

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

REGINA CÉLIA ZIMMERMANN DA FONSECA

**PERSPECTIVA DOS *MIDDLE MANAGERS* NO PROCESSO DA ESTRATÉGIA E
EM PRÁTICAS ESTRATÉGICAS NA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO:
UM ESTUDO EMPÍRICO**

TESE DE DOUTORADO

CURITIBA - PR

2023

REGINA CÉLIA ZIMMERMANN DA FONSECA

**PERSPECTIVA DOS *MIDDLE MANAGERS* NO PROCESSO DA ESTRATÉGIA E
EM PRÁTICAS ESTRATÉGICAS NA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO:
UM ESTUDO EMPÍRICO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de concentração: Estratégia, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes

CURITIBA – PR

2023

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Edilene de Oliveira dos Santos CRB-9/1636

Z74p 2023	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. – 2023 130 f. : il. ; 30 cm Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2023. Bibliografia: p. 130 1. Administração. 2. Pequenas e médias empresas – Efetividade. 3. Planejamento estratégico. 4. Administração da produção. I. Fernandes, Bruno Henrique Rocha. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título CDD. 20. ed. – 658
--------------	---

TERMO DE APROVAÇÃO

PERSPECTIVA DOS *MIDDLE MANAGERS* NO PROCESSO DA ESTRATÉGIA E EM PRÁTICAS ESTRATÉGICAS NA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO: UM ESTUDO EMPÍRICO

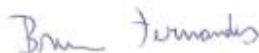
Por

Regina Célia Zimmermann da Fonseca

Tese aprovada em **16 de fevereiro 2023** como requisito parcial para obtenção do Título de Doutora no Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Administração Estratégica, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



Profª. Dra. Angela Cristiane Santos Póvoa
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração



Prof. Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes
Orientador



Prof. Dr. Samir Lótfi Vaz
Examinador



Profª. Dra. Angela França Versiani
Examinadora



Prof. Dr. Paulo Otavio Mussi Augusto
Examinador



Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva
Examinador

Dedico este trabalho ao meu pai,
Luiz Renato Zimmermann (*In memoriam*),
uma grande inspiração para mim,
que infelizmente foi uma das vítimas da COVID-19.

“Quem para de aprender é velho,
seja aos 20 ou 80.

Qualquer pessoa que continua
aprendendo permanece jovem.”

Henry Ford

Resumo

A média gerência (Middle Managers - MM) é um grupo de atores estratégicos essenciais, participantes do pensamento e da execução da estratégia de uma organização, devido ao conhecimento sobre a operação e aos papéis integradores e transversais. O objetivo desta tese é avaliar o envolvimento e os papéis dos MM nos processos de estratégia e práticas estratégicas (*strategy-as-process-and-practice* – SAPP), considerando o modelo de Wooldridge et al. (2008). Para o alcance deste objetivo foram analisadas práticas estratégicas com possível impacto sobre os resultados de efetividade operacional e de satisfação aos *stakeholders*, através de um estudo longitudinal em uma indústria de transformação, com cinco unidades fabris em diferentes regiões do Brasil, que possui uma metodologia participativa, onde os MM são envolvidos na construção conjunta de iniciativas estratégicas e contratação de resultados por meio de práticas que vem sendo adotadas na organização desde 2013. A tese está organizada em três artigos. O primeiro é uma avaliação de impacto de Wooldridge et al. 2008, na forma de revisão sistemática da literatura (RSL) apoiada pelo VOSviewer, apresentando oportunidades de atualizar o *framework* proposto pelos autores, na categoria de resultados em um modelo multidimensional, indo além de desempenho econômico. O segundo é um artigo empírico, longitudinal e qualitativo que analisa o envolvimento dos MM e seus papéis no processo de renovação estratégica, considerando práticas estratégicas baseadas em ferramentas do *lean manufacturing*, com foco em resultados de efetividade operacional. Com luz na teoria da evolução intraorganizacional (Burgelman, 1991), o estudo investiga a renovação estratégica em seus três componentes, variação (geração e ideias), seleção (priorização de iniciativas) e retenção (integração e implementação de iniciativas). O terceiro artigo, empírico e longitudinal, avalia o modelo sugerido no primeiro artigo, teórico, com relação aos resultados de efetividade operacional e de satisfação dos *stakeholders*. Com abordagem mista, dados primários e secundários foram coletados de 2012 a 2022 (apresentações; planos; filmes; registros estruturados; entrevistas qualitativas; jornais internos; pesquisas; revistas) e foram analisados através do ATLAS.ti e em gráficos de tendências. Os resultados demonstraram como um maior envolvimento dos MM e a institucionalização das práticas estratégicas favoreceram melhoria nos indicadores de eficiência operacional e satisfação de *stakeholders*. Com a análise dos resultados, a proposta de minha tese é de contribuir com o *framework* de Wooldridge et al. (2008) sobre a atuação dos MM, explorando o processo de renovação estratégica, e inserindo novas perspectivas de resultados: resultados de efetividade operacional (por exemplo: entrega; qualidade; custo; moral; segurança); e resultados de satisfação de *stakeholders* (por exemplo: clientes; funcionários; sociedade), além dos “resultados intermediários” e “resultados econômicos”.

Palavras-chaves: Média Gerência. Papéis de Média Gerência. Processo de Estratégia. Práticas Estratégicas. SAPP (*strategy-as-process and practice*). Efetividade Operacional. *Stakeholders*

Abstract

The Middle Managers (MM) is a group of essential strategic actors, participants in the thinking and execution of an organization's strategy, due to their knowledge of the operation and their integrative and transversal roles. The objective of this thesis is to evaluate the involvement and roles of MM in strategy processes and strategic practices (strategy-as-process-and-practice – SAPP), considering the model by Wooldridge et al. (2008). In order to achieve this objective, strategic practices with a possible impact on the results of operational effectiveness and stakeholder satisfaction were analyzed, through a longitudinal study in a manufacturing industry, with five manufacturing units in different regions of Brazil, which has a participatory methodology, where the MM are involved in the joint construction of strategic initiatives and contracting results through practices that have been adopted in the organization since 2013. The thesis is organized into three articles. The first is an impact assessment by Wooldridge et al. 2008, in the form of a systematic literature review (SLR) supported by VOSviewer, presenting opportunities to update the framework proposed by the authors, in the category of results in a multidimensional model, going beyond economic performance. The second is an empirical, longitudinal, and qualitative article that analyzes the involvement of MM and their roles in the strategic renewal process, considering strategic practices based on lean manufacturing tools, with a focus on operational effectiveness results. Based on the theory of intraorganizational evolution (Burgelman, 1991), the study investigates strategic renewal in its three components, variation (generation and ideas), selection (prioritization of initiatives) and retention (integration and implementation of initiatives). The third article, empirical and longitudinal, evaluates the model suggested in the first article, theoretical, regarding the results of operational effectiveness and stakeholder satisfaction. With a mixed approach, primary and secondary data were collected from 2012 to 2022 (presentations; plans; films; structured records; qualitative interviews; internal newspapers; surveys; magazines) and were analyzed using ATLAS.ti and trend graphs. The results showed how greater involvement of MM and the institutionalization of strategic practices favored improvement in operational efficiency indicators and stakeholder satisfaction. With the analysis of the results, the proposal of my thesis is to contribute with the framework of Wooldridge et al. (2008) on the performance of the MM, exploring the process of strategic renewal, and inserting new perspectives of results: operational effectiveness results (for example: delivery; quality; cost; morale; safety); and stakeholder satisfaction results (for example: customers; employees; society), in addition to “intermediate results” and “economic results”.

Keywords: Middle Management. Middle Managers roles. Strategic Process. Strategic Practices. SAPP (strategy-as-process and practice). Operational Effectiveness. Stakeholders

Prefácio

Sábado de sol do dia nove de março de 2019, acordei com uma imensa alegria e pensei... cheguei até aqui! Sim... nesse dia maravilhoso, eu cinquentei! O meu coração se encheu de gratidão e então eu pensei...obrigada Senhor... e lembrei de quanta gente que não teve a mesma sorte, de chegar aos cinquenta anos...

Então eu refleti..., cheguei na metade da vida e como será a próxima metade? Eu preciso fazer algo diferente, algo que me meta medo, que realmente me meta medo! Que me faça então, sentir que eu estou viva. Preciso me desafiar, preciso ser desafiada, porque ainda quero viver mais uns 50 anos.

Então no meio de tantas celebrações, viagens e desafios já assumidos, falei para o Alexandre, meu marido, o seguinte:

- Olha, eu vou voltar a estudar... descobri uma oportunidade na Católica de SC, pois a PUCPR vai fazer uma turma de Mestrado e Doutorado e eu estava esperando uma oportunidade assim, um Doutorado em Administração aqui na nossa cidade, em Joinville.

- Mas, voltar a estudar? Mulher, mas tu não achas que já estás velha demais para voltar a estudar? Que você já passou do tempo para isso?

- O que? Velha eu...? Não... eu não quero envelhecer, nunca.

Minhas motivações no desenvolvimento deste trabalho, após 30 anos de exercício profissional na indústria, estão relacionadas a duas questões simples: eu escolhi a engenharia química como formação, mas a administração me escolheu como profissional...

Na minha jornada profissional pude atuar como técnica e preciso considerar que foi a técnica e o entendimento dos materiais e dos processos que foram me levando nos caminhos da gestão. Então, nos últimos 15 anos, venho atuando como diretora de empresas, trabalhando com a média gerência em indústrias multinacionais e nacionais. Antes disso, também fui da média gerência por uns 10 anos, no início com equipes menores e locais. Posteriormente, fui assumindo equipes em outras unidades industriais, no conceito de múltiplas plantas, no Brasil e no exterior.

Ao longo da minha caminhada profissional, entendi que são as pessoas que fazem a diferença, porque máquinas se compram, prédios se constroem, mas são as pessoas que quando se sentem pertencentes a um propósito maior que fazem as coisas certas acontecerem.

Experiências ao longo de minha atuação profissional foram me induzindo a perceber que o envolvimento da média gerência na construção conjunta de planos estratégicos são fundamentais para se alinhar objetivos com a equipe, obter comprometimento e realizar as mudanças estratégicas necessárias. O aprendizado organizacional e o desenvolvimento de competências também acabam sendo ganhos obtidos durante este processo.

Em agosto de 2019, no auge dos meus 50 anos, juntei a documentação e fiz a minha inscrição no Doutorado da PUCPR. Participei da entrevista com a Professora Dra. Angela Pova, Coordenadora do Curso, que, com uma equipe de professores, foram a Joinville, conhecer e selecionar os candidatos. Sai da entrevista com a incerteza da seleção... senti o primeiro medo... Será que eu, uma engenheira de formação, teria essa chance...? Não seria eu, uma estranha no ninho?

Bem, dias depois tive a confirmação da aceitação. Vencida esta primeira etapa, fui participar da aula inaugural em Curitiba, onde pudemos conhecer os professores e as principais linhas de pesquisa do PPAD – Programa de Pós-graduação em Administração da PUCPR. Logo de princípio, encontrei o Professor Dr. Bruno Rocha Fernandes e nos identificamos, e foi feita a escolha – orientanda e orientador. O Professor Bruno me acolheu e me direcionou a seguir as pesquisas com a média gerência, me dando oportunidade de explorar as experiências por mim vividas, organizadas e catalogadas, nesses últimos anos.

Mas eu confesso que se eu queria sentir medo e me sentir desafiada, que este objetivo foi cumprido, com êxito! No início, cursando as disciplinas de forma presencial e, especialmente nas disciplinas mais orientadas a administração, como por exemplo, Teoria das Organizações, me senti desafiada. Você sabe o que é aquele sentimento de se achar pouco inteligente? Eu o tive muitas vezes...

Mas foi nesse sentimento que encontrei o que buscava, me sentir viva! Me reinventando, superando dificuldades, pois logo veio a pandemia, o isolamento, as aulas on-line e muitos colegas acabaram desistindo. Mas, o tempo foi passando e eu avançando nas disciplinas, qualificações e me senti enfim vencendo, assim como fiz nesse primeiro ciclo da vida.

Chegar ao fim desse projeto tem um grande valor, não pelo o que posso conquistar a partir do Doutorado, porque na verdade, não espero conquistar nada mais do que conhecimento. A vida já me trouxe muitas boas coisas e também não boas, que me serviram de aprendizado e de *insights* para evoluir.

Mas, o mais importante foi a jornada até aqui, apreciar o caminho e superar as dificuldades. Esta foi a grande conquista! Tenho gratidão por todos que de uma forma direta ou indireta, contribuíram para que a minha formação se concluísse. Quero mencionar aqui a minha família, os professores, colegas, superiores e subordinados. E tenho que dizer que acima de tudo, me sinto feliz por ter a oportunidade de compartilhar algumas das vivências de minha atuação profissional e por ter deixado a minha contribuição para a ciência, deixando um novo e mais amplo modelo sobre a perspectiva da média gerência nos processos da estratégia.

SUMÁRIO

Introdução à tese.....	11
Artigo 1: Papéis dos <i>Middle Managers</i> no Processo da Estratégia: Proposta de um <i>Framework</i>	15
Artigo 2: <i>Middle Managers</i> nos Processos e Práticas Estratégicas: Um Estudo Empírico Baseado na Teoria da Evolução intraorganizacional.....	40
Artigo 3: Influência dos <i>Middle Managers</i> na Operação e na Satisfação de <i>Stakeholders</i> : um Estudo Empírico.....	83
Conclusão da tese	128

Introdução à Tese

Quando nos referimos a média gerência, usamos um termo que engloba um conjunto de gestores ou o conjunto dos gerentes intermediários. Como é um grupo de indivíduos que são gestores, iremos nos referir sempre no plural e em linha com a literatura da área, adotaremos como abreviação: MM (do inglês, *Middle Managers*). Segundo Van Rensburg, Davis e Venter (2014), apesar de o termo “gerente intermediário” estar bem estabelecido na literatura, não encontramos comumente pessoas com o cargo de “gerente intermediário” nas organizações; em vez disso, a posição de um MM refere-se a uma função operacional ou colocação hierárquica.

Várias conceituações foram propostas aos MM. Alguns autores descreveram os MM usando descrições operacionais: “atuam como mediadores entre a estratégia da organização e as atividades do dia-a-dia” (Nonaka, 1994: 14) e “gerenciam um conjunto de líderes de equipe” (Osterman, 2008: 5). Outros autores baseiam sua descrição em posições reais no organograma, como “qualquer gerente abaixo do CEO e um nível acima dos trabalhadores e profissionais de linha” (Huy, 2001: 72); “gerentes que operam no “meio” da hierarquia organizacional” (Floyd & Wooldridge, 1992: 157); “longe o suficiente do trabalho de linha de frente para que eles possam ver o quadro geral” (Huy, 2001:73). E ainda, Kanter (1982: 96) observa que “pelo fato de os MM terem seus dedos no pulso das operações, eles também podem conceber, sugerir e colocar em movimento novas ideias que os *Top Management Team* (TMT) podem não pensar.”

Mas o que é determinante para alguém ser considerado um MM é o seu acesso aos TMT, juntamente com o seu conhecimento das operações (Floyd & Wooldridge, 1992) e isto é o que faz com que os MM venham recebendo atenção em pesquisas sobre estratégia com maior ênfase desde que Bower (1970), precursor de estudos com os MM, percebeu que eram eles quem identificavam as oportunidades, através de uma visão ascendente e descendente em um processo de alocação e planejamento de recursos.

A revisão de Wooldridge, Schmid e Floyd (2008) apresentou o estado da arte da pesquisa dos MM na perspectiva de processos de estratégia (conforme a definição (3) de Pettigrew (1992), processos é a sequência de eventos que explica como as coisas mudam ao longo do tempo); organizou a participação dos MM no processo de estratégia considerando antecedentes, processos e resultados; e sintetizou os estudos anteriores da perspectiva dos MM em torno de três grandes tópicos: papéis estratégicos; envolvimento na estratégia; relação com resultados organizacionais. Ao final deram orientações para trabalhos futuros na área.

Após a publicação do artigo de Wooldridge et al (2008), o interesse em pesquisas com os MM, aumentou. A base do *Web of Science* (em 20/11/22) apontava para 335 citações de Wooldridge et al. (2008); papéis, envolvimento e resultados seguem ainda sendo pesquisados por estudiosos de processos de estratégia e comunidade de estratégia como prática (*strategy as practice* – SAP) e o tema está longe de ser esgotado.

Em suma, a visão dos MM no desenvolvimento da estratégia evoluiu historicamente de um ponto em que eles essencialmente tomam direção e fornecem informações para os TMT para aquele em que estão no centro dos dois processos que se tornam a base da formação da estratégia – criação de conhecimento e desenvolvimento de competências essenciais (Wooldridge, Schmid e Floyd, 2008). Segundo Van Rensburg et al. (2014), a literatura não apenas reconhece o importante papel dos MM como implementadores, mas também reconhece o valor dos MM como elos que têm influência ascendente, descendente e lateral. Os MM são fundamentais para a implementação eficaz da estratégia (Raes, Heijltjes, Glunk, & Roe, 2011).

Vários autores afirmam que o envolvimento dos MM na formação da estratégia está associado à melhoria do desempenho organizacional (Ahearne, Lam, & Kraus, 2014; Hermkens, 2021; Mair, 2017; Ouakouak, Ouedraogo, & Mbengue, 2014). Porém, Mair (2017) afirma que poucos estudos analisaram o papel estratégico dos MM e as implicações para várias dimensões de desempenho, aplicando uma abordagem de *stakeholders* para construir uma

medida de desempenho multidimensional. A autora levou em consideração não apenas os aspectos financeiros do desempenho, mas também os não financeiros, como a satisfação do cliente e a satisfação do funcionário.

Embora Wooldridge et al. (2008) tenham contribuído para um entendimento mais amplo da formação de estratégias e mudanças em ambientes organizacionais complexos, na perspectiva dos MM, seu modelo não explica bem a relação com resultados. Os resultados desse modelo são apenas resultados intermediários (entendimento estratégico compartilhado e comprometimento; aprendizagem organizacional; realização da mudança estratégica; construção e renovação de capacidades) e desempenho econômico.

Nesta tese eu vou abordar os MM pela perspectiva combinada de processos de estratégia com a estratégia como prática (SAP), em fluxo de pesquisa que vem sendo denominado por Burgelman et al. (2018) de estratégia como processo e prática (*strategy-as-process-and-practice* - SAPP). Ainda, opto por direcionar o olhar para outros resultados gerados pelo envolvimento e papéis dos MM, que sucedem os resultados intermediários e antecedem o desempenho econômico, trazendo uma visão multidimensional, com olhar para *stakeholders*; por exemplo: clientes; funcionários; sociedade.

Corroborando com isso, Van Rensburg et al. (2014) destacaram como chave o papel de defesa (*advocacy*) dos MM durante a implementação da estratégia, interagindo com *stakeholders* internos e externos e assumindo sua responsabilidade em garantir que a estratégia seja conhecida e compreendida pelas principais partes interessadas. Esta definição vai ao encontro do que acredito como pesquisadora: em uma realidade onde as organizações, para serem bem-sucedidas, precisam estar atentas às demandas de seus *stakeholders*.

Portanto, o modelo de Wooldridge et al. (2008) não explica bem a relação entre resultados intermediários e desempenho econômico, o que significa uma lacuna a ser estudada. Os MM podem acrescentar resultados de efetividade operacional e aos *stakeholders*, antes de desempenho econômico. Esta tese irá investigar a inserção de novas categorias de resultados: efetividade operacional (entrega, qualidade, custo, moral e segurança); satisfação dos *stakeholders* (clientes, funcionários e sociedade), em vez de apenas desempenho econômico, como prevê o modelo original. Tais constatações inspiraram o problema que esta pesquisa se propõe a investigar: Como o envolvimento dos MM nos processos e práticas de estratégia contribui para os resultados de efetividade operacional e de satisfação de *stakeholders*?

Ressalto que tais resultados são importantes pelo fato de que a sociedade tem sido mais exigente com as organizações, por exemplo em relação a questões: éticas; morais; de atenção ao meio ambiente; inclusão; diversidade; propaganda enganosa. Por outro lado, algumas organizações também vêm demonstrando maior preocupação com *stakeholders* internos e externos. Observar “o grau em que os gerentes dão prioridade às reivindicações concorrentes das partes interessadas” (Mitchell, Agle, & Wood, 1997, pág. 854), que é o conceito de saliência, vem tomando cada vez mais relevância na perspectiva dos MM e na teoria dos *stakeholders*.

Por isso, o meu esforço inicial no desenvolvimento desta tese foi, além de me aprofundar na literatura relativa aos MM, me aprofundar nos papéis dos MM frente ao complexo e desafiador cenário atual e nas demandas da sociedade, organizando e coletando evidências.

Desta forma, estabeleceu-se o objetivo geral da tese como: avaliar o envolvimento dos MM nos processos de estratégia e práticas de estratégia considerando o modelo de Wooldridge et al. (2008), tendo em vista o cenário atual. Para o alcance deste objetivo foram analisadas práticas estratégicas com possível impacto sobre os resultados de efetividade operacional e de satisfação aos *stakeholders*, a fim de se obter compreensão mais abrangente do papel dos MM no desempenho organizacional em uma indústria de transformação. Como objetivos específicos do trabalho estão: analisar a participação dos MM no processo de renovação estratégica, em seus componentes: gerar ideias (variação), desenvolver iniciativas (seleção), integrar/executar iniciativas (retenção), investigando práticas na empresa estudada; examinar como os

comportamentos gerenciais em nível de grupo nas práticas afetam os resultados intermediários; investigar as relações entre resultados intermediários e resultados de efetividade operacional e reflexos na satisfação dos *stakeholders*; avaliar a consistência do modelo adotado, na empresa estudada, e sua relação com indicadores de efetividade operacional ao longo dos anos, no contexto de operações com múltiplas unidades industriais.

Esta pesquisa foi realizada em um único grupo empresarial, que possui um ambiente de natureza fabril, com múltiplas unidades em distintos estados brasileiros, explorando o envolvimento e os papéis dos MM no processo de estratégia e em práticas estratégicas ao longo de 10 anos, com dados em tempo real e retrospectivos. Esta pesquisa envolve uma ampla coleta de dados empíricos (de 2012 a 2022) englobando: apresentações; planos; contratos de resultados; filmes motivacionais; fotos; filmagens; registros estruturados de indicadores de desempenho de 5 unidades industriais; questionários semiestruturados em: 2020 (22 respondentes a 16 perguntas); 2021 (36 respondentes a 5 perguntas; 28 respondentes a 1 pergunta de pesquisa) e 2022 (39 respondentes a 8 perguntas); 6 entrevistas semiestruturadas (3 com o consultor externo: 2013, 2014, 2021, 2022) e dados secundários como jornais internos, pesquisas de desempenho, relatórios de sustentabilidade, *benchmarkings* e revistas.

Para melhor explorar todos os objetivos, organizei esta tese em três artigos correlatos, que partiram do modelo de Wooldridge et al. (2008) e usaram distintas metodologias.

O primeiro artigo questiona a respeito de sobre qual tem sido o papel dos MM no processo de estratégia nas organizações contemporâneas, em um contexto de contínua busca por maior competitividade, ênfase em sustentabilidade e satisfação de *stakeholders*. Os MM foram desafiados a evoluir em seus papéis de atuação e quase 15 anos após a publicação de Wooldridge et al. (2008) o modelo é posto à prova. O artigo traz uma avaliação de impacto da referida publicação em forma de revisão sistemática da literatura (RSL) com auxílio do software VOSviewer e faz uma reflexão dos papéis estratégicos dos MM frente a este contexto, em uma visão de processos e de resultados, além de apenas desempenho econômico. A atualização do *framework* de Wooldridge et al. (2008) é proposta com a inserção de novas categorias de resultados: efetividade operacional (entrega; qualidade; custo; moral; segurança) e satisfação dos *stakeholders* (clientes; funcionários; sociedade), com luz na teoria dos papéis (Kahn et al., 1964) e abrindo avenidas de oportunidades de novas pesquisas com os MM.

No segundo artigo da tese, o primeiro teórico-empírico, abordo o subprocesso de renovação estratégica através de um estudo de caso com os MM industriais de cinco unidades produtivas em distintas regiões do Brasil, além de MM corporativos, de uma indústria de transformação. A organização estudada representa um interessante lócus de estudo, por possuir um processo com metodologia participativa, onde os MM são envolvidos na construção conjunta de iniciativas estratégicas e contratação de resultados através de práticas que vem sendo realizadas na organização desde 2013. Partindo do *lean manufacturing*, com visão multidimensional de resultados (entrega, qualidade, custo moral e segurança) e através de ideias que emergem nas unidades (planos A3 - metodologia do *lean* e originária do *Hoshin Kanri* - prática japonesa pouco pesquisada no ocidente por práticos e acadêmicos), os MM industriais e corporativos se encontram em um *workshop* de estratégia anual (Encontro de Operações) e realizam debates (mesas A3) que culminam com o consenso sobre planos estratégicos mais adequados à realidade das unidades e da empresa. Os planos e resultados esperados para o período são contratados juntamente com os TMT. Com luz na teoria da evolução intraorganizacional (Burgelman, 1991) e nos papéis dos MM nos processos e práticas estratégicas (SAPP), realizei um estudo longitudinal (de 2012 a 2022), em tempo real e retrospectivo, em que os MM expressaram as suas percepções sobre o método. Os dados do estudo qualitativo foram analisados com auxílio do ATLAS.ti, vinculando processos e práticas de nível micro aos resultados de nível macro, conforme Kouamé e Langley (2018). Os achados do estudo ilustram a prática do modelo que apresenta um método evolucionista para integrar TMT, MM e equipes,

por meio do processo de renovação estratégica e seus componentes de variação, seleção e retenção, considerando os papéis dos MM neste processo. Quatro fluxos causais foram propostos: baixando as resistências e promovendo a integração; desenvolvimento cognitivo e aprendizado; recursividade e institucionalização; evolução. O estudo tem o potencial de ser replicado para outras organizações.

No terceiro e último artigo, apresento os resultados na perspectiva dos MM no processo de estratégia. O artigo é uma continuação dos trabalhos anteriores e aborda o papel dos MM nos processos e práticas estratégicas (SAPP) e sua relação com os resultados de efetividade operacional (entrega; qualidade; custo; moral; segurança) e satisfação dos *stakeholders* (clientes; funcionários; sociedade), conforme o modelo teórico do primeiro artigo e as práticas desenvolvidas no segundo artigo, mantendo o contexto empírico. O estudo é longitudinal (2012 a 2022), com abordagem qualitativa e quantitativa. Os dados primários e secundários foram analisados através do ATLAS.ti e em gráficos de tendências. Usando estratégia de triangulação concomitante (Creswell, & Creswell, 2021) os resultados demonstraram várias evoluções a partir de um maior envolvimento dos MM, da institucionalização do método, e de um maior foco em eficiência operacional, *stakeholders* e resultados em múltiplas dimensões.

Uma boa leitura a todos!

PAPÉIS DOS *MIDDLE MANAGERS* NO PROCESSO DA ESTRATÉGIA: PROPOSTA DE UM *FRAMEWORK*

Resumo

Em um contexto de contínua busca por maior competitividade, ênfase em sustentabilidade e satisfação de *stakeholders*, os indivíduos da média gerência (*Middle Managers* – MM) foram desafiados a evoluir em seus papéis de atuação. Cerca de 15 anos se passaram da publicação de Wooldridge, Schmid e Floyd (2008), que contribuiu para um entendimento mais amplo da perspectiva dos MM no processo da estratégia com um modelo estrutural abrangente, categorizado em antecedentes, processos e resultados. Este artigo traz uma avaliação de impacto da publicação Wooldridge et al. (2008) em forma de revisão sistemática da literatura (RSL) com auxílio do software VOSviewer e faz uma reflexão dos papéis estratégicos dos MM frente a este contexto, com ênfase na discussão de processos, práticas e de resultados, e propondo olhar além de desempenho econômico. De modo mais específico, com luz na teoria dos papéis, novas categorias de resultados: efetividade operacional e satisfação dos *stakeholders*, são inseridas no *framework* de Wooldridge et al (2008) refletindo a atuação dos MM em um contexto mais contemporâneo.

1. Introdução

Os indivíduos da média gerência (do inglês, *Middle Managers* – MM) são vistos como atores estratégicos essenciais, participando do pensamento e da execução da estratégia de uma organização (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006), com papel chave para o êxito da estratégia (Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008). Seu conhecimento sobre a operação e o seu papel integrador e transversal (Nonaka, 1991) faz com que os MM venham recebendo atenção em pesquisas sobre estratégia com maior ênfase desde os anos 90. Porém, após a publicação de Wooldridge, Schmid e Floyd (2008), apresentando o estado da arte da pesquisa dos MM na perspectiva estratégica (antecedentes, processos e resultados) e fazendo orientações para trabalhos futuros na área, o interesse em pesquisas aumentou.

Artigos recentes continuam a discutir papéis dos MM como: envolvimento com a alta gestão (Heyden, Sidhu, & Volberda, 2018), comportamentos estratégicos divergentes (Tarakci, Ateş, Floyd, Ahn, & Wooldridge, 2018; Vaz, Raes, & Heyden, 2022); gestão de crise (Heyden, Wilden, & Wise, 2020); ambiguidade e conflito (Splitter, Jarzabkowski, & Seidl, 2021); empreendedorismo corporativo e desempenho na abordagem de *stakeholders* (Mair, 2017); responsabilidade sobre sustentabilidade (Pelster & Schaltegger, 2021), com atuações relacionadas à formulação, implementação e resultados organizacionais.

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

Os MM operam em uma interseção entre a empresa e seu ambiente; ao mesmo tempo, ocupam uma posição única de rede, que conectam níveis executivos (*Top Management Team* – TMT) e supervisores, conciliando demandas ascendentes e descendentes dentro da organização (Heyden et al., 2020). Suas funções são ambíguas e complexas: eles precisam ter habilidades criativas e inovadoras; são responsáveis diretos pelo aumento da produtividade; resolução de

problemas; resultados operacionais; comunicação entre vários níveis hierárquicos; e ainda a satisfação dos funcionários. Eles têm conhecimento sobre o que motiva funcionários, e o que lhes permite melhorar a eficácia de qualquer iniciativa de mudança (Currie & Procter 2005; Floyd & Wooldridge 1992, 1997; Moss Kanter 1982; Hermkens, 2020). Estas questões de posição em rede e busca por eficiência motiva pesquisadores a estudarem papéis dos MM em distintas iniciativas.

Beringer, Jonas e Kock (2013) estudaram o impacto do comportamento dos *stakeholders* internos no sucesso da gestão de projetos. Mair (2017) afirma que poucos estudos analisaram o papel estratégico dos MM 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 dos MM no empreendedorismo corporativo. Já Ghlichlee e Bayat (2021) estudaram o engajamento dos colaboradores na orientação ao cliente, embora não tenham mensurado a satisfação do cliente. Ainda, Pelster e Schaltegger (2021) afirmam que os MM são os responsáveis por operacionalizar as decisões dos TMT em relação as atividades sociais e ambientais nas organizações.

Algumas organizações também vêm demonstrando maior preocupação com *stakeholders* internos e externos. Observar “o grau em que os gerentes dão prioridade às reivindicações concorrentes das partes interessadas” (Mitchell, Agle, & Wood, 1997, pág. 854), que é o conceito de *saliência*, vem tomando cada vez mais relevância na perspectiva dos MM.

Embora Wooldridge et al. (2008) tenham contribuído para um entendimento mais amplo da formação de estratégias e mudanças em ambientes organizacionais complexos, na perspectiva dos MM, seu modelo não explica bem a relação com resultados. Os resultados desse modelo são apenas *resultados intermediários* (entendimento estratégico compartilhado e comprometimento; aprendizagem organizacional; realização da mudança estratégica; construção e renovação de capacidades) e *desempenho econômico*. Ademais, considerando o *framework* de Wooldridge et al. (2008), observou-se que, desde a sua publicação em 2008, não houveram propostas de atualização, sugerindo por exemplo distintas categorias de resultados que capturassem a evolução dos papéis dos MM nestes últimos 15 anos.

Essas questões fundamentam oportunidades para novas pesquisas sobre o tema, já que os papéis dos MM vem evoluindo frente a novas demandas da sociedade e aumento de complexidade nas organizações contemporâneas. Surge então a pergunta desta pesquisa: Como o framework proposto por Wooldridge et al. (2008) poderia refletir os papéis estratégicos dos MM frente a este contexto nos dias atuais, em uma visão de processos e em resultados, além do desempenho econômico?

Este é o objetivo do presente artigo: analisar o impacto da publicação de Wooldridge et al. (2008), realizando uma revisão sistemática da literatura (RSL), desde a sua publicação e até o presente (2008 a 2022). Portanto, irá se investigar os papéis dos MM no processo de estratégia e em resultados, que sustentam o desempenho em dimensões além da econômica.

Em resumo, este artigo faz uma avaliação de impacto da publicação de Wooldridge et al. (2008) em forma de revisão sistemática de literatura (RSL) e sugere, novas possibilidades de estudos para entender o papel dos MM na estratégia, e propõe duas novas categorias de resultados ao *framework* estudado: efetividade operacional e satisfação dos *stakeholders*, com luz nos papéis e comportamentos dos MM e teoria dos papéis (Biddle, 1979; 1986; Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964).

2. Fundamentação Teórica

2.1 Teoria dos Papéis e os *Middle Managers* - MM

Um papel é o conjunto de comportamentos que os outros expressam dos 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 (Pralhad & Bettis, 1986).

Indivíduos desempenham muitos papéis em muitos contextos, mas os papéis que emergem dentro 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 MM podem influenciar o desempenho organizacional, conforme propõe Floyd e Wooldridge (1992) por meio de quatro papéis: campeões (defesa de alternativas estratégicas: os MM se engajam na comunicação persistente e persuasiva de propostas que fornecem à empresa novas capacidades ou permitem que ela use as capacidades existentes de maneira diferente); facilitador (os MM incentivam a solução de problemas multifuncionais, a experimentação e a geração de ideias, e cria arranjos que aumentam a flexibilidade organizacional); síntese (os MM obtêm significado estratégico de eventos, conectam ideias a questões estratégicas e vendem questões para os TMT e outras pessoas da organização); implementação (os MM alinham 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). Segundo Van Rensburg, Davis e Venter (2014), a literatura reconhece os MM com importante papel como implementadores, e com grande valor como elos de ligação, tendo influência ascendente, descendente e lateral. Os papéis dos MM envolvem ambiguidade e conflito, podendo o potencial de conflito de funções ser minimizado por mecanismos de controle (Floyd & Lane, 2000; Kahn et al., 1964).

Currie e Procter (2005) utilizaram a teoria dos papéis para conceituar experiências de transição de papéis dos MM nas organizações, associadas aos problemas de conflito e ambiguidade de papéis (Biddle, 1979, 1986; Kahn et al., 1964, 1966) que são consequências de expectativas contraditórias dos principais *stakeholders* sobre papéis dos MM. Eles ilustraram que existem fatores limitantes para um papel mais estratégico para os MM associados ao contexto da burocracia profissional. No entanto, o conflito de papéis e a ambiguidade podem ser mediados por um processo de socialização, que valoriza a identidade recebida e as características pessoais. Os trabalhos de Floyd e Wooldridge (1992, 1994, 1997, 2000) subestimavam esses problemas.

Embora a preocupação em relação aos papéis estratégicos dos MM em relação a contemplar expectativas de *stakeholders* (Currie & Procter, 2005; Floyd & Lane, 2000) não sejam recentes na literatura, Pappas e Wooldridge (2007) também alertaram que os papéis de corretagem dos MM estavam positivamente relacionados ao seu envolvimento na realização de objetivos estratégicos divergentes, como funções que ultrapassam os limites e que unem os membros organizacionais internos e os *stakeholders* externos (Shi, Markoczy & Dess, 2009). A responsabilidade social corporativa (CSR) é o conjunto de iniciativas de uma empresa para cuidar do bem-estar de seus *stakeholders* por meio de estratégias e práticas integradas (Glavas & Kelley, 2014).

Ao buscar clareza sobre como dar conta da diversidade de *stakeholders*, Mitchell, Agle e Wood (1997, pág. 854) propuseram o conceito de saliência como “o grau em que os gerentes dão prioridade às reivindicações concorrentes das partes interessadas”. Esta definição fornece um meio para avaliar como gestores, em particular os MM, decidem, reivindicam, conciliam e priorizam as necessidades dos diversos *stakeholders*. Elliott, Day e Lichtenstein (2020)

estudaram como os MM e os *stakeholders* externos influenciam o processo de planejamento estratégico na força policial do Reino Unido e revelaram uma influência indireta do planejamento estratégico sobre o desempenho, mediada pela atividade divergente dos MM, bem como pela relevância dos *stakeholders* externos.

Mantere (2008) estudou como e por que as expectativas dos papéis permitem ou restringem a agência estratégica dos MM, pois esta é a base para a renovação estratégica, um processo ascendente em que a estratégia é adaptada a um ambiente em mudança (Floyd e Wooldridge, 2000). A agência também é importante no processo de implementação da estratégia deliberada, onde os MM não motivados desaceleram ou até mesmo sabotam os esforços de implementação (Guth e MacMillan, 1986). Mantere (2008) examinou ainda como as expectativas dos *Top Management Team* (TMT) exercem restrições sobre a agência dos MM. O estudo pondera não apenas condições habilitadoras, mas também dificultadoras da emergência de papéis.

Vaz e Bulgacov (2018) sugerem pesquisar o envolvimento estratégico dos MM de maneira conjunta com os TMT; nessa abordagem, a estratégia se constitui como um propósito coletivo que depende de papéis, do relacionamento e da reciprocidade entre indivíduos MM e TMT (Floyd & Lane, 2000; Mantere, 2008; Raes, Heijltjes, Glunk, & Roe, 2011; Canales, 2013).

Estudos recentes demonstram situações nas quais tais papéis podem ser invertidos (como por exemplo: Heyden et al. 2017; Heyden et al., 2020).

Abordo aqui neste artigo a perspectiva dos MM nos processos de estratégia (Wooldridge et al., 2008) com luz nos fundamentos da teoria dos papéis (Kahn et al., 1964), assumindo que os MM estão envolvidos em processos de renovação estratégica (Wooldridge et. al., 2008). Busco, portanto, trazer a contribuição dos MM no desempenho organizacional, de forma ampliada, não apenas representada por desempenho econômico, que era o considerado no framework de Wooldridge et. al. (2008).

3. Procedimentos Metodológicos

A minha análise se baseou em duas fontes principais de dados: o artigo de Wooldridge et al. (2008) e os artigos publicados que citam o artigo de Wooldridge et al. (2008). A análise do impacto iniciou com a busca das citações no *Google Scholar* e posteriormente no *Web of Science* (WoS), rastreando desde o ano de 2008 até o ano de 2022 (consulta em 20/11/2022).

Na sequência, a base do *Google Scholar*, com quase três vezes mais publicações que o WoS, foi desconsiderada, pois embora também forneça acesso à pesquisa acadêmica, é uma abordagem mais ampla, com uma gama maior de estudos publicados, com qualidade inferior ao WoS, pois inclui contagens de citações de artigos em anais de congressos. A base do WoS é de qualidade confiável e foi por isso, adotada neste trabalho.

Criei um banco de dados de todos os arquivos com as publicações que citam Wooldridge et al. (2008). Isso foi feito recuperando-se todas as publicações listadas na coleção principal do *Web of Science* (WoS) que estavam em inglês e com *links* disponíveis, em novembro de 2022. A Figura 1 ilustra as etapas do processo de seleção de artigos para a análise de impacto e revisão sistemática de literatura (RSL).

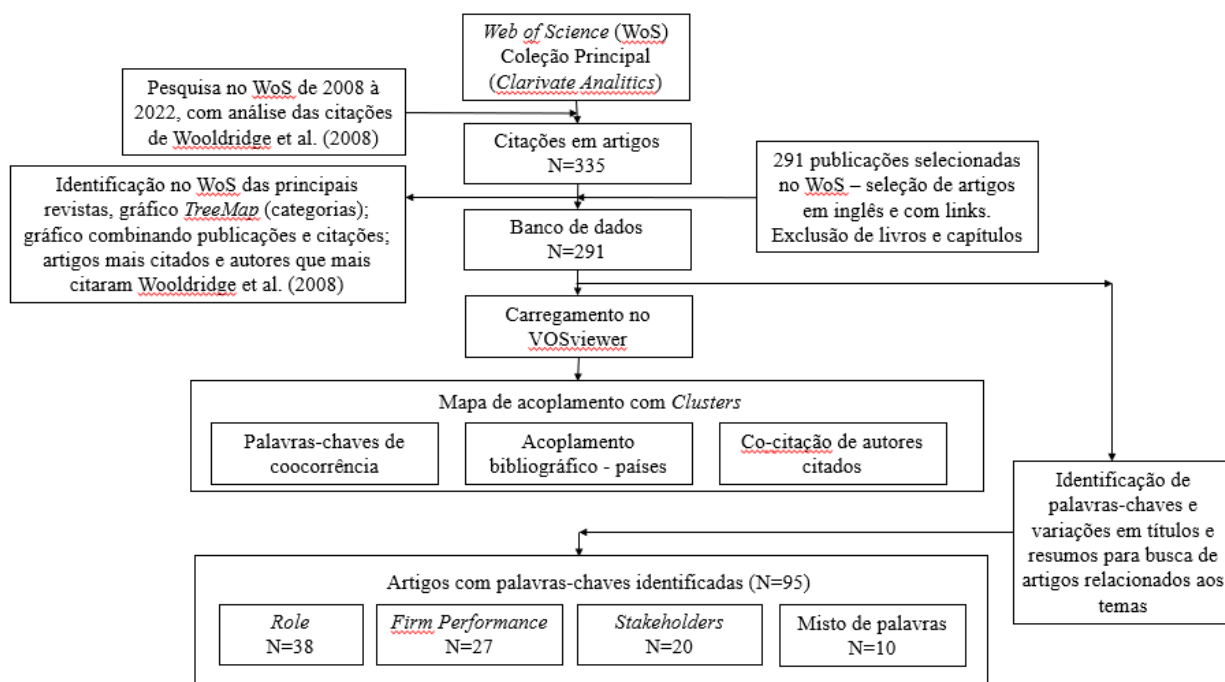
Não limitei a busca a periódicos ou áreas de pesquisa específicas (como frequentemente é feito), pois eu estava interessada no impacto geral do artigo e em sua natureza diversa. A base do WoS é particularmente adequada, pois fornece dados bibliográficos precisos e legíveis. Além disso, como prática comum na maioria das revisões, restringi a minha pesquisa a apenas artigos em inglês, sendo que livros e capítulos de livros foram excluídos de minha amostra.

Esse critério de seleção, reduziu uma amostra inicial de 335 citações de Wooldridge et al. (2008) para consequentes 291 artigos.

Na próxima etapa, agreguei as palavras-chaves e os resumos de todos os artigos citantes para completar a base.

Num primeiro momento busquei identificar os periódicos que mais publicaram artigos (Figura 2) com citações de Wooldridge et al. (2008), os autores que mais citaram o trabalho de Wooldridge et al. (2008), e as publicações totais e nos últimos anos, que estão apresentadas na Figura 2. Também busquei observar se a distribuição das publicações ao longo dos anos foi crescente, o comportamento nos últimos anos (Figura 3) e ainda o número de vezes que estes artigos, foram citados.

Figura 1 – Etapas realizadas para o processo de seleção de artigos analisados



Fonte: elaborado pela autora

Observei ainda nos os artigos que citaram Wooldridge et al. (2008), a categoria ou natureza das revistas que fizeram as publicações (Gráfico *TreeMap*, conforme Figura 4). Na sequência, observei os artigos que citaram o trabalho de Wooldridge et al. (2008) e que mais repercutiram na comunidade científica. Utilizei um critério de escolha de até 100 citações (Tabela 1).

A base final de 291 artigos, com longitude entre 2008 e 2022, foi carregada no *software* VOSviewer para a análise do acoplamento bibliográfico (Peixe & Pinto, 2022) e o desenvolvimento deste artigo. Foram carregados palavras-chave e resumos no *software*. O 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 as palavras chaves (palavras-chave de coocorrência) utilizadas pelos autores nos 291 artigos, conforme a Figura 5.

Posteriormente se obteve o mapa de acoplamento bibliográfico – países dentro de cada *cluster*, conforme a Figura 6 – e ainda o mapa de cocitação de autores citados dentro de cada *cluster*, conforme a Figura 7.

Um passo adicional na RSL foi a minha observação como pesquisadora na base construída a partir do WoS de temas de interesse desta pesquisa, no caso a atualização do *framework* de Wooldridge et al. (2008) e a questão de pesquisa.

Então busquei nos 291 artigos no meu banco de dados construído a partir do WoS, todos os artigos com identificação da palavra-chave “*role*” no título, para perceber se os papéis dos MM seguem sendo pesquisados. Posteriormente, foi feita a busca em relação a palavra-chave “*firm*”

performance”, ou seja, em relação a desempenho do negócio e suas variações para tentar ampliar a busca de artigos (“organizational performance”; “manufacturing”; “productivity”; “outcomes”; “lean manufacturing”). Por último, a busca foi feita em relação a palavra-chave stakeholders e possíveis variações (“sustainability”; “corporate social responsibility”; “CSR”; “stakeholder”; “customer”; “employee”; “environmental”; “ESG – environmental, social and governance”).

Na sequência, observei as ocorrências simultâneas destas palavras-chaves nos resumos dos artigos do banco de dados, a fim de detectar artigos que relacionassem os temas e que porventura não deixaram em evidência estes temas nos títulos.

Após a busca, eu identifiquei 95 artigos e realizei a leitura dos resumos destes artigos para fundamentar a discussão dos resultados encontrados.

Todas estas buscas me deram subsídios para responder à pergunta de pesquisa.

4. Resultados e Discussão

O estudo da avaliação do impacto das duas fontes principais de dados: o artigo de Wooldridge et al. (2008) e os artigos publicados que citam o artigo de Wooldridge et al. (2008) identificou na Web of Science (WoS) 335 citações de itens com fontes indexadas em sua coleção principal (consulta em 20/11/2022).

Figura 2 – Pesquisa de na WoS – Categoria dos Periódicos com citações a partir de Wooldridge et al. (2008)

Floyd, Steven Scott, Pamela Sharkey Heyden, Mariano L. M. Chen, Yang Mangematin, Vincent 5 5 5 5 4	JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES 15 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 12 JOURNAL OF MANAGEMENT 11 LONG RANGE PLANNING 9 EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL 7 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT 6 INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT 6 ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL 5 JOURNAL OF BUSINESS ETHICS 5 JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH 5 SCANDINAVIAN JOURNAL OF MANAGEMENT 5
---	--

1 Publicação	Classificar por: Citações: mais citados primeiro ▾	< 1 de 1 >	Citações								
			< Ano anterior					Próximo ano >		Média por ano	Total
			2018	2019	2020	2021	2022				
			Total								
			31	34	34	51	28	22.33	335		
⊖ 1	The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research		31	34	34	51	28	22.33	335		
	Wooldridge, B; Schmid, T and Floyd, SW										
	Dec 2008 JOURNAL OF MANAGEMENT 34 (6) , pp.1190-1221										

Tabela de publicações do relatório de citações

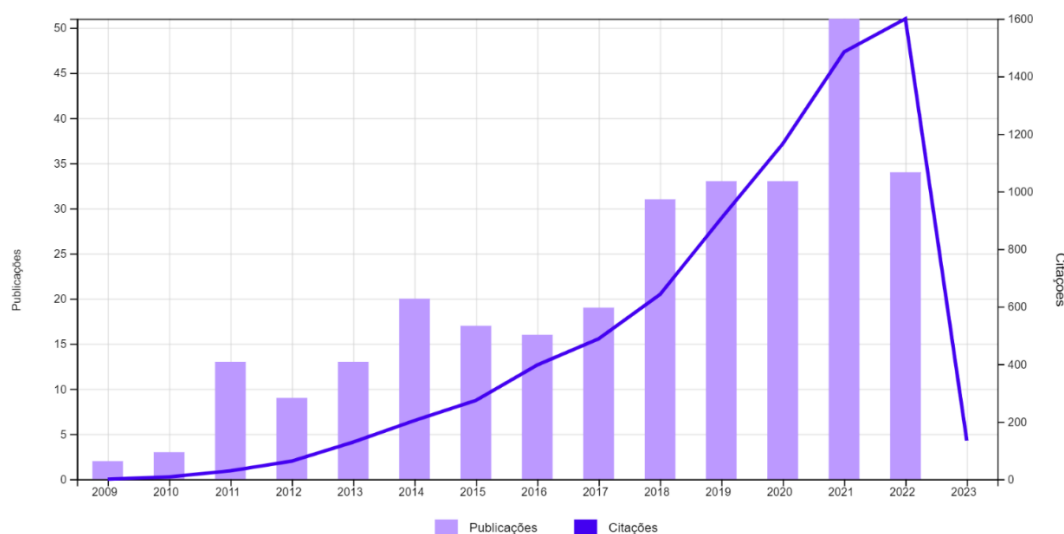
Fonte: WoS - Dados de Pesquisa da autora com consulta em 20/11/2022

Os periódicos que mais trazem publicações sobre os MM são: *Journal of Management Studies* (15); *Strategic Management Journal* (12); *Journal of Management* (11); *Long Range Planning* (9). Os Jornais que mais publicaram artigos citando o trabalho de Wooldridge et al. (2008) estão também designados na Figura 2, sendo que um mínimo de cinco artigos foi o estabelecido para esta demonstração, totalizando 86 artigos publicados nas revistas destacadas

(25,7%). A Figura 2 também ilustra as consultas realizadas no WoS (20/11/2022) em relação as citações do artigo de Wooldridge et al. (2008), no período de 2008 à 2022, com 335 artigos identificados na base principal do WoS. Esta figura também apresenta os cinco autores que neste período mais citaram em artigos, o trabalho de Wooldridge et al. (2008).

