômeno em exposição está inserido no contexto contemporâneo e real da organização (Yin, 2018). Além disso, Lavarda e Bellucci (2022) indicam esse tipo de pesquisa para análise de fenômenos que tangenciam a perspectiva da estratégia como prática.

A Superintendência Regional Sul (SRS) de uma grande instituição bancária, denominada neste estudo pelo nome fictício IFX, foi selecionada como objeto de estudo. O caso foi escolhido por conveniência (Eisenhardt, 1989), dado que a estrutura do IFX é adequada para investigar as categorias de análise desta pesquisa. A acessibilidade à informação e a abertura com os gestores foram essenciais para a realização do estudo, facilitando a obtenção de dados sobre a formação e implementação da estratégia dentro da organização.

Além disso, o único caso selecionado para este trabalho se justifica pelos aspectos do caso crítico, peculiar, revelador e longitudinal (Yin, 2018), pois (i) envolve um evento único, como uma mudança estrutural decorrente da pandemia do coronavírus; (ii) envolve uma instituição grande e consolidada no mercado em que atua, o que tipicamente não seria acessível; e (iii) o caso poderia ser analisado no cenário anterior e posterior ao pico da pandemia, apresentando as mudanças ocorridas entre esses períodos.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, revisão documental e observação direta. As entrevistas ocorreram por meio de ferramentas digitais com auxílio de um roteiro semiestruturado. Foram gravadas, com autorização prévia dos entrevistados, para posterior transcrição (realizada com auxílio do *Microsoft Word*) e ocorreram durante o mês de junho de 2022, com duração média de 30 minutos.

A revisão documental foi realizada por meio de *e-mails*, regulamentos, comunicações internas e informações do site. Esses documentos serviram como complemento aos dados

coletados nas entrevistas semiestruturadas e foram incorporados à transcrição dos dados para análise dos resultados.

Foi realizada observação direta em três reuniões mensais da SRS, uma reunião do programa de objetivos 2022 do Segmento 1 e três reuniões da Plataforma Regional Sul. Foram realizadas anotações seguindo um roteiro guia com as categorias de análise para observar dados objetivos e sentimentos subjetivos, buscando alinhamento com os propósitos da pesquisa.

A análise dos dados foi baseada na técnica *pattern-matching* (Trochim, 1989), utilizada para comparar eventos, comportamentos e situações encontrados no contexto estudado com a fundamentação teórica apresentada pela pesquisa. A avaliação e interpretação dos dados foram conduzidas de forma gradual e progressiva, em um processo de interação contínua entre teoria e realidade organizacional, comparando o referencial teórico com os dados coletados.

Assim, busca-se descrever as práticas estratégicas, os instrumentos e as rotinas empregadas na formulação e implementação da abordagem e a forma como o *middle manager* interage com os níveis superior e inferior no SRS para, posteriormente, comparar com o arcabouço teórico, o que possibilitou a elaboração de categorias de análise (Kerlinger, 1979). Kerlinger (1979) afirma que as categorias de análise podem ser definidas sob as formas constitutiva e operacional. Os elementos constituintes têm a finalidade apenas de definir conceitos e são insuficientes para atender aos propósitos de um estudo científico. Já os elementos operacionais visam atribuir significado aos conceitos, possibilitando observá-los e mensurá-los empiricamente.

Para analisar adequadamente os dados coletados, três categorias de análise (CA) foram definidas; CA1 Gerente intermediário, CA2 Implementação da estratégia e CA3 Turbulência do ambiente. Cada categoria foi subdividida em elementos constitutivos de pesquisa (ECP) e elementos operacionais de pesquisa (EOP), Figura 1.

**Figura 1**

*Categorias de análise e seus elementos constituintes e operacionais*

<b>Categorias</b>	<b>Elementos constituintes da pesquisa</b>	<b>Elementos operacionais de pesquisa</b>
<b>CA1 Middle Manager</b>	ECP1. 1 Papel de defensor de alternativas	EOP1. 1 Proposta de novas formas de execução da estratégia
	ECP1. 2 Função de sintetizador de informações	EOP1. 2 Transferência de informações com <i>insights</i> para alta gerência
	ECP1. 3 Função de facilitador de adaptação	EOP1. 3 Flexibilidade em relação a comportamentos diferentes dos que estão em vigor
	ECP1.4 Função de implementador de estratégia deliberada	EOP1. 4 Alinhamento das atividades de nível operacional com uma estratégia deliberada
<b>CA2 Implementação da estratégia</b>	ECP2. 1 Gestão de cima para baixo	EOP2. 1 Centralização da formulação estratégica na alta administração
	ECP2.2 Gestão de baixo para cima	EOP2. 2 Envolvimento de níveis hierárquicos inferiores na implementação da estratégia
	ECP2.3 Gestão de nível médio para cima e para baixo	EOP2. 3 Sinergia entre os níveis superior e inferior na formulação e implementação de estratégias
<b>CA3 Turbulência ambiental</b>	ECP3.1 Ambiente Dinâmico	EOP3. 1 Impacto de mudanças inesperadas e nenhum padrão reconhecido
	ECP3.2 Ambiente Complexo	EOP3.2 Aumentar o nível de conhecimento necessário para entregar valor

**Nota.** Dados de pesquisa.

Além da técnica de *pattern-matching*, as diferentes fontes de coleta de dados possibilitaram uma análise abrangente dos elementos que compõem as narrativas, que contam a história do passado, presente e projetam o futuro (Czarniawska, 1998). A análise narrativa foi utilizada como uma técnica de análise de dados complementar à análise de padrões, que permite uma compreensão mais clara do processo estratégico nas organizações, levando à compreensão da pesquisa pela adição de interações com outros eventos no contexto organizacional (Czarniawska, 1998; Langley, 1999).

Nosso processo de análise foi conduzido seguindo estas etapas: (i) transcrição dos dados coletados; (ii) leitura e exploração das transcrições; (iii) definição de categorias de análise com base na revisão da literatura; e (iv) descrição narrativa das transcrições dentro das categorias

em uma sequência lógica de eventos. Para as etapas (i) e (ii), usamos o *Google Docs* para realizar as transcrições e, posteriormente, para ler e explorar os dados. Na etapa (iii), estabelecemos as CA e seus respectivos ECP e EOP (Figura 1). Na etapa (iv), seguimos os princípios de Pentland (1999) e Langley (1999) para desenvolver as narrativas com base nas três categorias de análise. Ressaltamos que a apresentação dos resultados foi desenvolvida com o objetivo de construir uma narrativa de caso (Rese et al., 2010) derivada dos elementos fornecidos pelas narrativas das entrevistas e pelas narrativas escritas encontradas na revisão documental, conforme conduzido por Rese et al. (2017) e Ceni e Rese (2020).

Assim, concluímos a apresentação dos procedimentos metodológicos desta pesquisa e procedemos à apresentação dos resultados.

### **Apresentação dos resultados**

Nesta seção apresentamos os resultados da pesquisa divididos em quatro subseções: descrição do objeto de estudo, CA 1. Middle Manager, CA 2. Strategy Implementation e CA 3. Environmental Turbulence. Destacamos que para análise dos dados enfatizamos a abordagem das categorias CA1, CA2 e CA3 em torno de episódios estratégicos de mudança na estrutura do IFX e adaptação de práticas e ações ao contexto ambiental transformado pela pandemia da Covid-19, por exemplo, a redução de níveis hierárquicos para facilitar a comunicação e adoção do trabalho remoto.

### **Descrição do objeto de estudo**

Primeiramente, analisamos documentos que abordam a história do IFX no site e portal corporativo. O IFX foi fundado na década de 40 no estado de São Paulo e, desde então, consolidou-se como uma das principais instituições de *private banking* nacional e internacional. Nos últimos dez anos, foi considerado uma das marcas mais valiosas do Brasil e da América Latina e também figurou entre os 25 maiores bancos do mundo. Seu principal ramo de atuação é o atendimento bancário, que não visa fornecer um produto/serviço específico, mas uma gama de produtos e serviços que atendam às mais diversas necessidades de seus clientes. Cada cliente é alocado em um “segmento” específico com base em sua renda ou faturamento para que sejam oferecidos produtos adequados.

Para esta pesquisa, selecionamos segmentos de serviços bancários que atuam nacionalmente e têm como público-alvo grandes empresas com faturamento bruto anual de R\$ 30 milhões. Mais especificamente, foi selecionado o SRS, conglomerado que engloba unidades em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul de dois segmentos, um que atende empresas com

faturamento bruto anual acima de R\$ 30 milhões – denominado “S1”, e outro acima de R\$ 50 milhões – denominado “S2”.

Esta Superintendência é atualmente composta por um gerente intermediário de Nível 2 (o Superintendente), dez *middle managers* de Nível 3 (nove Gerentes Gerais – GMs-de S1 e um de S2) e 11 *middle managers* de Nível 4 (GMs de S2). Cada gerente tem sede em um município e opera em uma região diferente dos dois estados. No entanto, todos se reportam ao mesmo Superintendente, enquanto o último se reporta a um Diretor Executivo. Como alguns GMs estavam sendo transferidos, entrevistamos um GM do S1 recém-designado, totalizando 11 gerentes intermediários de Nível 3 entrevistados.

Esses segmentos passaram por uma reestruturação na hierarquia para chegar ao modelo atual entre setembro e outubro de 2020, em meio ao auge da pandemia do coronavírus (Rouleau et al., 2020). O cargo de Gerente Regional, intermediário entre os GMs e o Superintendente, deixou de existir, com a justificativa de que esse *middle manager* tinha a função primária de sintetizar informações entre os níveis, sem ação estratégica relevante que compensasse sua existência.

### AC 1. Gerente Intermediário

Ao assumir o papel de **defensor alternativo** (*ECPI. 1*) o middle manager propõe caminhos, programas, ações e estratégias diferentes dos vigentes (Floyd & Wooldridge, 1992; Splitter et al., 2022). O conhecimento dos objetivos organizacionais e da visão do todo permite que esses gestores enxerguem novas oportunidades (Floyd & Lane, 2000; Splitter et al., 2022). Assim, a partir das entrevistas com os GMs, buscamos entender como propor novas formas de executar a estratégia (*EOPI.1*).

O entrevistado I comenta o panorama antes da pandemia:

Mesmo num passado não muito distante, o que acontecia era que a estratégia vinha de cima, muitas vezes sem consultar as pessoas aqui no final, e nós simplesmente tínhamos que executar. Normalmente, a estratégia não era a mais adequada e não tinha o mesmo desempenho. Então isso mudou muito e ficou muito mais positivo (Entrevistado I).

Após a pandemia do coronavírus e com a extinção do cargo de Gerente Regional, o atual Diretor Executivo criou "grupos de trabalho" compostos por Gerentes Gerais. Para os entrevistados A e B:

Estávamos diretamente envolvidos nos grupos de trabalho em um formato em que demos sugestões, entendíamos esses processos, oferecíamos sugestões para melhorar esses processos e nos envolvíamos na melhoria desses processos, seja com outros departamentos ou com pessoas da nossa alta gerência (Entrevistado A).

Podemos participar muito mais efetivamente, não apenas com ideias a serem implementadas, mas também sendo responsáveis pela execução dessas ideias (Entrevistado B).

Os relatórios apresentados mostram que os gerentes intermediários se tornaram mais ativos no papel de defensores alternativos depois das mudanças na IFX após a pandemia, permitindo-lhes atuar mais ativamente na execução da estratégia no cenário macro dos segmentos, desde que previamente alinhados ao plano deliberado (Mintzberg & Waters, 1985), e propostas de mudanças na formulação da estratégia, que podem ou não ser aceitas pela alta gerência.

Considerando o papel do **sintetizador de informações (ECPI.2)** dados sobre o mercado, clientes, operação, fornecedores e outros fornecem subsídios para a tomada de decisão organizacional. Assumindo o papel de sintetizador de informações, o *middle manager* fornece informações à alta gerência e as contextualiza, atribuindo significado (Floyd & Wooldridge, 1992; Mantere, 2008; Tarakci et al., 2023; Toegel et al., 2022). Portanto, buscamos entender como ocorre a transferência de informações com insights para a alta gerência (**EOPI.2**).

Sobre a influência da extinção do cargo de Gerente Regional, o Entrevistado J afirma: “O cargo regional era mais um filtro. A partir do momento que você não tem isso, e eu estabeleço uma ligação direta com o superintendente, a tendência é que mais informações surjam” (Entrevistado J).

Antes da pandemia, não havia comunicação direta entre departamentos, plataformas e agências na IFX além de e-mails, telefones fixos e visitas presenciais; a transferência de informações pelos gerentes intermediários passava por um filtro extra devido à posição do Gerente Regional. Essas transferências eram mais formais e menos recorrentes.