O interesse no tema é crescente e atual, pois além dos 335 artigos identificados, percebe-se que nos anos de 2018 a 2022, foram 178 artigos, ou seja, 53% do total de artigos publicados, o que demonstra o aumento do interesse em pesquisas na perspectiva dos MM em processos de estratégia. A soma de vezes que o artigo de Wooldridge et al. (2008) foi citado é de 7525 vezes (pesquisa em 25/02/2023). A Figura 3 demonstra esse crescimento em publicações (eixo a esquerda) e citações (eixo a direita).

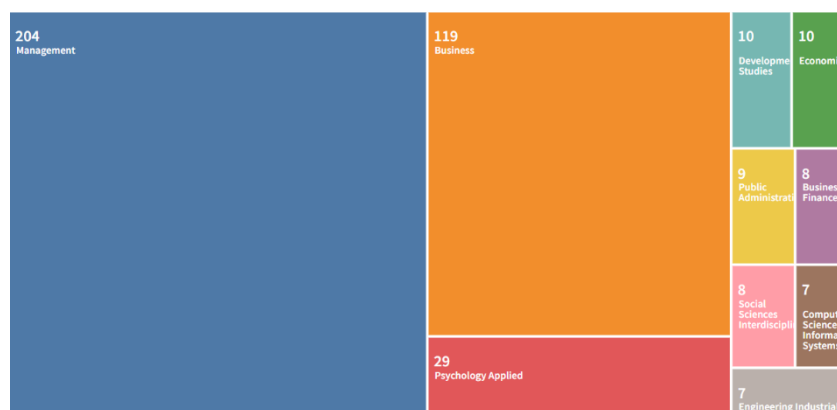
Figura 3 – Publicações e Citações a partir de Wooldridge et al. (2008)



Fonte: WoS – consulta da autora, realizada em 25/02/2023

As áreas dos periódicos que publicaram os artigos estão demonstradas na Figura 4, em um gráfico *TreeMap*, com o destaque para o predomínio da área de gerenciamento (204 – 60,9%) e negócios (119 ou 35,5%).

Figura 4 – Categoria dos Periódicos com citações de Wooldridge et al. (2008)



Fonte: WoS – Gráfico *TreeMap* – consulta da autora, em 20/11/22

Em menor ocorrência (3,6%), percebe-se: psicologia aplicada; estudos de desenvolvimento; economia; administração pública, finanças e negócios, ciências sociais, computação e

engenharia industrial. Isto confirma um interesse multidisciplinar pelas pesquisas com os MM.

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 o número de 100 de citações (em 25/02/2023).

Tabela 1 – Artigos que referenciaram Wooldridge et al. (2008) com mais citações

Artigo	Autores	Revista	Ano	Citações
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	2011	820
Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence	Rouleau, L.; Balogun, J.	Journal of Management Studies	2011	264
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	2015	223
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	2011	188
Functional Top Management Team Members: A Review, Synthesis, and Research Agenda	Menz, M.	Journal of Management	2012	171
Managing Strategic Change: The Duality of CEO Personality	Herrmann, P.; Nadkarni, S.	Strategic Management Journal	2014	141
Reversal of Strategic Change	Mantere, S.; Schildt, H. A.; Sillince, J. A. A.	Academy of Management Journal	2012	124
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	2014	123
From Autonomous Strategic Behavior to Emergent Strategy	Mirabeau, L.; Maguire, S.	Strategic Management Journal	2014	122
Behavior of Internal Stakeholders in Project Portfolio Management and its Impact on Success	Beringer, C.; Jonas, D.; Kock, A.	International Journal of Project Management	2013	119
Cross-cultural Differences in Compensation Level and Inequality across Occupations: A Set-theoretic Analysis	Greckhamer, T.	Organization Studies	2011	109

Time in Strategic Change Research	Kunisch, S.; Bartunek, J. M.; Mueller, J; Huy, Q. N.	Academy of Management Annals	2017	107
Taking Historical Embeddedness Seriously: Three Historical Approaches to Advance Strategy Process and Practice Research	Vaara, E.; Lamberg, J-A.	Academy of Management Review	2016	106
The Practice and Process of Delivering Integration through Strategic Planning	Jarzabkowski, P.; Balogun, J.	Journal of Management Studies	2009	104
Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda	Wolf, C.; Floyd, S. W.	Journal of Management	2017	102
Strategy processes and practices: Dialogues and intersections	Burgelman, R.A.; Floyd, S. W.; Laamanen, T.; Mantere, S.; Vaara, E.; Whittington, R.	Strategic Management Journal	2018	100

A tabela 1 apresenta uma diversidade de temas e caracteriza a abertura para pesquisadores de processos de estratégia (por exemplo: Raes, Heijltjes, Glunk, & Roe, 2011; Mirabeau & Maguire, 2014) e para as comunidades de práticas de estratégia (*strategy-as-practice* – SAP, como por exemplo: Jarzabkowski & Balogun, 2009; Rouleau & Balogun, 2011). Também se percebe artigos que em anos mais recentes, vem se destacando por combinar processos de estratégia com a SAP (como por exemplo: Vaara & Lamberg, 2016; Burgelman et al., 2018). Em relação a esta 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 recentemente fez uma chamada para publicações nesta perspectiva.

O modelo de Wooldridge et al. (2008), listava as descrições de processo prevalentes na literatura até aquele momento em 2008 (por exemplo, envolvimento na formulação de estratégias, representação de papéis, equilíbrio emocional) e sugeria novas maneiras que pesquisas futuras poderiam estudar os papéis dos MM no processo, por exemplo, práticas estratégicas. Whittington (1996, 2007) posicionou a estratégia como prática (*strategy-as-practice* – SAP) como uma das principais perspectivas da estratégia, juntamente com as abordagens política, planejamento e processo. Ainda nessa linha, a SAP relevou-se promissora, à medida que vários trabalhos mostraram como a SAP pode ser entendida como um complemento da abordagem à visão baseada em recursos (Johnson, Langley, Melin, & Whittington, 2007) e capacidades dinâmicas (Regné, 2003).

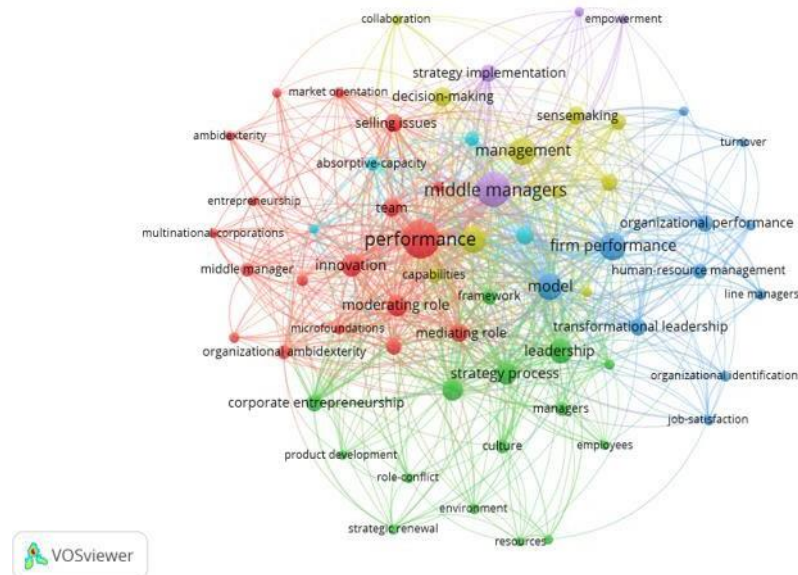
Langley, Smallman, Tsoukas, & Van de Ven (2013) e Langley & Tsoukas (2010) forneceram um caminho para conciliar as perspectivas de processo de estratégia e práticas estratégicas (SAP). Segundo estes autores, a “ontologia de processo forte” lança processos, práticas e atores como todos igualmente constituídos de atividades contínuas. A consequência disso foi reduzir as distinções entre as unidades e os níveis de análise favorecidos pelas duas perspectivas de estratégia e introduzir uma compatibilidade fundamental que permite um intercâmbio mais abrangente de questões, conceitos e metodologias entre elas. Os limites entre o processo de estratégia e práticas de estratégia (SAP) podem agora ser vistos como desnecessários, assim como os limites antes estabelecidos entre o conteúdo da estratégia e as

tradições de pesquisa do processo de estratégia (Burgelman et al. 2018).

Os artigos mais citados também demonstram abordagens distintas em relação a estratégias. Alguns artigos com maior foco na realização de estratégias deliberadas (por exemplo: Sirmon, Hitt, Ireland, & Gilbert, 2011; Chadwick, Super, & Kwon, 2015). Outros na abordagem dos processos e práticas, que pressupõe tanto estratégias emergentes, como estratégias “efêmeras” (por exemplo, Mirabeau & Maguire, 2014). É importante então reconhecer que a abordagem em relação aos MM podem contribuir com a literatura de forma ampla e diversa.

A amostra de artigos foi então analisada e reduzida, conforme critérios descritos nos procedimentos metodológicos, de 335 para 291, para o tratamento no *software* VOSviewer. O mapa com os *clusters* que levaram em consideração as palavras chaves utilizadas pelos autores nos 291 artigos está apresentado na Figura 5.

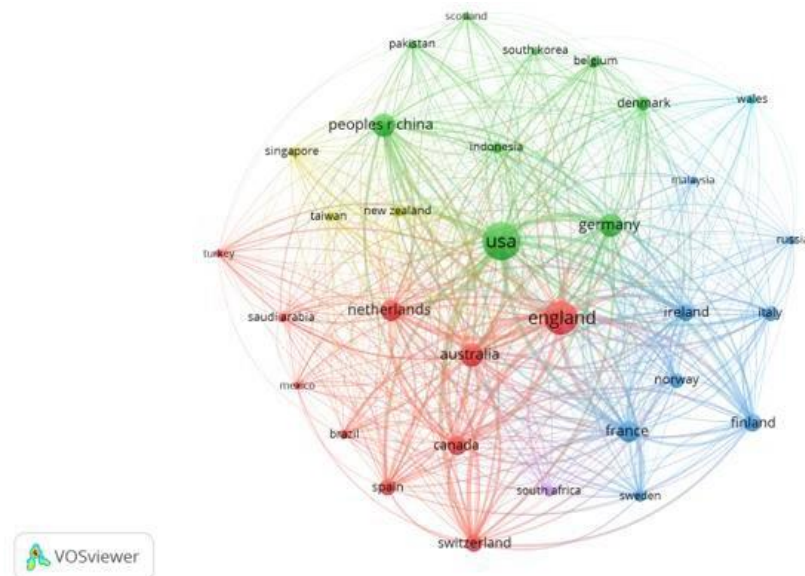
Figura 5 – Mapa dos temas associados a Wooldridge et al. (2008) – Palavras-chave de coocorrência



Fonte: Dados de Pesquisa (2022) – VOSviewer

A análise de palavras com coocorrência mapeia a estrutura conceitual de um assunto aplicando as coocorrência 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 *clusters* estão destacado em cores com o tema dominante e os subcampos emergentes conforme: **vermelho – atuação; roxo – MM; azul escuro – desempenho da empresa; amarelo – gerenciamento; verde – processo de estratégia; azul claro – capacidade de absorção**. Na sequência, discutiremos cada um dos agrupamentos identificados, como temas emergentes de pesquisas.

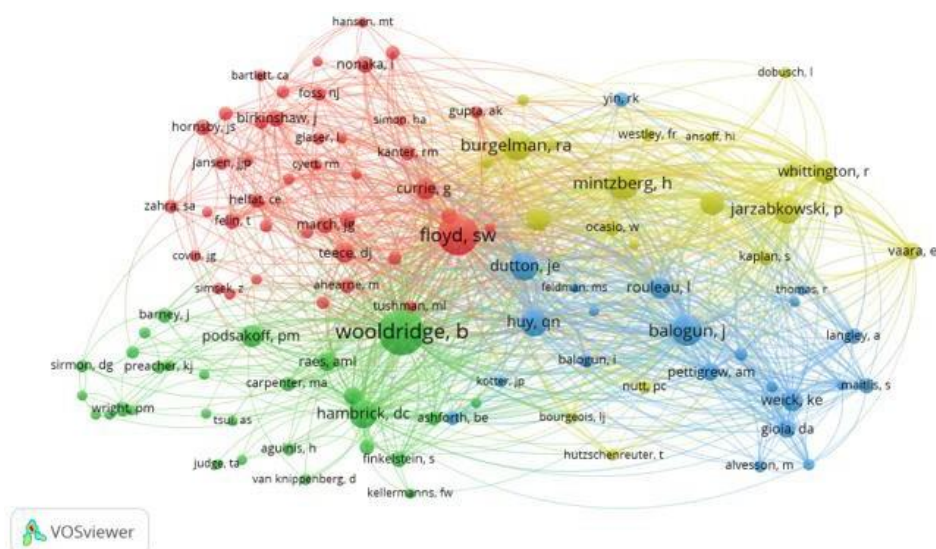
Figura 6 - Mapa dos temas associados a Wooldridge et al. (2008) – Acoplamento bibliográfico – Países



Fonte: Dados de Pesquisa (2022) – VOSviewer

Os mesmos *clusters* estão demonstrados no mapa dos temas associados ao acoplamento bibliográfico numa visão de países, conforme a Figura 6, que está demonstrando que alguns dos temas tem uma preponderância em regiões, mas que no geral o interesse por pesquisas com os MM é global. Percebe-se a presença de trabalhos de pesquisas nos 5 continentes, destacando-se: Europa (Inglaterra, Alemanha, Holanda, França, Suíça, Noruega, Finlândia, entre outros); América (USA, Canadá, México, Brasil); África (África do Sul); Ásia (China, Coreia do Sul, Paquistão, Indonésia, entre outros); Oceania (Australia, Nova Zelândia).

Figura 7 - Mapa dos temas associados a Wooldridge et al. (2008) – Cocitação autores citados



Fonte: Dados de Pesquisa (2022) – VOSviewer

Os *clusters* estão demonstrados no mapa dos temas associados a cocitação de autores citados, conforme Figura 7. Percebe-se que alguns autores se destacam nos *clusters*, como por exemplo: vermelho (Floyd, S.W.; Nonaka, I.; Teece, D. J.; Currie, G.; Ahearne, M., entre outros); azul escuro (Balongun, J.; Huy, Q. N.; Dutton, J. E.; Rouleau, I., entre outros); amarelo

(Mintzberg, H.; Burgelman, R. A.; Jarzabkowski, P.; Whittington, R., entre outros); verde (Wooldridge, B.; Hambrick, D. C., entre outros). Importante ainda destacar que os *clusters* se comunicam com outros *clusters*, em forma de intersecção.

4.1 Temas emergentes de pesquisa a partir do VOSviewer

Os temas emergiram na Figura 5, a partir dos *clusters* formados e identificados com cores distintas, oriundos das palavras-chaves de coocorrência. Os mapas 6 e 7 complementam as informações e no tocante a cocitação de autores, pode revelar constatações interessantes, principalmente em relação às diferentes abordagens e fundamentos teóricos.

a) Atuação

A atuação é um tema emergente de pesquisa e foi identificada no *cluster* vermelho que reúne tópicos como inovação, papéis de moderação, papéis de mediação, venda de questões, orientação a mercado, ambidestria, empreendedorismo, equipe, corporações multinacionais, micro-fundamentos e média gerência (MM).

No artigo de Wooldridge et al., (2008), a atuação dos MM está no centro dos processos, denominado subprocesso, que é onde o processo de renovação estratégica acontece. Os papéis como venda de questões, moderação e mediação, são centrais.

A atuação também está voltada a tópicos relacionados ao empreendedorismo, inovação orientação a mercado e ambidestria. Estes tópicos também remetem ao processo de renovação estratégica e a estratégia adaptativa (Burgelman, 1983; 1991; Floyd & Lane, 2000).

Os países dos pesquisadores do tema que se integra por atuação são de forma destacada: Inglaterra (como por exemplo: Currie, G.), Austrália (Como por exemplo: Heyden, M. L. M.) e Holanda (como por exemplo: Glaser, L.). Na sequência, países como: Canadá, Espanha e Suíça. E finalmente Arábia Saudita, Turquia, México e Brasil.

Em relação a cocitação de autores citados destacam-se os seguintes autores: Floyd, S. W.; Currie, G.; Teece, D. J.; Nonaka, I.; March, J. G.; Kanter, R. M. Na sequência os autores: Ahearne, M.; Gupta, A. K.; Glasser, L.; Zahra, S. A.; Helfat, C. E.

Alguns dos autores co-citados são pesquisadores que abordam papéis dos MM (como por exemplo: Floyd, S. W.; Currie, G.; Ahearne, M.; Glasser, L.), aprendizagem organizacional (como por exemplo: Nonaka, I.; March, J. G.), outros são pesquisadores da área de capacidades dinâmicas (por exemplo: Zahra, S. A.; Helfat, C. E.; Teece, D. J.).

O autor Floyd, S. W. é um dos autores que mais citou o trabalho de Wooldridge et al. (2008) com 5 citações, em parcerias com outros autores. Seus artigos são em temáticas distintas, com abordagens de processo de estratégia ou de estratégia como prática. As metodologias também são distintas, com trabalhos qualitativos e quantitativos.

b) Middle managers

Middle managers é outro tema emergente de pesquisa e foi identificada no *cluster* roxo que reúne tópicos como implementação da estratégia, empoderamento.

No *cluster* de países pode-se observar a África do Sul como o único país visualizado.

Em relação a cocitação de autores citados não fica evidente no mapa, os autores que se destacam. Fazendo uma busca por países no WoS, percebe-se que a pesquisadora que se destaca neste *cluster* é Van Rensburg, M. J.

A autora possui três artigos publicados, em parceria com outros autores, sendo as pesquisas fundamentadas na perspectiva da estratégia como prática (SAP), nos temas de implementação de estratégia e empoderamento: van Niekerk, K., & Jansen van Rensburg, M. (2022). *Middle managers' strategising practices to effect strategic change. Journal of Change Management*, 22(3), 273-291.; Davis, A., Jansen van Rensburg, M., & Venter, P. (2016). *The impact of managerialism on the strategy work of university middle managers. Studies in higher education*, 41(8), 1480-1494.; Van Rensburg, M. J., Davis, A., & Venter, P. (2014). *Making*

strategy work: The role of the middle manager. Journal of Management & Organization, 20(2), 165-186.

A implementação de estratégia é algo evidente no modelo de Wooldridge et al., (2008) que faz destaque para a etapa de renovação estratégica e consequentes resultados. No entanto, as questões relacionadas a empoderamento não são evidentes nos papéis abordados pelos autores. Isto pode proporcionar novas pesquisas na área relacionada aos MM.

c) Desempenho da empresa

Este tema emergente é identificado no *cluster* azul escuro como “*firm performance*” ou desempenho da empresa. Os tópicos relacionados ao *cluster* são desempenho organizacional, volume de negócio, gerenciamento de recursos humanos, gerente de linha, liderança transformacional, identificação organizacional, satisfação no trabalho, *turnover*.

No artigo de Wooldridge et al., (2008), na perspectiva de processos de estratégia (antecedentes – processos – resultados), o desempenho está relacionado a resultados, sendo que o modelo é restrito, pois aborda apenas resultados intermediários e desempenho econômico. Esta é a crítica deste artigo ao modelo apresentado pelos autores, pois entende-se que os MM, em seus papéis diversos, contribuem com o desempenho organizacional em várias perspectivas e ainda conciliam as necessidades dos *stakeholders* internos e externos, conforme o conceito de *saliência*.

Nos tópicos identificados no cluster de desempenho da empresa, existem aspectos mais relacionados a resultados do negócio (como por exemplo: desempenho organizacional, volume de negócio) e aspectos mais relacionados a *stakeholders* interno (como por exemplo: gerenciamento de recursos humanos, gerente de linha, liderança transformacional, identificação organizacional, satisfação no trabalho, *turnover*, modelo).

Em relação a cocitação de autores citados destacam-se os seguintes autores: Balogun, J.; Huy, Q. N.; Dutton, J. E.; Rouleau, I.; Weick, K. E. Na sequência, os autores: Langley, A.; Pettigrew, A. M.; Gioia, D. A.; Maitlis, S.; Alvesson, M.; Thomas, R.; Kotter, J. P.; Forth, B. E.; Feldman, M. S.; Yin, R. K.

Os países dos pesquisadores deste tema emergente são de forma destacada: França (como por exemplo: Huy, Q. N.), Irlanda e Finlândia. Na sequência, países como: Noruega, Itália, Suécia, Rússia e Malásia. O *cluster* se relaciona com países como Inglaterra (com autores como por exemplo: Balogun, J.; Pettigrew, A. M.; Maitlis, S.; Forth, B. E.) Canadá (por exemplo: Rouleau, I.; Langley, A.) e EUA (por exemplo: Gioia, D. A.; Dutton, J. E.; Weick, K. E.; Feldman, M. S.) que foram países igualmente apontados em outros *clusters*.

Alguns dos autores cocitados são pesquisadores que abordam teorias como *sensemaking* (como por exemplo: Balogun, J.; Rouleau, I.; Weick, K. E.; Gioia, D. A.; Maitlis, S.; Alvesson, M.) e venda de questões (como por exemplo: Dutton, J. E), liderança (como por exemplo: Kotter, J. P), rotinas organizacionais (como por exemplo: Feldman, M. S), relações trabalhistas (Forth, B. E.), entre outras.

Neste *clusters* surgem também questões relacionadas a metodologia se destacando a autora canadense Langley, A., pesquisadora das áreas de processo de estratégia e estratégia como prática, métodos qualitativos, entre outros. Pesquisador de processos de estratégia como Pettigrew, A. M., que confere a pluralidade de pesquisas relacionadas não só a práticas de estratégia neste *cluster* mas também de processos de estratégia. Também se destaca o autor Yin, R. K., com a metodologia qualitativa de estudo de casos, revelando que esta é a estratégia de pesquisa mais utilizada para estudar os tópicos deste *cluster*.

No entanto, o que mais caracteriza este *cluster* é a preocupação de se trazer um *stakeholder* interno dentro da categoria de desempenho da empresa, ou seja, uma preocupação de resultados envolvendo funcionários, como por exemplo: *turnover* e satisfação no trabalho.

d) Gerenciamento

O *cluster* de gerenciamento é apresentado pela cor amarelo e apresenta como tópicos: sensemaking, capacidade, poder de decisão e colaboração. A citação de autores citados traz os autores: Mintzberg, H.; Burgelman, R. A.; Jarzabkowski, P.; Whittington, R. Na sequência os autores: Vaara, E.; Kaplan, S.; Dobusch, I.; Hutzschenreuter, T.; Bourgeois, L. J.; Westley, F. R.; Ansoff, H. J.; Nutt, P. C.; Ocasio, W.

Os países que ficaram evidenciados neste cluster são Nova Zelândia, Taiwan e Singapura, embora fiquem relacionadas as conexões com Inglaterra (como por exemplo os pesquisadores: Jarzabkowski, P.; Whittington, R.; Vaara, E.), EUA (como por exemplo: Burgelman, R. A.; Bourgeois, L. J.; Ocasio, W) e Canadá (como por exemplo: Mintzberg, H.; Westley, F. R.; Kaplan, S.).

Assim como no cluster azul escuro, temos pesquisadores na corrente teórica de sensemaking (por exemplo: Jarzabkowski, P.) e ainda vários pesquisadores que desenvolvem trabalhos na perspectiva da SAP – estratégia como prática (como por exemplo: Jarzabkowski, P.; Whittington, R.; Vaara, E.; Kaplan, S.).

Percebe-se autores relacionados a pesquisa de processos de estratégia (Mintzberg, H.; Burgelman, R. A.; Westley, F. R.; Ansoff, H. J.; Hutzschenreuter, T.) e teoria da firma (como por exemplo: Kaplan, S.; Ocasio, W.).

Além de temas como gerenciamento de estratégia (Ansoff, H. J.; Mintzberg, H.), tem-se questões de inovação, diversificação, evolução (Burgelman, R. A.; Ansoff, H. J.), processo de decisão estratégica (Ansoff, H. J.; Nutt, P. C.; Bourgeois, L. J.); consenso e conflito (Bourgeois, L. J.); implementação da estratégia (por exemplo Mintzberg, H., com estratégia deliberada e emergente) e ambiente.

Outro tópico que integra as correntes de pesquisas e teorias, está relacionado a colaboração. Neste sentido pode-se citar: inclusão, motivação, satisfação de funcionários (Westley, F. R.); estratégia aberta (Dobusch, I.; Whittington, R.); processo de aprendizado social (Mintzberg, H.) e estratégia adaptativa (Burgelman, R.).

O framework de Wooldridge et al., (2008) foi apresentado na perspectiva de processos de estratégia, mas seus autores deram espaço para práticas estratégicas dentro de descrição de processos, sugerindo inclusive estudar os papéis dos MM através de práticas estratégicas. Sendo assim, o *cluster* de gerenciamento está em harmonia com o *framework* citado.

Portanto, o campo de gerenciamento é amplo para pesquisas em especial para processos mais abertos de desenvolvimento de estratégias (estratégia aberta, conforme Hautz, 2017), envolvendo mais atores que possam colaborar no processo. Esta é uma tendência de pesquisas que começam a considerar os *stakeholders* internos, como os próprios MM e suas equipes.

Existe abertura para pesquisas tanto mais voltadas a processos de estratégia, quanto para SAP, ou ainda, com oportunidades conforme Burgelman et al. (2018), de pesquisa considerando o processo de estratégia e estratégia como prática (SAPP – *strategy-as-process-and-practice*).

A SAPP, segundo Burgelman et al., (2018), possibilita pesquisas em múltiplas frentes, com oportunidades de fertilização cruzada e de intercâmbio de novas metodologias de pesquisa entre o processo de estratégia e as comunidades de prática que tinham sido até recentemente inibidas por seus distintos caminhos de desenvolvimento. Os pesquisadores da SAP tendem a assumir duas posições divergentes em relação à pesquisa do processo estratégico: uma visão complementar, na qual o foco nas práticas e nos praticantes, em vez das empresas, acrescentava uma visão diferente, mas complementar a perspectiva de abordagens processuais tradicionais; e uma visão crítica, na qual os pesquisadores do processo estratégico foram criticados por perder a atividade que realmente importava ou por negligenciar os poderosos efeitos das práticas estratégicas sobre os praticantes e suas atividades (Burgelman et al, 2018).

e) Processos de estratégia

Este importante *cluster* apresentado na cor verde é um dos predominantes da Figura 5 e o

emergente tema de processos de estratégia tem como tópicos: empreendedorismo corporativo, cultura, conflito de papéis, desenvolvimento de produtos, renovação estratégica, recursos, ambiente, liderança, gerentes, empregados e *framework*.

A cocitação de autores citados traz os seguintes nomes de forma mais intensa: Wooldridge, B.; Hambrick, D. C.; Podsakoff, P. M. e ainda: Raes, A. M. L.; Sirmon, D. G.; Van Knippenberg, D.; Finkelstein, S.; Kellermanns, F. W.; Ashforth, B. E.; Carpenter, M. A.; Aguinis, H.; Tsui, A. S.; Barney, J.; Judge, T. A.; Wright, P. M.; Preacher, K. J.

Os países dos pesquisadores que se destacam neste cluster são: EUA (por exemplo, Wooldridge, B.; Hambrick, D. C.; Sirmon, D. G.; Van Knippenberg, D.; Kellermanns, F. W.; Finkelstein, S.; Ashforth, B. E.; Barney, J.), Alemanha, China e ainda: Dinamarca, Escócia, Bélgica, Indonésia, Paquistão e Coreia do Sul.

Os pesquisadores de atuam no campo de processos de estratégia, com múltiplas teorias, como por exemplo: teoria dos escalões superiores (Hambrick, D. C.; Carpenter, M. A.); teoria da identidade social (Ashforth, B. E.); visão baseada em recursos (Sirmon, D. G.; Barney, J.).

Os tópicos deste cluster se desdobram em pesquisas relacionadas a comportamentos de cidadania organizacional (Podsakoff, P. M.; Van Knippenberg, D.), papéis dos MM no processo de estratégia (Wooldridge, B.); interfaces entre TMT e MM (Raes, A. M. L.); liderança (Finkelstein, S.; Podsakoff, P. M.; Van Knippenberg, D.; Tsui, A. S.); estratégia em empresas familiares (Kellermanns, F. W.), diversidade, comportamento, gestão de talentos (Aguinis, H.; Wright, P. M) e ainda, motivação, satisfação no trabalho, performance (Judge, T. A).

Neste *cluster* despontam como metodologia, os métodos qualitativos, pesquisa ligadas a psicologia quantitativa, psicometria (como pesquisador na área, destaca-se: Preacher, K. J.).

Também fica evidente no *cluster*, trabalhos de pesquisas relacionados com preocupações e resultados com o *stakeholder* interno, funcionário. Este tópico já havia se tornado evidente nos *clusters* de gerenciamento (amarelo) e desempenho da empresa (azul escuro).

Novamente, o *framework* de Wooldridge et al., (2008) não apresenta relação com *stakeholders*, baseando os resultados apenas em intermediários e desempenho econômico.

f) Capacidade de absorção

O último *cluster* é o azul claro e possui a menor das incidências quando comparado aos demais *clusters* da Figura 5. A única palavra que se destaca como tópico é capacidade absorção. Conceituada como a capacidade da organização de identificar, assimilar e explorar comercialmente o conhecimento externo, a capacidade de absorção é um conceito multidimensional e envolve uma combinação de esforços e base de conhecimentos fundamentais para a sobrevivência em longo prazo de uma organização (Cohen & Levinthal, 1990). Acima de tudo, o desenvolvimento de novo conhecimento organizacional requer líderes com a capacidade de gerenciar diversas maneiras de pensar e agir eficazmente na direção de novas formas de conhecimento. Inspirar forte capacidade de absorção e desenvolver maior capacidade de inovação podem ser uma questão de estilo de gestão e liderança dos MM.

O país diretamente relacionado ao *cluster* é o País de Gales, sendo o *cluster* relacionado com outros países como por exemplo, Inglaterra e Austrália.

Numa pesquisa mais apurada no WoS, os pesquisadores do País de Gales que citam trabalhos relacionados a Wooldridge et al., (2008) são: Reed, C. (pesquisadora na linha de identidade, discurso, profissões, idade e gerações); McDermott, A. M. (pesquisador em serviços de saúde, gerenciamento de mudança, pessoas, liderança) e Thomas, R.

As pesquisas destes três autores estão relacionadas a resistência de mudança e relações de poder. Alguns exemplos de artigos são: Reed, C., & McDermott, A. M. (2020). *Reframing and reacting to employees' responses to change: a focus on resistance. BMJ Leader, leader-2020.*; McDermott, A. M., Fitzgerald, L., & Buchanan, D. A. (2013). *Beyond acceptance and resistance: Entrepreneurial change agency responses in policy implementation. British Journal of Management, 24, S93-S115.*; Thomas, R., & Hardy, C. (2011). *Reframing resistance to*

organizational change. Scandinavian journal of management, 27(3), 322-331.

Desta forma, o *cluster* apresenta aspectos de resistência a mudanças e dificultando então, a capacidade de absorção e mudança das organizações.

4.2 Temas emergentes de pesquisa a partir de observações de pesquisa

Além da análise via VOSviewer, um passo adicional na avaliação de impacto e RSL foi em relação a 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 291 artigos da base dos WoS receberam busca de palavras-chaves no título e no texto do resumo, conforme demonstra a Tabela 2.

Tabela 2 – Identificação de palavras-chaves da pesquisa nos títulos de artigos e nos resumos da base WoS, associados a Wooldridge et al. (2008)

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

A Tabela 2 demonstra que as palavras-chaves têm alto impacto em termos de ocorrência em pesquisas. O tema relacionado a **papéis dos MM (“role”)** é de grande interesse em pesquisas recentes. Podemos também correlacionar a Tabela 2 e os resultados encontrados no VOSviewer (Figura 5), que demonstra, por exemplo, os *clusters*: **vermelho, relacionado a atuação dos MM**, com destaque para papéis de moderação, papéis de mediação, venda de questões; **verde, relacionado a processo de estratégia**, com destaque para conflito de papéis e liderança. Esses resultados confirmam que os papéis dos MM na estratégia seguem recebendo atenção crescente em pesquisas e que conforme explanado na revisão teórica o tema está longe de ser esgotado (Tarakci et al. 2018; Heyden et al., 2020; Hermkens, 2020; Splitter et al., 2021; Vaz et al., 2022) e segue sendo um tema emergente de pesquisa.

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, que demonstram no *cluster azul escuro*, destaque para **desempenho da empresa** (desempenho organizacional, volume de negócio, gerenciamento de recursos humanos e satisfação no trabalho). Interessante observar que alguns artigos discutem sobre papéis dos MM relacionados ao aumento da produtividade, resolução de problemas, resultados operacionais, comunicação entre vários escalões e ainda a satisfação dos funcionários, pois as funções dos MM contribuem com vários aspectos importantes da MC como: cultura, satisfação do cliente, eficiência, qualidade, segurança no trabalho, clima laboral (Delizonna, 2017; Nguyen, 2018; Sreedharan et al., 2018; Hermkens, 2020).

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, que tiveram expressivas ocorrências nas pesquisas. Como as demais palavras-chaves, também se observa uma coerência entre a Tabela 2 e os resultados encontrados no VOSviewer, *cluster azul escuro*, com destaque para **desempenho da empresa** (desempenho organizacional, volume de negócio, gerenciamento de recursos humanos e satisfação no trabalho); e **verde**, destaque para processo de estratégia (recursos, ambiente, liderança, gerentes, empregados). Interessante observar que alguns artigos já discutem desempenho além do econômico e que algumas palavras como *satisfação no trabalho* e *empregados*, já se destacaram no mapa de palavras do VOSviewer.

Isto vem a confirmar que os MM têm atuado de forma a contemplar necessidades dos distintos *stakeholders* no processo de estratégia e realizando trabalhos de implementação que agregam resultados para estes *stakeholders*, além de apenas desempenho econômico, conforme previram Wooldridge et al. (2008).

4.3 Os Resultados do Processo de Estratégia na perspectiva dos MM

Os achados da pesquisa estão em linha com os trabalhos de: Mair (2017) que afirmou que poucos estudos analisaram o papel estratégico dos MM e as implicações para várias dimensões de desempenho, sendo que ela aplicou uma abordagem de *stakeholders*, incluindo a *satisfação do cliente* e a *do funcionário*; Ghlichlee e Bayat (2021) que estudaram o engajamento dos colaboradores na orientação ao cliente, embora não mensuraram a satisfação do cliente; Olsen e Solstad (2020), que afirmaram que manter a satisfação dos funcionários é outro dever dos MM que lidam com os trabalhadores insatisfeitos a fim de resolver problemas, enquanto recompensam os trabalhadores empenhados para manter a motivação entre eles; Pelster e Schaltegger (2022) que afirmaram que os MM são os responsáveis por operacionalizar as decisões dos TMT em relação as atividades sociais e ambientais nas organizações.

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

O modelo proposto por Wooldridge et al. (2008), na dimensão de resultados apresentava apenas **resultados intermediários** e **desempenho econômico**. Como resultados intermediários da atuação dos MM, listava: entendimento estratégico compartilhado e comprometimento; realização da mudança estratégica; aprendizagem organizacional; construção de capacidades, modificação e desdobramento.

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

Ahearne, Lam e Kraus (2014) descobriram que o impacto dos MM em resultados depende do capital social dos MM. Mair (2017) apontou que os MM tem um impacto positivo sobre o desempenho financeiro das empresas, mas também em outras dimensões de desempenho.

RESULTADOS DE EFETIVIDADE OPERACIONAL

Uma vez que os MM vêm desempenhando novos papéis com foco em desempenho da empresa e consequentemente eficiência operacional, este estudo propõe uma categoria nova de resultados ao *framework* de Wooldridge et al. (2008), particularmente úteis em indústrias de transformação: os resultados de efetividade operacional.

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

Mas alguns pesquisadores na área da qualidade (García-bernal & Ramírez-alesón, 2017; Duckworth, 2017) já visualizaram que modelos de gestão centrados na MC, impulsionam a estratégia da empresa e podem ter consequências para todos os agentes com interesse nas decisões da empresa, ou seja, os *stakeholders*. Esta questão pode favorecer o trabalho dos MM no sentido de encontrar maneiras distintas de acomodar a lógica organizacional de controle com a flexibilidade operacional necessária, conforme alertado por Sharma e Good (2013).

A palavra “efetividade” foi definida como “a capacidade de alcançar os resultados desejados” (Sharma, Sharma, & Agarwal, 2016). A proposta de resultados de efetividade operacional vem ancorada em estudos de LM que abordaram desempenho por meio de indicadores de qualidade, desempenho operacional e negócios, como: satisfação do cliente; moral dos funcionários; produtividade; qualidade produtiva; desempenho de entrega (García-bernal & Ramírez-alesón, 2017; Kakkar, Dash, Vohra, & Saha, 2020; Samson & Terziovski, 1999; Shafiq et al., 2017). Os resultados de efetividade operacional podem trazer uma perspectiva multidimensional para operações industriais, considerando elementos como: entrega, qualidade, custo, moral e segurança.

RESULTADOS DE SATISFAÇÃO DOS STAKEHOLDERS

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

As organizações buscam estar cada vez mais orientadas a clientes (Rouleau et al., 2015; Mair 2017), satisfação de funcionários e demandas da sociedade. Os funcionários engajados são responsáveis pelo alto desempenho organizacional (intenção de permanência do funcionário, baixa rotatividade, produtividade, lucratividade, segurança e fidelidade do cliente, saúde e bem-estar), conforme Gupta, Sharma e Sunder (2016). O engajamento dos colaboradores na orientação ao cliente foi estudado por Ghlichlee e Bayat (2021), embora não mensurando diretamente a satisfação do cliente, mas sim resultados econômicos. Segundo Sharma e Good (2013), as iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa (*Social Corporate Responsibility* – CSR) estão bem-posicionadas para gerar forças nas organizações e estão inseridas em demandas institucionais múltiplas e potencialmente contraditórias de lógicas de lucro e sociais. Afinal, iniciativas de CSR comportam ações voltadas para outras partes interessadas (*stakeholders*), além de “*shareholders*” e as métricas a eles associadas (sobretudo, retorno sobre

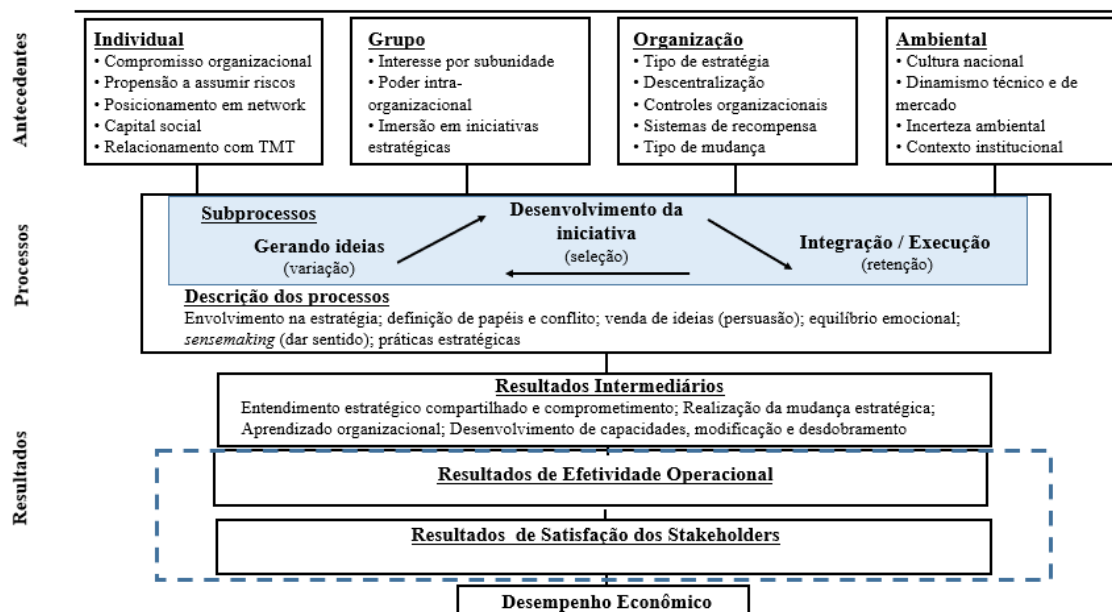
investimento). Nesse sentido, os MM são atores cruciais na execução desse trabalho e na manutenção do hibridismo das lógicas. Sharma e Good (2013) construíram na teoria do trabalho institucional e na perspectiva de *sensemaking-sensegiving* a descrição do processo dos MM para atender às demandas concorrentes das organizações e para viabilizar as iniciativas de CSR. Isso inclusive, segundo Wickert e de Bakker (2018) implica em MM saberem vender questões de CSR, a gestores pouco sensíveis ao tema.

García-bernal e Ramírez-alesón (2017) examinaram os sistemas de gerenciamento de qualidade, de uma perspectiva de *stakeholders*, pois sendo um modelo de gestão centrado na MC da qualidade que impulsiona a estratégia, poderia ter consequências para todas as partes interessadas. Outro pesquisador, Duckworth (2017), recomendou que pesquisadores de qualidade expandissem o seu escopo para incluírem fatores e resultados de CSR.

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

Desta forma, os achados da RSL corroboram que há espaço para se estudar mais os MM 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 destes argumentos, esta pesquisa, vem após 15 anos de sua publicação, contribuir para a atualização do *framework* de Wooldridge et al. (2008), conforme a figura 8.

Figura 8 - Modelo de Wooldridge et al. (2008) adaptado



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

O *framework* de Wooldridge et al. (2008) atualizado observa o contexto atual, demandas das organizações contemporâneas e papéis dos MM, conforme a proposição original e isto expresso 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.

Não só a atualização do *framework* de Wooldridge et al. (2008) veio a atender às questões anteriormente citadas, mas também a preencher uma lacuna, pois a relação entre resultados intermediários e desempenho econômico não era bem explicada no modelo original (Zimmermann & Fernandes, 2022). 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.

5. Conclusão

O grande número de artigos citando Wooldridge et al. (2008) e as demais pesquisas da participação dos MM no campo da estratégia proporcionam oportunidades futuras para o avanço de pesquisas. A constatação não surpreende, pois os papéis estratégicos dos indivíduos MM 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).

As organizações vêm enfrentando questões mais complexas, com novos contextos e limitações de recursos. As organizações também se tornam mais orientadas a clientes e a *stakeholders*. Os MM precisam encontrar maneiras distintas de acomodar a lógica de controle com a flexibilidade operacional e evoluir juntamente com suas organizações. Este artigo procurou contribuir com o *framework* de Wooldridge et al. (2008), por meio de uma análise de impacto desde a sua publicação em forma de RSL, usando o VOSviewer, debatendo ao abordar a contribuição dos MM 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.

O estudo teve como objetivo efetuar a análise de conteúdo dos 291 artigos encontrados no acoplamento bibliográfico referente ao impacto na literatura internacional desde a publicação de Wooldridge et al., (2008), na base *Web of Science* nos anos de 2008 à 2022, por meio do uso do software VOSviewer. Considerando a metodologia desenvolvida, constatou-se que o acoplamento bibliográfico identificou as correntes teóricas, seus pesquisadores, países e temas emergentes para pesquisas futuras na área. Concluiu-se que com o uso do software VOSviewer, obteve-se o melhoramento no processo de divulgação e transparência das informações encontradas nos artigos os quais utilizou-se nesta pesquisa. Assim alcançou-se a proposição das adaptações com celeridade e profundidade requeridas.

Várias oportunidades de novas pesquisas referentes à contribuição dos MM no processo estratégico se desdobram a partir das ideias acima, dentre as quais sugere-se:

- 1) Desenvolver estudos longitudinais sobre os papéis dos MM nas etapas do processo de renovação estratégica, vinculados à estrutura variação-seleção-retenção (VSR) da teoria da ecologia intraorganizacional (Burgelman, 1991) e seus reflexos na efetividade operacional e satisfação dos *stakeholders*, ao longo do tempo (foram poucos os estudos sobre MM em processos estratégicos trabalhados sob esta perspectiva (por exemplo, Hautz, 2017; Heyden et al., 2020 apontam isto, 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);

- 2) Desenvolver estudo de caso ou de casos múltiplos, analisando as práticas estratégicas

dos MM, para entender como acontece a integração entre a pesquisa em processos de estratégia e a estratégia como prática (por exemplo, Jarzabkowski, Seidl & Balogun, 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*);

3) Avaliar práticas estratégicas e como os MM negociam em grupo e articulam processos de alocação de recursos, como em iniciativas de implementação de MC/LM, e como isso influencia indicadores de efetividade operacional e satisfação dos *stakeholders*;

4) Pesquisar a coevolução das práticas e indicadores de efetividade operacional e satisfação dos *stakeholders* em múltiplas unidades organizacionais para melhor compreender como a implementação da estratégia adaptativa ocorre em múltiplas unidades e em paralelo (Weiser et al., 2020);

5) Desenvolver estudos longitudinais e multiníveis qualitativos e quantitativos para observar se as práticas de MC/LM, sustentadas pelos MM e TMT, geram resultados de efetividade operacional, resultados de satisfação dos *stakeholders* e resultados de CSR (Hermkens, 2020, García-bernal & Ramírez-alesón, 2017; Duckworth, 2017);

6) Estudar o envolvimento dos MM em conjunto com os TMT em estudos empíricos observando papéis, comportamentos (Vaz & Bulgacov, 2018; Tarakci et al. 2018) e porque alguns dos MM são mais influentes (Floyd & Wooldridge, 2017) observando negociações de prioridades das organizações contemporâneas.

Entendemos que o avanço na agenda de pesquisa proposta acima contribuirá a um melhor entendimento da participação dos MM no processo estratégico.

Referências Bibliográficas

- Ahearne, M., Lam, S. and Kraus, F., 2014. Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: The role of social capital. *Strategic Management Journal*, 35 (1), pp. 68-87.
- Balogun, J. (2007). The practice of organizational restructuring: from design to reality. *European Management Journal*, 25/2: 81–91.
- 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.
- Biddle, B. J. 1979. *Role theory: Expectations, identities, and behaviors*. New York: Academic Press.
- Biddle, B. J. 1986. Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology*, 12: 67-92.
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223–244.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*, 2(3), 239–262.
- Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39(3), 531–558.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- 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.