Hoje, a IFX utiliza o *Microsoft Teams*®, uma plataforma unificada de comunicação e colaboração que combina *chat*, videoconferência e armazenamento de arquivos. Isso possibilitou criar uma rotina de reuniões por videoconferência dentro dos segmentos.

Houve um aumento no fluxo e na importância das informações desde a pandemia, não apenas verticalmente, entre níveis hierárquicos, mas também horizontalmente, entre diferentes

departamentos e segmentos. Assim, considerando a extinção do cargo de Gerente Regional, a articulação dessas informações passou a ser centralizada nos GMs para que fossem direcionadas à alta gerência com seus *insights*. Assim, os gestores analisados passaram a exercer o papel de sintetizador de informações de forma mais ativa (Mantere, 2008) com a pandemia.

Como um **facilitador da adaptação (ECPI.3)**, o gerente intermediário experimenta dentro da organização, fomentando arranjos organizacionais flexíveis e o desenvolvimento autônomo das atividades dos funcionários para um curso correto de execução da estratégia (Floyd & Wooldridge, 1992; Mantere, 2008; Tarakci et al., 2023; Toegel et al., 2022). Assim, houve flexibilidade em relação a comportamentos diferentes do que está em vigor (**EOP1.3**).

A IFX tem trilhas de treinamento *on-line* obrigatórias e opcionais para atender às regulamentações, nivelar o conhecimento e alinhar os funcionários com os valores da organização. No entanto, a observação direta e a análise documental mostraram que há pouco treinamento formal para usar as ferramentas e sistemas disponíveis para os funcionários, e muitas vezes é necessário que as plataformas conduzam seu gerenciamento de conhecimento.

Nesse sentido, os entrevistados B e C indicam a importância da interação e do compartilhamento de informações entre seus líderes para o desenvolvimento de cargos novatos e juniores, respectivamente:

Em relação às atividades e ao andamento do negócio, (...), isso já é um pouco mais compartilhado porque temos hoje um account manager com uma experiência significativa que também tem esse papel de mentoria. Seja um estagiário, seja um assistente de gerente, eles têm que estar muito envolvidos nesse processo (Entrevistado B).

Eu sempre tento fazer essa orientação com todos os níveis, e também peço aos gerentes mais antigos que me ajudem a replicar isso nos mais jovens (Entrevistado C).

A observação direta mostrou que os GMs buscam ouvir o que seus líderes apresentam ou propõem para incentivar a troca constante entre líderes/liderados. O entrevistado B corrobora essa informação:

Primeiro é deixar um ambiente agradável para que eles se sintam confortáveis em compartilhar ideias, e, no segundo momento, é realmente instigar isso, é envolver nos processos, é transmitir o conhecimento necessário, se envolver em treinamentos. É

realmente fazer com que essa pessoa sinta que o que ela traz para nós vai realmente ser ouvido (Entrevistado B).

Com a chegada da pandemia (Rouleau et al., 2020), o nível operacional agora pode participar de reuniões às quais não teria acesso se não fosse por videoconferência. Elas incluem treinamentos, discussões e apresentações e abrangem a plataforma à qual pertencem e outros departamentos, superintendências e até segmentos inteiros.

A observação direta mostrou que, além de deixar um canal aberto para que os funcionários tragam contribuições, os GMs pediam e incentivavam uma postura propositiva de seus líderes, conforme relato do entrevistado D: “Eu sempre provoço, principalmente em reuniões, o que estamos fazendo que poderíamos mudar. Então, é muita provocação nas pessoas pensarem diferente do que está sendo feito diariamente” (Entrevistado D).

Os dados coletados mostram que o *middle manager* passou a atuar mais ativamente como facilitador da adaptação desde a pandemia, incentivando seus líderes a propor iniciativas diferentes das vigentes e cobrando esse tipo de postura. Um exemplo pôde ser observado na plataforma de Florianópolis quando um gerente assistente verificou que um dos processos de transferências entre contas estava prejudicando seus clientes devido à demora na efetivação. O gerente foi incentivado a entrar em contato com as áreas envolvidas para encontrar outra forma de conduzir esse tipo de transferência, e a solução encontrada foi posteriormente utilizada por outros assistentes da unidade para tratar casos semelhantes.

Como **implementador de estratégia deliberada (ECPI.4)**, o gestor intermediário monitora o desempenho da organização, avaliando se as atividades organizacionais atendem às intenções e aos objetivos pré-estabelecidos pela alta gerência (Floyd & Wooldridge, 1992; Machado et al., 2022; Mantere, 2008; Vaz et al., 2022). Assim, alinhando atividades de nível operacional com estratégia deliberada (**EOPI.4**) foi analisado.

O monitoramento de reuniões e trocas de e-mails na plataforma Florianópolis possibilitou verificar que os GMs seguem constantemente os indicadores de sua plataforma e superintendência. Além disso, as informações são repassadas semanalmente aos líderes em reuniões de unidade para manter o alinhamento constante sobre o que deve ser feito para atingir os objetivos.

Antes da pandemia, as informações oficiais sobre os indicadores de cada unidade demoravam cerca de seis meses para serem disponibilizadas, o que atrasava a implementação da estratégia deliberada pelos GMs e os obrigava a dedicar parte do seu tempo à realização de cálculos manuais para acompanhar os indicadores.

Foram feitos investimentos em um sistema que apresentava métricas atualizadas com algumas semanas de atraso para reduzir o risco de perdas após a pandemia. Isso facilitou a atuação do implementador pelos gestores que puderam dedicar mais tempo à execução da estratégia com sua equipe.

Uma das obrigações dos GMs da IFX é realizar anualmente a avaliação de desempenho dos funcionários que integram a plataforma. Esse processo individualizado gera um documento encaminhado ao líder em questão e à alta gerência (para uso em processos seletivos internos). Os gerentes intermediários também dão feedbacks ocasionais e recorrentes informalmente, além da avaliação formal. Sobre o feedback, o entrevistado A afirma que:

O feedback real, aquele de sentar e conversar "olho no olho", a gente costuma ter um pouco mais uma vez por ano porque o banco pede uma pauta anual de avaliação de desempenho. (...), mas também não adianta você ficar sentado na frente do seu colega uma vez por ano, (...) o crescimento vai acontecendo ao longo do ano (Entrevistado A).

O entrevistado H acrescenta que além do feedback para ajuste de comportamentos ou posturas, os alinhamentos estratégicos (que podem ocorrer por meio de reuniões semanais) são essenciais para adequar o que está sendo feito com os objetivos pré-estabelecidos, destacando que:

Temos que mostrar pelo exemplo. Não basta termos um monte de reuniões com nosso superintendente, ver um orçamento, e a equipe não ter essa clareza, esse entendimento todos os dias. Somos todos uma pequena peça dessa engrenagem; todos têm que entregar. Então, para mim, um papel importante é mostrar que todos devem estar envolvidos para esse propósito. Devemos chamar todos para dizer que eles devem atingir o mesmo objetivo (Entrevistado H).

Foi evidenciado que o *middle manager* atua ativamente como implementador da estratégia deliberada, monitorando os indicadores e o desempenho de sua unidade e alinhando os comportamentos, posturas e atividades organizacionais de seus líderes com as intenções e objetivos da alta gerência. Além disso, observamos que os GMs puderam desempenhar esse papel de forma mais ativa desde a pandemia, deixando de realizar atividades operacionais relacionadas ao monitoramento e usando esse tempo extra para conduzir a estratégia de fato.

## AC 2. Implementação da estratégia

A **perspectiva de gestão de cima para baixo (ECP2.1)** é caracterizada pela priorização de estratégias deliberadas dentro de uma perspectiva racional, lógica e altamente formalizada. A ideia de que informações e planos de ação viajam verticalmente de cima para baixo também é defendida (Hambrick, 1981). Portanto, a centralização da formulação estratégica na alta gerência (**EOP2.1**) foi observada para caracterizar a formação de estratégias da perspectiva de cima para baixo.

Bancárias são organizações reguladas e supervisionadas pelo Banco Central do Brasil (BCB), de acordo com diretrizes estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional (CMN). Assim, suas atividades devem seguir procedimentos de segurança para proteger a instituição e seus clientes e evitar que recursos financeiros sejam direcionados para financiar atividades ilícitas.

Foi possível verificar uma centralização na alta gerência quanto ao processo de formulação da estratégia. A partir de uma análise racional, lógica e analítica, a alta gerência formula estratégias deliberadas e transfere as diretrizes macro que devem ser seguidas para os gerentes intermediários. Estes, por sua vez, repassam para o nível operacional para que estes atuem na execução. O entrevistado D corroborou esse entendimento, afirmando que: "A estratégia está sempre no alto escalão, e nós estamos aqui, no nível tático. A idealização da estratégia do segmento é muito alinhada com o alto executivo; eu acho que é mais um *top-down*, sim" (Entrevistado D). O entrevistado B enfatizou que: "A formação da estratégia é muito centralizada no alto escalão, (...) há, claro, um certo *share down*, mas eu diria que nós não temos muito envolvimento na elaboração da estratégia macro" (Entrevistado B).

O **processo de gestão de baixo para cima (ECP2.2)** é baseado em uma perspectiva empreendedora e é frequentemente associado a estruturas organizacionais mais horizontais. Também é caracterizado por maior receptividade da alta gerência para ouvir demandas e eventos do nível operacional (Burgelman, 1983). Esta é considerada a abordagem menos centralizada e é geralmente concebida como tendo ideias e iniciativas geradas de baixo para cima (Hart, 1992; Ritchie & Riley, 2004; Splitter et al., 2021; Tarakci et al., 2023; Toegel et al., 2022). Nosso objetivo era entender o envolvimento dos níveis hierárquicos mais baixos na implementação da estratégia (**EOP2.2**) para caracterizar a formação da estratégia da perspectiva de baixo para cima.

Os GMs buscam aplicar uma gestão mais horizontal nas plataformas, incentivando o nível operacional a propor novas ideias e iniciativas diferentes das vigentes, atuando diretamente na implementação da estratégia. Assim, verificamos que as plataformas SRS

possuem algumas características que se alinham ao processo de gestão *bottom-up*, conforme corroborado pelo entrevistado F: “Esse feedback que temos deles [no nível operacional] acaba fazendo com que de repente a gente mude a estratégia na unidade, foque em determinado produto ou serviço” (Entrevistado F).

De acordo com a análise do **ECP2.1**, a alta gerência formula e transmite diretrizes macroestratégicas aos Gerentes Gerais, que, por sua vez, as repassam aos seus líderes para atuarem na execução dos planos deliberados. Percebemos que o nível operacional, especialmente os gerentes comerciais mais experientes, estão abertos a adaptar os planos táticos propostos às especificidades de cada portfólio de clientes, desde que permaneçam alinhados aos planos desenhados. Sobre isso, o entrevistado C afirmou que: “Aqui, cada RM gerencia seu portfólio, e trocamos ideias juntos para tentar atingir o objetivo comum, que é a plataforma” (Entrevistado C).

As evidências indicam que o nível operacional tem envolvimento mais significativo na implementação da estratégia quando se trata de atingir os objetivos individuais de cada plataforma. Nesse contexto micro, por um lado, os insights dos gestores de negócio são ouvidos, compartilhados com os demais funcionários, e suas sugestões para execução da estratégia podem ser implementadas quase sempre sem o envolvimento da alta gerência. Por outro lado, notamos que as mudanças no segmento desde a pandemia pouco modificaram a possibilidade de atuação direta desse nível na implementação da estratégia no contexto macro.

Na **abordagem de gestão de nível médio para cima e para baixo (ECP2.3)**, o nível médio está mais envolvido no processo de implementação estratégica, integrando estratégias deliberadas e emergentes para atingir os objetivos (Andersen, 2004; Splitter et al., 2021; Tarakci et al., 2023; Toegel et al., 2022).

O *middle manager* forma um sistema de *feedback* contínuo entre os outros níveis hierárquicos, que fornece informações essenciais da operacionalização à alta gerência e da formulação ao nível operacional (Floyd & Wooldridge, 1992; 2000; Splitter et al., 2021; Tarakci et al., 2023; Toegel et al., 2022). Assim, para caracterizar o processo de formação da estratégia na perspectiva *middle-up-down*, buscamos analisar a sinergia entre os níveis superior e inferior na formulação e implementação da estratégia.

Por meio de observação direta, verificamos que não havia canal aberto entre o nível médio e o alto escalão antes da pandemia, o que possibilitou fornecer *insights* e proposições relacionadas à formulação da estratégia.