- Delizonna, L. (2017, August). High-performing teams need psychological safety. Here's how to create it. *Harvard Business Review Digital Articles*.
- Duckworth, H. (2017). Embedding Social Responsibility Principles Within Quality Leadership Practices. *Quality Management Journal*, 22(1), 6–9.
- 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.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(1 S), 153–167.
- Floyd, S.W., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management'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, W., & Wooldridge, B. (1997). Management's strategic influence. *Journal of Management Inquiry*, 34(May), 21.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- García-bernal, J., & Ramírez-alesón, M. (2017). Why and How TQM Leads to Performance Improvements. *Quality Management Journal*, 22(3), 23–37.
- Ghlichlee, B., & Bayat, F., (2020). Frontline employees' engagement and business performance: the mediating role of customer-oriented behaviors, *Management Research Review*, 44, (2), 290-317
- Glavas, A. and Kelley, K. (2014), "The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 24No. 2, pp. 165-202.
- Guth, W. D., & MacMillan, I. C. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, 7, pp. 313-328
- Gupta, S., Sharma, M., & Sunder M. V. (2016). Lean services: A systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65, pp. 1025-1056.
- Hautz, J. (2017). Opening up the strategy process – a network perspective, *Management Decision*, Vol. 55 No. 9, pp. 1956-1983.
- Hermkens, F.J.A. (2020). *The role of middle management in achieving continuous improvement: a demanding playing field*. Eindhoven University of Technology, 2020.
- Heyden, M. L., Fourné, S. P., Koene, B. A., Werkman, R., & Ansari, S. (2017). Rethinking 'top-down' and 'bottom-up' roles of top and middle managers in organizational change: Implications for employee support. *Journal of management studies*, 54(7), 961-985.
- Heyden, M. L. M., Sidhu, J. S., & Volberda, H. W. (2018). The Conjoint Influence of Top and Middle Management Characteristics on Management Innovation. *Journal of Management*, 44(4), 1505–1529.

- Heyden, M. L. M., Wilden, R., & Wise, C. (2020). Navigating crisis from the backseat? How top managers can support radical change initiatives by middle managers. *Industrial Marketing Management*, 88(May), 305–313.
- Holmemo, M.D.-Q., & 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.
- Hutzschenreuter, T., & Kleindienst, I. (2006). Strategy-Process Research: What Have We Learned and What Is Still to Be Explored. *Journal of Management*, 32(5), 673–720.
- Jarzabkowski, P., & Balogun, J. (2009). The practice and process of delivering integration through strategic planning. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1255–1288.
- Jarzabkowski, P., Seidl, D., & Balogun, J. (2022). From germination to propagation: Two decades of Strategy- as-Practice research and potential future directions. *Hum. Relations*.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley, 1964.
- 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.
- Kouamé, S. & Langley, A. (2018). Relating microprocesses to macro-outcomes in qualitative strategy process and practice research. *Strategic Management Journal*, 39(3), 559-581.
- 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.
- 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.
- Mair, J. (2017). Middle managers and corporate entrepreneurship: Unpacking strategic roles and assessing performance implications. In: *Handbook of Middle Management Strategy Process Research*. Edward Elgar Publishing.
- Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294–316.
- Mirabeau, L., & Maguire, S. (2014). From autonomous strategic behavior to emergent strategy. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1202-1229.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Moss Kanter, R (1982). The Middle Manager as Innovator, *Harvard Business Review*, vol. 60, no. 4, pp. 95- 106.
- Nguyen, D. M. (2018). Critical success factors of Lean implementation in Vietnam manufacturing enterprises. *Journal of Production Engineering*, 21, 1-5.

- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69: 96-104.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. 1986. The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7: 485-501.
- Raes, A. M., Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, R. A. (2011). The interface of the top management team and middle managers: A process model. *Academy of Management Review*, 36(1), 102–126.
- Regnér, P. (2003). Strategy creation in the periphery: Inductive versus deductive strategy making. *Journal of Management Studies*, 40(1), 57-82.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Manag. Studies*, 42: 1413-1441.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, 48: 953-983.
- Rouleau, L., Balogun, J., & Floyd, S. W. (2015). *Strategy-as-practice research on middle managers' strategy work*. Cambridge University Press.
- Rumelt, R.P., Schendel, D., & Teece, D.J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12: 5-29.
- Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17, 393–409.
- Shafiq, M., Lasrado, F., & Hafeez, K. (2017). The effect of TQM on 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.
- Sharma, G., & Good, D. (2013). The Work of Middle Managers: Sensemaking and Sensegiving for Creating Positive Social Change. *Jour. of App. Beh. Sci.*, 49(1), 95–122.
- Sharma, N. P., Sharma, T., & Agarwal, M. N. (2016). Measuring employee perception of performance management system effectiveness - Conceptualization and scale development. *Employee Relations*, 38(2), 224–247.
- Sreedharan, V. R., & Sunder, M. V. (2018). Critical success factors of TQM, Six Sigma, Lean and Lean Six Sigma: A literature review and key findings. *Benchmarking: An International Journal*, 25(9), 3479-3504.
- Shi, W., Markoczy, L., & Dess, G. (2009). The role of middle management in the strategy process: Group affiliation, structural holes, and tertius iungens. *Journal of Management*, 35(6), 1453-1480.

- Splitter, V., Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2021), Middle Managers' Struggle Over Their Subject Position in Open Strategy Processes. *Journal of Management Studies*.
- 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.
- 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.
- Vaz, S. L., & Bulgacov, S. (2018). Envolvimento Estratégico da Média Gerência: Analisando o Passado e Projetando o Futuro. *Revista de Adm. Contemporânea*, 22, 380-402.
- Vaz, S. L., Raes, A. M., & Heyden, M. L. (2022). Realizing implementation through relational exchanges with top managers: the mediating role of middle managers' divergent strategic behavior. *Journal of Management Control*, 1-28.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
- 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.
- Wickert, C., & de Bakker, F. G. A. (2018). Pitching for Social Change: Toward a Relational Approach to Selling and Buying Social Issues. *Academy of Man. Discov.*, 4(1), 50–73.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R. (2007). Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, 28(10), 1575-1586.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management. Journal*, 11(3), 231–241.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management* 34 (6), 1190–1221.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (2017). Some middle managers are more influential than others: an approach for identifying strategic influence. In *Handbook of middle management strategy process research*. Edward Elgar Publishing.
- Zimmermann, R. C.; Fernandes, B. H. R. (2022). Papéis da média gerência no processo da estratégia – uma visão contemporânea a partir de Wooldridge et al. (2008). In: Seminários em Administração – SEMEAD, 25, 2022, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2022.

MIDDLE MANAGERS NOS PROCESSOS E PRÁTICAS ESTRATÉGICAS: Um estudo empírico baseado na teoria da ecologia intraorganizacional

Resumo

Este estudo aborda a atuação da média gerência (*Middle Managers* – MM) na renovação estratégica (Wooldridge et al, 2008), considerando suas etapas de variação, seleção e retenção (Burgelman, 1991), com abordagens do processo de estratégia e SAP (*strategy-as-practice*) conjuntamente. O objetivo é examinar, sob os marcos teóricos propostos, em que medida a atuação dos MM e seus papéis influencia a renovação estratégica. Para investigar essa questão é realizado um estudo longitudinal de 2012 a 2022 em uma indústria de transformação com 5 unidades industriais no Brasil, observando suas práticas de *lean manufacturing*, praxis como o *workshop* de estratégia, a atuação dos MM em relação a: envolvimento na estratégia; definição de papéis e conflitos; venda de ideias; equilíbrio emocional e *sensemaking*. O estudo mostra como a interação das equipes de MM com a alta administração (TMT – *Top Management Team*) influencia estratégias emergentes, que são absorvidas pela organização e reaproveitadas em ciclos seguintes. Para explicar essa dinâmica, quatro fluxos causais são propostos: baixando as resistências e promovendo a integração; desenvolvimento cognitivo e aprendizado; recursividade e institucionalização; evolução.

Palavras-chaves: Média gerência. Processos de Estratégia. Estratégia como Prática. Ecologia intraorganizacional. Planos A3.

1. Introdução

A média gerência (do inglês, *Middle Managers* - MM) é um grupo de gestores que está localizado abaixo da alta administração (TMT – *Top Management Team*) e acima da supervisão de primeiro nível na hierarquia (Huy, 2001: 72). Eles podem facilitar a mudança organizacional, pois ocupam uma posição única em uma organização estando próximos à operação, mas distantes o suficiente para ver o quadro maior (Ahearne, Lam, & Kraus, 2014). Disseminam amplamente o conhecimento por toda a organização e atuam como mediadores entre as operações do dia a dia e a estratégia (Nonaka, 1994; Floyd & Wooldridge, 2000).

A característica distintiva dos MM não é onde eles se encontram no organograma, mas o seu acesso aos TMT, juntamente com o conhecimento das operações e seu papel integrador e transversal, e isso faz com que eles recebam a atenção em pesquisas sobre estratégia e influência nos principais resultados das organizações (Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008).

Vários autores afirmam que o envolvimento dos MM na formação da estratégia está associado à melhoria do desempenho organizacional (Ahearne et al., 2014; Hermkens, 2021; Mair, 2017; Ouakouak, Ouedraogo, & Mbengue, 2014). Porém, Vaz e Bulgacov (2018) apontam que a contribuição dos MM na estratégia vai além do desempenho organizacional, mas influencia tanto em estratégias deliberadas como em estratégias emergentes.

Wooldridge, Schmid e Floyd (2008) consolidaram um modelo abrangente, na visão de antecedentes, processos e resultados. Eles apontaram que o papel dos MM em processos de renovação estratégica necessitava ser investigado de forma mais ampla, com uso de teorias que explorassem, por exemplo, a geração de ideias (variação), desenvolvimento de iniciativas (seleção), e integração e execução de ações de implementação (retenção). Uma dessas teorias é a da ecologia intraorganizacional, de Burgelman (1991), que se propõe a explicar a estratégia por meio de processos de variação, seleção e retenção. Por meio desses processos se dá a *renovação estratégica*, também chamada de *estratégia adaptativa*, um processo iterativo de

crença, ação e aprendizado, que viabiliza ajustar a estratégia da organização às mudanças ambientais (Floyd & Lane, 2000).

Estudos sobre os MM têm enfatizado temas relacionados à geração de ideias inerentes ao empreendedorismo corporativo e inovação (Ren & Guo, 2011; Mair, 2017; Groskovs & Ulhøi, 2019; Glaser, Fourné, Brennecke, & Elfring, 2020). Questões como translação de ideias pelos MM (Radaelli & Sitton-kent, 2016) e questões de renovação estratégica na visão de evolução intraorganizacional (Hautz, 2017; Heyden, Wilden, & Wise, 2020; Mirabeau & Maguire, 2014) têm sido menos trabalhada.

Weiser, Jarzabkowski e Laamanen (2020) recomendaram a teoria da ecologia intraorganizacional de Burgelman (1991) na pesquisa de implementação de estratégia, defendendo a estratégia adaptativa como uma interação contínua de conceituação e execução de estratégia em múltiplas unidades organizacionais simultaneamente, possibilitando a observação e pesquisa de coevolução de organizações. Um processo de estratégia efetivo requer que as organizações se adaptem e recriem continuamente suas estratégias para levar em conta as mudanças nas circunstâncias ambientais (Floyd & Wooldridge, 1999; Hautz, 2017). Isso inclui compartilhar conhecimento e gerar a gama necessária de novas ideias estratégicas (fase de variação), decidir e selecionar as mais adequadas em processos de avaliação e legitimação (fase de seleção) e processos comportamentais, como integração e adaptação organizacional, que englobam a absorção de novas abordagens nas rotinas existentes (fase de retenção) de execução (Wooldridge et al., 2008).

Portanto, existe a oportunidade de desenvolver estudos que abordem a atuação dos MM explorando as práticas relacionadas à renovação estratégica, conforme sugerido por Wooldridge et al. (2008). Em função disto, este estudo aborda a relação renovação estratégica, com etapas de variação, seleção e retenção, considerando ainda as teorias do processo de estratégia e da estratégia como prática (SAPP – *strategy-as-process-and-practice*). Como contexto empírico, é um estudo de caso longitudinal em uma indústria de transformação com 5 unidades industriais no Brasil, que trabalha seus ciclos de planejamento e acompanhamento da execução da estratégia inspirada nos conceitos do *Lean Manufacturing* (LM) – sistema de produção baseado na diminuição de desperdícios – com a participação de grupos de MM.

A pergunta de pesquisa que inspira este estudo é: Como a atuação dos MM em práticas de estratégia influencia o processo de renovação estratégica?

O contexto empírico escolhido representa um interessante lócus de estudo, pela empresa possuir uma metodologia participativa, onde os MM são envolvidos na construção conjunta de iniciativas estratégicas e contratação de resultados por meio de práticas adotadas na organização desde 2013 e repetidas anualmente, numa interação contínua.

2. Referencial Teórico

2.1 MM nos processos de estratégia

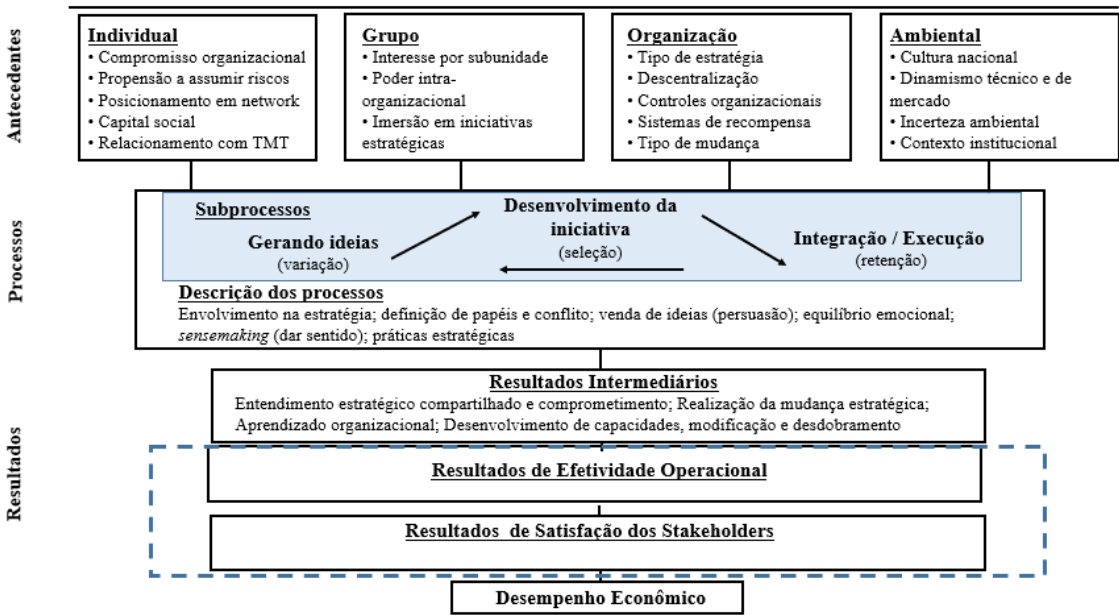
Tradicionalmente, a visão da formulação da estratégia enfatiza o papel do CEO e do TMT como os principais estrategistas. Nesta visão, a formulação da estratégia tende a ser concebida de maneira separada da implementação. Segundo Mintzberg & Waters (1985), esta visão impõe uma falsa divisão do trabalho, pois a formação da estratégia é realizada a partir de influências emergentes nos níveis médio e baixo da organização, bem como de influências deliberadas que emanam no topo. A elaboração de estratégias, sob essa perspectiva, é menos um “processo de escolha” e mais uma questão de “aprendizado social”, denominando-se “perspectiva de aprendizado social”, isto é, gerentes e outros na organização aprendem a se adaptar a um ambiente em mudança (Wooldridge et al., 2008).

A perspectiva dos MM no processo estratégico é estudada desde a década de 70. Bower (1970), precursor de estudos com MM, percebeu que eram estes indivíduos que identificavam

as oportunidades, através de uma visão ascendente e descendente em um processo de alocação e planejamento de recursos. Posteriormente, Burgelman (1983b) desenvolveu um modelo indutivo conectando comportamentos gerenciais com resultados estratégicos, já que os MM poderiam desempenhar um papel-chave no contexto estratégico, por estarem mais próximos da operação e do mercado e por identificarem oportunidades de negócio.

O escopo da pesquisa do processo de estratégia foi então expandido para incluir não apenas os TMT, mas também os MM, cujas atividades e comportamentos têm consequências importantes em como a estratégia se forma dentro organizações. Neste sentido, Wooldridge et al. (2008) consolidaram um *framework* para explicar a inserção dos MM na estratégia, considerando antecedentes, processo e resultados, conforme apresenta a Figura 1. Na dimensão processo, aparece a renovação estratégica e seus subprocessos, bem como a descrição dos processos que abrangem os MM. Os resultados estão relacionados como intermediários (entendimento estratégico compartilhado e comprometimento; realização da mudança estratégica; aprendizado organizacional e desenvolvimento de capacidades, modificação e desdobramento) e desempenho econômico. Recentemente Zimmermann (2023a), propôs duas categorias adicionais de resultados: efetividade operacional e de satisfação aos *stakeholders*. No modelo de Wooldridge et al. (2008), pode-se entender processos seguindo Van de Ven (1992:169): “uma sequência de eventos que descrevem como as coisas se modifica ao longo do tempo”, no entanto, os autores não estabeleceram relações causais, sugerindo as avaliar em estudos futuros.

Figura 1: A Perspectiva dos MM no Processo de Estratégia



Fonte: Wooldridge et al. (2008), modificado por Zimmermann (2023a)

Renovação estratégica refere-se a modelos evolutivos de mudança estratégica (Barnett & Burgelman, 1996; Burgelman, 1983b; Huff, Huff, & Thomas, 1992; Nelson & Winter, 1982). Esses modelos descrevem a renovação como um processo iterativo de crença, ação e aprendizado, que viabilizam o ajuste da estratégia da organização às mudanças ambientais (Floyd & Lane, 2000), daí também ser algumas vezes chamada de *estratégia adaptativa*. A conceituação de Burgelman (1983a, 1991, 1994, 1996) vai além disso, pois adota explicitamente a estrutura de variação-seleção-retenção (que Wooldridge et al, 2008, denominam subprocessos da renovação estratégica) da teoria evolutiva geral, adaptando assim os princípios da ecologia populacional (Aldrich, 1979; Hannan & Freeman, 1989) ao ambiente

intraorganizacional (Floyd & Lane, 2000).

O artigo de Wooldridge et al. (2008) despertou interesse para os papéis dos MM na estratégia, pelo fato de serem agentes de mudança, tanto envolvendo atividades ascendentes (superiores) e descendentes (supervisores), como no processo da renovação estratégica (Floyd & Lane, 2000; Wooldridge & Floyd, 1990). Os MM co-lideram o processo de estratégia e buscam novas iniciativas além dos limites da estratégia atual, por meio do comportamento estratégico divergente (Floyd & Lane, 2000; Mirabeau & Maguire, 2014; Tarakci, Ateş, Floyd, Ahn, & Wooldridge, 2018; Vaz, Raes, & Heyden, 2022).

Ahearne et al. (2014) estudaram o impacto do envolvimento dos MM no desempenho da estratégia com o uso de dados multinível, analisando a relação entre a implementação da estratégia adaptativa pelos MM. Os autores concluíram que o desempenho do negócio pode ser curvilíneo e dependente de estruturas formais e informais, e ainda de capital social de suas redes sociais. Eles apontaram os MM exercendo “influência ascendente e descendente para propor, acomodar, e abraçar os ajustes nas estratégias planejadas de nível funcional e, no nível da unidade de negócios, para adequar-se às situações operacionais” (Ahearne et al., 2014:69).

Mirabeau e Maguire (2014) caracterizaram os comportamentos divergentes como práticas de articulação dos MM em seus discursos junto a pares, subordinados e superiores. Tais comportamentos dão forma às estratégias emergentes da organização, nas quais, novamente, os MM desempenham papéis central, seja mobilizando apoio para o ímpeto de iniciativas autônomas, seja manipulando o contexto estratégico em favor dessas iniciativas.

A atuação dos MM deve ser vista considerando um equilíbrio entre um extremo, a sua ausência no processo estratégico – atribuindo protagonismo demasiado ao TMT – e o outro, de atribuir peso excessivo aos MM. Sobre a ausência dos MM no processo estratégico, Mantere (2017) afirma que já foi ligada a várias consequências adversas como sabotagem (Guth & Macmillan, 1986) e desmotivação (Westley, 1990). Por outro lado, algumas pesquisas atribuem peso excessivo aos papéis dos MM, conforme destacam Castañer & Yu (2017), que criticam as pesquisas existentes que adotaram a perspectiva Bower – Burgelman (B-B) porque tendem a enfatizar demais os papéis dos MM, enquanto subestimam a influência que os indivíduos TMT podem exercer diretamente no processo de estratégia.

Vaz, Raes, & Heyden (2022) enxergam uma relação de reciprocidade entre TMT e MM na implementação da estratégia. Os autores conceituam os MM como agentes calculistas que respondem por suas trocas relacionais com os TMT em seus comportamentos de implementação. Baseados em evidências empíricas, obtidas com 104 MM, os autores argumentaram que os MM avaliam os benefícios e riscos de suas trocas relacionais com os TMT na implementação da estratégia, ponderando até que ponto facilitam a adaptabilidade da implementação, uma vez que os comportamentos estratégicos divergentes exigidos podem permitir ou condicionar a concretização dos planos dos TMT. Nessa linha, Mantere (2008) argumenta que comportamentos do TMT podem habilitar, ou inibir, os papéis estratégicos dos MM (Mantere, 2008). Vaz & Bulgacov (2018) complementam, afirmando que ações recíprocas entre TMT e MM fazem com que os funcionários demonstrem comportamentos estrategicamente alinhados com os objetivos da estratégia, perseguindo-os nas tarefas do dia a dia. De Clercq, Castañer, & Belausteguigoitia (2011) especificam que alguns dos fatores que motivam os MM a promoverem iniciativas estratégicas junto a outros membros da organização são as expectativas de recompensas extrínsecas oriundas de superiores, pares e subordinados, bem como o grau de satisfação dos MM quanto à situação atual da organização. Por outro lado, janelas de oportunidade e disponibilidade de recursos também podem influenciar a atenção dos MM, fazendo com que tais indivíduos privilegiem oportunidades que estão mais distantes, ou mais próximas, do status quo atual da organização (Ren & Guo, 2011).

2.2 MM nas práticas estratégicas

O surgimento da comunidade de pesquisa de estratégia como prática (*strategy-as-practice-SAP*) segundo Burgelman et al. (2018), foi inspirado pela virada da prática contemporânea na teoria social, liderada por figuras como Anthony Giddens e Pierre Bourdieu (Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007; Whittington, 2006; Jarzabkowski, Seidl & Balogun, 2022). Um dos temas desta linha tem sido “entrar no processo” para examinar as atividades (“práxis”) envolvidas em episódios de estratégia, incluindo, por exemplo, reuniões de diretoria ou encontros de estratégia (Hendry & Seidl, 2003). Um segundo tema foi examinar mais detalhadamente a variedade de atores (“praticantes”) envolvidos na estratégia de episódios, indo além das elites gerenciais e até mesmo dos MM, para incluir funcionários comuns, equipes e consultores de estratégia.

Os pesquisadores SAP também examinaram as ferramentas comuns de episódios de elaboração de estratégias, por exemplo: ferramentas sociais, como análises de estratégia; ferramentas materiais, como informações de tecnologia; ferramentas discursivas, como diferentes modos de texto estratégico; e conversas (Burgelman et al., 2018; Jarzabkowski & Kaplan, 2015; Vaara & Whittington, 2012).

O conceito de “prática” permite que os pesquisadores se envolvam em um diálogo direto com os profissionais, permitindo examinar questões relevantes para aqueles que estão lidando com a estratégia: estrategistas engajados no planejamento estratégico ou atividades ligadas à estratégia; ou aqueles que têm que lidar com as estratégias e suas implicações (Rouleau, Balogun, & Floyd, 2015).

Em SAP, a criação de estratégias é vista como a interseção entre práticas, práxis e profissionais (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). Segundo Versiani, Rezende, Magalhães e Vaz (2018), a criação de estratégias representa o lugar onde as práticas, práxis e profissionais estão interconectados. Esses autores estudaram a relação entre o desenvolvimento estratégico e a aprendizagem organizacional e concluíram que embora as palavras sejam diferentes, não implicam definições contraditórias porque ambas as perspectivas concebem estratégias como processos sociais iterativos que incluem as ações das pessoas e seus significados.

Os estudos sob esse guarda-chuva prometem realizar algo que é raro na pesquisa contemporânea em administração: avançar o entendimento teórico para que tenha relevância prática para gestores e outros membros organizacionais (Rouleau et al., 2015).

A perspectiva de estratégia como prática (Jarzabkowski, 2005; Johnson, Melin, & Whittington, 2003; Johnson, Langley, Melin, & Whittington, 2007), com seu foco na estratégia como “algo que as pessoas fazem” e com sua orientação para a descrição detalhada dessas atividades, geralmente incorpora o pensamento do processo. Pode ser aplicado a fenômenos em evolução temporal em uma variedade de níveis diferentes (individual, organizacional, setorial ou campo), incluindo fenômenos relacionados à estratégia e problemas de conteúdo (Johnson et al., 2007).

Para estudar o que os MM fazem quando eles estão envolvidos com estratégias, segundo Rouleau, Balogun e Floyd (2015), os pesquisadores da SAP têm usado as seguintes lentes teóricas: *sensemaking*; discursiva, política e institucional. A lente de *sensemaking* foca nas interações dos MM com outros (relações descendentes e laterais) e fornece uma compreensão mais profunda das atividades, práticas e habilidades estratégicas dos MM; por outro lado, subestima questões de poder e conhecimento (Rouleau et al., 2015). A lente discursiva tem um forte interesse em explorar as negociações verbais entre os MM e seus superiores durante episódios específicos de estratégia, por exemplo: reuniões relacionadas à mudança. A lente política apresenta sua importância pelo fato de os MM não terem autoridade formal para impor seus pontos de vista como os TMT. Assim, eles constantemente têm que influenciar os outros e negociar seu trabalho de estratégia. A importância dos comportamentos políticos também foi identificada na pesquisa sobre MM para a evolução da estratégia (Burgelman 1983; Floyd e Wooldridge 1997) e em organizações para as quais as relações multiníveis são

centrais (Rouleau et al., 2015). A lente institucional destaca relações entre os MM e seus *stakeholders* externos (Sharma & Good, 2013; Teulier & Rouleau, 2013). Estudos de casos longitudinais baseado em observação, entrevistas e documentos são os principais métodos usados. No presente trabalho, será enfatizada a lente de *sensemaking*, pois Wooldridge et al. (2008), em suas recomendações para pesquisas futuras, apontaram a necessidade de se desenvolver mais estudos sobre as funções estratégicas dos MM. Embora a perspectiva dos autores fosse de processo de estratégia, eles sugeriram a utilização de práticas para melhor compreender os papéis dos MM. Vários estudos abordaram papéis (Balogun & Rouleau, 2017; Splitter, Jarzabkowski, & Seidl, 2021; Weiser et. al., 2020) e atividades em nível de grupo (Ateş, Tarakci, Floyd, & Wooldridge, 2017).

Burgelman et al. (2018) recomendaram que os processos estratégicos sejam estudados juntamente com as práticas – segundo a perspectiva da SAP (Jarzabkowski et al., 2007; Whittington, 2006; Shove, Pantzar, & Watson, 2012). O argumento dos autores é que estamos em um momento adequado para explorar interseções de práticas e processos, e que é possível e desejável combiná-los em um fluxo único de pesquisa denominado de “Estratégia como Processo e Prática” (*strategy-as- process-and-practice* – SAPP).

A presente pesquisa combina processos de estratégia na perspectiva dos MM, analisando a atuação dos MM na renovação estratégica, com luz na teoria da ecologia intraorganizacional e práticas estratégicas, conforme o modelo de pesquisa.

2.3 Modelo de pesquisa

O estudo dos processos de renovação estratégica, na perspectiva dos MM, pode ser facilitado pela adoção de processos e práticas de estratégia que, em sua essência, trabalhem os princípios de variação-seleção-retenção. Os MM exercem sua influência por meio de quatro papéis:

- *campeões* – defesa de alternativas estratégicas; os MM se engajam na comunicação persistente e persuasiva de propostas que fornecem à empresa novas capacidades ou permitem que ela use as capacidades existentes de maneira diferente;
- *facilitador* – os MM incentivam a solução de problemas multifuncionais, a experimentação e a geração de ideias, e cria arranjos que aumentam a flexibilidade organizacional;
- *síntese* – os MM obtém significado estratégico de eventos, conectam ideias a questões estratégicas e vendem questões para os TMT e outras pessoas da organização;
- *implementação* – os MM alinham 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 e Wooldridge, 1994; 1996, p. 42), o que pode facilitar ideias emergirem.

Este trabalho se propõe a examinar, de forma longitudinal, a atuação dos MM no processo de renovação estratégica (variação-seleção-retenção de Burgelman, 1991), considerando-se práticas estratégicas como episódios de *workshop* de estratégia (práxis que será adotada como unidade de análise), em uma indústria de transformação no período de 2012 a 2022, onde ocorre a discussão entre os MM, sobre os planos mais adequados a realidade da empresa e a contratação de resultados para o exercício entre os MM e os TMT. Tais considerações situam a pergunta de pesquisa explorada neste estudo: **Como a atuação dos MM em práticas de estratégia influenciam o processo de renovação estratégica?**

O foco da pesquisa é a **renovação estratégica** em seus três elementos (ou subprocessos), variação, seleção e retenção. A partir destes elementos são analisados **a atuação dos MM na renovação estratégica** (envolvimento na estratégia; definição de papéis e conflito; venda de ideias; equilíbrio emocional; e *sensemaking*). Essas funções de atuação são examinadas como

pressupostos (ou condições) para a renovação estratégica. As **práticas estratégicas** são o *locus* onde acontece esta análise; as práticas evidenciam a atuação; é por meio das práticas que os MM atuam e podem facilitar a renovação estratégica.

3. Procedimentos Metodológicos

Os termos “processo” e “prática” referem-se a diferentes fenômenos empíricos e recursos teóricos distintos (Kouamé & Langley, 2018). A pesquisa qualitativa do processo de estratégia é geralmente focada na evolução temporal de longo prazo, enquanto a pesquisa de estratégia como prática (SAP) tem um foco mais micro em atividades e práticas específicas (por exemplo, discurso, reuniões, ferramentas e artefatos).

Kouamé e Langley (2018) analisaram uma amostra de 55 artigos qualitativos nos quais perceberam claramente uma intenção de vincular processos de nível micro a resultados macro. Com base nessa amostra, eles identificaram as principais maneiras pelas quais os estudiosos de processo de estratégia e da estratégia como prática (SAP) construíram essas ligações. Portanto, eles exploraram diferentes formas de abordar o desafio de vincular processos e práticas de nível micro aos resultados de nível macro (organizacional) para tornar a SAPP (conforme, Burgelman et al, 2018) uma abordagem mais relevante do ponto de vista gerencial.

O presente artigo segue tal recomendação e adota uma abordagem híbrida de *progressão e instanciamento*. Esta combinação considera diferentes práticas que são constantes em períodos sucessivos e analisa como elas instanciam resultados emergentes ao longo do tempo. A diferença entre esta combinação e a pesquisa que utiliza uma forma mais pura de estratégia de *progressão* é o nível de detalhamento de micro interação e o fato de a relação entre o micro e o macro ser construída como de constituição mútua; não de simples influência entre elementos separados, mas relacionados e prestando mais atenção à temporalidade. Burgelman et al. (2018) apontam a necessidade de considerar a temporalidade mais seriamente no estudo das práticas de estratégia e processos. Essa estratégia híbrida parece ser uma maneira de alcançar isso e, no processo, relacionar mais estreitamente a teorização do processo com a pesquisa SAP (Kouamé & Langley, 2018).

3.1 Desenho de pesquisa e coleta de dados

Em relação ao contexto empírico eu escolhi a organização estudada por vários motivos. Primeiramente, porque a organização representa um interessante *locus* de estudo, por possuir uma metodologia participativa, onde os MM e equipes são envolvidas na construção conjunta de iniciativas estratégicas (Hautz, 2017) e contratação de resultados através de um método que vem sendo praticado na organização desde 2013. Em segundo lugar, pelo fato de ser uma indústria de transformação de grande porte que atua com cinco unidades produtivas no Brasil (duas unidades em dois estados na região sul – S1 e S2, uma unidade na região sudeste - SE; uma na região norte – NO e a outra na região nordeste – NE), possuindo vários níveis de hierarquia em sua organização, o qual me permitiu pensar que as atividades nas unidades podem não refletir exatamente os planos estratégicos que são deliberados pelos TMT – o que, portanto, permite examinar, entre outros, comportamentos estratégicos divergentes. Finalmente, como pesquisadora tive acesso privilegiado às informações pela minha experiência na indústria de transformação, por ter trabalhado na organização com papel de interventora, e por ter atuado nas múltiplas unidades no Brasil, em distintas regiões e diversidade cultural e ainda pela abertura para a realização da pesquisa na empresa.

A indústria de transformação estudada possui mais de 60 anos de atuação no mercado industrial e do agronegócio. Possui cerca de 900 funcionários. Os cargos gerenciais representam 6% da força de trabalho; 74% ocupam cargos operacionais e 20% cargos técnicos. Em relação à formação, 63% possuem o ensino médio completo. Em sua ideologia empresarial, destaca-

se: a busca pela excelência; inovação de forma planejada; orgulho de pertencer; atitudes honestas e construtivas; resultados com ética. Sua estratégia ESG (*Environmental, Social and Governance*) está definida em: perenidade do negócio; valorização das pessoas; e economia circular na prática.

As práticas em análise neste artigo derivam do *Lean Manufacturing* (LM), que possibilitam a melhoria contínua (MC), realizando ciclos e buscando a evolução de aspectos importantes para a estratégia da empresa. Desta forma, o artigo aborda processos e práticas de variação-seleção- retenção, como alavancadores da atuação dos MM no processo da estratégia. As práticas estratégicas analisadas incluem conceitos associados à LM e MC. O LM consiste em um conjunto integrado de princípios, práticas, ferramentas e técnicas projetadas para abordar a causa raiz de baixo desempenho operacional. É uma abordagem sistemática para fechar a lacuna entre o desempenho real e os requisitos dos clientes e acionistas. Portanto, o objetivo do LM é otimizar custo, qualidade e entrega, melhorando a segurança (Drew, McCallum, & Roggenhofer, 2004). O termo LM foi introduzido pela primeira vez em 1990 no livro de “A máquina que mudou o mundo” publicado por Womack & Jones (Nguyen, 2018). Poderiam ser examinadas outras práticas, como *Balance Scorecard* – BSC, *Open innovation*, etc. Escolheu-se o LM por seu uso disseminado e seu foco em criar valor para o cliente e a eliminar desperdícios em processos operacionais. Ao implementar o LM, as organizações buscam eficiência, eficácia e sustentabilidade, oferecendo maior potencial de flexibilidade e lucratividade. A MC é uma cultura de melhoria sustentada de produtos, serviços ou processos, visando a eliminação/redução de desperdícios em sistemas e processos organizacionais, que exige o envolvimento dos colaboradores e o trabalho em equipe envolvendo todos os participantes organizacionais (McLean, Antony, & Dahlgaard, 2017; Hermkens, 2020). A MC é considerada componente importante para formas de inovação mais radicais e de mudança gradual (Bessant, Caffyn, & Gallagher, 2001); buscar a MC exige mudança sustentável de mentalidade e comprometimento entre TMT e MM (Hermkens, 2020).

Em anos recentes, diversos pesquisadores têm estudado os papéis estratégicos dos MM em iniciativas de MC e LM (Hermkens, 2020; Lleo, Viles, Jurburg, & Lomas, 2017; Manville et al. 2012; Van Dun, Hicks, & Wilderom, 2017). Segundo Holmemo & Ingvaldsen (2016), os MM são o link ausente na implementação do LM. Hermkens (2020) estudou o papel dos MM em iniciativas de MC, sendo este crítico para garantir que as iniciativas de MC estejam alinhadas com a estratégia organizacional desenvolvida pelos TMT (Oakland, 2011).

As iniciativas de MC e LM podem trazer contribuições para empresas cuja função crítica é operações, incluindo todo o ciclo logístico: suprimento, produção e distribuição. São as chamadas “estratégias baseadas em operações” (Hayes & Upton, 1998). Os ganhos podem ser de excelência operacional (melhor combinação de qualidade, preço e funcionalidade). Este é o caso da empresa deste estudo, que aborda o papel dos MM em estratégias de operações.

Os MM assumem um papel central na implementação das estratégias de operações, uma vez que estão à frente da resolução de problemas, respondem por resultados operacionais, realizam a comunicação entre vários escalões, acompanham a satisfação dos funcionários e, por tudo isso, influenciam significativamente o aumento da produtividade. Portanto as funções dos MM contribuem com vários aspectos importantes da MC como: cultura, satisfação do cliente, eficiência, qualidade, segurança no trabalho, clima laboral (Delizonna, 2017; Nguyen, 2018; Sreedharan & Sunder, 2018; Hermkens, 2020). Eles têm conhecimento sobre o que motiva os funcionários em sua unidade (Huy 2001; Moss Kanter 1982), e o que permite melhorar a eficácia de qualquer iniciativa de mudança (Currie & Procter 2005; Floyd & Wooldridge 1992, 1997; Moss Kanter 1982) através de seu papel de influência ascendente, sintetizando informações para a alta administração, filtrando feedbacks estratégicos para cima (Tarakci et al. 2018; Van Rensburg, Davis, & Venter, 2014).

Conduzi um estudo de caso exploratório e longitudinal de 2012 a 2022 (Yin, 2015), retrospectivo (2012 a 2019) e em tempo real (2020 a 2022), sobre a participação dos MM em práticas de desenvolvimento e implantação da estratégia em unidades produtivas de uma indústria de transformação, que atua em cinco estados brasileiros.

Em um segundo estágio, organizei os construtos e componentes do modelo de Wooldridge et al. (2008) para relacionar com as práticas e práxis, realizadas na empresa estudada, para a coleta de dados no nível da organização e relacionamento com referenciais teóricos, conforme Tabela 1. No modelo de Wooldridge et al. (2008), esta pesquisa focou o bloco referente a **processos**, mais exatamente o *subprocesso* de **processo de renovação estratégica**, com seus elementos: gerando ideias (variação); desenvolvimento da iniciativa (seleção); integração/ execução (retenção). Já os elementos que Wooldridge et al (2008) chamam *descrição dos processos*, neste trabalho são denominados **atuação dos MM na renovação estratégica** e tem como componentes: envolvimento na estratégia; definição de papéis e conflito; venda de ideias; equilíbrio emocional; *sensemaking*. Fiz esta opção para padronização terminológica e tendo em vista a natureza dos itens elencados. Ainda em relação ao modelo, retirei as **práticas estratégica** como um elemento a parte. No presente trabalho, em consonância com a abordagem da SAPP, as práticas estratégicas e as suas práxis, representam uma unidade de análise, onde se observam os processos e a atuação dos MM, daí não fazer sentido considerá-las como elementos à parte.

Tabela 1 – Definição de Construtos e Componentes

Construtos e Componentes	Definição
Processo de Renovação estratégica	Fundamenta o centro do processo estratégico, com base na teoria da ecologia intraorganizacional.
• Gerando ideias (variação)	Inclui compartilhar conhecimento e gerar a gama necessária de novas ideias estratégicas (fase de variação) e criação de conhecimento.
• Desenvolvimento da iniciativa (seleção)	Decidir e selecionar as ideias mais adequadas por meio de processos de avaliação e legitimação (fase de seleção).
• Integração/ Execução (retenção)	Inclui processos comportamentais: integração; adaptação organizacional; absorção de novas abordagens nas rotinas de execução (fase de retenção).
Atuação dos MM na renovação estratégica	Fundamenta a participação dos MM nos processos estratégicos, descrevendo aspectos relacionados a sua participação.
• Envolvimento na estratégia	Permite o pensamento estratégico mais integrado em toda a organização, aumenta as prioridades estratégicas dos TMT e têm efeito no desempenho organizacional.
• Definição de papéis e conflito	Quatro papéis dos MM (implementação, síntese, defesa, facilitação); combinam influência ascendente e descendente para apoiar estratégias.
• Venda de ideias	Questões relevantes são vendidas por meio de esforços dos MM e selecionadas pelos TMT, que definem a direção estratégica.
• Equilíbrio emocional	Conjunto de competências que direcionam e controlam os sentimentos, seus humores e impulsos para o trabalho e desempenho no trabalho.
• <i>Sensemaking</i>	Processos de construção de sentidos contribuem para as mudanças necessárias à organização.

Desenvolvi entrevistas semiestruturadas com olhar no modelo de Wooldridge et al. (2008) e relacionei com as práxis desenvolvidas na organização estudada. As entrevistas foram aplicadas a partir de 2020 e aperfeiçoando ao longo do tempo. Também foram coletadas: apresentações em powerpoint e planos desenvolvidos; no *workshop* de estratégia (SW) filmes motivacionais e fotografias dos SW. Um elemento de análise particularmente importante foram os Planos A3 (exemplo, no anexo 2), uma metodologia do LM originária do *Hoshin Kanri* – HK, prática japonesa que busca alinhar metas e planos entre todos os níveis e funções, integrar objetivos e estratégias nas operações diárias e revisar o progresso para facilitar o aprendizado. O processo HK é repetido anualmente, quando os funcionários de várias áreas da organização participam para criar um conjunto de objetivos, metas e iniciativas priorizadas (Nicholas, 2016).

Tabela 2 – Definição Operacional e Fontes de Coleta

Construtos e Componentes	Definição Operacional (DO)	Fontes de Coleta (em relação as Práxis)
Processos renovação estratégica		
<u>Gerando ideias (variação):</u>	Evidências de (1) participações das equipes das unidades; (2) capacidade de avaliação das causas e (3) proposição de ações mais assertivas.	Entrevistas semiestruturada; Materiais Audiovisuais (fotos, vídeo); Documentos (Planos A3, <i>Benchmarking</i> de Operações); Documentos (jornal interno); Observação Participante (autor).
<u>Desenvolvimento da iniciativa (seleção):</u>	Evidências de (1) discussões nas mesas do A3; (2) acordos, consenso e contratação dos planos.	
<u>Integração/ Execução (retenção):</u>	Evidências de (1) integração dos planos as rotinas operacionais ao longo do período contratado.	
Atuação dos MM na renovação estratégica	<u>Envolvimento na estratégia:</u> Participação nos workshops; evidências de: (1) entusiasmo, motivação; (2) de que o tema contribui para o envolvimento. <u>Definição de papéis e conflito:</u> Percepção de: (1) existências de conflitos na defesa dos Planos A3; (2) negociações nas mesas do A3 entre os MM das Unidades, corporativos e especialistas <u>Venda de ideias (persuasão):</u> (1) Ideias apresentadas e compradas pelo grupo; (2) proposição de ações no plano A3 e que são comprados ou rechaçados. <u>Equilíbrio emocional:</u> (1) Atitudes defensivas e não construtivas; evidências de: (2) quebra de relações, ameaças; (3) segurança psicológica. <u>Sensemaking:</u> Evidências de: (1) apropriação da estratégia; (2) apropriação do quanto leva a metáfora para a sua equipe.	Entrevistas semiestruturadas; Materiais Audiovisuais (tema, vídeo); Documentos (agendas, apresentações do workshop, relatórios); Documentos (jornal interno); Observação não participante (consultor); Observação Participante (autor).
Práticas Estratégicas:	(1) Práticas, práxis e praticantes no contexto adotado pela empresa estudada	

Observação: as evidências numeradas na coluna 2 representam o detalhamento dos elementos em estudo dentro das respectivas categorias de análise.

Foram realizadas 125 entrevistas semiestruturadas nos anos de 2020 (22 respondentes a 16 perguntas), 2021 (36 respondentes a 5 perguntas) e 2022 (39 respondentes a 8 perguntas) com os participantes do SW; 3 entrevistas semiestruturadas com o consultor externo que participou dos SW (anos de 2013, 2014, 2021 e 2022); 3 entrevistas finais com MM. Os protocolos de entrevistas estão disponibilizados no Apêndices A, B e C.

Foram também coletados documentos da empresa publicados internamente entre 2013 e 2022 (Jornais internos, relatório de sustentabilidade, reportagens, divulgações) e tratados no ATLAS.ti. Esses dados secundários me permitiram a triangulação na análise de dados. Juntas, essas múltiplas fontes fornecem um rico conjunto de dados para tirar conclusões robustas dentro da estratégia híbrida de progressão e instanciamento, conforme Kouamé e Langley (2018).

3.2 Análise dos dados

A análise dos dados seguiu abordagens processuais combinando uma abordagem indutiva e desenvolvimento teórico. Existem quatro fases principais de análise. Iniciei com a construção de uma linha do tempo dos eventos relevantes no processo estratégico da organização estudada, com a determinação de períodos apropriados para a narrativa e análise do processo e das práticas estratégicas, os dados foram organizados nessa granularidade, com o objetivo de perceber diferentes *insights* para cada período ou fase.

Organizei os dados brutos usando uma estratégia narrativa (Langley, 1999), onde o ponto chave é o tempo. A forma de fazer *sensemaking* é através de histórias, significados e mecanismos. Tal técnica envolve a organização de histórias em que eventos sucessivos estão casualmente conectados, de acordo ao contexto histórico e experiências relatadas pelos entrevistados, bem como dos documentos e registros recuperados.

Tratei os dados qualitativos coletados por meio de análise de conteúdo com o auxílio do software ATLAS.ti, uma ferramenta que propicia a codificação e criação de redes de relacionamento. As entrevistas semiestruturadas são os dados primários, e os jornais internos da empresa, os secundários. As respostas semiestruturadas dos participantes do SW fornecem informações quanto aos processos que antecedem o SW, o envolvimento das equipes, comunicação, aprendizados, empoderamento e as motivações por trás do evento. Ainda trazem informações referentes ao momento do SW e ao que se sucede ao SW. Existem integrantes que participaram desde a primeira edição em 2013, mas vários outros integrantes foram se incorporando ao processo ao longo dos anos.

A narrativa começa em 2012, quando a empresa inicia o processo de profissionalização e a contratação de uma nova profissional para o cargo de diretor de operações (COO) e termina em 2022, quando concluí a coleta de dados. Identifiquei como a realização de sucessivos eventos (práxis) do tipo SW (*workshop* de estratégia) evoluíram ao longo do tempo e a atuação dos MM nesta evolução em momentos distintos na realidade do contexto empírico. Os dados estão apresentados em um mapa causal que incluem 28 eventos (Figura 2) ao longo do tempo.

Na análise observei que a atuação e os resultados do processo aumentaram em períodos distintos e isso me levou a dividir a análise em quatro fases. A primeira é considerada como a **profissionalização (2012-2013)** com a inicialização do método, fortalecimento da cultura de resultados e engajamento em torno da estratégia. A segunda como **reconhecimento (2014-2015)** marcada pelo início do benchmarking de operações e obtenção de reconhecimentos externos. A terceira como **depressão (2016-2020/1)** devido a perda de um grande cliente, sinistro em uma das unidades, terceirização, priorização de mercados, reestruturação de equipes e COVID-19. A quarta e última fase foi a de **retomada (2020/2-2022)** com um novo ciclo de crescimento, inovação e início da jornada da transformação digital.

Em seguida, avancei com a análise dos dados, realizando análises inferenciais, com foco em como os MM atuaram na evolução da práxis do *workshop* estratégico ao longo do período estudado. Então, percebi que os MM foram evoluindo, bem como as práxis, como atividades

de planejamento, implantação, aprendizado e gerenciamento para os entrevistados.