Após a pandemia, o papel articulador do *middle manager* pôde ser melhor desempenhado com a extinção do cargo de Gerente Regional e a implementação de novas tecnologias, o que o Entrevistado I corroborou:

O banco [alta gerência] nos consultou aqui na ponta, perguntando se a gente concordava com o modelo que estava sendo proposto e se a gente tinha alguma sugestão de melhoria. A gente discordava, tinha sugestões de melhoria, elas eram dadas, e o segmento acatava. Eram três passos: a gente dava sugestões, eles formalizavam, e a gente executava. Antes, eles internamente davam sugestões, formalizavam, e colocavam para a gente executar. Então hoje, tem a nossa participação também. Querendo ou não, a gente participava da formulação dando sugestões (Entrevistado I).

A função articulatória do *middle manager* possibilita maior sinergia entre a alta gerência e os níveis operacionais e, conseqüentemente, entre a formulação e a implementação da estratégia. As evidências indicam que a função articulatória dos general managers na IFX poderia ser melhor desempenhada após a extinção do cargo de *Regional Manager* e a aproximação dos níveis médio e superior.

### AC 3. Turbulência Ambiental

Para que um ambiente seja considerado **dinâmico (ECP3.1)**, é necessário que haja fatores e componentes ambientais em processo contínuo de mudança, fazendo com que a organização tenha maior dificuldade em obter *insights* relevantes para a tomada de decisão (Duncan, 1972; Lavarda et al., 2021; Lavarda & Leite, 2022; Mintzberg et al., 2010).

Assim, buscamos entender o *impacto de mudanças inesperadas sem um padrão reconhecido* para descrever as características de turbulência do ambiente.

A declaração da pandemia de Covid-19 pela OMS em 11 de março de 2020 foi um evento recente sem precedentes. Os entrevistados I e C comentam como foram os primeiros momentos após o anúncio da pandemia no contexto do IFX:

Era uma espécie de buraco negro, e você não tinha um plano de ação rápido sobre o que fazer. Não imaginávamos colocar 30 mil funcionários em *home office* da noite para o dia (Entrevistado I).

Não tínhamos nem como trabalhar de casa, eles mandavam todo mundo para casa, e ninguém tinha como acessar o sistema. Demorou alguns dias para resolver; era levar o computador para casa, levar o computador para o escritório. (...). No começo foi um choque. Os clientes vão quebrar? O que vai acontecer? Tudo era desconhecido (Entrevistado C).

As informações obtidas na coleta de dados mostram que a IFX utilizou estratégias emergentes para responder rapidamente ao que estava sendo demandado pelo ambiente, definindo a pandemia da Covid-19 como um evento inesperado e sem um padrão reconhecido. Verifica-se também que nos primeiros meses da pandemia houve maior centralização da formulação e implementação da estratégia nos níveis de alta gerência.

Por outro lado, um **ambiente complexo (ECP3.2)** é caracterizado por muitos fatores e componentes ambientais, que exigem mais esforço para serem analisados, porque não são semelhantes (Duncan, 1972; Mintzberg et al., 2010). Assim, para descrever as características de turbulência do ambiente, observamos o nível crescente de conhecimento necessário para entregar valor.

A pandemia da Covid-19 causou uma crise sanitária, econômica e política global (Rouleau et al., 2020) — os impactos na IFX foram diversos. Embora a IFX tenha respondido rapidamente à necessidade de mudança do local de trabalho, com o passar dos meses e a continuidade do isolamento, a estrutura hierárquica de alguns segmentos começou a ser repensada — tanto para reduzir custos quanto para aumentar a agilidade na tomada de decisões. Após a extinção do Gerente Regional, as funções desse cargo foram distribuídas entre os superintendentes e os GMs.

Para os entrevistados E e B, o nível de responsabilidade atribuído ao *middle manager* aumentou com essa mudança: “O próprio cargo de Regional que acabou sendo demitido trouxe uma responsabilidade maior ao gerente geral, seja na parte de condução dos negócios, seja na participação em reuniões” (Entrevistado E) e “Querendo ou não, assumimos mais responsabilidades do que, até então, nosso antigo líder tinha, então acabo me envolvendo mais nos processos do que antes, pensando não só na minha agência, mas na superintendência como um todo” (Entrevistado B).

Para atuarem com qualidade nas novas atribuições, os entrevistados F, H e D indicaram que era preciso buscar mais conhecimento em diferentes áreas, como negociações, estratégias e análise de crédito, conforme seus relatos:

Sim, houve um processo que exigiu muito mais envolvimento e profundidade deles [GMs] nas negociações. (...). Então, sim, eu entendo que eles [GMs] passaram a receber uma cobrança muito maior de estarem envolvidos em processos que não eram feitos [por eles] antes (Entrevistado F).

Nós éramos muito mais estratégicos, buscávamos mais estratégias para entregar. As reuniões se intensificavam justamente para entregar esses objetivos, então precisávamos exercitar mais esse lado, porque antes era mais automático. Nós éramos mais ativos em campo, então tínhamos que trabalhar mais para entregar essas metas (Entrevistado H).

Eu acho que o conhecimento que vocês adquiriram na pandemia, principalmente a questão do crédito em um cenário de alto estresse, de saber onde fazer as operações e de que forma atuar, eu acho que foi muito positivo. (...) devido à queda de vários limites [de crédito do cliente], nós tivemos que repropor os limites com discussões mais aprofundadas. (...) e o resultado foi que nós tivemos poucas perdas no segmento nesses dois anos (Entrevistado D).

Nesse sentido, a observação direta demonstrou que os GMs buscaram aprofundar seus conhecimentos em diferentes áreas para atender às expectativas da alta gerência e desempenhar adequadamente suas novas funções. Portanto, com a definição da pandemia da Covid-19 como um evento inesperado e sem padrão reconhecido, as informações obtidas na coleta de dados demonstram que a IFX utilizou estratégias emergentes para responder rapidamente ao que estava sendo demandado pelo ambiente. Também pode ser observado que nos primeiros meses da pandemia houve maior centralização da formulação e implementação da estratégia nos níveis de alta gerência.

## Discussão dos Resultados

O objetivo do estudo é analisar como os papéis do *middle manager* são desempenhados na implementação da estratégia em um ambiente turbulento. Entendemos que o *middle manager* desempenha simultaneamente os papéis de defensor (propondo novas ações e caminhos), sintetizador (transferindo informações com *insights* para a alta gerência), facilitador (fornecendo um ambiente que facilite a adaptação) e implementador (implementando a estratégia deliberada) no contexto dos ambientes dinâmicos e complexos, com as turbulências causadas pela pandemia da Covid-19, com mais intensidade do que antes da pandemia eclodir.

De acordo com a tipologia de Floyd e Wooldridge (1992) no SRS GM estudado, os dados coletados mostraram quatro papéis de gerente intermediário. Os relatórios indicaram que a atuação do nível intermediário de tomada de decisão tem sido mais frequente como defensor de alternativas, sintetizador de informações, facilitador de adaptação e implementador de estratégias deliberadas. As atividades foram realizadas de forma mais ativa após a pandemia da Covid-19, o que indica a maior necessidade de articulação entre os níveis hierárquicos quando turbulências no ambiente são identificadas. Segundo Mintzberg (1978), Nonaka (1988), Andersen (2004), Splitter et al. (2021), Toegel et al. (2022) e Vaz et al. (2022), a integração entre estratégias deliberadas e emergentes na gestão *top-down* permite a resposta rápida às mudanças ambientais, mas apenas se os funcionários estiverem dispostos a aceitar e implementar rapidamente as decisões de alto nível.

No que se refere à gestão estratégica no IFX, por um lado, verificamos que o contexto macro da superintendência e dos segmentos estudados são marcados por características do processo de gestão *top-down*, como a centralização da formação estratégica em níveis superiores e a implementação em níveis inferiores.

Por outro lado, o microcontexto das plataformas possui características mais usualmente relacionadas ao processo de gestão *bottom-up*, como a possibilidade de os níveis médio e inferior formularem e implementarem estratégias com menor envolvimento da alta gerência. Portanto, a gestão *middle-up-down* ocorre devido à presença de *feedback* contínuo entre a gerência *top-down* e *bottom-up* articulada pelo *middle manager*, que fornece informações essenciais da operacionalização para a alta gerência e da formulação da estratégia e de novos projetos no nível operacional (Floyd & Wooldridge, 1992; 2000; Lavarda et al., 2010; Tarakci et al., 2023; Toegel et al., 2022; Vaz et al., 2022).

A pandemia da covid-19 tornou o ambiente mais dinâmico, com fatores e componentes ambientais em um processo contínuo de mudança (Duncan, 1972), dificultando a obtenção de *insights* para embasar a tomada de decisão. Além disso, notamos a complexidade do ambiente a partir da pandemia da covid-19, com uma quantidade mais significativa de fatores e componentes ambientais (como gestores tendo que olhar até mesmo aqueles que faleceram na administração de empresas durante a pandemia para considerar novos negócios) e sem similaridade entre eles, exigindo um nível maior de conhecimento dos GMs para desempenhar ativamente suas atividades (Mintzberg et al., 2010) considerando a "estratégia de fazer" (Duncan, 1972).

Nos primeiros meses da pandemia, os GMs tranquilizaram sua equipe, foram menos rígidos com as regras e incentivaram a integração e a troca nas reuniões. A comunicação foi crucial para que os GMs liderassem sua equipe e mantivessem o desempenho dos resultados.

Com o passar do tempo e com a extinção do cargo de Gerente Regional, verificamos um melhor desempenho da função articuladora do *middle manager*, melhorando a sinergia entre os níveis superior e inferior e, conseqüentemente, entre a formulação e a implementação da estratégia. Isso indica que, em alguns aspectos, o IFX mudou seus processos e passou a enxergar a importância da participação do nível médio na estratégia de implementação, aproximando-se do processo de *middle-up-down management*.

Entendemos pela teoria e pelos dados coletados que o *middle manager* analisado na IFX começou a desempenhar o papel de facilitador de forma mais ativa quando a pandemia começou. Algumas práticas relacionadas a essa mudança e a esse papel incluem ajudar a equipe a construir um novo senso do que está acontecendo, criar um senso de união e aumentar a flexibilidade em relação às regras devido ao contexto turbulento.

Portanto, mesmo com o processo de gestão *top-down* sendo (inicialmente) predominante no IFX, sua adaptação ao ambiente turbulento ocorreu em decorrência da gestão *middle-up-down*, caracterizando um processo integrativo articulado pelos GMs (Andersen, 2004; Lavarda et al., 2010; Tarakci et al., 2023; Toegel et al., 2022; Vaz et al., 2022). Dessa forma, é possível relacionar as características articuladoras dos *middle managers* no processo de implementação da estratégia na organização frente ao cenário turbulento.

A Figura 2 foi formulada utilizando principalmente as contribuições de Duncan (1972), Hambrick (1981), Floyd e Wooldridge (1992) e Andersen (2004), que abrange os papéis desempenhados pelo gerente intermediário, conceitos dos três processos de gestão e as dimensões de dinamismo e complexidade do ambiente, relacionados a um ambiente turbulento.

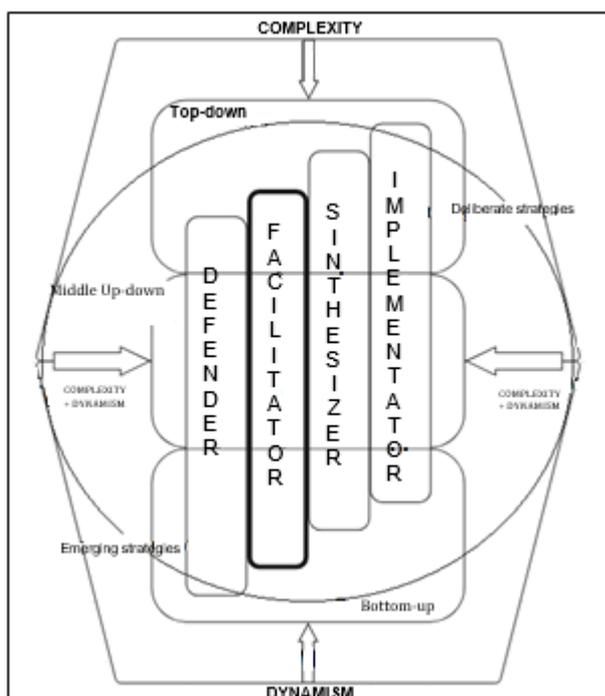
Considerando o processo de gestão *top-down*, notamos que o *middle manager* desempenha seus papéis conforme o espectro apresentado, no qual há predominância do papel de implementador, seguido dos papéis de sintetizador, facilitador e defensor. Em contrapartida, o processo de gestão *bottom-up* apresenta predominância do papel de defensor alternativo, seguido dos papéis de facilitador da adaptação, sintetizador de informações e implementador da estratégia. Os espectros foram definidos quanto ao tipo de estratégia predominante em cada processo de gestão (representado pelo círculo), sendo as estratégias deliberadas mais relacionadas à gestão *top-down* (parte superior do círculo) e as emergentes ao processo *bottom-up* (parte inferior do círculo). Percebemos que o espectro é representado pela simultaneidade de todos os papéis e pela articulação de estratégias deliberadas e emergentes no processo de

gestão *middle-up-down*. A ênfase dada ao papel de facilitador da adaptação se deve à importância da comunicação pelo middle manager, que possibilitou evidenciar o melhor desempenho de suas atividades.