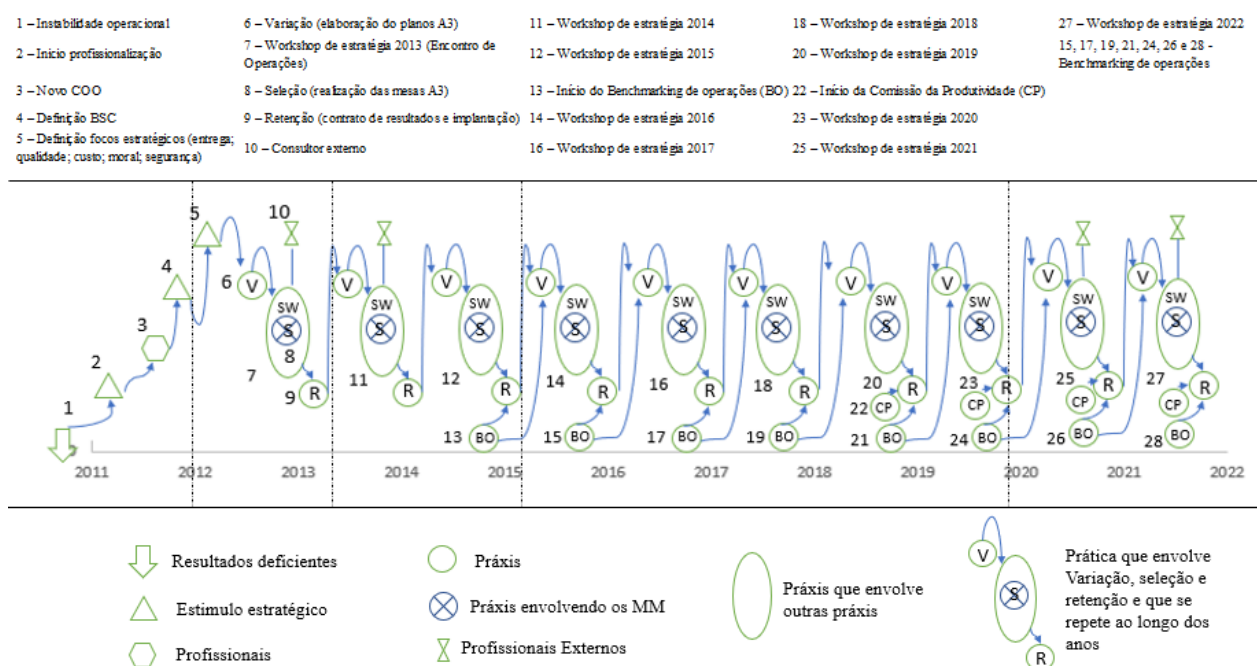
Percebi então, 4 fluxos causais, assim denominados: 1) baixando as resistências e promovendo a integração; 2) desenvolvimento cognitivo e aprendizado; 3) recursividade e institucionalização; 4) evolução. Finalmente, constatei que as práticas levam aos resultados intermediários, apresentados no modelo de Wooldridge et. al, 2008.

4. Descrição dos Resultados

A evolução das práticas de estratégia e da prática do *workshop* de estratégia (SW) está ilustrada na Figura 2. Nesta figura, temos 28 eventos resumidos porque se repetem em ciclos ao longo dos anos estudados. Foram identificadas quatro fases distintas, que ao longo desse processo, mostram evolução e amadurecimento na atuação dos MM.

Anteriormente ao período coberto pela pesquisa – antes de 2012 – as unidades industriais viviam um período de instabilidades (1): falhas de atendimento aos clientes do mercado B2B (*business to business*) que geravam altas multas; altas taxas de devolução de produtos; baixa produtividade e alto custo de transformação; desperdício no uso de recursos naturais; elevados índices de absenteísmo e taxas de acidentes, sendo todos comprovados por indicadores de desempenho observados nos documentos e registros estudados. Em relação a Figura 2, o período foi identificado como (1) e assim farei sucessivas relações entre narrativas e Figura 2.

Figura 2: A Perspectiva dos MM no Processo de Estratégia



Fonte: a autora

4.1 Fase de profissionalização (2012-2013)

Em 2012, o Conselho de Administração iniciou um processo de profissionalização (2) com a contratação de executivos do TMT (Diretor Comercial; Diretor de Operações – COO, de *Chief Operation Office*; Diretor Financeiro). A COO (3) percebeu então, que tinha uma oportunidade de envolver os seus colaboradores na realização da estratégia e em fomentar a cultura empresarial desejada. Ela convocou os MM, comunicou o mapa estratégico (anexo 1) e o *Balance Scorecard* – BSC (4) da empresa e as metas do novo período. Num primeiro momento,

a estratégia geral e mapa estratégico foram desenvolvidos pelos TMT de forma deliberada.

A COO definiu rotas estratégicas a partir do BSC, definindo cinco focos estratégicos (5), denominados: entrega; qualidade; custo; moral; segurança. Em seguida, capacitou a equipe de MM no desenvolvimento dos Planos A3.

Posteriormente, a COO solicitou aos cinco MM das unidades industriais a preparação de seis Planos A3 (cada qual com dois indicadores de desempenho), uma práxis para fomentar a geração de ideias (6) nas unidades, em cinco focos estratégicos: garantia da entrega e satisfação dos clientes; excelência da qualidade; custos fixos controlados; ecoeficiência e satisfação dos colaboradores (moral e segurança), conforme apresenta a Tabela 3.

Tabela 3 – Dimensões, Indicadores e Focos Estratégicos

Dimensões (Planos A3)	Indicadores de Desempenho (Planos A3)	Focos Estratégicos (Mesas do A3)
Entrega	Disponibilidade – OEE, % Programado X Realizado (PXR), %	Entrega Garantida e Satisfação dos Clientes
Qualidade	Devolução, % ROB (receita bruta) Número de Reclamação de Clientes	Excelência da Qualidade
Custo (fixo)	Custo fixo, R\$/Kg Nível Ocupação Pessoas, NOP (%)	Custos Fixos Controlados
Custo (ecoeeficiência)	Eficiência de Matéria-prima (%) Custo do Vapor, R\$/Kg	Ecoeficiência – Mais produção com menos recursos e desperdícios
Moral	Absenteísmo, %	Satisfação dos Colaboradores
Segurança	Acidentes, frequência (IFAT) Acidentes, severidade (ISAT)	Satisfação dos Colaboradores

Em seguida, a COO planejou um *workshop* de estratégia (7), uma práxis que foi denominada: Encontro de Operações (EO) e convocou os MM para defenderem os seus Planos A3 (8) que foram elaborados com a participação das equipes em cada uma das unidades industriais, após a oficialização das metas orçamentárias anuais pela Controladoria e da divulgação das metas operacionais em cada foco estratégico pela COO. O evento surgiu numa proposta anual e voltado a trabalhar objetivos organizacionais.

Na práxis do EO foram planejadas dinâmicas (outras práxis integradas) para apresentação dos Planos A3 em mesas com especialistas – as chamadas “Mesas A3” (8), visando debater os planos com os MM corporativos e especialistas, para a posterior “contratação dos resultados” (9) com os MM industriais e consequente implantação. Em 2013, o EO teve a participação de um profissional externo, especialista em comportamento e integração de equipes (10).

Tabela 4 – Composição das Mesas A3

Mesas do A3	MM Corporativos e Especialistas nas Mesas A3
Entrega Garantida e Satisfação dos Clientes	Gestores: <i>Supply Chain</i> ; Planejamento (Planejamento e Controle da Produção - PCP); Logística; Engenharia de Processos; Financeiro. Especialistas: Planejamento (PCP); Processos; Manutenção.
Excelência da Qualidade	Gestores: Qualidade; Atendimento ao Cliente. Especialistas: Processos; Qualidade.
Custos Fixos Controlados	Gestores: Compras; Controladoria; Sustentabilidade; Ferramentaria. Especialistas: Processos.
Ecoeficiência – Mais produção com menos recursos e desperdícios	Gestores: Engenharia de Projetos; Planta Química; Tecnologia da Informação (TI). Especialistas: Processos, Projetos; Manutenção; Planta Química.

Satisfação dos Colaboradores	Gestores: Gestão de Pessoas (RH); Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho; Marketing. Especialistas: Gestão de Pessoas; Segurança; Marketing.
------------------------------	---

Com os Planos A3 preparados nas unidades industriais, os MM corporativos e os especialistas participaram do 1º EO que aconteceu em um hotel na cidade da matriz da empresa no ano de 2013. Os Planos A3 são apresentados pelos MM industriais nas Mesas A3 (8). O processo termina com os Contratos de Resultados, que são os Planos A3 após terem sido sabatinados pelas Mesas A3 e pela COO, são firmados pelas partes e acompanhados durante o exercício contratado.

A práxis prevê momentos de discussão simultâneas, onde os gestores de unidade defendem os seus planos em cada uma das Mesas A3 temáticas (entrega garantida e satisfação dos clientes; excelência da qualidade; custos fixos controlados; ecoeficiência – mais produção com menos recursos e desperdícios; satisfação dos colaboradores) e se alternam com momentos individuais de apresentação aos envolvidos, para a posterior contratação de resultados (9) com a COO.

Tabela 5 – Circulação dos MM Industriais nas Mesas A3

Mesas do A3	Entrega Garantida e Satisfação dos Clientes	Excelência da Qualidade	Custos Fixos Controlados	Ecoeficiência	Satisfação dos Colaboradores
Rodada 1	MM S1	MM S2	MM SE	MM NE	MM NO
Rodada 2	MM NO	MM S1	MM S2	MM SE	MM NE
Rodada 3	MM NE	MM NO	MM S1	MM S2	MM SE
Rodada 4	MM SE	MM NE	MM NO	MM S1	MM S2
Rodada 5	MM S2	MM SE	MM NE	MM NO	MM S1

Detalhando a práxis, os MM corporativos e os especialistas são fixos nas Mesas A3, que estão definidas pelos focos estratégicos, conforme Tabela 4 – Composição das Mesas A3. Já os MM industriais circulam conforme apresenta a Tabela 5 – Circulação dos MM Industriais nas Mesas A3. Cada rodada segue um rito de tempos e dinâmicas distintas, conforme definido na Tabela 6 – Etapas e Descrição de Atividades nas Rodadas nas Mesas A3.

Tabela 6 – Etapas e Descrição de Atividades nas Rodadas nas Mesas A3

Etapas em cada rodada das Mesas A3	Descrição da Etapa na Mesa A3	Tempo de cada etapa
Simultânea	Defesa dos planos pelos 5 MM industriais (1 MM industrial em cada mesa)	15 minutos
Individual	Apresentação em plenária de cada MM industrial defendendo o seu Plano A3 para o grande grupo (as 5 Mesas A3 ouvindo um resumo dos planos e considerações que o MM industrial fez nas mesas)	5 minutos
Sequencial	Considerações da Mesa para a plenária (relato de consensos e agregações aos planos).	5 minutos

Sequencial	Considerações do Grupo (aberto as considerações das demais mesas que não participaram da discussão do foco específico)	5 minutos
Sequencial	Considerações da COO (validação final do plano que segue para ajustes ou posterior assinatura para tornar o Planos A3, um Contrato de Resultados, oficial.	5 minutos
Sequencial	Próximo MM industrial segue este ciclo até que se complete a apresentação dos 5 MM industriais na primeira rodada. Cada rodada posterior segue este roteiro até que se completem as 5 rodadas.	Tempo estimado de 20 a 25 minutos para cada MM por plano A3 em cada rodada

Em relação as entrevistas semiestruturadas, os MM expressaram, em relação a esta fase, que a *geração de ideias (variação)* era: “momento de renovação” (2013_EO_Consultor). Em relação ao *desenvolvimento de iniciativas (seleção)*: “Lembro que na época, com a implementação da metodologia A3, durante as rodadas das mesas os gestores sentiam a necessidade de justificar o resultado do ano anterior, sendo que na verdade o grande foco era planejar o ano que iniciava.” (2022_Entrevista_GSC). Em relação a *integração/ execução (retenção)*, um dos entrevistados afirmou: “...não tínhamos uma ferramenta de gestão que apoiasse o gerenciamento do planejamento estratégico” (2013_JInt_Mar/Abr).

A atuação dos MM nos processos de renovação estratégica, foi revelada nas entrevistas semiestruturadas, quanto a *envolvimento estratégico*: “Muito além de termos clara em qual direção caminharemos neste ano, a melhor avaliação que eu tenho do encontro é sobre a importância da união para um objetivo comum, que é alcançarmos as metas estabelecidas” (2013_JInt_Mar/Abr). Quanto a *definição de papéis e conflitos*: “Percebe-se que a empresa passa por um momento importante, caracterizado pela intensificação na profissionalização, busca de eficiência e maior interação entre áreas corporativas e unidades de fabricação.” (2013_EO_Consultor). Em relação a *venda de ideias* os MM expressaram: “O *phase-out* das máquinas 1000 para máquinas europeias foi uma ideia para se aumentar a produtividade e quebrou um paradigma em toda a empresa. Não adianta ter moldes baratos e eficiência baixa.” (2022_Entrevista_GSC). Quanto a *equilíbrio emocional* as entrevistas revelaram: “Nosso início não foi nada fácil! Um misto de temor, respeito, mas ansiedade e muita preocupação pelo desconhecido!” (2022_Entrevista_GSE). Quanto a *sensemaking* um dos MM expressou: “Parece que a empresa voltou a ter alma, está viva novamente.” (2013_EO_Consultor). Finalmente, em relação as *práticas de estratégia*, um dos MM relatou:

“Em toda a minha trajetória na Companhia, acompanhei vários ciclos e etapas na qual não tínhamos uma ferramenta de gestão que apoiasse o gerenciamento do planejamento estratégico. Com esse treinamento, saímos revigorados, estimulados por novos desafios, mantendo o impulso de avançar com vontade.” (2013_JInt_Mar/Abr).

Esta fase ficou caracterizada pelo início de novas práxis, como os Planos A3 e o EO, fortalecimento da cultura de resultados, engajamento em torno da estratégia e a volta do programa de participação em resultados (PPR) que estava há anos sem acontecer na empresa.

4.2 Fase de reconhecimento (2014-2015)

Em 2014, a empresa repetiu o processo (11) realizado em 2013 com uma nova edição do EO. Os Planos A3 do ano anterior serviram de *input* para a elaboração dos novos Planos A3, em cada uma das dimensões, uma vez que a metodologia busca entender se os resultados almejados foram atingidos ou não, e as possíveis causas para isto. Desta forma, buscou-se o aprendizado e a proposição de ações mais assertivas para um novo ciclo de implantação. O consultor externo também participou desta edição. A partir de 2014, os EO começaram a ser temáticos, explorando temas relacionados ao contexto organizacional. Em 2014 o tema foi Missão Dada é Missão Cumprida, Sempre! A Figura 3 ilustra uma rodada das Mesas A3 no EO de 2014.

Figura 3: Práxis das Mesas A3 no Encontro de Operações de 2014



Fonte: base de dados da autora

Em 2015, houve uma nova edição e evolução no método (12). A COO percebeu uma melhora significativa nos indicadores de desempenho e iniciou uma nova prática dentro do EO, denominada: *Benchmarking* de Operações – BO (13), com o objetivo de reconhecer as três melhores unidades (1º, 2º e 3º lugar) em cada um dos cinco focos estratégicos e conceder o título de: “Unidade Destaque” do ano para a unidade com a maior pontuação recebida. O tema do EO neste ano foi “Olimpíadas”.

O início da práxis estratégica do BO despertou nos MM uma maior vontade de melhorar os indicadores de suas unidades. Houve a reestruturação da equipe com saída de alguns MM menos engajados e evidências de uma equipe mais entrosada, comprometida, e acreditando no método. Houve o aumento da agilidade e objetividade nos encontros, com reuniões mais fluidas e curtas que melhoraram a prática.

As respostas semiestruturadas revelaram em relação à *geração de ideias (variação)*: “Avaliamos os resultados do ano que passou e propomos ações e estratégias para o ano vigente.” (2016_JInt_Jan/Fev_86). Em relação a *desenvolvimento de iniciativas (seleção)*: “Evoluímos com os trabalhos no formato A3. Traçamos os caminhos a serem percorridos durante o ano.” (2016_JInt_Jan/Fev_86). E ainda em relação a *integração/ execução (retenção)*: “Contamos com a participação de todo o time operacional, que é dinâmico nas ações e implementações dos projetos.” (2016_JInt_Jan/Fev_86).

Nesta fase, a atuação dos MM nos processos de renovação estratégica, foram reveladas nas entrevistas semiestruturadas quanto a *envolvimento estratégico*: “Das Olimpíadas aprendemos a ter maior disciplina, autoconfiança, dedicação, foco e persistência para atingir a excelência!” (2022_Entrevista_GSE). Quanto à *definição de papéis e conflitos*: “No início desta jornada nem sempre tínhamos um entrosamento adequado dos pares, parecíamos estranhos que se encontravam para uma competição, não um time que estava sintonizado para jogar juntos!” (2022_Entrevista_GSE). Quanto à *venda de ideias*, os MM expressaram: “Nas mesas cada gestor tem uma forma diferente de apresentar e defender o seu plano. O consenso normalmente existe e os gestores normalmente recebem bem as sugestões e questionamentos.” (2022_EO_GInd_SE). Quanto ao *equilíbrio emocional*, um dos MM expressou: “Por ser composta por uma equipe multidisciplinar existe uma grande troca de ideias, dependendo do tema abordado pode existir consenso ou uma maior discussão.” (2022_EO_GC_17). Ainda, em relação a *sensemaking*: “Sabemos que nossos profissionais são competentes e que fazem a diferença, por isso, queremos estimulá-los ainda mais e despertar o gosto pela melhoria contínua e evolução.” (2014_JInt_Jan/Fev).

Quanto às *práticas estratégicas*, uma entrevista no Jornal Interno revelou: “Comunicamos com clareza o que a empresa espera de seus colaboradores e contamos com a dedicação e comprometimento de cada um, pois, como afirma o lema do Encontro de Operações: “missão

dada é missão cumprida, sempre.” (2015_JInt_Mar/Abr_81).

Esta fase caracterizou-se pela melhoria dos indicadores operacionais, pelo início de uma nova práxis, denominada *Benchmarking* de Operações, e ainda por vários reconhecimentos externos recebidos como: melhores empresas para se trabalhar (Revista Você S.A.) e uma das empresas mais sustentáveis do Brasil no Guia Exame de Sustentabilidade (Revista Exame S.A.). Também pelo reconhecimento recebidos dos clientes relativos à melhoria na entrega e qualidade.

Nos EO houve início de temáticas associadas à time e conquistas como por exemplo, futebol e olimpíadas. Esta fase ficou marcada pela frase: “missão dada, é missão cumprida”, em alusão ao filme Tropa de Elite, do diretor José Padilha. O “orgulho de pertencer” usado nas comemorações esteve em alta: “Vieram os grandes temas que nos faziam sonhar e buscar a superação total. ‘Missão Dada é Missão cumprida’, nos ensinou o Capitão Nascimento! E este passou a ser nosso lema: Missão Dada é Missão Cumprida Sempre!” (2022_Entrevista_GSE). Importante entender esta frase no seu contexto: não se referia a um comando autocrático e detalhado, mas a uma “provocação” às equipes para melhorarem seus resultados, com autonomia sobre os meios de buscá-lo. Outra fala neste período reforça a questão: “Das Olimpíadas aprendemos a ter maior disciplina, autoconfiança, dedicação, foco e persistência para atingir a excelência! (2022_Entrevista_GSE).

4.3 Fase de depressão (2016-2020/1)

Nesta fase a empresa repetiu os ciclos referentes as práxis realizando o EO (14, 16, 18, 20 e 23) e ainda o BO (15, 17, 19, 21 e 24), conforme a Figura 2.

A *geração de ideias (variação)* foi retratada pelas respostas semiestruturadas conforme: “... como responsável de unidade, observamos o comprometimento das equipes para confecção dos A3, buscando sempre as possíveis causas e soluções para os indicadores” (2020_EO_7). Quanto ao *desenvolvimento de iniciativas (seleção)*:

“Houve muito aprendizado pela parte do gestor e das áreas técnicas. As discussões são incisivas e relevantes. A participação de outros membros técnicos esse ano foi muito importante, pois os que vieram são papel ativo no dia a dia das operações e eles precisavam de uma injeção de ânimo e de entendimento maior da estratégia organizacional.” (2020_EO_3).

E ainda quanto à *integração/ execução (retenção)*, um dos MM relatou:

“Após planejar detalhadamente o desafio é implantar, seja por piloto e validação, seja na certeza do resultado. A minha área apoia no fornecimento de soluções para as demandas dos gestores. Numa metáfora associado com programação, o meu trabalho é ser um bloco de função de software, onde existe entrada, processamento e saída.” (2022_EO_GC_18).

Em relação à atuação dos MM nos processos de renovação estratégica, quanto ao *envolvimento estratégico* as respostas semiestruturadas revelaram: “Toda informação importante é compartilhada; assim, caminhamos em sintonia com os gestores. Sabemos claramente quais são os objetivos e metas da empresa. (JI_GNO).

Houve evolução dos MM em relação a *definição de papéis*, com alguns MM assumindo mais responsabilidades devido a reestruturação de algumas áreas, como um plano de simplificação de estruturas e terceirização de algumas atividades. Os conflitos foram canalizados por meio de práticas e controles como reuniões de acompanhamento e resultados (que podem ser associadas a práticas de *retenção*, dentro dos componentes da renovação estratégica). Como disse um MM: “Houve muito aprendizado, muitas ações eficientes apresentadas em uma unidade, servem para resolver problemas de outras unidades. Isso aumenta comprometimento e principalmente união entre os gestores. Todos trabalhando para o

mesmo foco. Todos se ajudando.” (2020_EO_9).

Quanto ao *equilíbrio emocional*, comentou um MM “... a contribuição das mesas não é para criticar negativamente a gestão, mas sim contribuir para a melhora nos processos.” (QSE). Porém, nesta fase, alguns dos MM se sentiram preocupados e pelo menos um integrante do grupo dos MM deixou a empresa em busca de outra oportunidade de mercado. No entanto, a maior parte dos MM acreditou no potencial da empresa e permaneceu.

O comprometimento da equipe foi alto e os planos ficaram mais estruturados em busca de resultados, com a habilidade dos MM em relação à *venda de ideias* e ao *sensemaking* se desenvolvendo de forma acentuada. Em relação à *venda de ideias*, os MM expressaram: “O custo de vapor vinha em uma crescente e não conseguíamos reduzir devido ao fato de o combustível estar indexado ao petróleo. Conseguimos convencer a diretoria a investir em uma caldeira de biomassa que trouxe resultados além do esperado” (Q_GS1). Em relação ao *sensemaking*: “Fortalecidos com a união de todos, tenho certeza que consolidaremos cada um desses objetivos e revigoraremos a nossa empresa que, mesmo nos momentos mais difíceis, não deixou de ser motivo de orgulho para nós todos.” (2017_JInt_Mar/Abr_93).

Esta fase foi marcada pela perda de um grande cliente (final de 2015) que gerou impacto significativo ao caixa da empresa, pelo sinistro em uma Unidade do NE e sua reconstrução; pelo fechamento de outra unidade industrial; pela terceirização, priorização de mercado, reestruturação de equipes e ainda pela COVID-19.

Manter a realização do EO e a disciplina nos Planos A3 foi uma prova de fogo ao modelo desenvolvido. No final desta fase se deu início a uma nova práxis acoplada à fase de *retenção*, denominada: comissão da produtividade (22). Nesta comissão, as reuniões são semanais, com a presença dos MM industriais, MM corporativos e a COO, com o objetivo de em uma hora de reunião, verificar em especial os principais ofensores da produtividade em cada unidade industrial. Os resultados são apresentados pelos MM do PCP corporativo e esclarecidos pelos MM industriais de cada uma das unidades.

Neste período, houve a realização de encontros envolvendo os MM de outras diretorias (2018 e 2019). Obteve-se os melhores resultados de vários indicadores na série histórica e o período culminou com um dos melhores EO, que foi no ano de 2020, com envolvimento de mais especialistas da área de operações. Em 2020, o EO teve como tema *Star Wars*, franquia cinematográfica criada por George Lucas, e que gerou a frase que marcou a fase: “*Do or do not. There is no try*” (Master Yoda).

“Percebo que o tema superou a descontração dos últimos dois anos, além de percebi que trabalhamos mais seriamente e rapidamente nos momentos necessários. O fato de focar com a área de operações contribuiu muito para isso, além do tema proposto. Nos dois últimos encontros esse comprometimento e o bom clima não foram tão evidentes como neste.” (2020_EO_3).

A empresa ainda conquistou mais reconhecimentos externos nesta fase em dimensões amplas como: sustentabilidade; segurança do trabalho; inovação; gestão de pessoas; gestão ambiental; excelência em gestão.

4.4 Fase de retomada (2020/2 - 2022)

A fase de retomada iniciou no segundo semestre de 2020, quando aumentou o consumo pelos produtos da empresa. O mesmo consultor comportamental do início do processo voltou a participar nos ciclos de 2021 e 2022. De forma geral, os MM revelaram-se aderentes e proficientes nas práticas, tendo planos desenvolvidos de forma muito assertiva.

Em relação a *geração de ideias (variação)*, um dos MM afirmou: “...uma das grandes diferenças do A3 é que os gerentes para elaboração das ações envolvem todas as áreas fazendo com as ações sejam autênticas e objetivas.” (2020_EO_20), e ainda:

“A criação da comissão da produtividade foi uma ideia que possibilitou uma gestão mais ativa e integrada para acompanhar os indicadores. Otimizamos o nível de ocupação dos recursos fabris, maximizamos a produtividade em todas as unidades, reduzimos custos e asseguramos a entrega aos clientes.” (2022_Entrevista_GSC).

Quanto à *seleção*, a afirmação de um dos MM revelou: “...entender as necessidades do mercado, olhar para dentro da empresa e buscar melhorias nos processos que permitam ganhos de produtividade e agilidade no atendimento.” (JI_GPL).

Quanto ao *envolvimento estratégico*: “a importância do entendimento como um todo das unidades. As diferentes funções possibilitam uma troca mais rica e desenvolve uma competência fundamental, a visão sistêmica. (2022_EO_Consultor). Em relação à *definição de papéis e conflitos*:

“Os gestores têm vindo para a atividade mais preparados. Eventualmente tem conflitos sim, algumas divergências são expressas, outras provavelmente ficam veladas e deixam de ser conversadas. Acredito que as negociações acabam ficando mais restritas, devido ao alto volume de informações que os gestores trazem para o encontro.” (2022_EO_Consultor).

Em relação à *venda de ideias*, um dos MM afirmou:

“É de extrema importância ter a visão dos processos e a compreensão das mudanças necessárias, identificar os problemas que podem surgir ao longo da travessia. Esse momento é reconhecido pela liderança como um ponto de partida. Com essa troca encontramos inspiração para exercer a liderança positiva que a situação exige de cada um de nós.” (2021_JInt_Jan/Fev_115).

Quanto ao *equilíbrio emocional*, a seguinte expressão veio de um dos MM: “Equipe unida, espírito de ajudar o próximo, não se diminui frente aos problemas (que não são poucos), dedicação, muitos estudos avaliando melhor aproveitamento do recurso” (2021_BO_16). A confiança dos MM na empresa e nas práticas aumentou e novos gestores se integraram com facilidade ao processo. Outro depoimento de um MM ilustra o *equilíbrio emocional* vigente:

“...Foram muitas emoções! Muito suor, lágrimas, encontros e despedidas ao longo destes anos... Prosseguimos e atravessamos juntos desafios extraordinários nestes mais de 10 anos de Encontro de Operações. Alguns companheiros de viagem desembarcaram para descansar, outros buscaram novos barcos para a jornada, mas a grande parte persistiu e evoluiu, transformando-se em marinheiros experimentados, grandes velejadores, hábeis para galgar e superar desafios!” (2022_Entrevista_GSE).

Sobre *sensemaking*, um dos MM afirmou: “Para navegar nestes mares turbulentos é fundamental o espírito de equipe ...Vejo a nossa equipe numa evolução constante, de amadurecimento, de construirmos juntos.” (JI_COO). E finalmente, em relação a *práticas estratégicas*, temos a seguinte afirmação de um MM:

“Antes dos encontros de operações a companhia atuava com reuniões gerenciais desgastantes, que pouco agregavam valor e motivação aos colaboradores, pois não havia um foco claro. Após os encontros de operações e aplicação dos focos estratégicos, a lacuna que existia foi suprimida.” (2022_EO_GInd_SUL1).

Esta fase foi marcada pelo início de um novo ciclo de crescimento, inovação e início da jornada da transformação digital. O EO de 2021 (25) foi realizado em ambiente virtual devido a pandemia da COVID-19 e as mesas do A3 aconteceram em salas virtuais específicas de cada foco estratégico. Em ambiente híbrido, os MM industriais das Unidades SE, NE e NO defenderam os seus planos em Mesas A3 à distância. Todas as Mesas A3 foram salas em ambientes virtuais. Esta fase teve como temática a “Travessia”.

O EO de 2022 (27) foi marcado pelo reencontro da equipe de forma presencial, já vacinada

e utilizando máscaras de proteção conforme protocolo legal da época (fevereiro de 2022). A partir do EO de 2022 os planos foram criados em uma plataforma digital possibilitando a visualização única na base e em tempo real, em sistema único e integrado, em linha com os esforços da empresa relacionados à sua jornada da transformação digital. As negociações nas mesas, a capacidade de vender ideias e o *sensemaking* continuaram evoluindo e os MM mais experientes, inserindo novos membros da equipe nas práticas. O compartilhamento entre os MM foi aperfeiçoado, oportunizando às unidades a acessarem as melhores práticas e evoluírem ainda mais. Os BO de 2020 (26), 2021(28) e o de 2022 (apresentado no EO de 2023) trouxeram significativas evoluções nos resultados.

Na **fase de retomada (2020/2-2022)**, a empresa experimentou período de grande crescimento durante e após a pandemia. O ano de 2021 foi o melhor ano da empresa em termos de resultados do período estudado.

O ano de 2022 apresentou os melhores resultados da série histórica em vários indicadores. Esses fatores reforçaram para os MM a importância de se manter as práticas mesmo em períodos de crise. Devido ao “orgulho de pertencer” (identidade afirmada com orgulho pelos colaboradores da empresa estudada), equilíbrio emocional e disciplina, a empresa estava preparada para o momento de grande crescimento.

5. Discussão

Ao longo do período estudado pude perceber quatro mecanismos comportamentais distintos e sucessivos, referentes a atuação dos MM nas práticas de renovação estratégica, ou seja, percebi a ocorrência de quatro fluxos causais no modelo de Wooldridge et al., 2008.

5.1 Primeiro fluxo causal: baixando as resistências e promovendo a integração

Anteriormente ao período da implementação das práticas estratégicas do EO e Planos A3, os MM tinham pouco *envolvimento na estratégia* e as unidades atravessavam um período de instabilidades operacionais e falhas que ocasionavam rupturas com seus clientes.

Na **fase de profissionalização (2012-2013)**, marcada pela entrada de novos TMT, alguns dos MM, em um primeiro momento, demonstraram-se inseguros pelas mudanças e pela nova dinâmica de trabalho, pois as unidades, que eram muito autônomas, perceberam a busca de padronização, maior foco em resultados e orientação para maior integração com o corporativo. Os fatores relacionados a insegurança em alguns dos MM provavelmente estavam ligados a: não se adaptarem às mudanças e medo de perderem o emprego; introdução de nova metodologia; necessidade de desenvolver planos integrados fundamentados por estudo de causa dos desvios (A3), a necessidade de negociar com pares (Van Rensburg et al., 2014), e defender projetos – papéis não demandados antes. Por outro lado, outros MM se mostraram receptivos, afirmando que: “a empresa voltou a ter alma” (2013_EO_Consultor). Já o “MM da Unidade SE, perfil bastante metódico e analítico, ficou extremamente empolgado e se sentiu confortável com: ferramenta de trabalho, método e análise. (2022_Entrevista_GRH)”. Assim, em relação a atuação dos MM, foi o início de um processo de *envolvimento na estratégia*, com melhor *definição de papéis* sobretudo pela adoção de práticas estratégicas, como os Planos A3 e as Mesas A3, no *workshop* de estratégia, denominado Encontro de Operações (EO).

Convidar aqueles que serão afetados para ajudar a criar a mudança têm maior probabilidade de aumentar seu compromisso como precursor para uma implementação bem-sucedida, segundo Roos & Nilsson (2019). Assim, a realização de *workshops* estratégicos, como o EO, pode favorecer a mudança. Segundo os autores, a criação de uma visão convincente do futuro, um estado psicológico compartilhado em que os membros da organização se sentem comprometidos com a implementação da mudança e estão confiantes em suas habilidades coletivas para fazê-lo, pode ser um diferencial importante. Na empresa estudada, a prática

estratégica dos Planos A3, associada à *geração de ideias (variação)* e as Mesas A3 (*seleção*), vem estimulando os MM e equipes a colocarem suas ideias e argumentarem a seu favor, a favor de suas unidades e da empresa, de uma forma geral. Um MM expressou: “A diversidade faz parte do processo e promove o aprendizado, o acolhimento de pontos de vistas diferentes, propicia a revisão de algumas questões. O evento inclui as pessoas nos processos de decisão e isso reforça o comprometimento.” (2020_EO_23). E ainda : “... o alinhamento entre as unidades e as gerências das unidades em conjunto com a diretoria, comprometimento da equipe pela empresa, antigamente percebia-se uma disputa maior pelos "feudos" ao contrário do foco no bem da empresa.” (2021_BO_21).

A presença do consultor externo, psicólogo organizacional, especialista em comportamento organizacional e liderança foi importante para trabalhar a integração do grupo de MM. Frente ao contexto de se ter um único mapa estratégico, uma maior padronização na gestão, com ascensão das equipes do corporativo e caracterizando o fato de ser uma única empresa, os mesmos valores, mas com forte necessidade de crescimento e foco em resultados.

Fatores como trabalho em equipe, confiança, disciplina, formação de time, superação, respeito, ética, entre outros, foram abordados em dinâmicas de integração. Segundo Roos e Nilsson (2020), segurança psicológica e coesão do grupo são fundamentais para equipes partilharem informações entre membros de um grupo em um *workshop* de estratégia e com isso fazerem sugestões de melhorias estratégicas e isto, segundo os autores, é importante para a criação do conhecimento. A segurança psicológica também é teorizada como um fundamento importante do engajamento em uma organização ou em uma atividade (Kahn, 1990).

Um dos MM expressou a sua percepção em relação a tema:

“Muito além de termos clara em qual direção caminharemos neste ano, a melhor avaliação que eu tenho do encontro é sobre a importância da união para um objetivo comum, que é alcançarmos as metas estabelecidas” (2013_JInt_Mar/Abr_GPL).

A fala do MM ilustra a importância da união do grupo, ou coesão da equipe, conforme havia se referido Roos e Nilsson (2020) e ainda sobre o objetivo comum, ou visão comum. Aqui encontramos um relacionamento com o Modelo de Wooldridge et al., (2008) no que se refere a *resultados intermediários*: entendimento estratégico compartilhado e comprometimento; realização da mudança estratégica; aprendizado organizacional e desenvolvimento de capacidades, modificação e desdobramento, conforme Figura 1.

Ao longo dos anos percebe-se que a integração do time é importante para o avanço e manutenção das práticas. Um dos MM expressou a sua percepção em relação as dinâmicas na fase de retomada (2020/2-2022), ao final da pandemia: “Poderíamos retomar com mais intensidade as dinâmicas de grupo, tornam o evento mais longo, porém auxilia a manter a nossa união, que ao longo dos anos foi conquistada.” (2022_EO_GInd_SUL1).

Outro gestor expressou também a sua opinião em relação a resultados intermediários:

“Acredito que gera muito aprendizado e visão, assim como comprometimento. Construímos em conjunto planos estratégicos e uma visão comum. isso é fundamental para atingirmos os nossos objetivos.” Gera muito comprometimento porque estamos juntos, combinando o jogo. O aprendizado gerado foi incrível, pois abrindo para ouvir os especialistas conseguimos ter uma visão melhor do ambiente externo. Com a participação dos nossos colaboradores fortalecemos a visão interna. Certamente teremos mais facilidade para implementar as mudanças estratégicas.” (2021_EO&M_24).

Interessante notar, ainda quanto ao *sensemaking*, que os MM tiveram que desaprender um *modus operandi* (que já não se mostrava assertivo, dados os resultados negativos da empresa) e assimilar um outro que desconheciam e não sabiam se daria certo. Ou seja, abandonar algo conhecido (ainda que aparentemente inoperante) em favor de uma nova prática desconhecida. Estas questões nos levam ao segundo fluxo causal, relacionado ao desenvolvimento cognitivo

e aprendizagem organizacional.

5.2 Segundo fluxo causal: desenvolvimento cognitivo e aprendizado

O início do processo foi mais de ambientação, treinamento e de aprendizado sobre o método conforme: “Lembro que o primeiro encontro levamos três dias para concluir, foi literalmente o momento de aprender a fazer, fazendo” (2022_Entrevista_GRH). As primeiras reações de vários MM foi de insegurança e estranheza em relação ao modelo, pois não sabiam se daria certo e efetivamente permaneceria. Exemplo disso é: “Apresentações nem sempre devidamente revisadas e alinhadas com as equipes locais, como apanhávamos e perdíamos nosso foco nas rodadas de mesa!” (2022_Entrevista_GSE).

Os Planos A3 utilizados na renovação estratégica para oportunizar a geração de ideias, associada a *variação*, se mostraram uma ferramenta para a investigação de problemas, fomentar a criação de conhecimento, aprendizado organizacional e dar o foco nas implementações e resultados necessários, conforme: “...traz uma visão para planos futuros com avaliação e aprendizado das ações realizadas anteriormente.” (2020_EO_10). E ainda:

“São ações objetivas e muito bem definidas. Os estudos de causas e as reflexões permitem esta consolidação do aprendizado organizacional na medida em que durante o encontro se tem a oportunidade de repassar pela realidade, desafios e estratégias de cada área / planta na empresa.” (2020_EO_14).

“... estabelece o direcionamento das ações para melhora do desempenho fornecendo uma referência a ser atingida, reflexão sobre as ações a serem implementadas para atingir os objetivos e promove também o compartilhamento de experiência e aprendizado através da interação entre as unidades e as áreas técnicas.” (2020_EO_20).

O movimento seguinte, as Mesas A3, associada à *seleção*, estimulando a escolha de ideias e conjunto com especialistas, é outro momento favorável ao desenvolvimento de papéis como *envolvimento na estratégia* e *venda de ideias*. A própria estruturação das Mesas A3, com especialistas e MM fornece clareza sobre a *definição de papéis e conflito* e, por outro lado, demanda o exercício do *equilíbrio emocional*, dado que nem sempre os argumentos apresentados por alguém prevaleciam no grupo, e sempre algumas ideias são preteridas em favor de outras – demandando, por exemplo *equilíbrio emocional* para “saber perder”. A fala ilustra este exercício dos papéis e as dificuldades do aprendizado nas fases iniciais: “Perdíamos o foco da objetividade em explanações longas e nem sempre devidamente aprofundadas” (2022_Entrevista_GSE). Os trabalhos evoluíram ao longo dos anos e as Mesas A3 são importantes para a criação de conhecimento e o aprendizado organizacional conforme: “As reflexões feitas nas apresentações juntamente com as discussões das mesas, contribuíram muito para o aprendizado organizacional.” (2020_EO_6); “Há questionamentos estruturados e objetivos de ambas partes e ao fim normalmente há consenso de quais ações fazem e devem continuar no plano de ação e quais por outro lado podem ser melhoradas ou eliminadas.” (2022_EO_GInd_SE).

O aprendizado organizacional fica evidenciado nas falas dos MM: “Houve aprendizado, pois, pudemos confrontar práticas das outras unidades. Houve discussões muito boas e que levaram a compreender e equalizar os diferentes pontos de vista, aumentando o comprometimento de todos.” (2020_EO_8).

Por fim, a implantação/ integração, vinculada à *retenção*, demanda o exercício na *definição dos papéis e conflitos*, com mesma intensidade, sobretudo *envolvimento na estratégia*, pois aqui se trata de colocar a estratégia em prática (implantação) com abertura para saber interpretar os resultados e adaptar. A seguinte fala de um MM, na fase de profissionalização, ilustra uma dificuldade em relação ao gerenciamento da execução: “não tínhamos uma ferramenta de gestão que apoiasse o gerenciamento do planejamento estratégico” (2013_JInt_Mar/Abr). Ao longo

dos anos, no entanto, essa percepção foi se modificando conforme:

“Nas plantas procuramos levar o legado deixado e aprendido em cada encontro. Os Times nas plantas estão totalmente engajados e comprometidos uma vez que a metodologia sugere fazer o alinhamento dos Contratos A3 antes da data do Encontro na Matriz. Desta forma, o gestor ao regressar a sua planta pode resgatar os principais pontos e metáforas reforçando e recontratando com maior ênfase os compromissos e desafios para o ano corrente - sempre dentro do âmbito de competências e valores que o aprendizado do Encontro de Operações (em suas metáforas diversas) proporcionou.” (2020_EO_14).

Novas práticas incorporadas também contribuíram para o aprendizado organizacional e para fomentar a *geração de ideias* em outras unidades industriais, conforme: “Muito aprendizado e troca de boas práticas, as unidades apesar de suas diferenças regionais, tem a possibilidade de melhorar com o *benchmarking*.” (2020_EO_5).

Em relação a prática do EO, os MM expressaram o seguinte: “É um momento extraordinário de aprendizado, crescimento profissional e humano que a empresa proporciona aos seus gestores. Muito positivo!” (2021_EO&M_31) e ainda:

“Há aprendizado organizacional. O compartilhar informações, reflexões e ações permite às equipes ampliação da visão estratégica e empresarial. Explodindo isto aos níveis da operação nas plantas pode-se afirmar que tais ganhos também são assimilados e compreendidos, contratados com os gestores de plantas e demais níveis da operação.” (2020_EO_14).

Neste segundo fluxo causal, temos a visão da formulação da estratégia sendo concebida em conjunto com a implementação, proporcionada pelas práticas adotadas no estudo, em um processo cíclico de aprendizado com *feedback* e *feed-forward* (Crossan, Lane, & White, 1999).

Nas práticas avaliadas e na atuação dos MM, percebe-se as influências emergentes nos níveis médio e baixo da organização, bem como de influências deliberadas que emanam no topo. Segundo Mintzberg & Waters (1985), esta é uma questão de “aprendizado social”, denominando-se “perspectiva de aprendizado social”, isto é, gerentes e outros na organização aprendem a se adaptar a um ambiente em mudança (Wooldridge et al., 2008).

Portanto, as práticas e práticas realizadas no EO, somadas as interações da equipe, contribuem para a criação de conhecimento. Segundo Nonaka (1994), a criação de conhecimento pode ser vista como uma síntese das influências verticais e horizontais dos MM. O autor argumenta que os MM influenciam o processo de estratégia, mediando verticalmente entre o conhecimento conceitual no topo e o conhecimento das operações na base da organização, combinando e recombinao formas de conhecimento tácitas e explícitas, e criando conhecimento organizacional e mudança estratégica. Johnson, Whittington e Scholes (2011) definem conhecimento organizacional como a experiência coletiva compartilhada acumulada através de sistemas, rotinas e atividades de compartilhamento em toda a organização. Na organização estudada, os participantes das práticas reconhecem a contribuição em relação ao aprendizado organizacional: “Muito aprendizado, muitas ações eficientes apresentadas em uma unidade, servem para resolver problemas de outras unidades. Isso aumenta comprometimento e principalmente união entre os gestores. Todos trabalhando para o mesmo foco. Todos se ajudando.” (2020_EO_9).

Para Roos e Nilsson (2020), a criação do conhecimento é fundamental à prontidão para a mudança e acontece quando há a coesão do grupo e motivação. Assim, a aprendizagem de individual é transformada em coletiva, e o conhecimento individual é incorporado às práticas organizacionais (Bitencourt, 2004). Essas etapas são presentes nas práticas apresentadas e são reforçadas nas entrevistas com os MM: “... considero muito importante o Encontro de Operações. Principais motivos: alinhamento da estratégia, união das equipes, compartilhamento de informações, *benchmarking*, comprometimento com os indicadores e foco em resultado.”

(2020_EO_19)

O paradoxo passa a ser tratado como o “aprendizado em equipe” retoma a importância da interação como um processo de desenvolvimento de competências coletivas e individuais (Fernandes, 2004), assim como o desenvolvimento da “visão comum” (Bitencourt, 2004; Roos & Nilsson, 2020). Adicionalmente, através dos EO acontece a criação de uma visão do futuro, influenciando as pessoas de que a visão pode ser alcançada e que a mudança contínua é o novo normal (Kanter, 1984; Kotter, 1995). O EO proporciona este ambiente de descontração, desafio e fortalecimento de competências individuais e do grupo.

O relacionamento com os resultados intermediários do Modelo de Wooldridge et al., (2008) também ficam evidenciados neste segundo fluxo causal: entendimento estratégico compartilhado e comprometimento; realização da mudança estratégica; aprendizado organizacional e desenvolvimento de capacidades, modificação e desdobramento, estão abordados nas falas exploradas dos MM, que vão além de cognição e aprendizado.

O terceiro fluxo causal acontece em paralelo desde o início e atravessa todas as fases do contexto empírico. Está relacionado à recursividade e institucionalização.

5.3 Terceiro fluxo causal: recursividade e institucionalização

As práticas foram instituídas em 2013 de modo a gerar ciclos de planejamento, realização, verificação e aprendizagem, para um novo ciclo de adaptação e planejamento. O *lean manufacturing* (LM) e a melhoria contínua proporcionam esta forma de atuação cíclica, buscando a evolução. Sendo assim o LM consegue sistematizar os processos de renovação estratégica (variação-seleção-retenção) de Burgelman (1991).

Esta prática viabiliza a estratégia adaptativa na prática. Um do MM expressou esta questão: “Acredito que sim porque a metodologia é cíclica. Todo o aprendizado do encontro fica registrado para ser colocado em prática durante o ano. E isso alimentará o próximo A3.” (2020_EO_22).

Os três momentos da renovação estratégica foram evidenciados. Os Planos A3 oportunizaram a *geração de ideias*, por exemplo: “Mapear os produtos com maior frequência de devolução foi uma das ideias que se implementou para reduzir devoluções. Visualizando onde estavam os problemas, tivemos mais argumentos para negociarmos com os clientes as modificações dos moldes e produtos problemáticos.” (Q_GEQ). As Mesas A3 instrumentalizaram a *seleção ou o desenvolvimento da iniciativa*, por exemplo: “Nem sempre o gestor identifica, levanta, aborda todos os temas que são impactantes para a geração dos planos de ação, e os especialistas vêm com esta visão para aprimorar os planos e principalmente atacar na causa raiz dos problemas e isso é o que gera o maior ganho para a empresa.” (2022_EO_GC_22). Tais práticas também favorecem o aperfeiçoamento dos mecanismos de *integração e execução*, por exemplo: “Ano passado em meu primeiro ano como gestor da Unidade S1, ainda em um processo de aprendizado na gerência, os Planos A3 foram meu guia direto para manter o foco das ações que precisávamos realizar e entregar.” (2022_EO_GInd_SUL1).

Em relação aos *papéis dos MM* no processo de renovação estratégica, a prática do EO e sua recursividade trouxeram um fortalecimento do *envolvimento dos MM na estratégia*, como um movimento consistente, e começou a despertar a atenção dos MM de outras diretorias da empresa que começaram a manifestar o interesse de ter uma metodologia como a do A3 para as suas áreas. Ao longo dos anos a *definição de papéis* foi ficando mais clara e os conflitos foram canalizados nas mesas pela abertura dos desvios/problemas, discussão e proposição de ideias assertivas, integração dos planos com as áreas corporativas. Ou seja, o fato de os planos serem debatidos entre os MM industriais e corporativos, tornaram os MM mais empáticos e com maior vontade de realizar os resultados. A fala de um MM expressa esta questão: “O processo permite o compartilhamento das informações, sugestões e melhorias.”

(2022_EO_GC_3). E ainda:

“Existe discussões construtivas para o aperfeiçoamento dos planos, quando há necessidade. Mas, sempre há consenso no final, existe uma integração e respeito mútuo entre gestores de plantas e corporativos, pois todos estão com o mesmo objetivo de fazer o melhor para a empresa.” (2022_EO_GC_12).