Os trapézios superior e inferior representam as duas dimensões do ambiente relacionadas à turbulência. O trapézio superior ilustra a dimensão da complexidade, que demanda mais conhecimento para lidar com a incerteza. Portanto, parece estar mais diretamente relacionado ao processo de gestão *top-down*, no qual há um nível maior de planejamento. Por outro lado, o trapézio inferior mostra a dimensão do dinamismo, que demanda respostas mais rápidas para lidar com as mudanças impostas e, portanto, está relacionado ao processo de gestão *bottom-up*, onde estratégias emergentes permitem essa agilidade. Esses trapézios também representam o encontro das duas dimensões, exibindo um ambiente complexo e dinâmico. Nesse ambiente, a função articuladora de estratégias deliberadas e emergentes exercida pelo *middle manager*, desempenhando ativa e simultaneamente seus quatro papéis, é crítica para lidar com a turbulência em relação ao processo de gestão *middle-up-down*, conforme identificado na Figura 2.

**Figura 2**

*Articulando características do gerente intermediário na implementação da estratégia*



**Nota.** Dados de pesquisa.

Assim, explicitadas as relações entre os papéis desempenhados pelo *middle manager*, a implementação da estratégia e as turbulências do ambiente, entendemos que há um envolvimento do *middle manager* que se tornou mais ativo diante da necessidade de dar respostas rápidas às situações do ambiente e a articulação entre os níveis hierárquicos ficou ainda mais evidente, em linha com pesquisas recentes (Tarakci et al., 2023; Toegel et al., 2022; Vaz et al., 2022).

### Considerações finais

Buscamos responder como os papéis são desempenhados pelo *middle manager* na implementação da estratégia em um ambiente turbulento? Mais detalhadamente, buscamos identificar os papéis dos *middle managers* segundo a tipologia de Floyd e Wooldridge (1992); caracterizar como ocorre o processo de implementação da estratégia, considerando as perspectivas decisórias *top-down*, *bottom-up* e *middle-up-down*; descrever as características da turbulência do ambiente; e relacionar as características do *middle manager* no processo de implementação da estratégia na organização sob um contexto turbulento. Assim, entendemos que esse objetivo foi alcançado satisfatoriamente com base nos dados coletados e na discussão entre a teoria e o contexto do caso.

Como gerentes de nível médio, constatamos que os GMs têm um papel estratégico fundamental na IFX, propondo novas ações e caminhos, transferindo informações com *insights* para a alta gerência, proporcionando um ambiente que facilita a adaptação e implementando estratégias deliberadas. Verificamos também que, apesar da predominância do processo de gestão *top-down* na IFX, sua adaptação às turbulências ambientais só ocorreu de forma rápida e sem perdas significativas em relação às atividades desenvolvidas anteriormente devido à processo de integração da tomada de decisão e o papel articulador dos GMs (Andersen, 2004; Floyd & Wooldridge, 1992; Nonaka, 1988).

Além disso, foi possível analisar o processo de formação de estratégias realizado por *middle managers* durante o período da pandemia da Covid-19, no qual as organizações precisaram readequar suas práticas estratégicas a um novo contexto no qual a construção colaborativa entre todos os atores responsáveis pela estratégia proporciona o alcance dos objetivos da organização (Jarzabkowski et al., 2023). Nesse sentido, encontramos a caracterização dos papéis do *middle manager* em níveis de decisão diferentes dos encontrados em outras pesquisas (Rodrigues & Lavarda, 2023), sendo os papéis de implementador da estratégia e sintetizador de informações perceptíveis em nosso estudo no modelo *top-down*, os

papéis de defensor de alternativas e facilitador da adaptação foram percebidos no modelo *bottom-up*, e uma ocorrência simultânea dos quatro no modelo *middle-up-down*.

Destacamos como contribuição acadêmica o avanço referente à teoria estudada sobre a influência da comunicação na interação dos *middle managers* com os demais níveis hierárquicos, sendo uma potencial contribuição ao modelo de Floyd e Wooldridge (1992) e fomentando a pesquisa em gestão estratégica de organizações. Além disso, as discussões aqui apresentadas trazem contribuições práticas sobre a importância estratégica do *middle manager* como articulador nas organizações. Assim, destacamos o papel do facilitador em crises, como a enfrentada por muitas organizações desde a pandemia da Covid-19 (Machado et al., 2022).

Esta pesquisa foi baseada em um único estudo de caso, sendo que apenas uma plataforma da região sul pôde ser visitada presencialmente. Portanto, é possível destacar como limitação deste trabalho a dificuldade de coleta e comparação de dados sobre a dinâmica e a experiência cotidiana das demais plataformas da SRS ou de outros players do mercado, uma vez que a coleta de dados referentes a essas unidades foi centralizada na perspectiva dos GMs entrevistados. Além disso, outra limitação envolve a ausência de entrevista com o gestor nível 2 (superintendente), decisão motivada pela ausência de outros funcionários com o mesmo cargo no caso selecionado, o que impossibilitaria o sigilo do entrevistado.

Pesquisas futuras podem ser desenvolvidas em outras instituições bancárias e *fintechs* com características relacionadas a processos de gestão *bottom-up* e *middle-up-down*, possibilitando a comparação com o IFX, no qual predomina a gestão *top-down*, bem como a realização de estudos longitudinais comparando o período antes, durante e depois da pandemia da Covid-19. Outra linha de pesquisa pode investigar organizações que passaram por revisões em seus organogramas para verificar o impacto dessas mudanças no papel articulador do *middle manager*. Uma sugestão seria aprofundar mais sobre a importância do papel do facilitador e da comunicação realizada pelo *middle manager* em outras organizações sob pressão de um ambiente turbulento (Rouleau et al., 2020).

O *middle manager* é uma peça estratégica fundamental nas organizações. Esperamos que o vasto campo de estudo em que ele está inserido, o campo da estratégia, continue sendo analisado e explorado para que os resultados encontrados em estudos acadêmicos possam promover cada vez melhores resultados para as organizações.

## References

- Andersen, T. J. (2004). Integrating the strategy formation process: an international perspective. *European Management Journal*, 22(3), 263–272.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.04.008>
- Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behaviour, corporate context and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 1, 61–70.  
<https://doi.org/10.2307/257168>
- Christie, A., & Tippmann, E. (2024). Intended or unintended strategy? The activities of middle managers in strategy implementation. *Long Range Planning*, 57(1), 102410.  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102410>
- Czarniawska, B. (1998). *A narrative approach to organization studies* (B. Czarniawska, Org.). SAGE Publications.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.  
<https://doi.org/10.2307/2392145>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154.  
<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(S1), 153–167. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131012>
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle: reconceptualizing strategy process*. Sage.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2017). *Handbook of middle management strategy process research*. Edward Elgar Publishing.
- Fonseca, R. C. Z., Fernandes, B. H. R., & Vaz, S. L. (2023). Papéis estratégicos dos middle managers: uma revisão sistemática. In: XLVII Encontro da ANPAD (EnANPAD 2023) (pp. 1-20).
- Hambrick, D. C. (1981). Environment, strategy, and power within top management teams. *Administrative science quarterly*, 253-275. <https://doi.org/10.2307/2392472>

- Hambrick, M., & Mason, P. (1984). A: Upper echelons: the organizations as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.  
<https://doi.org/10.2307/258434>
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of management executive*, 15(4), 48–59. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.5897655>
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of management review*, 17(2), 327. <https://doi.org/10.2307/258775>
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations; Studies towards the Integration of the Social Sciences*, 60(1), 5–27. <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>
- Jarzabkowski, P., Bednarek, R., Cacciatori, E., Chalkias, K., Gallagher Rodgers, R., & Kavas, M. (2023). Impact as an Iterative Process: Building Continuity through Teamwork. *Academy of Management Proceedings*, 2023(1),12115.
- Kerlinger, F. N. (1979). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710. <https://doi.org/10.2307/259349>
- Lavarda, R. B.; Canet-Giner, M. T.; Peris-Bonet, F. J. (2010). How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. *Revista de Administração de Empresas*, 50(4), 358-370.  
<https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000400002>
- Lavarda, R. A. B., Perito, B. Z., Gnigler, L. M., & Rocha, R. V. C. D. (2021). Open strategizing e incerteza percebida: o enfoque estratégico e contingencial no enfrentamento à crise causada pela pandemia do Covid-19. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 27, 1-34. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.311.104094>
- Lavarda, R. A. B., & Leite, F. K. (2022). Open strategizing and organizational resilience considering the environmental uncertainty. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 21(2), 21447. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i2.21447>
- Lavarda, R., & Bellucci, C. (2022). Case study as a suitable method to research strategy as practice perspective. *The Qualitative Report*, 27(2), 539-555.  
<https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.4296>
- Machado, L. A., Bernardes, M. E. B., & Vaz, S. L. (2022), Evolução do relacionamento entre alta administração e média gerência em um processo de implementação estratégica no

- contexto da crise da COVID-19. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 21, 1-26, e21448. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i2.21448>
- 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>
- Mason, R. B. (2007). The external environment's effect on management and strategy: a complexity theory approach. *Management Decision*, 45(1), 10–28. <https://doi.org/10.1108/00251740710718935>
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategic formation. *Management Science*, 24(9), 934–949. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia*.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management: accelerating information creation. *Sloan Management Review*, 29(3), 9–18.
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2021). Liminal innovation in practice: Understanding the reconfiguration of digital work in crisis. *Information and Organization*, 31(1), 100336. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100336>
- Régner, 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>
- Rodrigues, A., & Lavarda, R. A. B. (2023). Middle manager formação da estratégia na open strategizing. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 17(3), 176-197. <https://doi.org/10.12712/rpca.v17i3.58844>
- Rouleau, L., Hällgren, M., & de Rond, M. (2020). Covid-19 and Our Understanding of Risk, Emergencies, and Crises. *Journal of Management Studies*, 10.1111/joms.12649. <https://doi.org/10.1111/joms.12649>
- Rouleau, L., & Cloutier, C. (2022). It's strategy. But is it practice? Desperately seeking social practice in strategy-as-practice research. *Strategic Organization*, 20(4), 722-733. <https://doi.org/10.1177/14761270221118334>
- Ritchie, B., & Riley, M. (2004). The role of the multi-unit manager within the strategy and structure relationship: evidence from the unexpected. *International Journal of Hospitality Management*, 23(2), 145–161. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2003.10.001>

- Sampat, B., Raj, S., Behl, A., & Schoebel, S. (2022). An empirical analysis of facilitators and barriers to the hybrid work model: a cross-cultural and multi-theoretical approach. *Personnel review*, 51(8), 1990-2020. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2022-0176>
- Splitter, V., Jarzabkowski, P. and 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>.
- Tarakci, M., Heyden, M. L., Rouleau, L., Raes, A., & Floyd, S. W. (2023). Heroes or Villains? Recasting Middle Management Roles, Processes, and Behaviours. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12989>
- Trochim, W. M. K. (1989). Outcome pattern matching and program theory. *Evaluation and Program Planning*, 12(4), 355–366. [https://doi.org/10.1016/0149-7189\(89\)90052-9](https://doi.org/10.1016/0149-7189(89)90052-9)
- Toegel, I., Levy, O. and Jonsen, K. (2022). ‘Secrecy in practice: How middle managers promote strategic initiatives behind the scenes’. *Organization Studies*, 43, 885-906. <https://doi.org/10.1177/0170840621998563>
- Vaz, S. L., Raes, A. M. L. and Heyden, M. L. M. (2022). ‘Realizing implementation through relational exchanges with top managers: The mediating role of middle managers’ divergent strategic behavior’. *Journal of Management Control*, 33,(1), 81-108. <https://doi.org/10.1007/s00187-021-00333-4>
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731–735. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)
- Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 117–125. <https://doi.org/10.1177/147612700311006>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods*.