A habilidade para a *venda de ideias* e o *sensemaking* foi evoluindo entre os MM ao longo dos anos. O *equilíbrio emocional* foi beneficiado pela prática e seus ritos e pela questão temática, de forma lúdica, retratando o contexto da empresa e os comportamentos esperados. Desta forma, os MM começaram a adquirir confiança no modelo, tanto por força de exercitá-lo, como pelos resultados que apareciam. As práticas começaram a se institucionalizar e ganhar impulso na empresa. O momento de insegurança inicial começou a ser substituído pela segurança, pois os MM entendem e navegam nas novas regras, e veem seus benefícios. “Todos os anos aprimoramos o aprendizado. Cada pessoa traz sua experiência e sua vivência e isso gera um mega conhecimento para todos.” (2020_EO_19).

Um sintoma da institucionalização é que na **fase de depressão (2016-2020/1)** a empresa decidiu por manter as práticas introduzidas. Pode-se afirmar que as circunstâncias externas desfavoráveis do período representaram uma “prova de fogo” das novas práticas estratégicas. A atitude de boa parte dos MM: de se “agarrarem” ainda mais às práticas, em vez de as abandonar num momento de crise, constitui uma evidência de sua institucionalização – talvez se tais circunstâncias tivessem se apresentado em fases anteriores, as práxis teriam sido abandonadas, pois os MM não tinham se apropriado desses novos papéis. O fato de assumirem as práxis e terem obtido resultados em condições desfavoráveis (ou de crise) representou oportunidade de consolidação das práticas.

Neste terceiro fluxo causal, o relacionamento com os resultados intermediários do framework de Wooldridge et al., (2008) também ficam evidenciados nas entrevistas dos MM: entendimento estratégico compartilhado e comprometimento; realização da mudança estratégica; aprendizado organizacional e desenvolvimento de capacidades, modificação e desdobramento. O quarto fluxo causal vem buscando a evolução do processo ao longo dos anos.

5.4 Quarto fluxo causal: evolução

A estratégia adaptativa, como uma interação contínua de conceituação e execução de estratégia em múltiplas unidades organizacionais simultaneamente, vem sendo defendida por Weiser et al., (2020) na pesquisa de implementação de estratégia. Uma das possibilidades recomendadas por esses autores é o uso da teoria da ecologia intraorganizacional de Burgelman (1991) que possibilita a observação e pesquisa de coevolução de organizações. No contexto empírico estudado podemos observar estas questões propiciadas pelas práxis adotadas, conforme expressão de um MM: “Trabalhamos em busca de respostas, concentrados nas perspectivas do mercado, focados no aprendizado para a mudança e evolução. Traçamos metas e nos comprometemos verdadeiramente com esses resultados.” (2016_JInt_Jan/Fev_86). E ainda: “O *benchmarking* propiciado pelo Encontro de Operações promove o aprendizado e o compartilhamento das boas práticas, o que leva a busca constante pela melhoria contínua na gestão e é evidenciada no acompanhamento dos indicadores.” (2020_EO_23).

A evolução é percebida pelos MM participantes: “Percebo uma evolução incrível nestes dez anos, atualmente conseguimos justificar pouco, pois tanto especialistas, quanto gestores de unidades possuem envolvimento direto com a realidade de cada planta, assim conseguimos ser assertivos em discutir apenas as ações necessárias.” (2022_EO_GInd_SUL1). E ainda: “Lembro que na época, com a implementação da metodologia A3, durante as rodadas das mesas os gestores sentiam a necessidade de justificar o resultado do ano anterior, sendo que na verdade o grande foco era planejar o ano que iniciava.” (2022_Entrevista_GSC). Outro MM expressou:

“...todos os MM e participantes do EO, tenho absoluta certeza, hoje se olharem as fotos do primeiro encontro vão dizer com orgulho: quanta evolução! ... A prática dos encontros foi exigindo agilidade e objetividade o que ele foi desenvolvendo ao longo dos encontros e nas reuniões de acompanhamento.” (2022_Entrevista_GRH)

Em relação as quatro fases designadas (profissionalização, reconhecimento, depressão e retomada) no estudo, percebe-se um amadurecimento ao longo dos anos, com resgate de cultura, criação de visão comum e aumento da confiança na realização das metas estratégicas. As competências gerenciais foram evoluindo conforme relatado pela MM, gestora de RH da empresa:

“A evolução das competências gerenciais é notória quando vemos a desenvoltura dos gestores na apresentação de seus projetos, dos seus A3 e nas reuniões de acompanhamento mensais, onde conseguem apresentar seus resultados com propriedade, identificando as falhas, suas causas e as oportunidades de melhorias que são identificadas em sua maioria das vezes através do compartilhamento de experiências entre as unidades, mostrando o quanto o trabalho em equipe promove o aprendizado e o crescimento individual e coletivo.” (2022_Entrevista_GRH).

5.5 Considerações Finais

Em relação às práticas estratégicas, este artigo trouxe uma possibilidade de se explorar o processo de renovação estratégia em conjunto com as práticas de estratégia (SAPP), conforme Burgelman et al., (2018). O método desenvolvido na empresa estudada é uma prática repetida sistematicamente ao longo de 10 anos, com o envolvimento e liderança dos TMT, no caso a responsável pelas operações da empresa (COO), e os MM das unidades industriais e das áreas corporativas. A perspectiva é de processo de estratégia conforme o modelo sugerido por Wooldridge et al. (2008), apresentando antecedentes, processos e resultados. Por ser um estudo longitudinal, é conferido um aspecto de temporalidade conforme Burgelman et al., (2018).

O estudo considerou questões em tempo real e em retrospectiva nos 10 anos de realização da prática, sendo dividido em 4 fases que melhor refletiram a realidade do contexto empírico: profissionalização; reconhecimento; depressão; retomada. Uma análise dos EO para cada um desses períodos, à luz da teoria da ecologia intraorganizacional (Burgelman, 1991), permite constatar um modelo de processo recursivo entre a concepção dos Planos A3 (**variação**), Mesas A3 (**seleção**) e contrato de resultados que se transformam em um plano estratégico integrado (**retenção**), com ideias emergentes das unidades e ao mesmo tempo com o direcionamento da estratégia deliberada da empresa. Tais práticas elucidaram as etapas de geração de ideias (variação), priorização de iniciativas (seleção) e implementação (retenção). O estudo mostra como o plano estratégico emerge da interação das equipes ao longo de cada EO, e como ele é então contextualizado e reformulado no período seguinte, trazendo aspectos de temporalidade e evolução, e isto permite relacionar mais estreitamente a teorização do processo com a pesquisa SAP. A seguinte expressão reflete este contexto:

“Todos os anos já espero e aguardo o Encontro. Faz parte do nosso DNA. É através dele que me sinto mais seguro nas tomadas de decisões e negociações que o dia a dia exige. Não apenas eu, como profissional, mas toda a nossa equipe sai mais fortalecida e comprometida com a travessia do ano que se inicia.” (2021_JInt_Jan/Fev_115)

O EO é uma prática de *workshop* estratégico, de acordo a Roos e Nilsson (2020) e traz o uso de um método combinado e uma abordagem integradora, que busca a participação dos MM e suas equipes (Darkow, 2015). Corroborando com isso, Wooldridge et al. (2008) também haviam recomendado as funções gerenciais individuais dos MM precisarem ser examinadas no contexto da atividade em nível de grupo e organizacional, pois as pesquisas até então tendiam a enfatizar demais os indivíduos em vez de grupos e processos com atores múltiplos, ofuscando

os vínculos entre a atividade individual dos MM e os processos estratégicos mais amplos (por exemplo, as equipes de projeto que buscam iniciativas no processo de **renovação estratégica**) e subestimando as interações sociais que são conhecidas por serem importantes na aprendizagem social (Crossan et al., 1999). Assim, ficariam oportunidades para estudar como comportamentos gerenciais individuais estão conectados às atividades em nível de grupo e como afetam os resultados (Wooldridge et al., 2008). Algumas pesquisas posteriores procuraram endereçar esta lacuna, como as de Ateş, Tarakci, Floyd & Wooldridge (2017). O EO é o palco dos debates entre os grupos de MM (Mesas A3) e de contratação de resultados, seguindo uma lógica evolucionista de: geração de ideias, desenvolvendo iniciativas, integração/execução (Burgelman, 1991; Wooldridge et al., 2008).

No estudo é evidenciado o uso sistemático de uma ferramenta da qualidade, que auxilia na busca da melhoria contínua (MC), surgida na década de 1960 no Japão, denominada *Hoshin Kanri*. Posteriormente foi adaptada na visão ocidental dentro do LM, como Planos A3. Por ser uma ferramenta da qualidade, busca a evolução baseada na gestão do PDCA (planejar, fazer, checar e agir) que repetida em ciclos, contribui para a melhoria contínua e a evolução dos processos e resultados. A investigação das causas do não atingimento das metas estabelecidas para o período e ainda as causas de ter se obtido a meta estabelecida. Isto proporciona que o plano A3 seja um grande indutor de ideias que emergem das equipes técnicas e das unidades industriais no intuito de serem mais assertivas no ciclo, o que corresponde à etapa de **variação** (Burgelman, 1991) ou geração de ideias (Wooldridge et al., 2008) do processo de **renovação estratégica**, conforme expressou um MM:

“No momento da elaboração do plano, a participação dos colaboradores de cada área já direciona para as necessidades das áreas, as ações necessariamente precisam da atuação da área para que o gestor consiga atingir os objetivos. A metodologia amarra esta forma de atuação. Por exemplo, as ações de prevenção de acidentes da área de segurança vêm da investigação de acidentes elaborada pela área em conjunto com a gestão. Sem a participação da área o gestor não conseguirá eficácia e sem o gestor a ação não terá eficiência.” (2022_EO_GC_14).

Entretanto o que empodera os Planos A3 são as práticas adicionais que colocam os Planos A3 no centro das discussões e priorizações estratégicas dos MM e TMT. Neste caso o EO, que é um *workshop* estratégico (Roos & Nilsson, 2020), focado na eficiência operacional - um objetivo estratégico na empresa estudada-, tem a sua importância como um fórum de discussão, alinhamento e contratação. No EO, por meio da prática das Mesas A3, os MM industriais circulam entre as mesas em sucessivas rodadas para defender seus planos diante de especialistas, e depois na plenária e diante da COO. A cada rodada nas mesas do A3, os MM desempenham um papel amplo em termos de responsabilidades e atividades no processo da estratégia (Floyd & Wooldridge, 1992, 1996). Ocorrem debates, com a *venda de ideias* e *sensemaking* (Balogun & Johnson, 2004; Dutton & Ashford, 1993; Rouleau, 2005; Rouleau & Balogun, 2011).

O método, portanto, traz as ideias emergindo das unidades e o refinamento destas ocorre nas discussões das mesas do A3, pelos MM industriais e corporativos, conforme preconiza Heyden et al. (2020) nas funções dos MM. Balogun & Johnson (2004; 2005) também haviam afirmado que as atividades requerem liderança distribuída e interativa na organização, com os MM como importantes mediadores entre níveis e unidades. As evidências estão nessa linha: “A dinâmica é necessária pois compromete também nos planos as áreas corporativas, que são parte do resultado, além de envolver os planos que eles também apresentaram e se comprometeram durante o evento.” (2022_EO_GInd_SUL1). A prática da mesa A3, com sucessivas rodadas nas múltiplas dimensões dos Planos A3 é o ponto alto das interações, discussões e consenso dos MM e TMT a respeito das iniciativas a serem desenvolvidas. Esta prática encontra relação entre

as etapas sugeridas por Burgelman (1991) como seleção e por Wooldridge et al. (2008) como desenvolvendo iniciativas e no estudo encontra paralelismo com as Mesas A3, conforme: “Há questionamentos estruturados e objetivos de ambas as partes e ao fim normalmente há consenso de quais ações fazem e devem continuar no plano de ação e quais por outro lado podem ser melhoradas ou eliminadas.” (2022_EO_GInd_SE). Os contratos de resultados são práxis que encontra relação entre as etapas sugeridas por Burgelman (1991) como *retenção* e por Wooldridge et al. (2008) como *integração/execução*. A Tabela 7 relaciona a teoria, o modelo empírico, os autores e as práxis estudadas.

“Os indicadores que servem de parâmetro para medição do desempenho são monitorados em outras ações de acompanhamento do desempenho no dia a dia. Este alinhamento faz com que as ações do A3 estejam alinhadas com a gestão do dia a dia dos gestores.” (2022_EO_GC_14)

Tabela 7 – Relação entre teoria, modelo empírico e práticas na visão de Processos: Subprocessos

Teoria	Modelo Empírico de Referência	Práxis estudadas
Teoria da ecologia intraorganizacional (Burgelman, 1991)	Média Gerência na Perspectiva estratégica (Wooldridge et al. 2008)	Encontro de Operações
Variação	Gerando ideias	Planos A3
Seleção	Desenvolvendo iniciativas	Mesas A3
Retenção	Integração/execução	Contrato de Resultados

Wooldridge et al. (2008) já haviam percebido que havia evidências consideráveis para sugerir que o envolvimento dos MM em várias facetas do processo estratégico aprimorava o seu conhecimento, compreensão, e apoio à estratégia. Ketokivi & Castañer (2004) forneceram evidências sobre os benefícios informacionais e motivacionais da participação dos MM no processo estratégico, que levou a um pensamento estratégico mais integrado em toda a organização e diminuiu significativamente a busca apenas das metas das subunidades, mas a busca em relação às metas da organização. Vilà & Canales (2008) corroboraram neste sentido, mostrando como o envolvimento mais ativo dos MM no planejamento estratégico aumentou a colaboração durante a implementação. Consistente com isso, Lines (2005) relatou que a participação dos MM no processo estratégico foi positivamente associada ao aprendizado organizacional.

Sendo assim, no EO, os MM industriais defendem os seus Planos A3 fundamentados em ideias geradas a partir de causas, estudadas nos eventos ocorridos no passado, buscando a adequação da visão de futuro proposta, participando do processo estratégico nos moldes propostos por Tarakci, Ateş, Floyd, Ahn e Wooldridge (2018) e Van Rensburg, Davis e Venter (2014), com ações formalizadas no contrato de resultados e que serão desenvolvidas para se obter as metas da empresa. A opinião de um participante confirma:

“...o encontro estabelece o direcionamento das ações para melhora do desempenho fornecendo uma referência a ser atingida, reflexão sobre as ações a serem implementadas para atingir os objetivos e promove também o compartilhamento de experiência e aprendizado através da interação entre as unidades e as áreas técnicas.” (2020_EO_20).

O estudo reafirma as conclusões de Wooldridge et al. (2008) quanto à visão da evolução histórica do lugar dos MM no desenvolvimento da estratégia, partindo de fornecer informações

para os TMT para tornar-se a base da formação da estratégia - criação de conhecimento e desenvolvimento de competências essenciais. A perspectiva de aprendizagem social, conforme Mintzberg & Waters (1985), forneceu motivação e fundamentação teórica para essa mudança, conforme evidenciado pela estratégia de pesquisa utilizada no estudo e pela análise das respostas semiestruturadas:

“Neste último encontro os participantes comentaram sobre a importância do entendimento como um todo das unidades. As diferentes funções possibilitam uma troca mais rica e desenvolve uma competência fundamental, a visão sistêmica. É preciso investir tempo e energia para promover tal competência, sendo que os Encontros de Operação tem sido uma bela oportunidade para promover este fórum e integração tão importante para as organizações modernas. (2022_EO_Consultor)”

De uma maneira geral, o modelo Wooldridge et al. (2008) é explicativo e atual quando apresenta ao centro do processo estratégico uma visão evolucionista. Os papéis dos MM nas etapas do processo de renovação estratégica, vinculados à estrutura variação-seleção-retenção da teoria da ecologia intraorganizacional (Burgelman, 1991) está aderente a proposta de Weiser et al. (2020), que sugerem que as teorias evolucionistas não foram amplamente utilizadas na pesquisa de implementação de estratégia. Embora este corpo de trabalho não tenha sido comumente considerado pesquisa de implementação de estratégia, a pesquisa sobre a coevolução de várias unidades organizacionais tem potencial para melhorar nossa compreensão de como a implementação da estratégia adaptativa ocorre em várias unidades organizacionais em paralelo. As práticas estudadas neste artigo, quando aplicadas em paralelo podem esclarecer a questão levantada pelos autores. Sugere-se novas pesquisas para avaliar os resultados das 5 unidades que implementaram o método descrito neste artigo.

Segundo Mirabeau, Maguire e Hardy (2018), outras pesquisas de processos estratégicos se concentraram na relação complexa entre intenção e ação, documentando os papéis importantes das rotinas iteradas de alocação de recursos em diferentes níveis organizacionais, e gerar uma estrutura integrativa de processos estratégicos que é comumente referida como o modelo Bower-Burgelman (Bower, 1970; Burgelman, 1983b, 1991). Este modelo distingue entre as ações organizacionais que são “induzidas” (de cima para baixo) da estratégia pretendida. e aqueles que não são, que são chamados de “autônomas” (de baixo para cima). O primeiro refere-se a projetos realizados em resposta à intenção estratégica dos TMT, enquanto esta última refere-se a projetos que, ao desafiar e divergirem das ideias predominantes, são dissonantes da intenção estratégica (Burgelman, 1983b). Tal comportamento estratégico autônomo é um precursor necessário para a estratégia emergente (Mirabeau & Maguire, 2014). No entanto, assim como nem toda estratégia pretendida se realiza, nem toda ação autônoma perdura para produzir o padrão de ação sustentada que constitui a estratégia emergente. Alguns comportamentos estratégicos autônomos fracassam e desaparecem, caso em que a estratégia é efêmera (Mirabeau & Maguire, 2014). No EO, utilizando as práticas abordados no artigo, a gestão tem condições de mais rapidamente descobrir quais iniciativas “autônomas” podem estar emergindo nas unidades industriais e ser integrada na estratégia da organização de uma forma harmônica e transparente. Também é uma forma de se fazer um processo de estratégia mais aberto (Hautz, 2017), incluindo os MM e equipes, fazendo com que ações sejam mais assertivas e minimizando impactos de exclusão dos MM e ainda criando um senso de unidade, conforme: “Equipe unida, espírito de ajudar o próximo, não se diminui frente aos problemas (que não são poucos), dedicação, muitos estudos avaliando melhor aproveitamento do recurso” (2021_BO_16)

A pesquisa também aborda o envolvimento estratégico dos MM de maneira conjunta a comportamentos dos TMT (Vaz & Bulgacov, 2018). Nessa abordagem, a estratégia se constitui como um propósito coletivo (Bartlett & Ghoshal, 1994) que depende de papéis, do

relacionamento e da reciprocidade entre os MM e os TMT (Canales, 2013; Floyd & Lane, 2000). As práticas estudadas também demonstram, conforme alertado por Vaz e Bulgacov (2018), formas de minimizar variáveis que afetam comportamentos divergentes dos MM, analisando a sua relação com o desenvolvimento de iniciativas estratégicas e ainda comportamentos recíprocos dos TMT que podem habilitar, ou inibir, os papéis estratégicos dos MM. Ações recíprocas de gestores de hierarquia acima fazem com que os funcionários demonstrem comportamentos estrategicamente alinhados com os objetivos da estratégia, perseguindo-os nas tarefas do dia a dia.

A modo de síntese, o Quadro 3 apresenta as principais categorias deste estudo em sua mudança longitudinal, demonstrando como o processo da renovação estratégica se transformou ao longo das fases, demandando novos papéis e práticas estratégicas dos MM, e como estas categorias interagiram para caracterizar o momento da mudança.

Quadro 3 – Síntese do modelo mental observados nas principais categorias em mudança longitudinal no processo da renovação estratégica e papéis nas práticas estratégicas dos MM

Construtos	Elementos	Profissionalização (2012-2013)	Reconhecimento (2014-2015)	Depressão (2016 – 2020/1)	Retomada (2020/2-2022)
Processo	Processo de Renovação Estratégica Atuação dos MM no Processo de Renovação Estratégica	Alguns dos MM em um primeiro momento demonstraram-se inseguros pelas mudanças e pela nova dinâmica de trabalho; as unidades que eram muito autônomas perceberam a busca de padronização e a orientação de maior atuação/integração do corporativo. A renovação na diretoria gerou insegurança em alguns dos MM, provavelmente por: introdução de nova metodologia; necessidade de desenvolver planos integrados, negociar com pares, defender projetos, etc. Por outro lado, outros MM se mostraram receptivos, afirmando: “a empresa “voltou a ter alma”. Fase ficou marcada por início de um processo de integração e construção conjunta.	Período de aumento de confiança onde a empresa melhorou seu desempenho e começou a ser reconhecida externamente em premiações nacionais e pelos seus clientes pela melhoria na entrega e qualidade. O “orgulho de pertencer” usado nas comemorações esteve em alta. O início da prática do <i>Benchmarking</i> de Operações despertou nos MM maior vontade de melhorar os indicadores de suas unidades. Restruturação da equipe com saída de alguns MM menos engajados e evidências de uma equipe mais unida, entrosada, comprometida, e acreditando no método. Aumento da agilidade e objetividade nos encontros, com reuniões mais fluidas e curtas, melhoraram a prática.	Período de dificuldade devido a perda de um grande cliente e sinistro de grandes proporções na Unidade do NE, que acarretaram problemas de resultados e de caixa. Alguns dos MM se sentiram preocupados e pelo menos um integrante do grupo deixou a empresa em busca de outra oportunidade de mercado. O momento foi uma “prova de fogo” do modelo. A maior parte dos MM acreditou no potencial da empresa e dos TMT de reverter a situação e permaneceu. O comprometimento da equipe foi alto e os planos ficaram mais estruturados em busca de resultados. Neste período obteve-se os melhores resultados de vários indicadores na série histórica e realizou-se um dos melhores encontros que foi no ano de 2020, com envolvimento de mais especialistas. Ponto determinante para institucionalização da prática.	Os MM que permaneceram na empresa e outros que vieram posteriormente experimentaram um período de grande crescimento durante e após a pandemia. Fase marcada pelo início da jornada em busca da transformação digital. O ano de 2021 foi o melhor ano da empresa em termos de resultados do período e como os MM estavam aderentes e experientes nas práticas, os planos desenvolvidos foram muito assertivos. A confiança dos MM na empresa e nas práticas aumentou e novos gestores se integraram com facilidade ao processo. O ano de 2022 apresentou os melhores resultados da série histórica em vários indicadores. Esses fatores reafirmaram percepção da importância de se manter as práticas mesmo em períodos de crise. Devido ao “orgulho de pertencer” e a disciplina a empresa estava preparada para novo momento de crescimento.

6. Conclusões

Desenvolvi um estudo integrando práticas estratégicas com processos de renovação estratégica (Kouamé & Langley, 2018), um estudo de SAPP, conforme Burgelman et al. (2018). Através das práticas e práxis, examinei a atuação dos MM na renovação estratégica (recomendação de Wooldridge et al., 2008) de forma qualitativa e longitudinal, em estudo de caso único, organizado em quatro fases distintas (profissionalização; reconhecimento, depressão e retomada) do contexto da empresa estudada. Em outras palavras, fiz um rastreamento da atuação dos MM no processo de renovação estratégica (variação-seleção-retenção).

As práticas em estudo trazem várias contribuições para as necessidades de pesquisas sugeridas por Wooldridge et al. (2008), sobre o papel dos MM na perspectiva estratégica. Abordei um estudo de caso longitudinal (2012-2022) com dados em tempo real (2020 a 2022) e retrospectivos, adotando procedimentos metodológicos que envolveram abordagem híbrida de *progressão* e *instanciação* (Kouamé & Langley, 2018) em estudos de processo de estratégia e prática como estratégia (SAPP), conforme chamada de Burgelman et al. (2018).

O estudo de caso traz a atuação dos MM industriais de cinco unidades produtivas em distintas regiões do Brasil, além de MM corporativos e equipes de uma indústria de transformação. A organização estudada representou um interessante *lócus* de estudo, por possuir uma metodologia participativa (Hautz, 2017), onde os MM são envolvidos na construção conjunta de iniciativas estratégicas e contratação de resultados através de práticas, apoiadas por conceitos do LM, que vem sendo realizadas na organização desde 2013, em ciclo anuais (*workshop* de estratégia - Encontro de Operações) e evoluindo neste período.

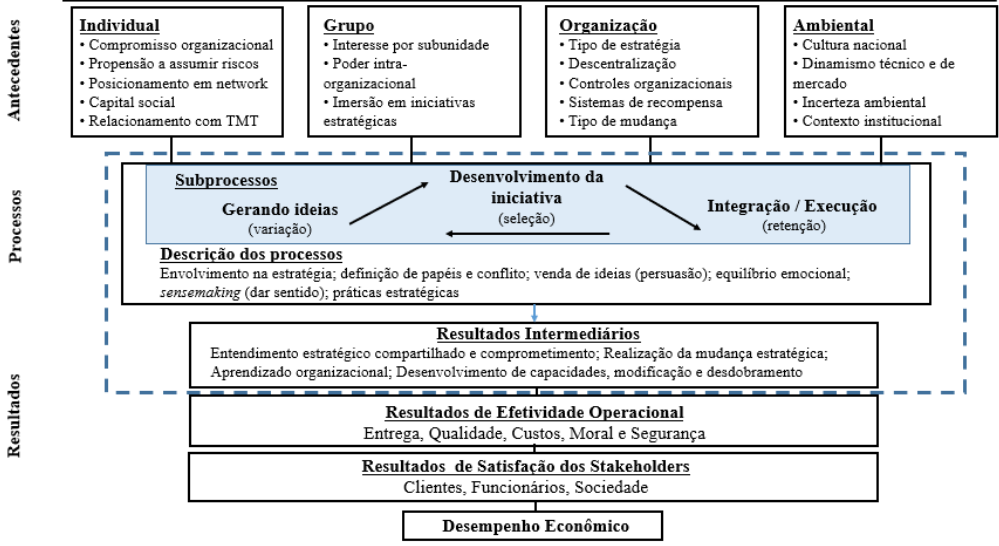
A pesquisa considerou um contexto de participação dos MM, em conjunto com os TMT e equipes, em processos de renovação estratégica (variação-seleção-retenção), com luz na teoria da evolução intraorganizacional (Burgelman, 1991; Wooldridge et al. 2008). O estudo demonstrou uma perspectiva multinível, harmonização de estratégias e integração de equipes, minimizando questões de desmotivações dos MM, demonstrando como o processo de renovação estratégica pode proporcionar a interação entre TMT, MM e equipes, num processo integrado de desdobrar a estratégia deliberada e integrar a estratégia emergente desenvolvida nas unidades. Os papéis dos MM de campeões, facilitadores, síntese e de implementadores (Floyd e Wooldridge 1996) foram evidenciados ao longo das práxis estudadas.

O LM, com Planos A3, desenvolvidos em uma visão multidimensional (entrega; qualidade; custo; moral; segurança) e com ideias que emergem nas unidades se mostraram aderentes a um modelo de evolução com geração de ideias ou **variação**. As Mesas do A3 realizadas no EO se mostraram aderentes com a etapa de desenvolvimento de iniciativas ou **seleção** (Burgelman, 1991; Wooldridge et al. 2008). E finalmente, os contratos de resultados se mostraram aderentes com a etapa de integração/execução ou **retenção**, desta forma harmonizando as rotinas da empresa. Os papéis dos MM no processo de renovação estratégica (Burgelman, 1991; Floyd & Lane, 2000; Wooldridge et al.; 2008) foram evoluindo durante o período. Realizei um *tracking* ao longo dos 10 anos de observação das práticas e houve atuação e evolução dos MM em relação a: *envolvimento na estratégia; definição de papéis e conflitos; venda de ideias; equilíbrio emocional e sensemaking*. Observei que, por meio das práticas, os MM tornaram-se proficientes no exercício dos papéis estratégicos, aperfeiçoando o processo de renovação estratégica. Estas considerações respondem à pergunta desta pesquisa: Como a atuação dos MM em práticas de estratégia influenciam o processo de renovação estratégica?

Os quatro fluxos causais resultantes do estudo (baixando as resistências e promovendo a integração; desenvolvimento cognitivo e aprendizado; recursividade e institucionalização; evolução), permitiram concluir que a atuação dos MM no processo de renovação estratégica tem potencial para gerar resultados intermediários sugeridos no modelo de Wooldridge et al. (2008), tais como: aprendizado organizacional, entendimento compartilhado e

comprometimento, realização de mudança estratégica, construção de capacidades, modificação e desdobramento. Esta conclusão permite considerar um efeito causal e a generalização, com consequente atualização no modelo de Wooldridge et al. (2008), adaptado por Zimmermann (2023a), estabelecendo uma relação causal entre processos e resultados intermediários, representado por uma flecha, conforme a Figura 4.

Figura 4: A Perspectiva dos MM no Processo de Estratégia Atualizada



Fonte: Wooldridge et al. (2008), modificado por Zimmermann (2023a) e atualizações

Ainda sobre as considerações na etapa do processo de renovação estratégica (variação-seleção-retenção) e planos desenvolvidos com perspectivas multidimensionais, supõe-se que podem ter potencial de gerar resultados em dimensões além de econômicas, conforme os questionamentos e sugestões de Zimmermann (2023a). Recomendo novos estudos avaliando com maior profundidade como práticas influenciam estes resultados, tanto na empresa estudada, quanto em outras organizações.

Recomendo um novo estudo, observando os resultados obtidos dos indicadores das cinco dimensões utilizadas neste estudo (entrega; qualidade; custo; moral; segurança) de forma longitudinal. Seria uma pesquisa considerando a implementação da estratégia, em uma visão evolucionista (Burgelman, 1991) e quantitativa para avaliar sobre a coevolução de várias unidades organizacionais tem potencial para melhorar nossa compreensão de como a implementação da estratégia ocorre em várias unidades organizacionais em paralelo (Weiser et. al, 2020). Este estudo, em particular, pode ser realizado na própria organização foco desta pesquisa. Recomendo ainda avaliar se os resultados decorrentes dos indicadores das cinco dimensões se caracterizam como resultados de efetividade operacional e se ainda estes têm o potencial de impactar a satisfação dos *stakeholders*, conforme questionamentos, críticas e proposições de Zimmermann (2023a).

Referências Bibliográficas

Ahearne, M., Lam, S. K., & Kraus, F. (2014). Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: The role of social capital. *Strategic Management Journal*, 35(1), 68-87.

Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and environments*. Engle- wood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Ateş, N. Y., Tarakci, M., Ahn, Y., Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2017). A psychological perspective on middle managers' strategic championing behavior. In *Handbook of Middle Management Strategy Process Research* (pp. 399-424). Edward Elgar Publishing.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies Online First*, 1–30.
- Balogun, J., & Rouleau, L. (2017). Strategy-as-practice research on middle managers and sensemaking. In *Handbook of middle management strategy process research* (pp. 109-132). Edward Elgar Publishing.
- Barnett, W. P., & Burgelman, R. A. (1996). Evolutionary perspectives on strategy. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue): 5-20.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (1994). Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose. *Harvard Business Review*, 72(6), 79-88.
- Bessant, J., Caffyn, S. and Gallagher, M. (2001). *An evolutionary model of continuous improvement behavior*. Technovation, 21, pp. 67-77.
- Bitencourt, C. C. (2004). A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 44, 58-69.
- Bower, J. L. (1970). *Managing the resource allocation process*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Burgelman, R. A. (1983a). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8(1), 61–70.
- Burgelman, R. A. (1983b). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223–244.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*, 2(3), 239–262.
- Burgelman, R. A. (1994). Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Administrative Science Quarterly*, 39: 24-56.
- Burgelman, R. A. (1996). A process model of strategic business exit: Implications for an evolutionary perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue): 193-214.
- Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39(3), 531–558.
- Canales, J. I. (2013). Constructing interlocking rationales in top-driven strategic renewal. *British Journal of Management*, 24(4), 498-514.
- Castañer, X., & Yu, H. (2017). The role of middle and top managers in the strategy process. In *Handbook of Middle Manag. Strategy Process Research*. Edward Elgar Publishing.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Manag. Review*, 24(3), 522.
- Currie, G., & Procter, S.J. (2005). The antecedents of middle managers' strategic contribution: The case of a professional bureaucracy. *Journal of Management Studies*, 42: 1325-1356.

- Darkow, I. L. (2015). The involvement of middle management in strategy development -Development and implementation of a foresight-based approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 10–24.
- De Clercq, D., Castañer, X., & Belausteguigoitia, I. (2011). Entrepreneurial initiative selling within organizations: Towards a more comprehensive motivational framework. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1269-1290.
- Delizonna, L. (2017, August). High-performing teams need psychological safety. Here's how to create it. *Harvard Business Review Digital Articles*, Retrieved from <https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>
- Drew, J., B. McCallum, and S. Roggenhofer, *Journey to lean: making operational change stick*. 2004: Springer.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling Issues to Top Management. In *Academy of Management Review* (Vol. 18, Issue 3).
- Fernandes, B. H. R. (2004). *Competências e performance organizacional: um estudo empírico* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 153–167.
- Floyd, S.W. and Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *The Academy of Management Executive*, 8, pp. 47-57.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1996). *The strategic middle manager: How to create and sustain competitive advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465–485.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Glaser, L., Fourné, S.P.L., Brennecke, J., Elfring, T., (2020). Leveraging Middle Managers' Brokerage for Corporate Entrepreneurship: The Role of Multilevel Social Capital Configurations. *Long Range Planning*.
- Groskovs, S. and Ulhøi, J. P. (2019). The middle manager in search of business model innovation. *Journal of Business Strategy*, Vol. 40 No. 4, pp. 3-10.
- Guth, W.D. and MacMillan, I.C. (1986). Strategy Implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, 7, pp. 313-328.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hautz, J. (2017). Opening up the strategy process – a network perspective, *Management Decision*, Vol. 55, No. 9, pp. 1956-1983.
- Hayes, R. H., and D. M. Upton (1998). Operations-Based Strategy. *California Management Review*, 40, no. 4 (summer): 8–25.
- Hendry, J., & Seidl, D. (2003). The structure and significance of strategic episodes: Social systems theory and the routine practices of strategic change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 175–196.

- Hermkens, F.J.A. (2020). *The role of middle management in achieving continuous improvement: a demanding playing field*. Technische Universiteit Eindhoven.
- Hermkens, F. J. A. (2021). Middle management a reinforcement of change? *IOSR Journal of Business and Management*, 23(2. Ser. III), 20-28.
- Heyden, M. L. M., Wilden, R., & Wise, C. (2020). Navigating crisis from the backseat? How top managers can support radical change initiatives by middle managers. *Industrial Marketing Management*, 88(May), 305– 313.
- Holmemo, M.D.-Q. and Ingvaldsen J.A. (2016). Bypassing the dinosaurs? How middle managers become the missing link in lean implementation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27, pp. 1332-1345.
- Huff, J. O., Huff, A. S., & Thomas, H. (1992). Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. *Strategic Management Journal*, 13: 55-75.
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harward Business Review*, October 2001.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity-based approach*. London: Sage.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic Management Journal*, 36(4), 537–558
- Jarzabkowski, P., Seidl, D. & Balogun, J. (2022). From germination to propagation: Two decades of Strategy-as- Practice research and potential future directions. *Human Relations*.
- Johnson, G., L. Melin, and R. Whittington (2003). ‘Micro-strategy and strategizing: Toward an activity-based view’. *Journal of Management Studies* 40/1: 3–22.
- Johnson, G., A. Langley, L. Melin, and R. Whittington. (2007). *Strategy-as-practice: Research directions and resources*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). *Exploring strategy: Text& cases* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Financial Times: Prentice Hall.
- Kanter R.M., (1984), *The change masters: innovation and entrepreneurship in the American corporation*, New York: Simon and Schuster.
- Ketokivi, M., & Castañer, X. (2004). Strategic Planning as an Integrative Device. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 337–365.
- Kotter, J. R. (2007), “Leading change: Why transformation efforts fail”, *Harvard business review*, Vol. 85, No. 1, pp. 96–103.
- Kouamé, S. & Langley, A. (2018). Relating microprocesses to macro-outcomes in qualitative strategy process and practice research. *Strategic Management Journal*, 39(3), 559-581.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710.
- Lines, R. (2005). How social accounts and participation during change affect organizational learning. *Journal of Workplace Learning*, 17(3): 157-177.
- Lleo, A., Viles, E., Jurburg, D. and Lomas, L. (2017). Strengthening employee participation and commitment to continuous improvement through middle manager trustworthy behaviors. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28, pp. 974-988.

- 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: 294-316
- Mantere, S. (2017). Mintzberg's pattern: middle managers in a polyphonic strategy process. In *Handbook of Middle Management Strategy Process Research*. Edward Elgar Publishing.
- Manville, G., Greatbanks, R., Krishnasamy, R. and Parker, D. (2012). Critical success factors for Lean Six Sigma programs: A view from middle management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29, pp. 7-20.
- McLean, R.S., Antony, J. and Dahlgaard, J.J. (2017). Failure of continuous improvement initiatives in manufacturing environments: A systematic review of the evidence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28, pp. 219-237.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Mirabeau, L., & Maguire, S. (2014). From autonomous strategic behavior to emergent strategy. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1202-1229.
- Mirabeau, L., Maguire, S., & Hardy, C. (2018). Bridging practice and process research to study transient manifestations of strategy. *Strategic Management Journal*, 39(3), 582-605.
- Moss Kanter, R. (1982). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 60(4), 95-106.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nicholas, J. (2016). Hoshin kanri and critical success factors in quality management and lean production. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(3-4), 250-264.
- Nguyen, D. M. (2018). Critical success factors of Lean implementation in Vietnam manufacturing enterprises. *Journal of Production Engineering*, 21, 1-5.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of knowledge creation. *Organization Science*, 5: 14-37.
- Oakland, J. and Tanner, S. (2007). A new framework for managing change. *The TQM Magazine*, 19, pp. 572- 589.
- Ouakouak, M., Ouedraogo, N. and Mbengue, A. (2014). The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: a European study. *European Management Journal*, 32(2), pp. 305-318
- Radaelli, G. and Sitton-Kent, L. (2016). Middle Managers and the Translation of New Ideas in Organizations: A Review of Micro-practices and Contingencies. *International Journal of Management Reviews*, 18: 311-332.
- Ren, C. R., & Guo, C. (2011). Middle managers' strategic role in the corporate entrepreneurial process: Attention-based effects. *Journal of Manag.*, 37(6), 1586-1610.
- Roos, J., & Nilsson, V. O. (2020). Driving organizational readiness for change through strategic workshops. *International Journal of Management and Applied Research*, 7(1), 1-28.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Manag. Studies*, 42: 1413-1441.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953-983.

- Rouleau L, Balogun J and Floyd SW (2015) Strategy-as-practice research on middle managers' strategy work. In: Golsorkhi D, Rouleau L, Seidl D, et al. (eds) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 598–615.
- Sharma, G., & Good, D. (2013). The Work of Middle Managers: Sensemaking and Sensegiving for Creating Positive Social Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 95–122.
- Shove, E., Pantzar, M., & Watson, M. (2012). *The dynamics of social practice: Everyday life and how it changes*. London, England: Sage.
- Splitter, V., Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2021). Middle managers' struggle over their subject position in Open Strategy processes. *Journal of Management Studies*.
- 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.
- Tarakci, M., Ateş, N. Y., Floyd, S. W., Ahn, Y., & Wooldridge, B. (2018). Performance feedback and middle managers' divergent strategic behavior: The roles of social comparisons and organizational identification. *Strat. Manag. Journal*, 39(4), 1139–1162.
- Teulier, R., & Rouleau, L. (2013) Middle Managers' Sensemaking and Interorganizational Change Initiation: Translation Spaces and Editing Practices, *Journal of Change Management*, 13:3, 308-337
- Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(5), 169–188
- Van Dun, D.H., Hicks, J.N., & Wilderom, C.P. (2017). Values and behaviors of effective lean managers: Mixed-methods exploratory research. *European Management Journal*, 35, pp. 174-186.
- Van Rensburg, M. J., Davis, A., & Venter, P. (2014). Making strategy work: The role of the middle manager. *Journal of Management and Organization*, 20(2), 165–186.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Vaz, S. L., & Bulgacov, S. (2018). Envolvimento Estratégico da Média Gerência: Analisando o Passado e Projetando o Futuro. *Revista de Adm. Contemporânea*, 22, 380-402.
- Vaz, S. L., Raes, A. M., & Heyden, M. L. (2022). Realizing implementation through relational exchanges with top managers: the mediating role of middle managers' divergent strategic behavior. *Journal of Management Control*, 1-28.
- Versiani, A. F., Rezende, S. F. L., Magalhães, A. T. N., & Vaz, S. L. (2018). A Relação entre a Elaboração de Estratégias e a Aprendizagem Organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(2), 157-177.
- Vilà, J. , & Canales, I.J. (2008). Can strategic planning make strategy more relevant and build commitment over time? The case of RACC. *Long Range Planning*, 41: 273-290.
- Weiser, A. K., Jarzabkowski, P. and Laamanen, T. (2020). Completing the adaptive turn: An integrative view of strategy implementation'. *Academy of Management Annals*, 14(2), 969–1031.
- Westley, F. R. (1990). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11(5), 337–351.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634.

- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management. Journal*, 11(3), 231–24.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. In *Journal of Management* (Vol. 34, Issue 6, pp. 1190–1221).
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (2017). Some middle managers are more influential than others: an approach for identifying strategic influence. In *Handbook of middle management strategy process research*. Edward Elgar Publishing.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora.
- Zimmermann, R. C. (2023a). Papéis dos *middle managers* no processo da estratégia: proposta de um framework para indústrias de transformação. Tese de Doutorado, PUCPR (em elaboração).

Anexos

Anexo 1 – Mapa estratégico.

Mapa Estratégico

RESULTADO	Gerar Riqueza	Aumento da Liquidez	Aumentar Rentabilidade	Eficiência em Custos	Economia Circular na Prática
MERCADO E CLIENTES	Maximizar participação Embalagens e Componentes	Expandir participação Agronegócio	Aumentar Satisfação do Cliente	Estabelecer parcerias para crescimento em novos negócios	
PROCESSOS INTERNOS DO NEGÓCIO	Ritmo na Inovação Empreendedora	Gestão de Riscos	Melhorar Atendimento	Melhorar Produtividade	Tecnologia Atualizada e Competitiva e Ecoeficiência
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Profissionais Competentes	Orgulho de Pertencer	Cultura da Qualidade, da Segurança e da Melhoria Contínua		

Fonte: empresa estudada (Relatório de Sustentabilidade 2017/18)

Anexo 2 – Plano A3 de Entrega Garantida e Satisfação de Cliente.

Relatório A3 de Estratégia

Foco: SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

Unidade: TTJV Dpto:

Desempenho, lacunas e metas

Número de Acidentes (Qtd)

Este ano (2021): Meta (N): 2,00 Ano anterior (2020): Meta (N): 2,00 Real (N): 2,00 100,00%
 Nº de Acidentes (QTD)

Absenteísmo (%)

Este ano (2021): Meta (N): 2,75 Ano anterior (2020): Meta (N): 2,75 Real (N): 2,75 100,00%
 Absenteísmo

Reflexão sobre as atividades e resultados do ano passado

Atividade	Avaliação	Principais Resultados / Questões
Número de acidentes 2020	Realizado	Condições de 6 acidentes tipos e 2 de trajetória
Absenteísmo Jan, Mar, Mai, Jun	Realizado	
Absenteísmo Jul, Ago, Set, Out, Nov e Dez	Realizado	Principal causa de faltas: suspeita e confirmação COVID-19

Justificativa para as atividades deste ano

Número de acidentes: (1) Realizar ações de acordo com as normas regulamentadoras vigentes. (2) Número significativo de acidentes em 2020, aponta com alto grau de severidade.

Absenteísmo: (1) Desafio da pandemia seguiu a inibição de colaboradores. (2) Condições ergonômicas são bastante frequentes no número de faltas, por posição de trabalho, peso, entre outros.

Plano de ação para este ano (diagramas com pontos chave)

Objetivos	Atividades	J F M A M J J A S O N D
A. Número de acidentes	Normas Regulamentadoras e Legais NR 5 - CIPA 1. Garantir atuação da CIPA, acompanhando o desempenho mensal 2. Realização da SPMSAQ 2021 no 1º semestre 3. Garantir eleições CIPA e treinamento estatísticos 4. Substituição portas das estufas (3) NR 6 - EPI 1. Garantir abastecimento de EPI/uniformes armazenado 2. Realizar a substituição de EPIs críticos regularmente 3. Realizar fit test respiratório NR 9 - Programa de prevenção de riscos ambientais 1. Atualização LTCAT - Laudo Condições Ambientais Substituição dos tubos de entrada e saída das máquinas 2. S13, risco de queimaduras NR 10 - Segurança em instalações elétricas 1. Realizar laudo de EPI e ferramenta 2. Treinamento e reciclagem dos colaboradores 3. Adequação contínua de painéis elétricos NR 12 - Segurança no trabalho em máquinas 1. Elaborar projeto, cronograma e execução em moldadoras NR 13 - Caldeiras e vasos de pressão 1. Realização de inspeções vasos de pressão - cronograma NR 17 - Ergonomia 1. Continuidade consento buracos e aberturas piso moldados 2. Adequação tanques rede "tagout" das moldadoras 3. Elaboração laudos ergonômicos (foco pré-montagem) 4. Treinamentos ergonômicos NR 23 - Proteção contra incêndios 1. Execução do plano ação firmado no AVCB 2020 2. Consentimento pontos de atendimento danificados 3. Treinamentos quincenas e formação de novas brigadas NR 24 - Condições sanitárias e confortáveis de trabalho 1. Implementar checklist de condições dos sanitários e pátios NR 33 - Saúde e segurança em espaços confinados 1. Comprar materiais para resgate espaço confinado 2. Realizar treinamentos acesso seguro e resgate NR 35 - Trabalho em altura 1. Instalação Inhas de vida Termocel, cadeira, moldadoras 2. Treinamento reciclagem 3. Aquisição de 3 plataformas para moldadoras	
B. Absenteísmo	1. Revisão pontos com álcool gel na manufatura 2. Aumento pontos com higienizadores de assentos sanitários 3. Manter higienização e recomendações médicas suspeitos COVID 4. Manutenção obrigatoriamente uso máscara até nível definido 5. Acompanhamento diário de faltas e ocorrências 6. Continuidade projeto caixas de papelão menores (item 9221 e intermediárias) 7. Desligamento contínuo de colaboradores sem comprometimento	

Acompanhamento/Questões não resolvidas

Número de acidentes: reuniões de investigação e prevenção de acidentes. Treinamentos serão negociados através das reuniões diárias e índice acompanhado através da reunião mensal de resultados com liderança. Atualização mensal sobre ações comprometidas no cronograma de ações formalizado na renovação do AVCB em 2020.

Absenteísmo: Rotina de acompanhamento diário junto aos líderes por número e faltas. Discussão nas reuniões mensais de resultados com lideranças.

Assinaturas: _____

Autor: _____

Versão e data: _____

Fonte: empresa estuda (preenchimento parcial por questões de confidencialidade)

Apêndices

Apêndice A – Roteiro de Entrevistas: Processos de Renovação Estratégica

Subcategorias de análise	Questões semiestruturadas	Ano de coleta
Gerando ideias (variação)	Na elaboração dos A3, antes do Encontro ocorrer, houve envolvimento das equipes nas unidades? Se você é responsável por unidade relate como foi esse processo e que ganhos observou. Se você é das áreas corporativas ou técnica relate se houve algum tipo de envolvimento prévio e quais seriam as vantagens desta interação ocorrer previamente.	2020 (1)
	No seu entendimento os Planos A3, em seus passos e reflexões, proporcionam aprendizado organizacional?	2020 (1)
	Como é o processo de preparação do A3 em sua Unidade? Como as ideias são geradas? Como você envolve a sua equipe e se prepara para defender os planos de sua unidade no Encontro de Operações? Quais as vantagens e desvantagens nesse processo? (Gestor de Unidade).	2022
	Você ou a sua equipe tem alguma participação prévia nos Planos A3 das unidades? Você sabe como as ideias são geradas? (Gestor do corporativo ou áreas de apoio)	2022
Desenvolvimento da iniciativa (seleção)	Nas rodadas do A3, durante o evento, houve aprendizado organizacional? As discussões foram ricas a ponto de entender pontos de vistas diferentes? Isto aumenta o comprometimento entre as equipes?	2020 (1)
	Como é a dinâmica nas mesas do A3 durante o Encontro de Operações? Existe o consenso dos planos? Como você avalia esse processo? Quais os ganhos e as perdas? (Gestor de Unidade e Gestor do corporativo ou áreas de apoio).	2022
Integração / Execução (retenção)	As apresentações dos A3 ao final de cada rodada permitem entender as necessidades das unidades em cada um dos focos e geram também aprendizado organizacional?	2020 (1)
	Após o Encontro de Operações, como os seus planos são incorporados ao seu dia a dia? Como os seus planos impactam outros processos na empresa? Como é a atuação das áreas de apoio para se alcançar os resultados contratados? Cite exemplos. (Gestor de Unidade).	2022
	Após o Encontro de Operações, como os planos dos gestores de unidade são incorporados ao dia a dia? Como é a atuação da sua área para que a Unidade alcance os resultados contratados? Cite exemplos. (Gestor do corporativo ou áreas de apoio)	2022

**Apêndice B – Roteiro de Entrevistas: Processos de Renovação Estratégica:
Atuação dos MM em Processos de Renovação Estratégica**

Subcategorias de análise	Questões semiestruturadas Processos – Descrição dos Processos	Ano de coleta
Envolvimento na estratégia	Você se sentiu envolvido no desenvolvimento da estratégia? Por quê?	2021
	Você considera importante o Encontro de Operações para o início de um novo ano na empresa? Explique porquê.	2020 (2)
	Quais as suas sugestões para as próximas edições? Que outros benefícios as unidades poderiam obter?	2020 (1)
	Quais as suas sugestões para as próximas edições? Caso queira se identificar, registre o seu nome.	2021
Venda de Ideias	Os Encontros de Operações sempre foram temáticos, você gostaria de sugerir algum tema para 2021? Justifique a sua sugestão.	2021
	A temática adotada pelo Encontro de Operações contribuiu para o seu engajamento com as metas estabelecidas?	2020 (1)
Práticas estratégicas	Você considera importante realizar o Encontro de Mercado & Operações para o início de um novo ano na empresa? É uma boa prática? Por quê?	2021
	Você considera que pode aprender algo com os destaques dos focos estratégicos e com a unidade referência do ano do Benchmarking de Operações? Em anos anteriores já fez alguma interação deste tipo?	2020 (1)
	Após o Encontro de Operações, você percebe que os planos contratados ajudam a realizar os resultados? Quais as práticas adotadas que ajudam a manter o foco e a realização dos resultados.	2020 (1)
	Que resultados imediatos você percebe como consequência dos Encontros de Operações? Cite exemplos. (Gestor de Unidade e Gestor do corporativo ou áreas de apoio).	2022
	Você percebe relação entre esses resultados imediatos dos Encontros de Operações e os focos estratégicos (Gestor de Unidade e Gestor do corporativo ou áreas de apoio).	2022
	Você percebe outras falhas nos Encontros de Operações ou nos Planos A3? O que visualiza que poderia ser melhorado? (Gestor de Unidade e Gestor do corporativo ou áreas de apoio).	2022

Apêndice C – Roteiro de Entrevista – EO 2022 – Gestor de Unidade e Gestor Corporativo

Caro Gestor,

Esta é a 10ª edição do Encontro de Operações, prática que busca desdobrar a estratégia e definir planos para a execução exitosa em operações. A primeira edição ocorreu em 2013 onde se deu início a introdução da prática do A3 em 5 dimensões ou focos estratégicos (entrega – qualidade – custo – moral – segurança) para as unidades industriais. A sua participação nesta pesquisa é muito importante para aprimorarmos este processo.

- Se você é gestor de unidade, click no link

<https://docs.google.com/forms/d/14kUP5dd5ro5IipCLwTxEEAVQOdqqzqfMs-cSWgPHunM/edit?ts=620a7f61>

- Desde quando você vem participando do Encontro de Operações?

Baseado nas suas participações nesses anos, por favor responda de forma espontânea as questões abaixo conforme a sua responsabilidade.

1. Como é o processo de preparação do A3 em sua Unidade? Como as ideias são geradas? Como você envolve a sua equipe e se prepara para defender os planos de sua unidade no Encontro de Operações? Quais as vantagens e desvantagens nesse processo?
2. Como é a dinâmica nas mesas do A3 durante o Encontro de Operações? Existe o consenso dos planos? Como você avalia esse processo? Quais os ganhos e as perdas?
3. Após o Encontro de Operações, como os seus planos são incorporados ao seu dia a dia? Como os seus planos impactam outros processos na empresa? Como é a atuação das áreas de apoio para se alcançar os resultados contratados? Cite exemplos.
4. Que resultados imediatos você percebe como consequência dos Encontros de Operações? Cite exemplos.
5. Você percebe relação entre esses resultados imediatos dos Encontros de Operações e os focos estratégicos.
6. Você percebe relação entre os focos estratégicos e satisfação dos *stakeholders* (clientes, colaboradores e sociedade). Cite exemplos.
7. Você percebe outras falhas nos Encontros de Operações ou nos Planos A3? O que visualiza que poderia ser melhorado?

- Se você é gestor do corporativo ou áreas de apoio, click neste link.

<https://docs.google.com/forms/d/1VMxEI1IP26YbkJDBeozYiAGrxy2gGDS4ghoK7y0kym4/edit?ts=620a7fbc>

- Desde quando você vem participando do Encontro de Operações?

Baseado nas suas participações nesses anos, por favor responda de forma espontânea as questões abaixo conforme a sua responsabilidade.

1. Você ou a sua equipe tem alguma participação prévia nos Planos A3 das unidades? Você sabe como as ideias são geradas?
2. Como é a dinâmica nas mesas do A3 durante o Encontro de Operações? Existe o consenso dos planos? Como você avalia esse processo? Quais os ganhos e as perdas?
3. Após o Encontro de Operações, como os planos dos gestores de unidade são incorporados ao dia a dia? Como é a atuação da sua área para que a Unidade alcance os resultados contratados? Cite exemplos.
4. Que resultados imediatos você percebe como consequência dos Encontros de Operações? Cite exemplos.
5. Você percebe relação entre esses resultados imediatos dos Encontros de Operações e os focos estratégicos (entrega – qualidade – custo – moral – segurança). Cite exemplos.
6. Você percebe relação entre os focos estratégicos e satisfação dos *stakeholders* (clientes, colaboradores e sociedade). Cite exemplos.
7. Você percebe outras falhas nos Encontros de Operações ou nos Planos A3? O que visualiza que poderia ser melhorado?

Caso você queira se identificar, ou deixar alguma sugestão ou mensagem, use o campo abaixo.

Agradecemos.

INFLUÊNCIA DOS *MIDDLE MANAGERS* NA OPERAÇÃO E NA SATISFAÇÃO DE *STAKEHOLDERS*: Um Estudo empírico

Resumo

O envolvimento dos *Middle Managers* (MM) no processo de estratégia pode trazer resultados além dos resultados “intermediários e econômicos”, propostos no *framework* de Wooldridge et al (2008). Este artigo aborda como o envolvimento dos MM nos processos e práticas estratégicas influencia resultados de efetividade operacional (entrega, qualidade, custo, moral e segurança) e de satisfação dos *stakeholders* (clientes, funcionários e sociedade), em uma indústria de transformação. O artigo assume a perspectiva da “estratégia como processos e práticas” (*strategy as process and practice* – SAPP) para entendimento da influência das práticas e práxis estratégicas nos resultados nas organizações, tendo-se em vista interesses de vários *stakeholders*. O estudo é longitudinal (2012 a 2022) em cinco unidades fabris, em diferentes regiões do Brasil, onde os MM foram envolvidos na construção conjunta de iniciativas estratégicas através de práticas de renovação estratégica (variação-seleção-retenção) adotadas na organização desde 2013. Com abordagem mista, os dados qualitativos primários e secundários foram analisados através do ATLAS.ti, e os quantitativos através de gráficos de tendências, com uso de estratégia de triangulação concomitante. Os resultados demonstraram como o envolvimento dos MM e as práxis estratégicas adotadas no processo de renovação estratégica, influenciaram resultados em múltiplas dimensões ao longo de período observado.

Palavras-chaves: Média gerência. Processos de Estratégia. Estratégia como Prática. Efetividade Operacional. *Stakeholders*. Saliência.

1. Introdução

Os integrantes da Média Gerência (*Middle Managers* – MM) desempenham um papel fundamental nas organizações como interface e conexão entre o nível executivo superior (*Top Management Team* – TMT) e o nível de supervisão operacional (Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008). Eles estão em contato regular com os funcionários, atuam como motivadores (Patel & Holm, 2018) e podem atuar como agentes de mudança (Huy, 2002; Heyden, Wilden, & Wise, 2020). Eles são intérpretes ativos, mediadores e intermediários na implementação de mudanças estratégicas (Balogun, 2003; Balogun & Johnson, 2004). Nesse sentido, não apenas os TMT, mas também os MM desempenham um papel importante na formação de decisões estratégicas e resultados da empresa (por exemplo, Balogun & Johnson, 2004; Huy, 2002; Patel & Holm, 2018; Wooldridge et al., 2008).

A Perspectiva dos MM destaca que as estratégias funcionais só ocorrem por meio dos MM, que traduzem taticamente conceitos estratégicos em ações concretas (Anicich & Hirsh, 2017; Heyden, Sidhu, & Volberda, 2018; Radaelli & Sitton-Kent, 2016; Raes, Heijltjes, Glunk, & Roe, 2011). Os MM transitam entre a estabilidade e a mudança, envolvem-se em comportamentos extrafunção para traduzir novas ideias em práticas (Heyden et al., 2018), implementam a inovação e processos (Heyden et al., 2020).

Os MM servem como elos que devem identificar proativamente oportunidades emergentes em níveis mais baixos e superar obstáculos mobilizando apoio para iniciativas dos TMT (Moss Kanter, 1982; Wooldridge et al., 2008; Glaser, Fourné, & Elfring, 2015). Fazer malabarismos com vários papéis cria uma incerteza substancial para os MM sobre como satisfazer demandas conflitantes de diferentes *stakeholders* (Floyd & Lane, 2000).

Pelster e Schaltegger (2022) afirmam que os MM são os responsáveis por operacionalizar as decisões dos TMT em relação as atividades sociais e ambientais nas organizações. A

implementação de uma política de sustentabilidade é, por exemplo, maioritariamente realizada pelos MM (Benn, Dunphy, & Griffiths, 2014; Broman et al., 2017). Como os MM decidem quais ideias recebem recursos alocados, eles têm um grande impacto na implementação de decisões estratégicas, incluindo o próprio desenho e implementação de projetos de sustentabilidade corporativa. Em última análise, são os MM que decidem quais ideias são traduzidas em ações (Mollick, 2012). Assim, os MM desempenham papel importante na seleção de projetos (Burgelman, 1991); daí sua influência em empreendedorismo corporativo, inovação, aprendizado organizacional, e elaboração e implementação de estratégias. Segundo Wooldridge et al. (2008, p. 1191), “os MM são fundamentais para explicar os principais resultados organizacionais”.

Wooldridge et al. (2008) contribuíram para um entendimento mais amplo da formação de estratégias e mudanças em ambientes organizacionais complexos, na perspectiva dos MM. Eles sugeriram um *framework* abrangente, categorizado em: antecedentes, processos e resultados. Alguns elementos do modelo são: subprocessos (geração de ideias, desenvolvimento de iniciativas e integração/execução); resultados intermediários (entendimento estratégico compartilhado e comprometimento, aprendizagem organizacional, realização da mudança estratégica e construção de capacidades); finalizando com desempenho econômico. Zimmermann (2023a) propôs uma atualização deste *framework* para melhor contemplar os papéis dos MM em organizações contemporâneas, sua relação com os resultados de efetividade operacional e consequente satisfação dos *stakeholders*.

O artigo assume a perspectiva da “estratégia como processos e práticas” (*strategy as process and practice* – SAPP) através de um estudo longitudinal e multinível em uma indústria de transformação, com cinco unidades fabris em diferentes regiões do Brasil. Esta organização representa um relevante *locus* de estudo, por adotar uma metodologia participativa, onde os MM são envolvidos na construção conjunta de iniciativas estratégicas e contratação de resultados por meio de práticas adotadas na organização desde 2013 (Zimmermann, 2023b).

O presente artigo avalia empiricamente o *framework* de Wooldridge et al. (2008), modificado por Zimmermann (2023a; 2023b), que agrega ao *framework* os resultados de efetividade operacional (entrega, qualidade, custo, moral e segurança) e de satisfação aos *stakeholders* (clientes, funcionários e sociedade), em vez de apenas desempenho econômico. E pretende responder: como o envolvimento dos MM no processo de estratégia pode proporcionar a evolução de indicadores de unidades industriais, denominados resultados de efetividade operacional? E como os resultados de efetividade operacional se relacionam com a satisfação de *stakeholders*?

2. Referencial Teórico

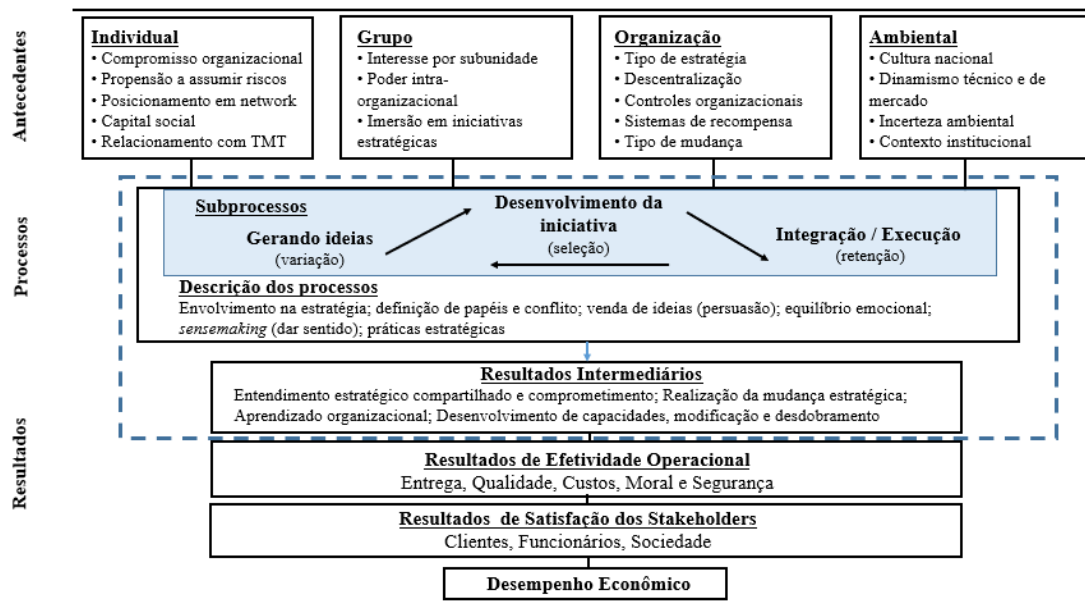
2.1 Os MM na Perspectiva dos Processos de Estratégica e seus Resultados

O precursor de estudos com os MM foi Bower (1970), que percebeu que eram os indivíduos da média gerência (MM) que identificavam as oportunidades, através de uma visão ascendente e descendente, em um processo de alocação e planejamento de recursos. Portanto, a perspectiva dos MM no processo de estratégia vem sendo estudada desde a década de 70. Posteriormente, Burgelman (1983b) desenvolveu um modelo indutivo conectando comportamentos gerenciais com resultados estratégicos, já que os MM poderiam desempenhar um papel-chave no contexto estratégico, por estarem mais próximos da operação, do mercado e de oportunidades de negócio.

O escopo da pesquisa do processo de estratégia começou então a incluir não apenas os TMT, mas também os MM, cujas atividades e comportamentos têm consequências importantes em como a estratégia se forma dentro organizações. Adicionalmente, Wooldridge et al. (2008) consolidaram um *framework* para explicar a inserção dos MM na estratégia, considerando antecedentes, processo e resultados.

Recentemente, Zimmermann e Fernandes (2022) e Zimmermann (2023a) criticaram o referido *framework*, por trazer uma visão restrita de resultados. Duas categorias adicionais de resultados foram propostas por Zimmermann (2023a): efetividade operacional e de satisfação aos *stakeholders*, que seriam inseridas entre resultados intermediários e desempenho econômico. Através de um estudo de caso longitudinal, Zimmermann (2023b) estudou o processo de renovação estratégica (variação-seleção-retenção) e concluiu uma relação causal entre processos e resultados intermediários, sendo que o *framework* original não definiu relações causais, e sugeriu inclusive, estudos para avaliar tais questões. A Figura ilustra o referido *framework* de Wooldridge et al. (2008) atualizado (Zimmermann 2023b).

Figura 1: A Perspectiva dos MM no Processo de Estratégia Atualizada



Fonte: Wooldridge et al. (2008), modificado por Zimmermann (2023a; 2023b)

Na visão de Wooldridge et al. (2008), são resultados intermediários da atuação dos MM: *entendimento estratégico compartilhado e comprometimento; realização da mudança estratégica; aprendizagem organizacional; construção de capacidades, modificação e desdobramento*. A literatura da área é vasta e os autores apontaram para evidências sugerindo que o envolvimento dos MM em várias facetas do processo estratégico aprimora seu conhecimento, compreensão, e apoio à estratégia.

Os integrantes do MM são responsáveis por comunicar e esclarecer a estratégia (Floyd & Wooldridge, 1992). Tem como compromisso, motivar a busca de uma visão estratégica (Carton et al., 2014; Yukl, 2016; Ateş, Tarakci, Porck, van Knippenberg, & Groenen, 2020). Porém, Guth & Macmillan (1986) revelaram que os MM com comprometimento baixo ou negativo com as estratégias formulados pelos TMT criam obstáculos significativos para uma implementação eficaz da estratégia e consequente desempenho estratégico, o que reforça a importância do *entendimento estratégico compartilhado e comprometimento* dos MM.

Os MM desempenham um papel significativo durante a mudança estratégica (Floyd & Wooldridge, 1992, 1997) e contribuem para alcançar as ambições estratégicas dos TMT (Currie & Procter, 2005; Van Rensburg, Davis, & Venter, 2014), comunicando a intenção estratégica dos TMT em toda a organização, implementando decisões de nível superior e coordenando atividades no nível operacional (Floyd & Lane 2000). Os MM podem desempenhar um papel importante na facilitação da mudança nas organizações, por meio de suas habilidades criativas e inovadoras, rede informal e conhecimento sobre o que motiva os funcionários (Huy, 2002;

2011; Tabrizi, 2014). Os MM possuem ideias que agregam valor para melhorias e tendem a ter uma grande rede informal dentro da organização, o que pode ajudar a encontrar um equilíbrio entre continuidade e mudança (Hermkens, 2021) e auxiliar os funcionários na adaptação e capitalização da mudança organizacional.

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

Pesquisas sugerem que os MM são um ponto de observação necessário para estudar o processo organizacional associado à construção e renovação de capacidades (Wooldridge et al., 2008). King e Zeithaml (2001) estudaram as relações entre o pensamento estratégico dos MM e os resultados estratégicos com base na Visão Baseada em Recursos (VBR), e concluíram que os MM estão em uma posição privilegiada para formar entendimentos compartilhados sobre os principais recursos de uma organização. Como grupo, portanto, é provável que sirvam como catalisadores importantes para explorar as capacidades existentes da empresa e o desenvolvimento de novas (Zollo & Winter, 2002; Wooldridge et al., 2008).

Em relação ao desempenho econômico, apresentado por Wooldridge et al. (2008) após os resultados intermediários, os autores já afirmavam que embora houvesse evidências de uma associação positiva entre o envolvimento dos MM e resultados organizacionais, seria interessante mais pesquisas nesta área. Embora a base teórica para esperar resultados positivos seja a influência potencial dos MM sobre como as estratégias se formam, ou como as estratégias realizadas emergem, poucas pesquisas examinaram este processo emergente empiricamente, e há evidências de que a influência dos MM na estratégia pode, às vezes, ser associado negativamente ao desempenho (Wooldridge et al., 2008). Por exemplo, Ahearne, Lam e Kraus (2014) estudaram o impacto do envolvimento dos MM no desempenho da estratégia com o uso de dados multinível, analisando a relação entre a implementação da estratégia adaptativa pelos MM e concluíram que o desempenho do negócio pode ser curvilíneo, dependente de estruturas formais e informais, e ainda de capital social decorrente de suas redes sociais.

Amarrar a teoria ao desempenho organizacional é uma marca registrada da pesquisa em gestão estratégica (Rumelt, Schendel, & Teece, 1991) e, consistente com isso, a pesquisa em estratégia a partir da perspectiva dos MM investigou relacionamentos com os resultados da organização (Zimmermann, 2023a). Em termos gerais, este trabalho pode ser classificado em estudos que enfocam as relações entre atividade dos MM, desempenho econômico e estratégia emergente e realizada. A pesquisa que considera a influência dos MM sobre o desempenho econômico ou financeiro tem analisado formas relativamente diretas de envolvimento no processo de estratégia. Wooldridge e Floyd (1990), por exemplo, estudaram as relações entre o envolvimento dos MM em elementos específicos do planejamento estratégico (por exemplo, formação de metas, consideração de alternativas etc.) e o desempenho financeiro em 25 organizações. Suas descobertas mostraram que o envolvimento dos MM, mas não seu acordo com as prioridades do CEO, estava associado ao desempenho financeiro. Em um estudo subsequente que definiu o envolvimento como representação de papéis, Floyd & Wooldridge

(1997) descobriram que a variação entre os MM em seu desempenho de papéis estratégicos divergentes e consistência em papéis integrativos estava associada ao desempenho financeiro no nível da empresa. Em outras palavras, o desempenho organizacional foi melhor em empresas onde alguns MM, mas não todos, desempenhavam papéis estratégicos divergentes, mas onde todos ou a maioria desempenhavam papéis integrativos (Wooldridge et al., 2008). Os papéis divergentes dos MM seguem sendo tema de pesquisas recentes (Vaz, Raes, & Heyden, 2022).

O estudo de Mair (2005) numa grande empresa de serviços financeiros mostrou relações significativas entre o comportamento dos MM, dados demográficos e o crescimento do lucro no nível da unidade. Especificamente, o estudo mostrou que o desempenho no nível da unidade melhorou quando os MM adotaram comportamentos consistentes com a estratégia dos TMT. Além disso, o desempenho superior da unidade foi associado a dados demográficos dos MM, incluindo educação, experiência de trabalho e gênero (Wooldridge et al., 2008).

Posteriormente, Mair (2017) apontou que as pesquisas evidenciam que os MM têm um impacto positivo sobre o desempenho financeiro das empresas (Mair, 2005; Mollick, 2012) mas também em outras dimensões como satisfação dos clientes e dos funcionários.

A crítica de Zimmermann (2023a) ao *framework* de Wooldridge et al. (2008) é de que os MM contribuem com resultados em outras dimensões: efetividade operacional e satisfação aos *stakeholders*, conforme exposto a seguir.

2.2 MM e os Resultados de Efetividade Operacional

Segundo Heyden et al (2018), a inovação em gestão implica na introdução de mudanças nas estruturas, processos e práticas destinadas a melhorar o funcionamento organizacional (Volberda, Van Den Bosch, & Mihalache, 2014). O processo de manufatura enxuta da Toyota (*Lean Manufacturing* - LM) e a técnica de gerenciamento de marca da Procter & Gamble são exemplos clássicos de inovação em gestão que transformaram o cenário industrial e criaram vantagens para as empresas. Os TMT de uma organização têm autoridade para decidir e alocar recursos para inovação em gestão, mas precisam de apoio dos MM (Floyd & Lane, 2000; Guth & MacMillan, 1986; Raes et al, 2011).

Diversos pesquisadores têm estudado os papéis estratégicos dos MM em relação a efetividade operacional e, em particular, iniciativas de melhoria contínua (MC) e *lean manufacturing* (LM) (Hermkens, 2020; Holmemo & Ingvaldsen 2016).

A MC é definida como uma cultura de melhoria sustentada de produtos, serviços ou processos, que visa reduzir ou mesmo eliminar o desperdício nos sistemas e processos organizacionais, o que requer envolvimento dos funcionários e trabalho em equipe. Das abordagens de MC, a mais amplamente adotada é o LM, que cria valor para o cliente e a eliminação de desperdícios em processos operacionais (Hermkens, 2021). O LM consiste em um conjunto integrado de princípios, práticas, ferramentas e técnicas projetadas para abordar a causa raiz do baixo desempenho operacional. É uma abordagem sistemática para fechar a lacuna entre o desempenho real e os requisitos dos clientes e acionistas. Portanto, o objetivo do LM é otimizar custo, qualidade e entrega, melhorando a segurança (Drew, McCallum, & Roggenhofer, 2004). O termo LM foi introduzido em 1990 no livro de “A máquina que mudou o mundo” publicado por Womack & Jones (Nguyen, 2018).

No entanto, implementar LM (ou qualquer método de MC, como TQM – Gerenciamento pela Qualidade Total; 6 sigmas; BSC – Balanced Scorecard, entre outros) exige mudanças organizacionais substanciais, bem como requer comprometimento das pessoas envolvidas. Implementar a MC exige mudança sustentável de mentalidade e comprometimento entre TMT e MM (Hermkens, 2020). Mas como garantir que as iniciativas de MC estejam alinhadas a estratégia? Segundo Holmemo & Ingvaldsen (2016), os MM são o link para a implementação do LM. Hermkens (2020) estudou o papel dos MM em iniciativas de MC, sendo este crítico para garantir que tais estejam alinhadas com a estratégia organizacional proposta pelos TMT

(Oakland, 2011). Isto acontece graças ao papel de influência descendente dos MM, ao implementar a estratégia deliberada traduzindo os objetivos dos TMT em planos operacionais eficazes (Hermkens, 2020).

Por outro lado, os MM são responsáveis pelo aumento da produtividade, resolução de problemas, resultados operacionais, comunicação entre vários escalões e a satisfação dos funcionários. Por exemplo, os MM contribuem com aspectos da MC como: cultura, satisfação do cliente, eficiência, qualidade, segurança no trabalho, e clima laboral (Delizonna, 2017; Nguyen, 2018; Sreedharan & Sunder, 2018; Hermkens, 2020). Eles têm conhecimento sobre o que motiva os funcionários em sua unidade (Huy 2001; Moss Kanter 1982), e como ter maior eficácia em mudanças (Currie & Procter 2005; Floyd & Wooldridge 1992, 1997; Moss Kanter 1982) por meio de seu papel de influência ascendente, sintetizando informações e filtrando feedbacks estratégicos para a alta administração, (Tarakci et al. 2018; Van Rensburg et al. 2014). Em resumo, os papéis dos MM fornecem “uma estrutura que combina influência ascendente e descendente com comportamentos que integram e apoiam estratégias por um lado e por outro divergem da estratégia oficial” (Floyd e Wooldridge 1996, p. 42), o que pode facilitar ideias de eficiência operacional emergirem de operações industriais complexas e múltiplas, como investigado por Zimmermann (2023b).

Pesquisadores líderes em qualidade, como Deming, Crosby e Juran, apoiavam uma associação positiva entre implementação de qualidade e desempenho organizacional (Shafiq, Lasrado, & Hafeez, 2017). Nicholas (2016) destaca que no início da década de 1980, as empresas ocidentais começaram a adotar os métodos e conceitos do TQM e, vinte anos depois, elas começaram a adotar práticas de LM, mas TQM e LM compartilham histórias e princípios semelhantes, sendo o TQM uma variante do controle de qualidade que os gerentes japoneses criaram na década de 1960, a partir do qual a Toyota concebeu os conceitos que se tornariam o LM. À medida em que os métodos se desenvolveram, as empresas japonesas também desenvolveram um processo de gerenciamento para envolver a todos e conectar as melhorias do chão de fábrica aos objetivos da empresa - um processo que, para o LM, se chama A3 (Shook, 2008). O processo A3, método A3, planos A3 ou simplesmente A3, consiste em um método que é aplicado através dos princípios do ciclo PDCA (*plan-do-check-action*) e direciona não apenas para a resolução de problemas, mas também para projetos e desdobramento estratégico. Trata-se de um processo primordial para organizações que queiram seguir em suas jornadas *Lean* de forma sólida e efetiva (Shook, 2008).

A palavra “efetividade” é definida como “fazer as coisas certas da maneira certa” (Sharma, Sharma, & Agarwal, 2016). A proposta de resultados de efetividade operacional, vem ancorada em estudos que abordaram desempenho através de indicadores de qualidade, desempenho operacional e negócios, como: satisfação do cliente; moral dos funcionários; produtividade; qualidade produtiva; desempenho de entrega (García-bernal & Ramírez-alesón, 2017; Kakkar, Dash, Vohra, & Saha, 2020; Samson & Terziowski, 1999; Shafiq et al., 2017). Os resultados de efetividade operacional podem trazer uma perspectiva multidimensional, como por exemplo, para operações industriais: entrega, qualidade, custo, moral e segurança.

Uma vez que os MM vêm desempenhando novos papéis com foco em eficiência operacional, este estudo propõe examinar empiricamente uma nova categoria de resultados do *framework* de Wooldridge et al. (2008) adaptado por Zimmermann (2023a) e denominada de *resultados de efetividade operacional*.

2.3 MM e os Resultados de Satisfação aos *Stakeholders*

Freeman (1984) sugeriu que um *stakeholder* é uma pessoa ou grupo ou, ainda, “quem pode afetar ou quem é afetado pela conquista dos objetivos da organização.” Uma ampla classificação *stakeholder* incluiria acionistas, gerentes, funcionários, clientes, fornecedores e comunidade. Atkinson & Waterhouse (1997) clamaram que as medidas de desempenho de uma

empresa deveriam levar em consideração as contribuições e expectativas de todos os *stakeholders* pois, ainda que o objetivo principal de uma organização seja maximizar a riqueza para os acionistas (lucro), no entanto, para alcançar este objetivo, uma empresa deve monitorar e gerenciar seu desempenho em seus outros objetivos, que consistem em atender às necessidades de outros *stakeholders*: clientes, funcionários, fornecedores e comunidade, se concentrando tanto nos resultados quanto em suas causas, e que a medição de desempenho deve incluir ambas medidas financeiras e não financeiras.

Ao buscar clareza sobre como dar conta da diversidade dos *stakeholders*, Mitchell, Agle, & Wood (1997, pág. 854) propuseram o conceito de saliência como “o grau em que os gerentes dão prioridade às reivindicações concorrentes das partes interessadas”. Esta definição fornece um meio para avaliar como gestores decidem entre partes interessadas, e sugere que *stakeholders* internos à organização podem influenciar atividades divergentes de maneira diferente em relação àqueles que são externos a ela (Elliott, Day, & Lichtenstein, 2020). Assim, o planejamento estratégico pode valorizar os MM num papel estratégico e dá base processual na qual relacionamentos com os *stakeholders* internos e externos podem ser mais eficazes.

O desempenho organizacional é frequentemente descrito como conceito multidimensional (Venkatraman & Ramanujam, 1986), expresso por indicadores financeiros e não-financeiros, como satisfação do acionista, de funcionários e clientes. Mair (2017) faz seu estudo sob esta perspectiva, ao analisar o papel estratégico dos MM e suas implicações para várias dimensões de desempenho (satisfação do cliente e a satisfação do funcionário) no contexto de empreendedorismo corporativo, combinando empiricamente métodos indutivos e dedutivos.

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

As organizações buscam estar cada vez mais orientadas a clientes (Rouleau, Balogun, & Floyd, 2015; Mair 2017), satisfação de funcionários e demandas da sociedade. Os resultados buscados pelas organizações devem contemplar tais dimensões, e incorporar indicadores voltados a intenção de permanência do funcionário na empresa, baixa rotatividade, produtividade, lucratividade, segurança e fidelidade do cliente, saúde e bem-estar, conforme Gupta e Sharma (2016). Este é o olhar da responsabilidade social corporativa (CSR), conjunto de iniciativas de uma empresa para cuidar do bem-estar de seus *stakeholders* por meio de estratégias e práticas integradas (Glavas & Kelley, 2014). Segundo Sharma e Good (2013), as iniciativas de CSR estão bem-posicionadas para gerar forças nas organizações e estão inseridas em demandas institucionais múltiplas e potencialmente contraditórias de lógicas de lucro e sociais. Nesse sentido, os MM são atores cruciais na execução desse trabalho e na manutenção do hibridismo das lógicas. Com base nessas ideias, na teoria do trabalho institucional e na perspectiva de *sensemaking – sensegiving*, Sharma e Good (2013) descreveram o processo dos MM para atender às demandas concorrentes das organizações e para viabilizar as iniciativas de CSR. Neste sentido, Wickert e de Bakker (2018) abordam a venda de questões CSR a gestores pouco sensíveis ao tema.

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

Estas questões deram base para Zimmermann (2023a) propor uma outra nova categoria de resultados ao *framework* de Wooldridge et al. (2008), a fim de mensurar os resultados da

satisfação dos *stakeholders*, visando captar as consequências das ações de efetividade operacional para seus *stakeholders*.

2.4 Modelo de Pesquisa

Wooldridge et al. (2008) propuseram que se pesquisasse o papel dos MM considerando os antecedentes e consequências de sua atuação. Os autores sugeriram começar a pesquisa conceituando papéis vinculando à estrutura variação-seleção-retenção da teoria da ecologia intraorganizacional (Burgelman, 1991), isto é: gerando ideias (variação); desenvolvimento de iniciativas (seleção); e integração/execução de rotinas (retenção). Weiser, Jarzabkowski e Laamanen (2020) destacam que esta mesma teoria não foi amplamente utilizada na pesquisa de implementação de estratégia, e que podem complementar as teorias existentes ao fornecer uma visão integrativa do fenômeno de implementação de estratégia. Estes autores defendem a implementação da estratégia adaptativa como uma interação contínua de conceituação e execução de estratégia em vários níveis unidades organizacionais simultaneamente, e nesse sentido se assemelha a algumas das pesquisas sobre a evolução das organizações.

Zimmermann (2023a) sugere que a teoria da ecologia intraorganizacional pode se utilizar de práticas com ferramentas do LM que possibilitam a MC, realizando ciclos e buscando a evolução de aspectos importantes para a estratégia da empresa, como a eficiência operacional. Ao implementar o LM, as organizações buscam um modelo de negócios eficiente, eficaz e sustentável, oferecendo maior potencial de flexibilidade e lucratividade futura.

Em outro artigo, Zimmermann (2023b) apresentou questões de renovação estratégica com as etapas de variação, seleção e retenção (Burgelman, 1991), recomendadas por Wooldridge et al. (2008), a fim de capturar a amplitude da atuação dos MM na geração de ideias, desenvolvimento de iniciativas, e integração e execução de estratégias. Com a adoção de conceitos do LM, Zimmermann (2023b) realizou um estudo de caso longitudinal em uma indústria de transformação, que adotava uma metodologia participativa, com os MM envolvidos na construção de estratégias e contratação de resultados, por meio de práticas realizadas na organização desde 2013. O estudo examinou práticas de estratégias como os planos A3, que registraram as ideias que emergem nas unidades industriais e defendidas pelos MM industriais em um *workshop* de estratégia (Roos & Nilsson, 2020) anual (Encontro de Operações – EO). Após debates (mesas A3) com MM corporativos e TMT, os planos estratégicos considerados adequados são “contratados” com os TMT. Uma das recomendações do estudo foi estudar as consequências da atuação dos MM nas práticas em termos de resultados.

O presente trabalho se propõe a analisar os resultados decorrentes deste processo, como efetividade operacional e a satisfação de *stakeholders*, pois o LM visa criar valor para o cliente, a eliminação de desperdícios em processos operacionais e o envolvimento das pessoas.

Portanto, este artigo visa examinar o *framework* de Wooldridge et al. (2008), modificado por Zimmermann (2023a; 2023b), que agregou resultados de efetividade operacional (entrega, qualidade, custo, moral e segurança) e de satisfação aos *stakeholders* (clientes, funcionários e sociedade), em vez de apenas desempenho econômico do *framework* original. O Quadro 1 traz a correspondência entre o framework de Wooldridge et al. (2008) e o modelo de pesquisa.

Surgem então as seguintes perguntas de pesquisa: Como o envolvimento dos MM no processo de renovação estratégica pode proporcionar a evolução de indicadores de unidades industriais, denominados resultados de efetividade operacional? Como os resultados de efetividade operacional se relacionam com os resultados de satisfação de stakeholders?

As Tabelas 1 e 2 trazem o detalhamento dos conceitos adotados para estes constructos, bem como suas fontes. Em relação ao modelo, no bloco referente a processos, o subprocesso de Wooldridge et al. (2008) é abordado neste trabalho como processo de renovação estratégica.

Quadro 1 - Correspondências entre Wooldridge et al. (2008) e o modelo de pesquisa

Constructos	Wooldridge et al. (2008) Componentes dos Constructos	Modelo de Pesquisa Componentes dos Constructos
Resultados Intermediários	Entendimento estratégico compartilhado e comprometimento	Entendimento estratégico compartilhado e comprometimento
	Realização da mudança estratégica	Realização da mudança estratégica
	Aprendizado organizacional	Aprendizado organizacional
	Desenvolvimento de capacidades, modificação e desdobramento	Desenvolvimento de capacidades, modificação e desdobramento
Resultados de Efetividade Operacional	-	Entrega
	-	Qualidade
	-	Custos
	-	Moral
	-	Segurança
Resultados aos <i>Stakeholders</i>	-	Satisfação dos Clientes
	-	Satisfação dos Colaboradores
	-	Reconhecimento da Sociedade
Resultados	Desempenho Econômico	-

Este construto possui como seus elementos: *gerando ideias (variação)*; *desenvolvimento da iniciativa (seleção)*; *integração/ execução (retenção)*. Já o construto, *resultados intermediários* conforme denominado por Wooldridge et al (2008) tem como componentes: *entendimento estratégico compartilhado e comprometimento*; *realização da mudança estratégica*; *aprendizagem organizacional*; *construção de capacidades, modificação e desdobramento*.

Tabela 1 – Definição de Construtos e Componentes – Wooldridge et al. (2008)

Construtos e Componentes	Definição
Processo de Renovação estratégica	Fundamenta o centro do processo estratégico, com base na teoria da ecologia intraorganizacional.
Gerando ideias (variação)	Inclui compartilhar conhecimento e gerar a gama necessária de novas ideias estratégicas (fase de variação) e criação de conhecimento.
Desenvolvimento da iniciativa (seleção)	Decidir e selecionar as ideias mais adequadas por meio de processos de avaliação e legitimação (fase de seleção).
Integração/ Execução (retenção)	Inclui processos comportamentais: integração; adaptação organizacional; absorção de novas abordagens nas rotinas de execução (fase de retenção).
Resultados Intermediários	Fundamenta o primeiro nível de resultados obtidos a partir da participação dos MM no processo da estratégia.
Entendimento estratégico compartilhado e comprometimento	É uma segunda dimensão do consenso estratégico. Está relacionado em como o comportamento das pessoas está na direção estratégica da organização.
Realização da mudança estratégica	Os MM desempenham papel significativo durante a mudança e contribuem para alcançar as ambições estratégicas dos TMT.

• Aprendizagem organizacional	A formulação de estratégias pode ser entendida como um processo de aprendizagem social multinível.
• Desenvolvimento de capacidades, modificação e desdobramento	Fundamentado na VBR, expressa relações entre o pensamento estratégico e os resultados estratégicos. A natureza causalmente ambígua propicia a construção e renovação das competências estratégicas.

As categorias de resultados que ampliam o *framework* de Wooldridge et al. (2008), que foram propostas por Zimmermann (2023a; 2023b), são apresentadas na Tabela 2. Neste caso, busquei através de pesquisa bibliográfica as definições dos conceitos destes novos constructos e elementos.

Tabela 2 – Definição de Construtos e Componentes Wooldridge et al. (2008) ampliado por Zimmermann (2023a; 2023b)

Construtos e Componentes	Definição
Resultados de Efetividade Operacional	A efetividade é definida como a capacidade de alcançar os resultados desejados. Fundamenta associações positivas entre TQM, MC e LM e desempenho organizacional. (Sharma et al., 2016; García-bernal & Ramírez-alesón, 2017; Shafiq et al., 2017).
• Entrega	Relaciona produtividade, qualidade de produção e desempenho na entrega a clientes. (Samson & Terziovski, 1999); Tortorella, Giglio, Fogliatto, & Sawhney, 2020).
• Qualidade	Baixa qualidade significa alto custo e perda de posição competitiva. (Samson & Terziovski, 1999; Shafiq et. al., 2017; Tortorella et.al., 2020).
• Custo	Perdas relacionadas a todo o tipo de desperdícios, ineficiências e obsolescência tecnológica.
• Moral	Espírito de uma pessoa ou grupo demonstrando confiança, alegria, disciplina e vontade de realizar as tarefas atribuídas. (Samson & Terziovski, 1999; Fink, 2008; Shafiq et. al., 2017).
• Segurança	Ausência de acidentes de trabalho. Acidentes de trabalho relacionam-se de forma inversa à efetividade operacional. (Samson & Terziovski, 1999; Tortorella et. al., 2020).
Resultados de Efetividade Operacional	Fundamenta os resultados de uma perspectiva de CSR em relação as partes interessadas ou <i>stakeholders</i> . (García-bernal & Ramírez-alesón, 2017; Duckworth, 2017).
• Satisfação dos Clientes	Fundamenta como a organização determina os requisitos e expectativas atuais e emergentes do cliente e gerencia de forma eficaz o relacionamento com o cliente. (Samson & Terziovski, 1999; Evans & Lindsay, 1995).
• Satisfação dos Funcionários	A satisfação no trabalho é definida como um estado emocional prazeroso resultante da avaliação de um trabalhador. (García-bernal & Ramírez-alesón, 2017; Kakkar et al., 2020; Locke, 1969).
• Reconhecimento da Sociedade	Baseado em geração de benefícios sociais, reputação e avaliação da sociedade para com a empresa. (García-bernal & Ramírez-alesón, 2017).

3. Procedimentos Metodológicos

A maioria dos estudos do processo de estratégia são estudos de caso retrospectivos históricos, realizados após os resultados serem conhecidos, sendo que a análise histórica é

necessária para examinar muitas questões, e esforços combinados para minimizar vieses. Geralmente é melhor, se possível, iniciar estudos antes dos resultados de um processo de mudança estratégica tornar-se conhecido, sendo ainda melhor em tempo real, à medida que se desenvolvem em seu campo natural de definições (Van de Ven, 1992).

A pesquisa longitudinal em tempo real implica em comprometimento significativo do pesquisador e acesso organizacional, que poucos pesquisadores conseguem (Argyris, 1985). Como consequência, poucos estudos de desenvolvimento de formulação e implementação de estratégias conjuntamente, são conduzidos, pois ganhar o acesso é problemático, porque pesquisadores raramente se colocam no quadro de referência do gerente para conduzir seus estudos. Van de Ven e Poole (1989) afirmam que sem observar um processo de mudança da perspectiva de um gerente, torna-se difícil (se não impossível) a um pesquisador entender a dinâmica que enfrenta os gerentes envolvidos em um esforço de mudança estratégica e, portanto, dificulta gerar novos conhecimentos que avancem a teoria e prática do processo de estratégia. Nesta perspectiva, os estudos de implementação de estratégia seguem ainda sendo pouco pesquisados (Weiser et al, 2020).

3.1 Desenho de pesquisa e coleta de dados

Conduzi um estudo de caso exploratório e longitudinal de 2012 a 2022 (Yin, 2015), retrospectivo (2012 a 2019) e em tempo real (2020 a 2022), misto (qualitativo e quantitativo), sobre os resultados decorrentes da participação dos MM (Wooldridge et al., 2008) em práticas de desenvolvimento e implantação da estratégia em unidades produtivas de uma indústria de transformação, que atua em cinco estados brasileiros.

Em relação ao contexto empírico, neste artigo explora-se a continuidade dos estudos de Zimmermann (2023b) em uma organização que possui uma metodologia participativa, onde os MM e equipes são envolvidas na construção conjunta de iniciativas estratégicas (Hautz, 2017) e contratação de resultados através de um método que vem sendo praticado na organização desde 2013. Adicionalmente, pelo fato de ser uma indústria de transformação de grande porte que atua com cinco unidades produtivas no Brasil (duas unidades em dois estados na região sul – S1 e S2, uma unidade na região sudeste – SE; uma na região norte – NO e a outra na região nordeste – NE), possuindo vários níveis hierárquicos na organização e diversidade cultural. Finalmente, a abertura para a realização da pesquisa, me possibilitou como pesquisadora acesso a dados em perspectiva longitudinal (uma das dificuldades expostas por Argyris, 1985).

Iniciei o estudo organizando os construtos e componentes do modelo de Wooldridge et al. (2008) para relacionar com as práticas e resultados, realizadas na empresa estudada, para a coleta de dados no nível da organização e relacionamento com referenciais teóricos, conforme as Tabelas 1 e 2.

Desenvolvi entrevistas semiestruturadas com olhar no modelo de Wooldridge et al. (2008) e relatei com as práticas desenvolvidas na organização estudada (Zimmermann, 2023b) numa visão qualitativa. As entrevistas foram aplicadas nos anos de 2020, 2021 e 2022. Também foram coletadas: apresentações em powerpoint e planos desenvolvidos no *workshop* de estratégia (Encontro de Operações - EO) filmes motivacionais e fotografias dos EO e ainda documentos da empresa estudada.

Tabela 3 – Definição Operacional Qualitativas e Fontes de Coleta – Processo de Renovação Estratégica e Resultados Intermediários

Constructos / Componentes	Definições Operacionais Qualitativas (I)	Fontes
Processo de Renovação Estratégica		

Gerando ideias (variação)	Evidências de: participações das equipes das unidades; capacidade de avaliação das causas e proposição de ações mais assertivas.	Questionário semiestruturado e Entrevistas; Materiais Audiovisuais (fotos, vídeo);
Desenvolvimento da iniciativa (seleção)	Evidências de: discussões nas mesas do A3; acordos, consenso e contratação dos planos.	Documentos (planos A3, Benchmarking de Operações);
Integração/ Execução (retenção)	Evidências de: integração dos planos as rotinas operacionais ao longo do período contratado.	Documentos (jornal interno); Observação Participante (autor).
Resultados Intermediários		
Entendimento estratégico compartilhado e comprometimento	Evidências de que: as pessoas compreendem a estratégia e estão dispostas a fazer um grande esforço para ver a estratégia ser bem-sucedida; as pessoas têm orgulho de contar aos outros que estiveram envolvidos na construção da estratégia	Questionário semiestruturado e Entrevistas; Materiais Audiovisuais (fotos, vídeo);
Realização da mudança estratégica	Evidências de que as pessoas podem coordenar tarefas para que a implementação da estratégia seja exitosa; e que se sentem confiantes de que podem lidar com os desafios decorrentes da implementação da estratégia	Documentos (planos A3, Benchmarking de Operações); Documentos (jornal interno);
Aprendizado organizacional	Evidências de: criação de novas ideias para cooperar com a estratégia; escolhas apropriadas; transferência de ideias uteis, experiências, conhecimento e práticas de um campo, para outras áreas dentro da empresa	Observação Participante (autor).
Desenvolvimento de capacidades, modificação e desdobramento	Evidências de mobilização de pessoas para se conseguir implementar os objetivos	

As entrevistas semiestruturadas ainda foram desenvolvidas com olhar nos resultados do modelo de Wooldridge et al. (2008) ampliado (Zimmermann, 2023a) e relacionadas com as práticas desenvolvidas na organização estudada e aplicadas nos mesmos anos anteriormente citados. A Tabela 4 demonstra este planejamento, numa visão qualitativa e quantitativa.

Tabela 4 – Definições Operacionais Qualitativas, Quantitativas e Fontes de Coleta – Resultados de Efetividade Operacional

Constructos / Componentes	Definições Operacionais Qualitativas (l)	Definições Operacionais Quantitativas (n)	Fontes
Resultados de Efetividade Operacional			
Entrega	A evolução da produtividade e o nível de serviço de entrega; fatores que os participantes do EO atribuem à evolução	Indicador de produtividade (OEE - Eficiência global de equipamentos);	<u>Qualitativa:</u> Entrevista Semiestruturada Documentos (e-mails, entrevistas e jornal interno); Materiais Audiovisuais (vídeo, discurso Direção e Média Gerência); Observação Participante (autor)
Qualidade	A evolução das reclamações e devoluções fatores causais de evolução	Indicador de devolução de mercadoria (% ROB);	
Custo	A evolução dos custos e a redução de desperdícios e evidências de esforços de melhoria	Indicador de eficiência de matéria-prima (% utilização);	
Moral	A capacidade do funcionário se sentir incluído, sendo o absenteísmo um primeiro indicativo. A evolução do absenteísmo (excluir efeito COVID-19 em 2020, 21 e 22)	Indicador de absenteísmo (%);	
			<u>Quantitativa:</u> Indicadores (KPI's) do Balance Scorecard (BSC) corporativo da empresa

	e o compromisso dos MM		estudada com resultado por unidades industriais e consolidados na organização; Caderno de resultados (anterior a 2012).
Segurança	A evolução dos acidentes de trabalho e fatores que levaram a redução de frequência e severidade. Ações de conformidade e prevenção.	Indicador de acidentes (Frequência);	

As definições quantitativas foram baseadas em indicadores de desempenho em cada uma das unidades industriais, coletados no Balance Scorecard (BSC) e em cadernos de resultados antigos (anterior a 2012) da organização estudada e estão apresentados na Tabela 5.

Para deixar mais clara a correspondência dos indicadores de desempenho estudados, a Tabela 5 traz a correspondência entre os objetivos estratégicos estabelecidos no mapa estratégico da organização estudada, os focos estratégicos trabalhados nas práxis estratégicas. Todos os indicadores estudados estão no BSC da empresa e são considerados por esta organização como estratégicos.

Tabela 5 - Correspondências entre Objetivos Estratégicos, Focos Estratégicos e Indicadores Estratégicos

Objetivos Estratégicos	Focos Estratégicos	Indicadores Estratégicos
Aumentar a satisfação do cliente Melhorar a produtividade Gestão de riscos	Entrega	OEE (<i>Overall equipment efficiency</i>)
Melhorar o atendimento	Qualidade	Devolução, % ROB (receita bruta)
Eficiência em custos Tecnologia atualizada, competitiva e ecoeficiência	Custo	Eficiência de Matéria-prima (%)
Orgulho de pertencer Profissionais competentes	Moral	Absenteísmo, %
Cultura da qualidade, da segurança e da melhoria contínua	Segurança	Acidentes, ocorrências (n.º)

Após definir as definições operacionais dos resultados de efetividade operacional, realizei as definições operacionais e as fontes de coleta dos resultados de satisfação dos *stakeholders*, numa perspectiva qualitativa e quantitativa, conforme a Tabela 6.

Tabela 6 – Definições Operacionais Qualitativas, Quantitativas e Fontes de Coleta – Resultados de Satisfação dos Stakeholders

Constructos / Componentes	Definições Operacionais Qualitativas (l)	Definições Operacionais Quantitativas (n)	Fontes
Resultados de Satisfação dos Stakeholders			
Satisfação dos Clientes	Evidências de aumento da satisfação dos clientes devido a melhorias no nível de atendimento e qualidade	Indicador da pesquisa de satisfação de clientes (média geral); Indicadores de logística (média geral); Indicadores de qualidade (média geral);	<u>Qualitativa:</u> Registros semiestruturado (pesquisa de satisfação de clientes, pesquisa de clima organizacional); Documentos (relatório de sustentabilidade e jornal interno); Observação Participante (autor)
Satisfação dos Funcionários	Evidências do aumento do orgulho de pertencer por parte dos funcionários da empresa: fatores que levam a	Indicador da pesquisa de clima organizacional (média e detalhamentos por unidades industriais); IFT da Revista Você S.A	<u>Quantitativa:</u> KPI's das pesquisas de satisfação de clientes e clima

	satisfação	(média geral);	organizacional (por unidades industriais);
Reconhecimento da Sociedade	Evidências de que a sociedade reconhece os esforços em busca da sustentabilidade pela empresa	Indicadores de desempenho do Guia exame de sustentabilidade (dimensão geral; econômica; ambiental e social).	IFT da Revista Você S.A (Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil) KPI's do Guia Exame de Sustentabilidade KPI's do Relatório de Sustentabilidade

Foram realizadas 125 entrevistas semiestruturadas nos anos de 2020 (22 respondentes a 16 perguntas), 2021 (36 respondentes a 5 perguntas) e 2022 (39 respondentes a 8 perguntas) com os participantes do EO; 3 entrevistas semiestruturadas com o consultor externo que participou do EO (anos de 2013, 2014, 2021 e 2022); 3 entrevistas finais com MM. Os protocolos de entrevistas estão disponibilizados no Apêndices A, B e C.

Foram também coletados documentos da empresa publicados internamente entre 2012 e 2022 (Jornais internos, relatório de sustentabilidade, pesquisa de satisfação de clientes, pesquisa de satisfação de colaboradores, pesquisa com a comunidade, revistas, reportagens, divulgações) que foram inseridos para tratamento de análise de conteúdo no ATLAS.ti (redes de relacionamentos conforme Apêndice D, E,F). Esses dados qualitativos (primários e secundários) me permitiram a triangulação na análise de dados.

Em relação a parte quantitativa, foram coletadas os KPI's estratégicos, definidos neste trabalho, no BSC da empresa (desde 2012) e alguns anteriores a este período em cadernos de resultados antigos armazenados em registros da empresa (séries incompletas).

Demais KPI's foram ainda coletados de pesquisas organizadas diretamente pela empresa estudada, como: satisfação de clientes (com todos os seguimentos de mercado e regiões de atuação, nos anos de 2013, 2015, 2017, 2019 e 2021); satisfação de clientes relacionadas a questão logística (precisão na entrega; pontualidade de entrega; qualidade do transporte; agilidade para atender produtos urgentes; prazo de entrega); satisfação de clientes relacionadas a questão qualidade (atendimento dos requerimentos; atendimento das reclamações; qualidade e prontidão da investigação; resposta convincente: fatos e dados); clima organizacional (em todas as unidades industriais nos anos de 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019); pesquisa com comunidades vizinhas (na matriz da organização) e com fornecedores.

Foram coletados ainda KPI's de pesquisas externas que a organização participou: Melhores para se Trabalhar no Brasil (Revista Você S.A.) nos anos de 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019; Guia Exame de Sustentabilidade (Revista Exame), nos anos de 2013, 2014, 2015, 2016, 2018 e 2019. Juntas, essas múltiplas fontes qualitativas e quantitativas, me forneceram um rico conjunto de dados, para tirar conclusões sobre resultados, usando a estratégia de triangulação concomitante na análise (Creswell & Creswell, 2021), sobre a perspectiva dos MM nos processos e práticas de estratégia.

3.2 Análise dos dados

Adotei uma estratégia de pesquisa desenvolvida com base em método misto, quantitativo e qualitativo (Creswell & Creswell, 2021), na empresa estudada. A Tabela 7 apresenta o critério para o uso de métodos mistos utilizado, chamada estratégia de triangulação concomitante, aplicada neste estudo.

Tabela 7 - Critérios de escolha da estratégia de investigação de métodos mistos

Implementação	Prioridade	Integração	Perspectiva Teórica
Concomitante	Igual	Na Interpretação dos dados	Implícita

Por se tratar de um estudo longitudinal, os dados estão sendo coletados desde 2012, antes da inserção dos processos e práticas mediante as quais os MM vêm participando de forma ativa do processo estratégico. A unidade de análise foi definida como os resultados das práticas integradas ao processo de estratégia.

Existem dados históricos (quantitativos, antes de 2012) e dados que são coletados mensalmente (série histórica de dez anos do BSC para alguns dos KPI's estratégicos) e dados coletados em eventos programados. Desde 2019, a pesquisadora vem trabalhando de forma sistematizada a partir do referencial teórico do modelo de Wooldridge et al. (2008). Isto significa que nos EO de 2020, 2021 e 2022, houve coletas programadas de dados, por meio do uso de formulários eletrônicos, mantendo o sigilo a respeito das respostas e identidade dos respondentes. As coletas de dados ocorreram de forma concomitante, com igual prioridade para a parte qualitativa e quantitativa. A integração dos dados foi planejada para acontecer na discussão dos resultados. Tratei os dados qualitativos coletados por meio de análise de conteúdo (Bardin, 2016), com o auxílio do software ATLAS.ti, uma ferramenta que propicia a codificação e criação de redes de relacionamento. As entrevistas semiestruturadas coletadas nos EO são os dados primários, bem como comentários em pesquisas com clientes, funcionários e comunidades vizinhas. Os jornais internos da empresa, revistas, relatórios de sustentabilidade são considerados os dados secundários. As respostas semiestruturadas dos participantes do EO fornecem informações quanto aos processos relacionados as práticas estratégicas, como o Encontro de Operações, Planos A3, conforme descrito por Zimmermann (2023b).

Os dados quantitativos foram tratados através de gráficos de tendências, relacionados aos indicadores de efetividade operacional consolidados (KPI's estratégicos da própria organização, consolidando os KPI's das unidades industriais em um único número da organização, conforme definido na Tabela 5). Os dados de pesquisas também foram analisados via gráficos de tendências, observando-se a evolução temporal dos mesmos, ou seja, período de 2012 (antes do início da prática) até 2022. Em alguns casos, se foi possível resgatar indicadores anteriores a este período (cadernos de resultados em meio físico) e que também foram inseridos nos gráficos.

A análise dos dados qualitativos seguiu abordagens processuais combinando uma abordagem indutiva e desenvolvimento teórico. No estudo de Zimmermann (2023b) percebeu-se quatro fases principais de análise e a construção de uma linha do tempo dos eventos relevantes no processo estratégico da organização estudada, com a determinação de períodos apropriados para a narrativa e análise do processo e das práticas estratégicas. Este estudo seguiu esta mesma lógica, já que está dentro do mesmo contexto empírico.

Adotei uma estratégia narrativa (Langley, 1999), onde o ponto chave é o tempo. Tal técnica envolve a organização de histórias em que eventos sucessivos estão casualmente conectados, de acordo ao contexto histórico e experiências relatadas pelos entrevistados, bem como dos documentos e registros recuperados.

Na análise observei que a atuação e os resultados do processo aumentaram em períodos distintos e isso me levou a dividir a análise em quatro fases. A primeira é considerada como a **profissionalização (2012-2013)** com a inicialização do método, fortalecimento da cultura de resultados e engajamento em torno da estratégia. A segunda como **reconhecimento (2014-2015)** marcada pelo início do benchmarking de operações e reconhecimentos externos. A terceira como **depressão (2016-2020/1)** devido a perda de um grande cliente, sinistro em uma das unidades, terceirização, priorização de mercados, reestruturação de equipes e COVID-19. A quarta e última fase foi a de **retomada (2020/2-2022)** com um novo ciclo de crescimento, inovação e início da jornada da transformação digital.

Sendo assim, a narrativa começa em 2012, quando a empresa inicia o processo de profissionalização e termina em 2022, quando conclui a coleta de dados. Identifiquei como a realização de sucessivos eventos (práxis) do tipo SW (workshop de estratégia) evoluíram ao

longo do tempo e como os resultados qualitativos e quantitativos, evoluíram ao longo de mesmo período de tempo.

Em seguida, avancei com a análise dos dados de forma integrada, realizando análises inferenciais, com foco em relacionamento entre categorias de resultados do *framework* de Wooldridge et al. (2008) ampliado, buscando investigar frente às perguntas de pesquisa são: 1) Como o envolvimento dos MM no processo de estratégia pode proporcionar a evolução de indicadores de unidades industriais, denominados resultados de efetividade operacional? 2) Como os resultados de efetividade operacional se relacionam com a satisfação de *stakeholders*? Então, percebi que os *resultados intermediários* se relacionam com os *resultados de efetividade operacional* e que estes, com os *resultados de satisfação dos stakeholders*. Finalmente, assumi que casualmente os resultados intermediários, levam aos resultados de efetividade operacional e que estes levam aos resultados de satisfação dos *stakeholders*, e por sua vez ao desempenho econômico no *framework* de Wooldridge et. al, (2008), ampliado por Zimmermann (2023a: 2023b).

4. Resultados e Discussões

Anteriormente ao período coberto pela pesquisa – antes de 2012 – as unidades industriais viviam um período de instabilidades com falhas de atendimento aos clientes do mercado B2B (*business to business*) que geravam altas multas; altas taxas de devolução de produtos; baixa produtividade e alto custo de transformação; desperdício no uso de recursos naturais; elevados índices de absenteísmo e taxas de acidentes. Os KPI's no início das séries longitudinais demonstram o baixo desempenho operacional.

4.1 Processos de Renovação Estratégica e Resultados Intermediários

As práxis do *processo de renovação estratégica* (variação-seleção-retenção) estudadas por Zimmermann (2023b), revelaram a *geração de ideias* (variação) em cada uma das fases estudadas. Os MM exemplificaram algumas das ideias que julgaram mais relevantes, que foram classificadas em cada uma das fases. Na primeira delas, profissionalização (2012-2013), um dos MM destacou: “A contratação de cabotagem para transporte de matéria- prima para a unidade do NO foi uma ideia que alterou o modal da empresa na distribuição de MP.” (2022_GCP).

Sobre a fase de reconhecimento (2014-2015), outro MM expressou: “inserir bitrens na unidade SE, foi uma ideia para reduzir custos, melhorar o atendimento e ainda reduzir as emissões de carbono” (2022_GCP). E ainda: “Mapear os produtos com maior frequência de devolução foi uma das ideias que se implementou para reduzir devoluções. Visualizando onde estavam os problemas, tivemos mais argumentos para negociarmos com os clientes as modificações dos moldes e produtos problemáticos.” (2022_GEQ).

Na fase de depressão (2016 – 2020/1), um dos MM expressaram o seguinte: “A criação do setor de pré-montagem “fora da máquina” veio como ideia a partir da necessidade de melhorar o balanceamento de mão de obra, ergonomia e estabilidade na linha de montagem” (2022_GEP).

As ideias da fase de retomada (2020/2-2022) foram destacadas por alguns dos MM, como: “A gestão de energia teve sua dinâmica alterada a partir do benchmarking entre o mercado e as unidades, vieram ideias de migração para o mercado livre, gestão mais apurada da demanda e de energia reativa.” (2022_GCP). E ainda: “A alternância de gênero na Presidência da CIPA foi uma ideia para trazer uma visão mais holística na CIPA, com oportunidades e inclusão.” (2022_GSC). Outro destaque foi: “Uma ideia foi buscar alternativa para aumentar a capacidade de armazenagem na planta SE, a verticalização, para garantir atendimento e reduzir custos.” (2022_GLG). E ainda, outra ideia destacada por um MM:

“A criação da comissão da produtividade foi uma ideia que possibilitou uma gestão mais ativa e integrada para acompanhar os indicadores. Otimizamos o nível de ocupação dos recursos fabris, maximizamos a produtividade em todas as unidades, reduzimos custos e asseguramos a entrega aos clientes.” (2022_GSC).

Em relação ao *desenvolvimento da iniciativa (seleção)* os MM expressaram: “Alinhar os objetivos e os desafios para o ano está entre os resultados mais importantes do Encontro. Conhecemos as oportunidades e dificuldades de cada um e trabalhamos em busca de melhorias.” (2019_JInt_Jan/Fev_104). E ainda: “A dinâmica é muito receptiva e permite que todos exponham suas ideias e tenham oportunidade de discutir assuntos estratégicos com os gestores. Desta forma, é possível integrar ações entre as unidades e gerar resultados positivos para a organização.” (2022_EO_GC_16). Outro MM expressou: A dinâmica é necessária pois compromete também nos planos as áreas corporativas, que são parte do resultado, além de envolver os planos que eles também apresentaram e se comprometeram durante o evento.” (2022_EO_GInd_SUL1). Outro MM expressou: “As vantagens são de conseguir o máximo de informações para se basear nos planos de ação da unidade a fim de melhorar a produtividade e manter a unidade dentro das metas estabelecidas.” (2022_EO_GInd_NE). E finalmente:

“...os planos são apresentados pelos gestores das unidades, discutidos e entramos em consenso quanto aos próximos passos. Eu como Marketing participo da mesa de Satisfação dos Colaboradores. O processo já está muito maduro, os gerentes vêm preparados para os questionamentos e o resultado é uma construção coletiva muito significativa para a empresa.” (2022_EO_GC_24).

No que se refere a *integração/ execução (retenção)*, alguns dos MM expressaram: “Após planejar detalhadamente o desafio é implantar, seja por piloto e validação, seja na certeza do resultado. A minha área apoia no fornecimento de soluções para as demandas dos gestores.” (2022_EO_GC_18). E ainda: “Ano passado em meu primeiro ano como gestor da Unidade S1, ainda em um processo de aprendizado na gerência, os planos A3 foram meu guia direto para manter o foco das ações que precisávamos realizar e entregar.” (2022_EO_GInd_SUL1). E ainda, outro MM expressou:

“Os indicadores que servem de parâmetro para medição do desempenho são monitorados em outras ações de acompanhamento do desempenho no dia a dia. Este alinhamento faz com que as ações do A3 estejam alinhadas com a gestão do dia a dia dos gestores.” (2022_EO_GC_14).

Em relação aos *resultados intermediários*, no que tange a *entendimento estratégico compartilhado e comprometimento*, os MM expressaram: “...considero muito importante o Encontro de Operações. Principais motivos: alinhamento da estratégia, união das equipes, compartilhamento de informações, benchmarking, comprometimento com os indicadores e foco em resultado.” (2020_EO_19) “...a integração e motivação da equipe contribui para entrega das ações propostas. O retorno da pauta de líderes é um exemplo de uma ação que irá impactar na moral, na entrega e na qualidade do trabalho das pessoas.” (2022_EO_GC_16). E dois MM completaram expressando:

“O comprometimento que os colaboradores mostram no dia a dia, o nível de maturidade e a entrega real de resultados evidenciam que a lacuna entre a estratégia e os resultados está cada vez menor. Este é um dos principais desafios que encontramos nas organizações.” (2022_EO_Consultor)

“Todos os anos já espero e aguardo o Encontro. Faz parte do nosso DNA. É através dele que me sinto mais seguro nas tomadas de decisões e negociações que o dia a dia exige. Não apenas eu, como profissional, mas toda a nossa equipe sai mais fortalecida e comprometida com a travessia do ano que se inicia.” (2021_JInt_Jan/Fev_115)

Em relação a *realização da mudança estratégica* foi expressado pelo MM: “Muito além de termos clara em qual direção caminharemos neste ano, a melhor avaliação que eu tenho do encontro é sobre a importância da união para um objetivo comum, que é alcançarmos as metas estabelecidas” (2013_JInt_Mar/Abr). E ainda: “O custo de vapor vinha em uma crescente e não conseguíamos reduzir devido ao fato de o combustível estar indexado ao petróleo. Conseguimos convencer a diretoria a investir em uma caldeira de biomassa que trouxe resultados além do esperado” (2022_GS1). E adicionalmente, três MM destacaram:

“... muito comprometimento porque estamos juntos, combinando o jogo. O aprendizado gerado foi incrível, pois abrindo para ouvir os especialistas conseguimos ter uma visão melhor do ambiente externo. Com a participação dos nossos colaboradores fortalecemos a visão interna. Certamente teremos mais facilidade para implementar as mudanças estratégicas.” (2021_EO&M_24)

“Percebo o encontro de operações como um norte das ações futuras. Embora nem sempre a gente consiga executar todo o plano de ação, acredito que o fato de atrelar os planos de ação aos objetivos estratégicos entrega muito o foco no que é importante ou não para a companhia.” (2022_EO_GC_15)

“Iniciamos 2021 focados em aumentar a disponibilidade de máquinas, depois atuamos em garantir os tempos de fichas técnicas e ações para reduzir refugo. Tudo isso levou a um salto significativo na eficiência operacional. A atuação junto aos colaboradores também foi muito forte e eficaz, cada um é responsável por uma parte desse reconhecimento. Sermos o benchmarking de operações pela primeira vez nos motiva a crescermos cada vez mais, a focarmos em equipe na entrega de resultados em todos os aspectos da operação.” (2022_JInt_Jan/Fev_121)

Em relação a *aprendizado organizacional* os MM expressaram: ““Lembro que o primeiro encontro levamos três dias para concluir, foi literalmente o momento “aprender a fazer fazendo” (2022_Entrevista_GRH). E ainda: “É uma troca muito rica de informações, vivências, experiências, erros e acertos. O ganho é a evolução e da equipe como um todo.” (2022_EO_GC_8) Outro MM falou: “De imediato com o envolvimento das equipes você já ganha a troca de experiências com as demais unidades e avalia potenciais que você poderá ter em sua unidade.” (2022_EO_GInd_NO). E adicionalmente, outros MM expressaram:

“... estabelece o direcionamento das ações para melhora do desempenho fornecendo uma referência a ser atingida, reflexão sobre as ações a serem implementadas para atingir os objetivos e promove também o compartilhamento de experiência e aprendizado através da interação entre as unidades e as áreas técnicas.” (2020_EO_20)

“Há aprendizado organizacional. O compartilhar informações, reflexões e ações permite às equipes ampliação da visão estratégica e empresarial. Explodindo isto aos níveis da operação nas unidades pode-se afirmar que tais ganhos também são assimilados e compreendidos, contratados com os gestores de unidades e demais níveis da operação.” (2020_EO_14)

“A geração dos insights é certa também, pois podemos encontrar novas visões para as demandas que já temos que resolver, bem como visualizar novas demandas que nem imaginávamos que existiam e que são tão ou mais importantes do que aquelas que considerávamos as mais cruciais a resolver.” (2022_EO_GC_18).

Em relação a *desenvolvimento de capacidades, modificação e desdobramento* foi expressado pelo MM: “Percebe-se que a empresa passa por um momento importante, caracterizado pela intensificação na profissionalização, busca de eficiência e maior interação entre áreas corporativas e unidades de fabricação.” (2013_EO_Consultor). E ainda: “Aprimoramento do nível e capacidade dos gestores (mais práticos, objetivos, eficazes e com maior capacidade de discernimento frente às demandas da empresa)” (2022_EO_GInd_SE).

Outra fala expressa: “...a travessia simboliza o momento que precisamos ultrapassar para atingirmos as metas. Resiliência, comprometimento e desafio” (2021_EO&M_25) e ainda: “a importância do entendimento como um todo das unidades. As diferentes funções possibilitam uma troca mais rica e desenvolve uma competência fundamental, a visão sistêmica. (2022_EO_Consultor). E finalmente:

“O Encontro de Operações nesses dez anos de aplicabilidade proporcionou o desenvolvimento e o aprimoramento de muitas competências gerenciais. Posso dizer que os três primeiros anos foram trabalhados no desenvolvimento propriamente dito de três competências: planejamento, gestão e liderança de equipes e foco em resultados tendo como premissa os 05 focos estratégicos do A3. Nos anos seguintes tivemos o aprimoramento dessas competências e o avanço no comprometimento, nas relações interpessoais e no aprendizado e crescimento de cada gestor.” (2022_Entrevista_GRH)

Fica evidente que os papéis dos MM e as práticas desenvolvidas na empresa estudada por Zimmermann (2023b) [*workshop* de estratégia (EO); Planos A3 do LM (*geração de ideias – variação*); Mesas A3 (*desenvolvendo iniciativa – seleção*); Contrato de Resultados (*integração/execução – retenção*)] na perspectiva de processo de estratégia influenciam os resultados intermediários (*entendimento estratégico compartilhado e comprometimento; realização da mudança estratégica; aprendizado organizacional; desenvolvimento de capacidades, modificação e desdobramento*). Uma resposta reforça esta questão:

“... houve muito aprendizado pela parte do gestor e das áreas técnicas. As discussões são incisivas e relevantes. A participação de outros membros técnicos esse ano foi muito importante, pois os que vieram são papel ativo no dia-a-dia das operações e eles precisavam de uma injeção de ânimo e de entendimento maior da estratégia organizacional”. (2020_EO_3)

Estas questões reforçam como a perspectiva dos MM nos processos de estratégia permite compreender melhor os processos intraorganizacionais subjacentes à formação da estratégia em ambientes complexos (Sharma, 2017), incluindo aprendizagem (Crossan, Lane, & White, 1999) e mudança organizacional. Reforça ainda o estudo de Lines (2005) que relatou que a participação dos MM no processo de estratégia foi positivamente associada a *aprendizagem organizacional* durante a mudança de cima para baixo. A formulação de estratégias pode ser entendida como um processo de aprendizagem social multinível conforme afirmaram Burgelman et al. (2018) e Versiani, Rezende, Magalhães e Vaz (2018). O depoimento a seguir reforça a questão: “Muito construtivo e cheio de debate, onde gera ganhos de conhecimento e resultado para companhia, exemplo disso é a melhora nos nossos processos e a redução de custos.” (2022_EO_GC_13)

Importante ainda lembrar de Wooldridge et al. (2008) que afirmaram que os papéis e a influência dos MM foram estudados em pesquisas sobre *aprendizagem organizacional* e que a criação de conhecimento é uma síntese de influências verticais e horizontais dos MM, afetando o processo de estratégia, porque os MM mediam verticalmente, entre o conhecimento conceitual no topo e o conhecimento das operações, na base. Seguindo Nonaka (1994), os MM combinam e recombina formas de conhecimento tácitas e explícitas, como fonte da criação do conhecimento organizacional e da *realização da mudança estratégica*. Esses resultados foram expressados pelos MM:

“Nem sempre o gestor identifica, levanta, aborda todos os temas que são impactantes para a geração dos planos de ação, e os especialistas vêm com esta visão para aprimorar os planos e principalmente atacar na causa raiz dos problemas e isso é o que gera o maior ganho para a empresa.” (2022_EO_GC_22)

Os resultados empíricos ainda reforçam as pesquisas que sugerem que os MM são um ponto de observação necessário para estudar o processo organizacional associado à construção e

renovação de capacidades. King e Zeithaml (2001) ao analisar as relações entre o pensamento estratégico dos MM e os resultados estratégicos com base na Visão Baseada em Recursos (VBR), concluíram que os MM estão em uma posição melhor do que os TMT para formar *entendimentos compartilhados e comprometimento* sobre os principais recursos de uma organização. Como grupo, portanto, é provável que sirvam como catalisadores importantes para explorar as capacidades existentes da empresa e o desenvolvimento de novas (Wooldridge et al., 2008). É exemplo desta troca e de *desenvolvimento de capacidades, modificação e desdobramento*:

“Os Gestores terem conhecimento dos planos de cada unidade, levando em consideração as propostas feitas pelas mesas e avaliando a possibilidade de implantá-las em sua própria unidade. Fortalecer a troca de experiência tanto dos casos bem-sucedidos como nos problemas pela qual foram solucionados. Exemplo eficiência de MP na Unidade S1.” (2022_GC_19)

Ao citar o “exemplo: eficiência de MP na Unidade S1”, o respondente se referia ao case compartilhado pelo MM da unidade industrial S2 que foi o *benchmarking* no foco estratégico custo variável, denominado ecoeficiência e relacionado neste caso ao desperdício de matéria-prima. O MM compartilhou o case como aprendizado, de modo que os demais colegas também conseguissem o mesmo nível de resultado, e com isso, proporcionar uma maior eficiência para a empresa. Outro exemplo é expressado pela MM, responsável por gestão de pessoas:

“A evolução das competências gerenciais é notória quando vemos a desenvoltura dos gestores na apresentação de seus projetos, dos seus A3 e nas reuniões de acompanhamento mensais, onde conseguem apresentar seus resultados com propriedade, identificando as falhas, suas causas e as oportunidades de melhorias que são identificadas em sua maioria das vezes através do compartilhamento de experiências entre as unidades, mostrando o quanto o trabalho em equipe promove o aprendizado e o crescimento individual e coletivo.” (2022_Entrevista_GRH)

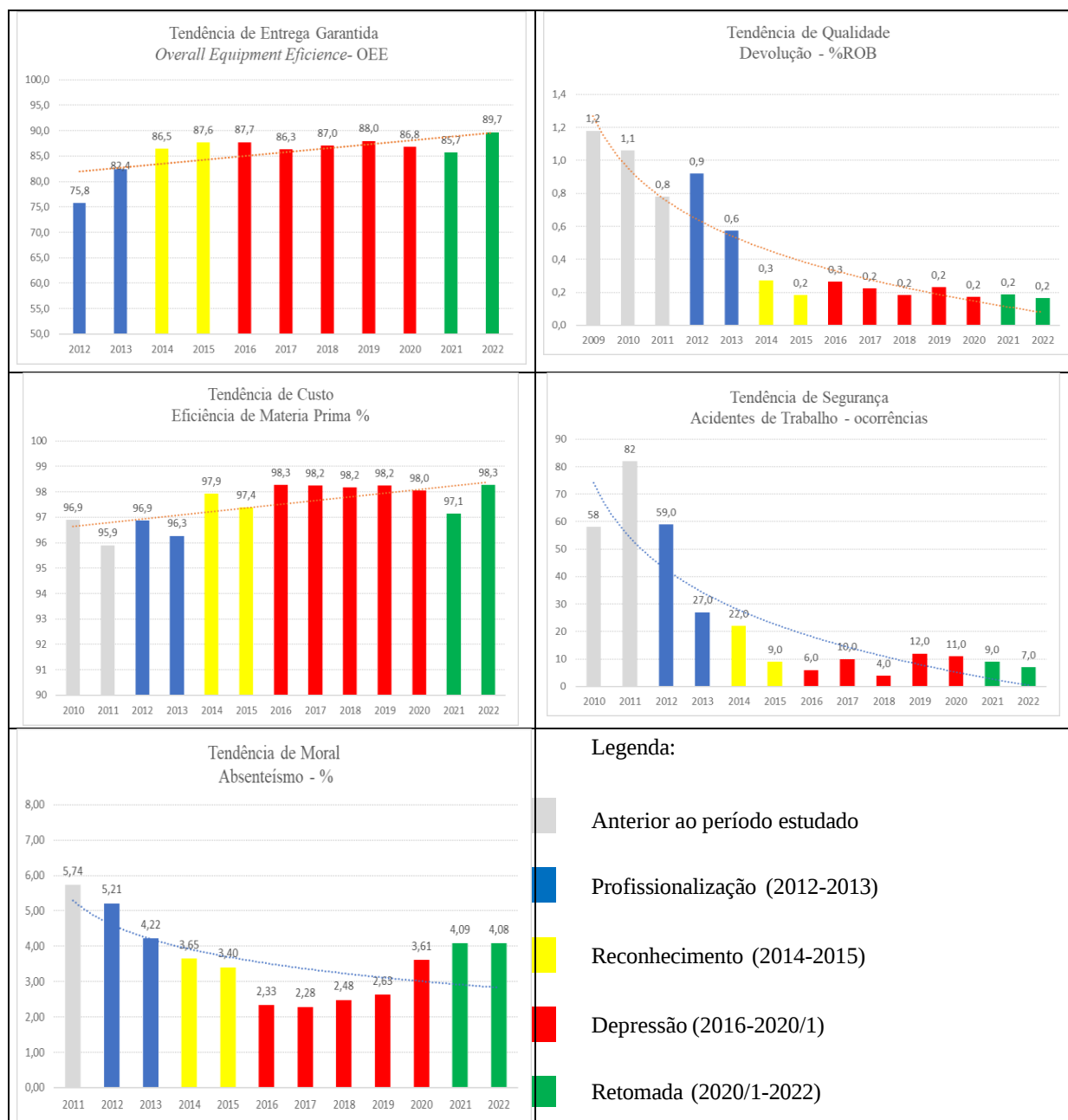
Estes resultados afirmam as conclusões de Zimmermann (2023b) que havia percebido quatro fluxos causais e a relação causal entre processos de resultados intermediários no *framework* de Wooldridge et al. (2008).

4.2 Resultados de Efetividade Operacional

O constructo “*resultados de efetividade operacional*” e seus componentes – *entrega, qualidade, custo, moral, segurança* – que correspondem à primeira pergunta de pesquisa. Em relação aos indicadores de desempenho do processo – dados quantitativos – analisando a série histórica no período estudado e em alguns casos, anterior a este período (qualidade, eficiência de matéria-prima, segurança e moral), os gráficos dos indicadores apresentados anteriormente na Tabela 5, tem os resultados demonstrados na Figura 2, com as curvas de tendências.

Na Figura 2, os gráficos com os indicadores de *entrega* (OEE) e *custos* (Eficiência da MP) são tipo “quanto maior é melhor”; indicadores de *qualidade* (devolução), *segurança* (acidentes) e *moral* (absenteísmo) são do tipo “quanto menor é melhor”. Todos os gráficos apresentados confirmam uma tendência favorável em termos de *resultado de efetividade operacional*, com exceção do indicador de absenteísmo, afetado nos anos de 2020, 2021 e 2022 pela pandemia da COVID-19. De uma forma geral, o estudo demonstra melhoria dos indicadores ao longo dos anos, devido à constância das práticas e práxis implantadas na organização estudada.

Figura 2 – Gráficos de tendências de Resultados de Efetividade Operacional



Fonte: elaborado pela autora

A tendência apresentada nos gráficos é confirmada por respostas dos MM entrevistados: “Percebo que os resultados da companhia vêm numa melhora crescente ao longo dos anos, com muito mais propósito, organização, planejamento.” (2022_EO_GC_15). E ainda:

“É visível como os indicadores de performance melhoraram muito ao longo destes 10 anos. Além disso, a forma como a gestão é desdobrada, com o acompanhamento mensal das Reuniões de Operações Mensais, e mais ainda, nas reuniões da Comissão para a Produtividade. Este acompanhamento fino dos planos faz com que não nos desviemos da direção planejada. Desta forma, conseguimos manter um controle apurado dos custos, da produtividade, do atendimento, da estipulação de metas para consumo das MPs secundárias.” – (2022_EO_GC_22)

Em relação a categoria *entrega* garantida, percebe-se que os depoimentos dos entrevistados

são condizentes com os resultados apresentados no gráfico de tendência do OEE, que no período de 10 anos evoluiu de 75,8% para 89,7%, e que desde 2014, o indicador está se mostrando acima da meta de 85%. O melhor indicador da série histórica é o do ano de 2022, fase de retomada da empresa. O depoimento de um MM ilustra essa questão, por exemplo:

“A criação da Comissão da Produtividade possibilitou acompanhar os indicadores e otimizar o nível de ocupação dos recursos fabris, maximizamos a produtividade em todas as unidades. Em 2022, o OEE foi o mais alto da série histórica e em todos os meses do ano, todas as fábricas ficaram acima da meta de 85, reduzindo custos e assegurando a entrega ao cliente.” (2022_Entrevista_GSC)

E ainda em relação a *entrega*, os MM expressaram ao longo dos anos:

“Neste 4º ano do Encontro de Operações, a evolução dos indicadores atesta que o modelo trouxe resultados superiores na eficiência operacional da empresa. A produtividade e a eficiência de matéria prima vêm aumentando ao longo dos anos, ao passo que as devoluções, acidentes e absenteísmo reduzindo. Os custos fixos e variáveis estão estabilizados num grande esforço de anular efeitos de inflação.” (2016_JInt_Jan/Fev_86)

“Buscamos soluções mais adequadas ao atendimento dos clientes em termos de velocidade e custos, por exemplo: desenvolvemos um fornecedor de fitas customizadas que embora não seja de qualidade premium, tem tempo de resposta rápido e possui lote mínimo em média 60% menor que seus concorrentes”. (2022_GCP)

Em relação a categoria *qualidade*, fazendo a triangulação concomitante, os depoimentos dos entrevistados são condizentes com os resultados apresentados no gráfico de tendência de devolução que na série histórica evoluiu de 1,2% da ROB para 0,2% da ROB desde o ano de 2015, fase de reconhecimento, conforme: “... como por exemplo do projeto de redução das devoluções, onde a equipe da qualidade mapeou os itens para alteração de embalagens e liderou as ações e interface com outras áreas até que a ação fosse concluída.” (2022_EO_GC_7). E ainda: “Houve alteração na forma de registrar e responder as reclamações ao longo dos últimos anos, a última versão é mais simples de preencher e conseguimos ser mais rápidos e efetivos nos retornos aos clientes.” (Q2022_GAT);

Os MM ainda expressaram em relação a *qualidade*: “Auditorias de clientes com zero não conformidades.” (2022_EO_GC_3); “Avançamos muito em entrega (OEE), devoluções, segurança e outras dimensões, graças à uma melhor gestão resultante desta ferramenta.” (2022_EO_GInd_SE) ; “... exemplo disso é a devolutiva excepcional que temos das auditorias do sistema de gestão da empresa, com ZERO não conformidades.” (2022_EO_GC_13); “Por exemplo zero parada de linhas há 10 anos e índice baixíssimo de devoluções ou reclamações.” (2022_EO_GC_4)

Em relação a categoria *custos*, os depoimentos dos entrevistados reforçam os resultados apresentados no gráfico de tendência de eficiência de matéria-prima, que evoluiu de 96,9% para 98,3%. Em 2021, houve uma queda do número afetada pela unidade do NE, que teve dificuldades de gerenciamento no período da pandemia. Na fase de retomada, a empresa alcançou o melhor indicador da série, que já havia ocorrido em 2016. O depoimento ilustra essa evolução percebida no gráfico:

“A unidade S2 foi o *benchmarking* de eficiência de matéria-prima em 2021. O depoimento do gestor dessa unidade, contando quais os controles que a unidade implementou e que levaram eles a atingirem esse resultado, foi muito rico. Ele acabou nos dando muito insights em como melhorar a gestão em cada uma das unidades.” (2022_GEP)

Outras manifestações dos MM em relação a *custos*: “Alteramos o critério de baixo giro,

que considerava itens sem movimentação há mais de 3 meses para 1 mês e a tivemos redução de R\$ 1,65 para R\$0,56 milhões.” (2022_Entrevista_GSC). E ainda três MM expressaram:

“O bloqueio dos itens de *phase-out* – desenvolvido no ERP – possibilitou o maior controle na inclusão dos pedidos. Neste caso, o PCP não consegue abrir OP para produzir esses itens. No passado fazíamos produções que depois eram desperdiçadas no moinho, impactando em perdas e custos.” (2022_GAT)

“Uma melhoria decorrente do A3, foi habilitar a tela no ERP para registro das condições comerciais dos clientes, como o frete (CIF ou FOB), se tem comissão e o valor da mesma, se os pedidos devem ser entregues total ou podem ser parciais, com esse registro diminuiu-se os erros ao incluir os pedidos, em consequência as devoluções e créditos em duplicatas.” (2022_GAT)

“Os gestores saem do Encontro de Operações com uma visão clara de quais ações devem ser as direcionadoras na sua gestão. O PCP tem a obrigação de gerar ao gestor das unidades as informações para a melhor tomada de decisão, como por exemplo: agilidade no processo de S&OP (quanto antes for a reunião, melhor), indicadores diários de performance (OEE, Disponibilidade, Programado X Realizado), e também garantir que a produção tenha a melhor eficiência na utilização dos recursos no dia-a-dia (acompanhamento da realização da demanda para identificar o melhor momento para a realização de preventivas, cenários para concessão de férias, necessidade de contratação, entre outros...)” (2022_EO_GC_22)

Em relação a categoria *moral*, no gráfico de absenteísmo houve um período de grande melhoria até o ano de 2019, com redução de 5,74% para 2,63%. O melhor ano da série histórica foi em 2017 com 2,28%. Em seguida, houve piora no indicador devido a menor disponibilização de recursos, já que a empresa enfrentou algumas crises (fase de depressão). Os anos de 2020 a 2022 foram influenciados pela pandemia e pela preocupação com o COVID-19. De uma forma geral o indicador ainda demonstra melhoria de 5,74% para 4,08%. Os depoimentos dos entrevistados são condizentes com os resultados apresentados no gráfico de absenteísmo: “um exemplo é a gestão do absenteísmo, com atenção a cada caso de faltantes, na busca de um maior entendimento e ações pertinentes para a redução.” (2022_QSE). O foco estratégico *moral* é ainda trabalhando pelos MM de forma mais ampla, conforme: “A revitalização do espaço integração, escritórios e vestiários, transformou os espaços da empresa em locais mais agradáveis e acolhedores, o que é importante para o bem-estar dos funcionários, conforme plano A3 de moral.” (2022_Entrevistas_MM). Outro MM expressou:

“A implantação do banco de horas permitiu flexibilização na utilização da mão-de-obra conforme demanda, redução dos custos com pagamento de horas-extras, redução da rotatividade da mão de obra e consequentemente custos e ainda teve um efeito positivo para as pessoas com flexibilização do trabalho aos sábados. (2022_Entrevistas_MM_GSC).

Em relação a práxis, ainda um MM expressou a seguinte percepção que está relacionada também a *moral*:

“Nesse ponto de vista mais abrangente dos resultados no relacionamento com os colegas, todos os 5 focos são muito pertinentes. Um bom relacionamento traz a empatia. Ao colocar-se no lugar do outro ampliamos a entrega, ganhamos em qualidade, lutamos pela redução de custos em conjunto, melhoramos a moral pois queremos o bem dos amigos e não queremos ninguém vivendo de forma insegura.” (2022_EO_GC_18)

Em relação a categoria *segurança*, percebe-se uma grande redução na ocorrência de acidentes de 82 para 7, na série histórica. O melhor ano em relação a acidentes foi em 2018, fase de depressão, com 4 ocorrências. Os depoimentos dos MM ilustram essa questão, por exemplo: Lembro da evolução nos indicadores de segurança e produtividade. Acredito que

muitos dos avanços devam-se à troca de boas práticas entre as unidades, ao alinhamento com especialistas e ao compromisso assumido entre gestor e empresa.” (2020_EO_22). E ainda: “Estratégia muito bem elaborada, entrega com qualidade no menor custo, respeitando os limites dos funcionários do chão de fábrica.” (2022_EO_GC_10). Adicionalmente, temos: “Unidades comemoram “Zero Acidente”, resultado da disciplina e do comprometimento de todos pelo trabalho com segurança” – (JI). As ações do plano de segurança são bastante amplas, tais como expressou um MM: “uma ação do plano de segurança foi o mutirão do combate à dengue com os vizinhos, entregando panfletos conscientizando do perigo e da importância na limpeza em sua residência em locais públicos.” (2022_Entrevistas_MM)

Estes achados demonstram que a empresa vem fazendo esforços na busca da eficiência operacional, em linha com o conceito de “estratégias baseadas em operações” (Hayes & Upton, 1998). Um depoimento ilustra a questão:

“A desconcentração do Fornecedor TOP1 nos permitiu a redução de lotes mínimos, preço, lead time e flexibilização nas antecipações de entregas. A barreira da qualidade foi vencida e a redução de custo foi da ordem de 50% com o novo fornecedor. (2022_Entrevistas_MM_GCP)

Os indicadores e resultados de efetividade operacional dependem da atuação dos MM. Como Heyden et al. (2018) haviam alertado, a inovação em gestão implica na introdução de mudanças nas estruturas, processos e práticas de gestão para melhorar o funcionamento organizacional, exemplificando com o processo de manufatura enxuta da Toyota (*Lean Manufacturing* - LM). Os métodos de trabalho e os indicadores adotados na presente pesquisa são associados ao LM. Segundo Holmemo e Ingvaldsen (2016), os MM são o link ausente na implementação do LM e quem, pelos seus papéis, pode alinhar as iniciativas do LM com a estratégia, e vice-versa, seja por meio sua influência descendente, implementando uma estratégia deliberada, ou por sua influência ascendente, sugerindo ideias que emergem das operações com seu conhecimento e experiência. Tarakci et al. (2018) e Van Rensburg, Davis e Venter (2014) já haviam apontado o papel de influência ascendente dos MM, sintetizando informações e filtrando feedbacks estratégicos para os TMT. A citação evidencia esta questão:

“No primeiro dia, a COO apresentou os resultados de 2013. Ela destacou a grande evolução na maior parte dos indicadores estratégicos da empresa que, em muitos casos, superaram a meta e confirmaram que a metodologia e a estratégia da área de operações e da empresa estão dando certo. Com o lema “missão dada é missão cumprida”, a equipe comemorou os resultados com um desafio ao ar livre. Uma dinâmica de integração fez o grupo refletir a respeito de planejamento, execução, superação, trabalho em equipe.” (2014_JInt_Jan/Fev)

Shafiq, Lasrado e Hafeez (2017) afirmaram que pesquisadores em qualidade, como Deming, Crosby e Juran, sugeriam associação positiva entre implementação de qualidade e desempenho organizacional. Nicholas (2016) mostrou que a Toyota concebeu os conceitos do LM, conectando as melhorias do chão de fábrica aos objetivos da empresa. Depoimentos dos MM deste estudo demonstram resultados consistentes com estes estudos prévios: “Todas as ações discutidas são lincadas a algum foco estratégico trazendo redução de custos, aumento da qualidade tanto de produção quanto de entrega e na satisfação dos colaboradores.” (2022_EO_GC_8). E ainda: “É notório, pelo histórico, a evolução em estabilidade nos processos, redução de desperdícios e aumento de eficiência, mesmo com um mix de produto mais complexo, mais clientes, etc.” (2022_EO_GC_12)

Na empresa estudada as abordagens do LM criam valor para o cliente e a eliminação de desperdícios em processos operacionais. Os MM expressaram: “Os clientes percebem a manutenção de um nível excelente de atendimento (Unidade SE com 0 (zero) ppm em 2021 e 100% SQR há 8 anos) – (2022_Q_GIN). E ainda: “Por exemplo zero parada de linhas e índice

baixíssimo de devoluções ou reclamações.” (2022_EO_GC_4).

Ao implementar o LM, as organizações buscam um modelo de negócios eficiente, eficaz e sustentável, com potencial de flexibilidade e lucratividade futura (Hermkens, 2020). No entanto, conseguir a MC, exige mudança sustentável de mentalidade e comprometimento entre TMT e MM da organização (Hermkens, 2020). No presente estudo, isso apareceu: “... ideias voltadas a redução de custo e melhor produtividade, formalizado por reunião com a equipe como por exemplo: comissão da produtividade e definição das ações e metas alinhadas com a diretoria.” (2022_GSE)

Os resultados analisados na pesquisa também evidenciam que as funções dos MM contribuem com vários aspectos importantes da MC como: eficiência, qualidade, segurança no trabalho conforme anteriormente alertados por Delizonna (2017); Nguyen (2018); Sreedharan e Sunder, (2018); Hermkens (2020), conforme: “Desde o início do encontro de operações e consequentemente da execução dos planos foi possível perceber redução das devoluções, melhora no clima organizacional, aumento da produtividade e redução forte de custos bem como redução dos acidentes.” (2022_EO_GC_7).

A proposta de *resultados de efetividade operacional* apresentou uma perspectiva multidimensional, com resultados de: *entrega, qualidade, custo, moral e segurança*. Estes resultados se consolidaram através da visão dos MM na perspectiva do processo de estratégia e estão ancorados em estudos que abordaram desempenho através de indicadores de qualidade, desempenho operacional e negócios, como anteriormente descritos na literatura: satisfação do cliente; moral dos funcionários; produtividade; qualidade produtiva; desempenho de entrega (García-bernal & Ramírez-alesón, 2017; Kakkar et al., 2020; Samson & Terziovski, 1999; Shafiq et al., 2017).

Pelo presente estudo, os *resultados intermediários - entendimento estratégico compartilhado e comprometimento; realização da mudança estratégica; aprendizado organizacional; desenvolvimento de capacidades, modificação e desdobramento* – aparecem conectados aos *resultados de efetividade operacional*. Desta forma, temos a resposta a primeira pergunta de pesquisa deste estudo: Como o envolvimento dos MM no *processo de renovação estratégica* pode proporcionar a evolução de indicadores de unidades industriais, denominados *resultados de efetividade operacional*? O envolvimento dos MM nos estágios do processo de renovação estratégica, com de *geração de ideias (variação)*, *desenvolvimento de iniciativas (seleção)*, e *implementação (retenção)* – no caso deste estudo, com foco em eficiência operacional – influencia os *resultados intermediários*, conforme observado por Zimmermann (2023b) e neste estudo, e que por sua vez afetam a evolução de indicadores nos aspectos de *entrega, qualidade, custo, moral e segurança*. O detalhamento destes *resultados de efetividade operacional* esclarece a lógica mediante a qual *processos de renovação estratégica dos MM* influenciam os *resultados econômicos*, conforme propõe Zimmermann (2023a).

3.3 Resultados de Satisfação de Stakeholders

Na sequência, analisaremos a proposição de Zimmermann (2023a) e o modelo de pesquisa deste artigo em relação à adição de um novo elemento denominado “*resultados de satisfação aos stakeholders*”, apropriado ao contexto empírico de uma indústria de transformação, e tendo como componentes do construto: *satisfação dos clientes; satisfação dos funcionários; reconhecimento da sociedade*. Nesta análise, vamos em busca da resposta da segunda questão de pesquisa: Como os *resultados de efetividade operacional* se relacionam com os *resultados de satisfação de stakeholders*?

As entrevistas com os MM, que são dados primários, revelaram que em relação a *resultados de satisfação de stakeholders*, aspectos como: “... os focos estratégicos envolvem dimensões que abrangem diretamente ou geram resultados relacionados a satisfação dos *stakeholders*.” (2022_EO_GC_14). E ainda: “... os planos são desenvolvidos dentro dos focos estratégicos que

estão diretamente relacionados com os *stakeholders*. Por exemplo, o “moral” com os “colaboradores”, “entrega” com “clientes” e assim por diante” (2022_EO_GC_12). Outras manifestações expressaram: “Houve aumento da satisfação dos clientes, bom desempenho em auditorias, melhora do índice de satisfação dos colaboradores e redução das reclamações de vizinhos e maior cooperação com fornecedores” (2022_EO_GC_7).

Em relação a *satisfação de clientes*, os MM expressaram o seguinte: “O foco estratégico e a satisfação tem relação direta no meu entendimento, um ex.: A entrega do produto com qualidade.” (2022_EO_GC_23). E ainda: “Creio que os resultados já obtidos em relação a satisfação de alguns clientes e dos nossos colaboradores já sejam reflexo dos focos estratégicos” (2022_EO_GC_19).

Com respeito da *satisfação de funcionários* os MM expressaram: “Exemplo é ter mesas que tratam do público colaboradores, com ações para o ano.” (2022_EO_GC_2); E ainda: “Colaboradores motivados para desempenhar suas atividades e a performance da maneira de entregar e envolver a todos.” (2022_EO_GC_5); Outro MM expressou: “Orgulho de pertencer. Equipe vestindo a camisa de fato, paixão pela empresa. Diretoria participativa” (2021_BO_8); E ainda: “Os Colaboradores percebem a satisfação, orgulho e engajamento de seus gestores em ações que fazem sentido e estão alinhadas com os valores e estratégia da empresa.” (2022_EO_GInd_SE). O consultor expressou em sua entrevista: “Também se falou de orgulho, algo imprescindível para conseguirmos sucesso sustentável.” (2022_EO_Consultor).

E finalmente com relação ao *reconhecimento da sociedade* os MM expressaram: “... acredito que o relatório de sustentabilidade e o encontro com fornecedores seja um grande exemplo de comunicação com as partes envolvidas.” (2022_EO_GC_17). E ainda: “O bom relacionamento com fornecedores favorece as atividades comerciais, as principais vantagens neste encontro, é confiabilidade nos produtos e processos, flexibilidade, oportunidade na redução de custos, prazos e manter parcerias a longo prazo.” (2022_Entrevistas_MM_GCP).

Alguns MM expressaram-se em relação a reciclagem dos produtos: “... também percebo a importância que a empresa tem em relação à reciclagem do seu produto, que proporciona geração de empregos às cooperativas e um meio ambiente mais sustentável.” (2022_EO_GC_22). E ainda: “em relação a sustentabilidade, a parceria com fornecedores tem nos ajudado a desenvolver por exemplo, produtos com conteúdo de reciclado de forma mais efetiva e conquistando mais clientes. Recentemente recebemos mais um prêmio de sustentabilidade.” (2022_Entrevistas_MM_GCP). Outros MM expressaram um contexto mais amplo, conforme:

“A Sociedade é impactada positivamente em função dos frutos gerados na condição de profissionais realizados, uma empresa que gera resultado positivo e agrega valor como entidade que gera empregos, oportunidade de crescimento profissional e melhoria na condição socioeconômica daquela localidade.” (2022_EO_GInd_SE)

“Sim, acredito que o principal indicador que pode medir isso, é o atingimento do EBITDA, que possibilita aos *shareholder* o EBITDA necessário para a manutenção da organização, bem como aos colaboradores (PPR) e para a sociedade como um todo com a geração de empregos.” (2022_EO_GC_22)

Além dos resultados obtidos nas pesquisas semiestruturadas com os MM participantes, buscou-se na empresa outras evidências para investigar as perguntas de pesquisa. Desta forma, foram acessados dados de pesquisas de *satisfação de clientes* (PSC) e depoimento de cliente (DC), pesquisa de clima organizacional com os funcionários das cinco unidades industriais (PCO) e ainda pesquisas com fornecedores (PF) e comunidades (PC), considerados dados secundários para efeitos de triangulação. Os dados quantitativos secundários, tais como: pesquisa de satisfação de clientes; pesquisa de clima organizacional; pesquisas externas como a da Revista Você S.A – Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil; Guia Exame de Sustentabilidade, complementaram a integração e discussão dos resultados.

3.3.1 Resultados de Satisfação de Stakeholders – Clientes

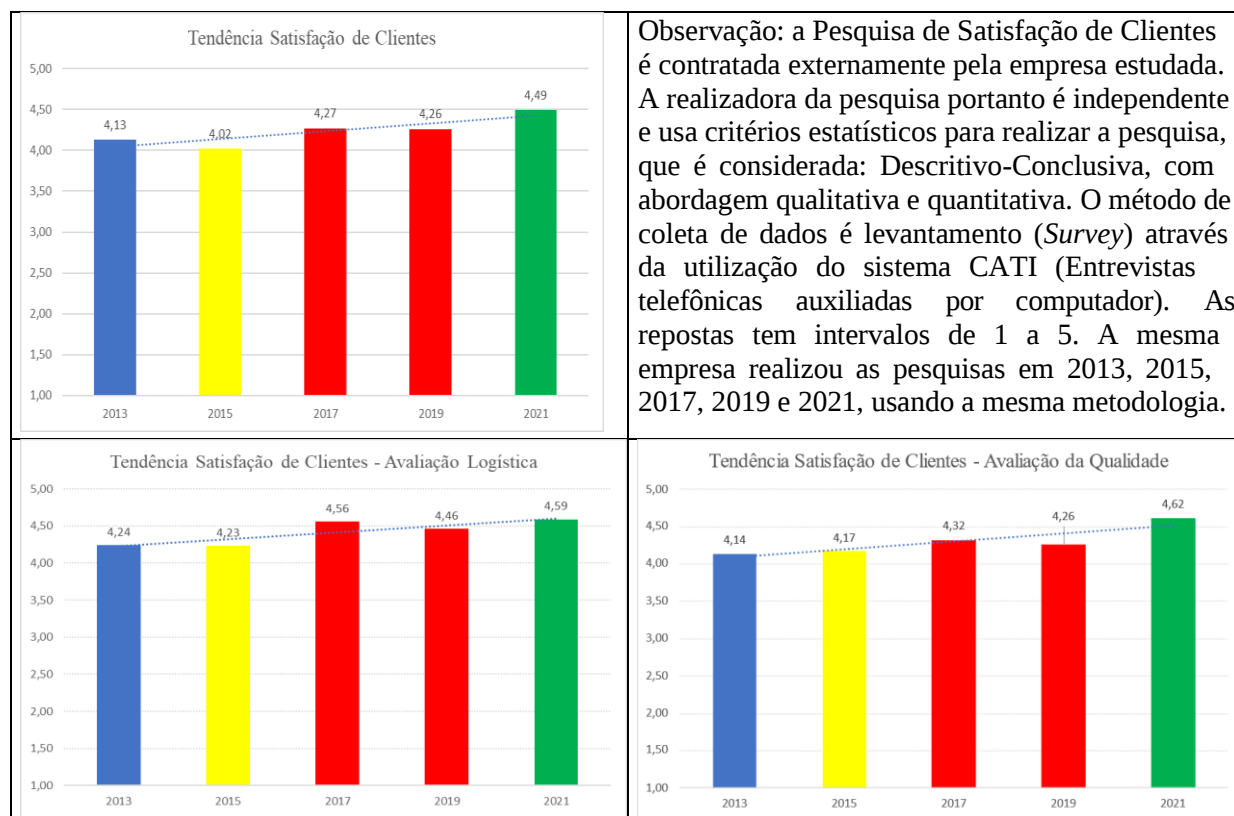
Analisaremos os *Resultados de Satisfação de Stakeholders* em relação aos clientes. A Tabela 8 apresenta a Pesquisa de Satisfação de Clientes, com escala likert de 5 pontos (Indicadores de satisfação de clientes – (1) Insatisfeito; (2) Pouco Satisfeito; (3) Satisfeito; (4) Muito Satisfeito; e (5) Extremamente Satisfeito).

Tabela 8 – Quantitativo – Resultados de Satisfação de Stakeholders – Pesquisa Satisfação dos Clientes – Resultado Geral – Dados Secundários

Ano	Geral	Logística	Qualidade
	Média	Média	Média
2013	4,13	4,24	4,14
2015	4,02	4,23	4,17
2017	4,27	4,76	4,32
2019	4,26	4,46	4,16
2021	4,49	4,59	4,67

Os gráficos de tendências demonstram a evolução dos indicadores de *satisfação de clientes* no período da pesquisa, conforme a Figura 3. Os aspectos relacionados a logística e qualidade estão destacados. Os principais aspectos avaliados estão descritos nas Tabelas 9 e 10, de forma longitudinal.

Figura 3 – Gráficos de tendências de Resultados de Satisfação dos Stakeholders - Clientes



Fonte: elaborado pela autora

Tabela 9 – Quantitativo – Resultados de Satisfação de Stakeholders – Pesquisa Satisfação dos Clientes – Avaliação de Logística

Avaliação de Logística	2013	2015	2017	2019	2021
Precisão na entrega	4,27	4,22	4,55	4,39	4,52
Pontualidade de entrega	4,29	4,16	4,63	4,64	4,57
Qualidade do transporte	4,37	4,51	4,73	4,47	4,69
Agilidade para atender produtos urgentes	3,89	3,76	4,33	4,21	4,43
Prazo de entrega	-	-	-	4,60	4,56
Cordialidade	4,40	4,51	-	-	4,78
Média	4,24	4,23	4,56	4,46	4,59

Tabela 10 – Quantitativo – Resultados de Satisfação de Stakeholders – Pesquisa Satisfação dos Clientes – Avaliação de Qualidade

Avaliação da Qualidade	2013	2015	2017	2019	2021
Atendimento dos requerimentos de qualidade	4,24	4,33	4,38	4,40	4,56
Atendimento das reclamações	-	4,17	4,33	4,26	4,59
Qualidade e prontidão da investigação	4,03	4,17	4,27	4,19	4,60
Resposta convincente: fatos e dados	4,03	4,00	4,29	4,17	4,58
Cordialidade	-	-	-	-	4,78
Média	4,14	4,17	4,32	4,26	4,62

Fazendo a integração dos dados qualitativos e quantitativos referentes a *resultados de satisfação de stakeholders*, relacionados à *satisfação de clientes*, os depoimentos dos MM são referendados pelas melhorias nos indicadores de tendência de *satisfação dos clientes*, que medido em uma escala likert de 5 pontos, na série histórica melhorou de 4,13 para 4,49. Em relação a logística a melhora foi de 4,24 para 4,59 e, na questão relacionada a qualidade, de 4,14 para 4,62. A percepção dos MM comprovam estes resultados: “... os planos são desenvolvidos dentro dos focos estratégicos que estão diretamente relacionados com os *stakeholders*. Por exemplo, ... “entrega” com “clientes” ...” (2022_EO_GC_12). E ainda: “O foco estratégico e a satisfação têm relação direta no meu entendimento, um ex.: A entrega do produto com qualidade.” (2022_EO_GC_23)

Corroborando com isso, alguns clientes expressaram as suas opiniões nas pesquisas de satisfação contratadas pela empresa, como por exemplo: “Temos confiabilidade no prazo de entrega.” (2015_PSC); “Há satisfação com o atendimento e a qualidade dos produtos.” (2015_PSC); “Proximidade do cliente é um diferencial muito considerado, pois agiliza o fornecimento de produtos.” (2017_PSC); “com as caixas de vocês conseguimos vender nossas frutas com mais valor agregado.” (2017_DC_NE); “Sugiro ressaltar a possibilidade de reciclagem do material para varejistas e consumidores finais.” (2019_PSC); “Acredito que a transparência de informações é muito relevante – a ideia do Relatório de Sustentabilidade é elogiável, deve-se sempre divulgá-lo.” (2019_PSC); “A fita que vocês customizaram a caixa, com a nossa marca ficou muito boa! Ficou top. Parabéns pelo serviço de vocês.” (2021_DC_S1)

Observando os *resultados de satisfação de stakeholders – satisfação de clientes*, podemos entender que estamos diante de uma outra dimensão de resultados, que antecede o desempenho econômico do modelo de Wooldridge et al. (2008) e que a modificação proposta por Zimmermann (2023a) fica evidenciada a partir dos dados empíricos do estudo de Zimmermann (2023b). Estas constatações tem correlação com as conclusões de Mair (2017) que analisou o papel estratégico dos MM e as implicações para várias dimensões de desempenho no contexto de empreendedorismo corporativo e explorou resultados em múltiplas dimensões de desempenho (satisfação do cliente e a satisfação do funcionário), combinando empiricamente métodos indutivos e dedutivos. Também nos permite concluir que as dimensões anteriormente trabalhadas como: *entrega; qualidade; custos*, dentro de *resultados de efetividade operacional*, tem relação direta com a satisfação dos clientes, conforme:

“Alguns clientes reclamavam no passado de ter que falar com a matriz e não ter um

contato local para agilizar atendimento. O plano de contratação de analistas comerciais nas unidades NE e NO, resolveu esta questão mercado. Nos últimos anos, na Pesquisa de Satisfação de Clientes, esta ação tem sido lembrada e elogiada pelos clientes.” (2022_Entrevistas_MM_GAT)

Estas associações confirmam afirmações da literatura entre associações positivas entre indicadores de qualidade, de desempenho e de satisfação de *stakeholders* (Delizonna, 2017; Nguyen, 2018; Sreedharan & Sunder, 2018; Hermkens, 2020; García-bernal & Ramírez-alesón, 2017; Kakkar et al., 2020; Samson & Terziovski, 1999; Shafiq et al., 2017). Baseada na literatura e nas evidências empíricas posso então inferir uma relação causal entre *resultados de efetividade operacional* e *resultados de satisfação dos stakeholders*, no que se refere a *satisfação dos clientes*.

3.3.2 Resultados de Satisfação de Stakeholders – Funcionários

Analisaremos agora uma outra perspectiva de *resultados de satisfação de stakeholders* que está relacionada aos funcionários ou colaboradores, conforme designados na empresa estudada. Os dados quantitativos dos *resultados de satisfação dos stakeholders – satisfação de funcionários*, estão expressos na Tabela 11, com detalhamento de cada uma das unidades estudadas. A Pesquisa de clima organizacional adota uma escala de 4 pontos para a avaliação da satisfação, sendo: (1) – nunca; (2) – às vezes; (3) – quase sempre; (4) – sempre.

Tabela 11 – Quantitativo – Resultados de Satisfação de Stakeholders – Pesquisa de Clima - Satisfação dos Funcionários

Pesquisa de Clima	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Unidade S1	3,04	-	3,18	-	3,33	-	3,32
Unidade S2	-	-	3,03	-	3,34	-	3,22
Unidade SE	-	-	3,28	-	3,28	-	3,37
Unidade NE	-	2,49	-	3,34	-	3,49	3,33
Unidade NO	-	3,31	-	3,45	-	3,50	3,48

Algumas questões da pesquisa de clima organizacional, com maior pertinência ao tema de *resultados de satisfação de stakeholders – satisfação dos funcionários*, estão expressas na Tabela 12 e de forma longitudinal para uma das unidades estudadas, no caso S1 do estudo.

Tabela 12 – Quantitativo – Resultados de Satisfação de Stakeholders – Pesquisa de Clima - Satisfação dos Colaboradores – Detalhamento - Unidade S1

Pesquisa de Clima	2015	2017	2019
10.Conheço as metas / objetivos da empresa.	3,51	3,55	3,53
12.Esta empresa contribui para melhoria da comunidade e do meio ambiente.	3,51	3,69	3,73
14.Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho.	3,20	3,33	3,32
15.Conheço as metas/objetivos da minha área.	3,60	3,62	3,69
16.Eu recomendaria a outras pessoas esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar.	3,54	3,71	3,69
17.Esta empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade.	3,35	3,63	3,50
38.Meu gestor/líder ouve e respeita a opinião de sua equipe.	-	-	3,49
39.O meu gestor/líder sabe demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa.	-	-	3,45
41.Sinto que faço a diferença nesta empresa.	3,50	3,50	3,30
42.Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho.	-	-	3,25

Os resultados de pesquisas externas, como a Revista Você S.A – Melhores Empresas para

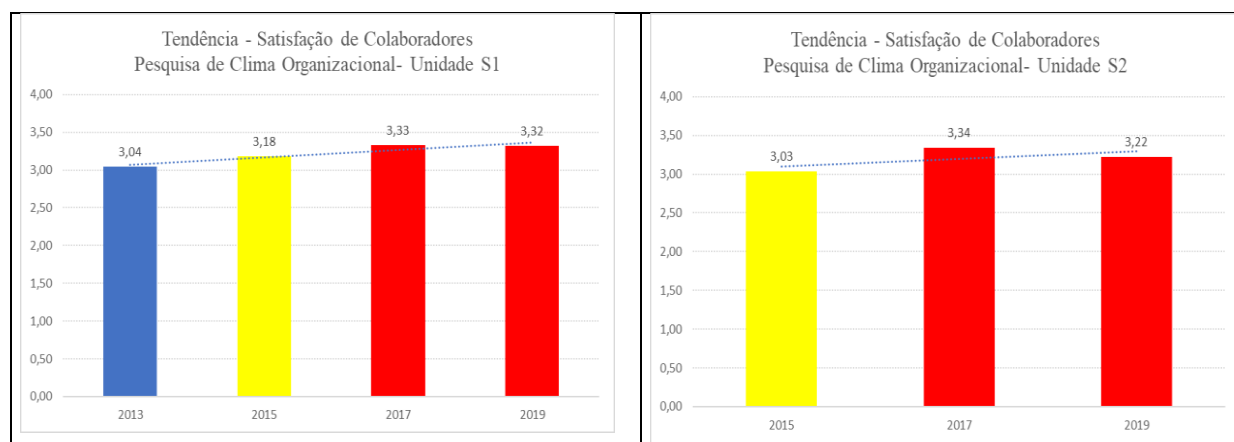
se Trabalhar no Brasil, estão apresentados na Tabela 13. O Índice de Felicidade no Trabalho (IFT), que consolida as notas desta pesquisa, está apresentado como gráfico de tendência na Figura 4. Os anos abaixo representados foram anos que a empresa participou deste *benchmarking* e obteve o reconhecimento. O resultado de IFT de 2019 não está apresentado porque a metodologia foi alterada neste ano, embora as perguntas de pesquisa tenham continuado basicamente as mesmas.

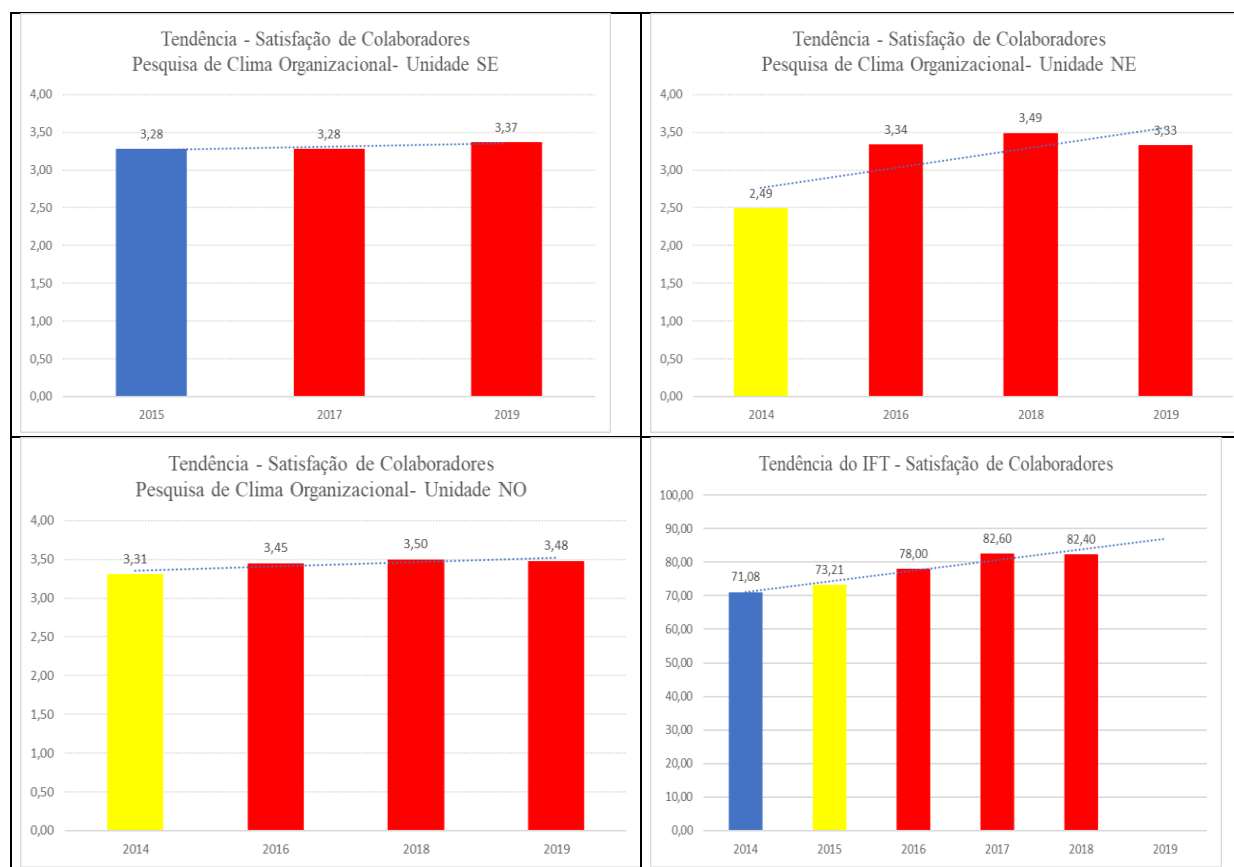
Tabela 13 – Quantitativo – Resultados de Satisfação de *Stakeholders* – Pesquisa Melhores para se trabalhar no Brasil – Você S.A. - Satisfação dos Colaboradores

Anos de Presença no Guia	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Índice de Felicidade no Trabalho (IFT)	71,08	73,21	78,00	82,60	82,40	-
Esta empresa contribui para a melhoria da comunidade do meio ambiente	86,34	89,52	94,80	97,00	95,20	95,10
Considero que esta empresa atende de forma equilibrada às necessidades de fornecedores, funcionários e acionistas (donos da empresa)	84,62	85,84	81,80	87,30	91,60	83,00
Esta empresa entrega a seus clientes aquilo que promete com alta qualidade	92,89	92,14	92,70	96,10	97,80	93,70
Tenho confiança na empresa em que trabalho	80,09	82,61	82,90	88,40	95,20	90,30
Participo da definição das minhas metas de trabalho	-	-	74,60	82,80	86,40	77,00
Concordo com os objetivos da empresa em que trabalho	-	-	89,50	94,30	96,50	87,90
Conheço os objetivos da empresa em que trabalho	-	-	93,80	97,00	95,60	94,20
O que a empresa divulga nos canais de comunicação é de fato o que vivemos no dia a dia de trabalho	-	-	79,80	86,10	90,70	81,70
Recebo todas as informações de que preciso para fazer bem meu trabalho	79,20	80,00	81,90	92,60	90,90	83,30

A Figura 4 apresenta os gráficos de tendências do Índice de Felicidade no Trabalho (IFT) e a o desempenho de cada uma das unidades industriais.

Figura 4 – Gráficos de tendências de Resultados de Satisfação dos *Stakeholders* - Funcionários





A integração dos dados qualitativos e quantitativos referentes a *resultados de satisfação de stakeholders* e *satisfação de funcionários* também pode ser realizada a partir das respostas dos MM às entrevistas semiestruturadas e evolução dos indicadores de tendência de *satisfação de funcionários*, medido em uma escala likert de 4 pontos; Na série histórica, o indicador melhorou em todas as unidades industriais. Na unidade S1 melhorou de 3,04 para 3,32, sendo que em 2017 se observou o melhor indicador, de 3,33, praticamente estável. Na unidade S2 a evolução foi de 3,03 para 3,22, com o melhor indicador da série também em 2017 e igual a 3,34. Ambos os melhores indicadores de S1 e S2 foi na fase de depressão. Já a unidade SE evoluiu de 3,28 para 3,33. Na unidade NE evoluiu de 2,49 para 3,33, tendo o melhor indicador da série em 2018 e equivalente a 3,49, também era a fase de depressão. Na unidade do NO temos os maiores valores de satisfação, evoluindo de 3,31 para 3,48, com o melhor indicador em 2017 de 3,50. A percepção dos MM em relação as ações desenvolvidas nas práticas em que participam comprovam os resultados conforme: “Todos os *stakeholders* estão englobados quando trabalhamos os focos estratégicos, sejam os colaboradores com a satisfação dos colaboradores...” (2022_EO_GC_24). E ainda, o consultor externo expressou:

“Atualmente, 10 anos depois, o engajamento das pessoas, o orgulho e tantos prêmios de reconhecimento, percebo que realmente a empresa tem uma cultura forte que estava abalada. O Encontro de Operações tem proporcionado não somente colaboração para os planos estratégicos, mas um alinhamento de princípios fundamental para a manutenção de resultados extraordinários. A ambição da empresa para ser nível de qualidade global tem neste tipo de iniciativa um dos seus pilares.” (2022_EO_Consultor)

Em linha com estes resultados, alguns dos colaboradores também expressaram as suas opiniões nas pesquisas de clima organizacional contratadas pela empresa estudada, conforme: “Tenho acesso à diretoria que me permite expor minhas ideias, opiniões e resultados.” (PCO_S1); “é uma empresa que se preocupa com a sustentabilidade, se preocupa com o bem-

estar dos colaboradores, empresa inovadora.” (PCO_NO); “O ambiente é participativo, somos ouvidos, temos feedback muito produtivos para nosso desenvolvimento.” (PCO_NO); “Gosto muito da postura da liderança, gosto muito do que faço e do ambiente de trabalho, considero uma empresa muito séria.” (PCO_S2); “Me sinto bem no ambiente de trabalho porque as pessoas se unem para todos os desafios lançados, mesmo com pouco recurso conseguimos bons resultados.” (PCO_S1); “A empresa é excelente e mesmo em situações de crise, preza pelos colaboradores, a alta administração é bastante competente.” (PCO_SE)

Em relação aos dados quantitativos, ainda se triangulou com o IFT da Revista Você S.A, já que a empresa esteve presente neste ranking de 2014 a 2019. O IFT teve uma evolução no período observado indo de 71,08 para 82,40. A melhor marca foi no ano de 2017 e atingiu 82,60 com posterior queda, em 2018. Este melhor resultado ocorreu na fase de depressão.

Assim, podemos entender que os *resultados de satisfação de stakeholders – satisfação de funcionários*, compõem uma outra dimensão de resultados, que antecede o desempenho econômico de Wooldridge et al. (2008) e que a modificação proposta por Zimmermann (2023a) é pertinente.

Estas constatações ecoam as conclusões de Mair (2017) ao analisar o papel estratégico dos MM e as implicações para várias dimensões de desempenho – *satisfação do cliente e satisfação do funcionário* – no contexto de empreendedorismo corporativo. Também permite concluir que as dimensões – *entrega; qualidade; custos; moral; segurança* – dentro de *resultados de efetividade operacional*, tem relação direta com a *resultados de satisfação dos funcionários*. As evidências empíricas e a literatura me permitem então inferir uma relação causal entre *resultados de efetividade operacional e resultados de satisfação dos stakeholders*, no que se refere a *satisfação dos funcionários*.

3.3.3 Resultados de Satisfação de Stakeholders – Reconhecimento da Sociedade

Os dados quantitativos dos *resultados de satisfação dos stakeholders – reconhecimento da sociedade*, estão expressos na Tabela 14, com detalhamento de cada uma das unidades. Os questionários de avaliação de desempenho utilizados no Guia Exame de Sustentabilidade servem de benchmarking para a empresa estudada.

Tabela 14 – Quantitativo – Resultados de Satisfação de Stakeholders – Pesquisa Guia Exame de Sustentabilidade – Reconhecimento da Sociedade

Ano	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Desempenho Geral	59,70	81,20	86,70	85,05	-	84,11	82,10
Desempenho Econômico	48,25	79,25	87,75	84,50	-	83,50	82,80
Desempenho Ambiental	60,85	67,30	76,30	77,65	-	75,15	75,60
Desempenho Social	46,90	61,40	87,65	84,80	-	86,35	85,30
Presença no Guia Exame de Sustentabilidade	0	0	1	1	-	1	1
Melhor do Setor no Guia Exame de Sustentabilidade	0	0	1	0	-	1	0

A presença da empresa no Guia Exame de Sustentabilidade indica o reconhecimento da sociedade em relação as práticas de sustentabilidade. Os resultados evidenciaram que a empresa apresenta evolução ao longo dos anos, em todas as dimensões avaliadas. No desempenho geral evoluiu de 59,70 para 82,10, com sua melhor marca em 2015. No desempenho econômico foi de 48,25 para 82,80, tendo também o melhor desempenho em 2015, com 87,75, na fase de reconhecimento. No desempenho ambiental a empresa evoluiu de 60,85 para 75,60 - melhor desempenho em 2016 com 77,65, na fase de depressão. No desempenho social a evolução foi de 46,90 para 85,30, e o melhor desempenho em 2015, fase de

reconhecimento. Ao longo dos anos o questionário de avaliação foi modificado e o rigor foi aumentado, devido a eventos nacionais como grandes acidentes ambientais e escândalos de corrupção envolvendo organizações. Isto pode ter impactado na avaliação da empresa que teve uma leve queda em todas as áreas, mas em todas as dimensões houve evolução.

Além dos indicadores quantitativos destaca-se a presença no ranking em 4 dos 6 anos que participou do Guia (2015; 2016; 2018; 2019), sendo que em 2 destes a empresa foi considerada a melhor do seu setor de atuação (2015; 2018).

Fazendo a triangulação dos dados qualitativos e dos dados quantitativos para os *resultados de satisfação de stakeholders – reconhecimento da sociedade*, e sistemas de avaliação como o Guia Exame de Sustentabilidade, percebe-se que as respostas dos MM estão alinhadas: “... também percebo a importância que a empresa tem em relação à reciclagem do seu produto, que proporciona geração de empregos às cooperativas e um meio ambiente mais sustentável.” (2022_EO_GC_22). E ainda:

“Faz todo o sentido. Os focos estratégicos atingem todos os níveis, integrando-se para atender nosso acionista e manter a empresa íntegra em todos os aspectos. Acho muito válido os encontros com a comunidade e a solidez e preocupação com a economia circular.” (2022_EO_GC_16)

Corroborando com isso, as pesquisas realizadas com comunidade e com fornecedores afirmam as ações da empresa, que recebem o reconhecimento da sociedade: “Além de fornecer emprego a várias pessoas do bairro a empresa mostra o quanto o Sul é importante para o Brasil” (PC); “A empresa busca relações comerciais de longo prazo, ou seja, é uma parceria entre cliente e fornecedor em uma relação do tipo ganha-ganha” (PF).

As constatações estão em linha com o trabalho de Atkinson & Waterhouse (1997) que propuseram que as medidas de desempenho de uma empresa deveriam levar em consideração as contribuições e expectativas de todos os *stakeholders*, não só acionistas (lucro), mas também clientes, funcionários, fornecedores e comunidade, concentrando tanto nos resultados quanto em suas causas, e incluir medidas financeiras e não financeiras. A visão do modelo de Wooldridge et al. (2008) trazia apenas o desempenho econômico como resultado e este estudo evidencia que a atuação dos MM agregam outras dimensões de resultados. Ou seja, indicadores das operações, ou *resultados de efetividade operacional*, quando relacionados a objetivos estratégicos podem aumentar os *resultados de satisfação dos stakeholders*. Esta conclusão está em linha com o conceito de saliência - grau em que os gerentes dão prioridade às reivindicações concorrentes das partes interessadas, conforme Mitchell et al. (1997).

O método aplicado na empresa estudada prioriza as ações necessárias à *resultados de satisfação dos stakeholders*: “... todos os *stakeholders* estão englobados quando trabalhamos os focos estratégicos, sejam os colaboradores com a satisfação dos colaboradores, os clientes com entrega garantida, entre outros.” (2022_EO_GC_24)

Na empresa estudada o planejamento estratégico valorizou os MM num papel estratégico que deu base processual, na qual relacionamentos com os *stakeholders* internos e externos puderam ser mais eficazes. De fato, os TMT e os MM decidem entre partes interessadas, e *stakeholders* internos à organização, podem influenciar atividades divergentes de maneira diferente para aqueles que são externos a ela (Elliott et al., 2020).

O estudo também sugeriu que os papéis e atuação dos MM contribuem para o aumento da produtividade, resolução de problemas, resultados operacionais, comunicação entre vários escalões, satisfação dos funcionários e vários aspectos da melhoria contínua como: cultura, satisfação do cliente, eficiência, qualidade, segurança no trabalho, e clima laboral (Delizonna, 2017; Nguyen, 2018; Sreedharan & Sunder, 2018; Hermkens, 2020).

Fica também evidenciado que os MM têm conhecimento sobre o que motiva os funcionários em sua unidade (Huy 2001; Moss Kanter 1982), e o que permite melhorar a eficácia de qualquer iniciativa de mudança (Currie & Procter 2005; Floyd & Wooldridge 1992, 1997; Moss Kanter

1982) através de seu papel de influência ascendente, sintetizando informações para a alta administração, filtrando feedbacks estratégicos para cima (Tarakci et al. 2018; Van Rensburg et al. 2014). Em resumo, os quatro papéis dos MM fornecem “uma estrutura que combina influência ascendente e descendente com comportamentos que integram e apoiam estratégias por um lado e por outro divergem da estratégia oficial” (Floyd e Wooldridge 1996, p. 42), o que pode facilitar ideias de eficiência operacional emergirem de operações industriais complexas e múltiplas, como investigado recentemente por Zimmermann (2023b).

A pesquisa também reforça o que García-bernal e Ramírez-alesón (2017) haviam alertado sobre a relação da qualidade em uma perspectiva de *stakeholders*, onde o modelo de gestão impulsiona a estratégia, tendo consequências para todos os *stakeholders*. Isto corrobora com Duckworth (2017), que havia recomendado que pesquisadores de qualidade expandissem o seu escopo para incluírem fatores e resultados de CSR. Fica evidenciado pelas respostas: “Desde o início do encontro de operações e consequentemente da execução dos planos foi possível perceber redução das devoluções, melhora no clima organizacional, aumento da produtividade e redução forte de custos, bem como, redução dos acidentes.” (2022_EO_GC_7)

Avaliei os resultados através de quatro fases distintas: profissionalização (2012-2013); reconhecimento (2014-2015); depressão (2016-2020/1); retomada (2020/1-2022). Os resultados seguiram evoluindo mesmo na fase de depressão. Nesta fase a empresa teve alguns de seus melhores indicadores na série histórica. Isso parece estar relacionado ao fato de que a empresa, nos momentos de maiores dificuldades, não descuidou das pessoas e dos processos, sabendo atravessar as adversidades deste período. Ao fazer isto, quando veio a fase de retomada a empresa estava pronta e alguns dos indicadores atingiram o seu ápice (por exemplo: OEE) ou voltaram a patamares ótimos (eficiência de matéria-prima).

E qual seria a razão para a empresa continuar evoluindo? As razões encontradas neste estudo estão relacionadas a cultura organizacional, a institucionalização das práticas (EO, Planos A3, Contratos de Resultados, entre outras) estudadas anteriormente por Zimmermann (2023b) e resultados decorrentes destas práticas conforme aqui discutidos neste artigo, na visão da SAPP. Além disto, os papéis dos TMT e dos MM que conjuntamente tem conseguido manter o clima organizacional em alta e as pessoas engajadas. Como resultado conseguiram reconquistar o grande cliente (em torno de 25% do faturamento da empresa) em 2016, após 9 meses ausente; reerguer a operação sinistrada (sem interrupções de fornecimento, acionando um grande plano de contingência, fazendo atendimento por outra unidade e reconstruindo em tempo recorde (41 dias) a operação. Ou seja, escolhas estratégicas adequadas permitiram atravessar para uma nova fase de retomada e a empresa, durante a pandemia voltou a crescer. As evidências abaixo descrevem o fato: “Me sinto bem no ambiente de trabalho porque as pessoas se unem para todos os desafios lançados, mesmo com pouco recurso conseguimos bons resultados.” (PCO_S1)

Em função dos resultados analisados temos a resposta a segunda pergunta de pesquisa: Como os *resultados de efetividade operacional* se relacionam com os *resultados de satisfação de stakeholders*?

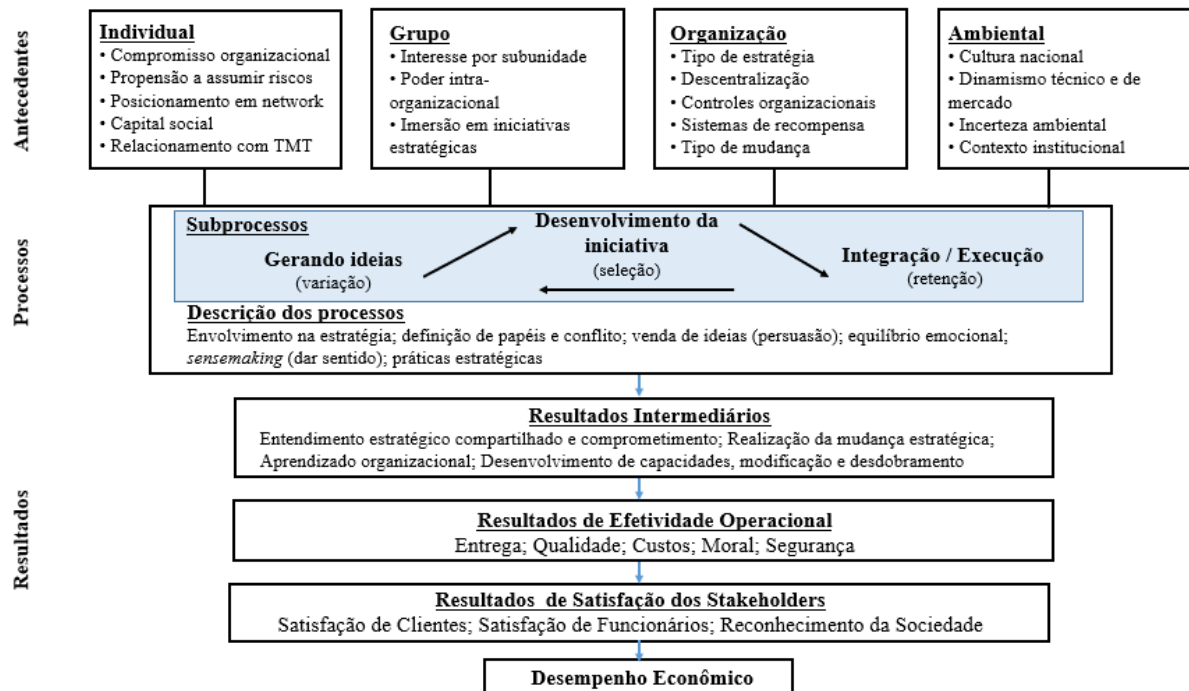
O envolvimento e os papéis que os MM vêm desempenhando com foco em eficiência operacional, apoiados por conceitos do LM, propiciaram a evolução dos *resultados de efetividade operacional* da empresa estudada nos aspectos de *entrega, qualidade, custo, moral e segurança* e estes resultados impactam em uma relação diretamente proporcional os *resultados de satisfação dos stakeholders*.

6. Conclusões

Este artigo analisou empiricamente o *framework* de Wooldridge et al. (2008), modificado por Zimmermann (2023a) usando uma estratégia de pesquisa de estudo de caso único e

longitudinal com dados coletados em tempo real e retrospectivos, conforme contexto empírico descrito por Zimmermann (2023b). A pesquisa foi mista com triangulação concomitante dos dados qualitativos e quantitativos, combinando processos de estratégia e estratégia como prática (SAPP).

Figura 5 : A Perspectiva Ampliada dos MM no Processo de Estratégia



Fonte: Wooldridge et al., (2008), modificado por Zimmermann (2023a;b) e ampliação

A empresa estudada implementou práticas e praxis estratégicas (EO) e de LM (planos A3, alinhados a objetivos estratégicos) que foram institucionalizadas e trouxeram resultados como a evolução dos *resultados de efetividade operacional*, nos anos pesquisados (2012 a 2022, sendo que em alguns casos com uso de indicadores mais antigos).

As perguntas de pesquisa foram respondidas e foi sugerido que o envolvimento dos MM no processo de estratégia pode proporcionar a evolução de indicadores de unidades industriais, denominados *resultados de efetividade operacional*, e que estes se relacionam diretamente com os *resultados de satisfação de stakeholders*, no modelo proposto por Zimmermann (2023a).

Desta forma, conclui-se que as categorias de resultados propostas por Zimmermann (2023a) representam uma oportunidade de atualização do *framework* de Wooldridge et al. (2008) para o contexto de indústria de transformação, em que o desempenho econômico é influenciado por meio de melhorias na estratégia de operações e consequente satisfação dos *stakeholders*. Todos estes movimentos pressupõem um alinhamento e engajamento dos MM com a estratégia, mediante *processos de renovação estratégica*, como *variação-seleção-retenção* (Burgelman, 1991). De forma ampla, os processos dos MM articulam o processo do *framework* de Wooldridge et al. (2008) aos *resultados intermediários*, aos *resultados de efetividade operacional*, *resultados de satisfação aos stakeholders* e, por fim, ao desempenho econômico, numa relação de causa e efeito, representada por flechas, conforme Figura 5.

Como estudos futuros sugere-se testar o *framework* ampliado, para outras categorias de indústrias, além da transformação, pois os *resultados de efetividade operacional* (*entrega, qualidade, custo, moral e segurança*) e *resultados de satisfação aos stakeholders* (clientes, funcionários e sociedade) podem ser distintos em seus elementos. Também sugere-se avaliar o

framework de Wooldridge et al. (2008), modificado por Zimmermann (2023a) para outros tipos de negócios que não indústria, por exemplo: bancos, varejos, universidades, etc.

Concluo que os MM podem acrescentar *resultados de efetividade operacional* e aos *stakeholders*, antes de desempenho econômico. Este artigo evidenciou que a inserção de novas categorias de resultados: *resultados de efetividade operacional (entrega, qualidade, custo, moral e segurança)*; *resultados de satisfação dos stakeholders (satisfação de clientes, satisfação de funcionários e reconhecimento da sociedade)*, em vez de apenas desempenho econômico, como previa Wooldridge et al. (2008), estão fundamentadas e que a modificação proposta por Zimmermann (2023a) é pertinente.

Referências Bibliográficas

- Ahearne, M., Lam, S. K., & Kraus, F. (2014). Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: The role of social capital. *Strategic Management Journal*, 35(1), 68-87.
- Anicich, E.M. and Hirsh, J.B. (2017). Why being a middle manager is so exhausting. Harvard Business Review Digital Articles.
- Argyris, C. (1985). Interventions for improving leadership effectiveness. *Journal of Management Development*, 4(5), 30-50.
- Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J. F. (2020). The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy Implementation: Strategic Alignment, Strategic Consensus, and Commitment. *Journal of Management*, 46(5), 637-665.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *MIT Sloan Management Review*.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British journal of management*, 14(1), 69-83.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47.
- Benn, S., Dunphy, D. C., & Griffiths, A. (2014). *Organizational change for corporate sustainability* (3rd ed.). Routledge.
- Broman, G., Robèrt, K.- H., Collins, T. J., Basile, G., Baumgartner, R. J., Larsson, T., & Huisingh, D. (2017). Science in support of systematic leadership towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 140(Part 1), 1- 9.
- Burgelman, R. A. (1983b). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*, 2(3), 239-262.
- Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39(3), 531-558.
- Carton, A. M., Clark, J. R., George, G., Grant, A., Adam, H., Adams, G., Barsade, S., Cable, D., Ferris, L., & Galvin, B. (2014). A (blurry) vision of the future: how leader rhetoric about ultimate goals influences performance Univ. of Pennsylvania. 57(6), 1544-1570.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Manag. Review*, 24(3), 522.

- 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.
- Delizonna, L. (2017, August). High-performing teams need psychological safety. Here's how to create it. *Harvard Business Review Digital Articles*.
- Drew, J., B. McCallum, and S. Roggenhofer, *Journey to lean: making operational change stick*. 2004: Springer. Duckworth, H. (2017). Embedding Social Responsibility Principles Within Quality Leadership Practices. *Quality Management Journal*, 22(1), 6–9.
- 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.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (1995). *The management and control of quality* (3rd edn). West Publishing.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strat. Manag. Jour.*, 13(1 S), 153–167.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1996). *The Strategic Middle Manager : How to Create and Sustain Competitive Advantage*.
- Floyd, W., & Wooldridge, B. (1997). Management's strategic influence. *Journal of Management Inquiry*, 34(May), 21.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Pitman Publishing.
- García-bernal, J., & Ramírez-alesón, M. (2017). Why and How TQM Leads to Performance Improvements. *Quality Management Journal*, 22(3), 23–37.
- Glaser, L., Fourné, S. P., & Elfring, T. (2015). Achieving strategic renewal: The multi-level influences of top and middle managers' boundary-spanning. *Small Business Economics*, 45, 305-327.
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165-202.
- Gupta, S., Sharma, M., & Sunder M. V. (2016). Lean services: A systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65, pp. 1025-1056.
- Guth, W.D. and MacMillan, I.C. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, 7, pp. 313-328
- Hautz, J. (2017). Opening up the strategy process – a network perspective, *Management Decision*, Vol. 55 No. 9, pp. 1956-1983.
- Hayes, R. H., and D. M. Upton (1998). "Operations-Based Strategy." *California Management Review* 40, no. 4 (summer): 8–25.
- Hermkens, F.J.A. (2020). Middle Management' Responses to Continuous Improvement Initiatives by Top Management. *International Journal of Social Sciences and Management Review*, 3, pp. 164-176.
- Hermkens, F. J. A. (2021). Middle management a reinforcement of change? *IOSR Journal of Business and Management*, 23(2. Ser. III), 20-28.
- Heyden, M. L. M., Sidhu, J. S., & Volberda, H. W. (2018). The Conjoint Influence of Top and Middle Management Characteristics on Management Innovation. *Journal of Management*, 44(4), 1505–

- Heyden, M. L. M., Wilden, R., & Wise, C. (2020). Navigating crisis from the backseat? How top managers can support radical change initiatives by middle managers. *Industrial Marketing Management*, 88(May), 305– 313.
- Holmemo, M.D.-Q. and Ingvaldsen J.A. (2016). Bypassing the dinosaurs? How middle managers become the missing link in lean implementation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27, pp. 1332- 1345.
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, October 2001.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31–69.
- Huy, Q. N. (2011). How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1387–1410.
- Kakkar, S., Dash, S., Vohra, N., & Saha, S. (2020). Engaging employees through effective performance management: an empirical examination. *Benchmarking: An International Journal*, April.
- King, A.W., & Zeithaml, C.P. (2001). Competencies and the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*, 22: 75-99.
- Lines, R. (2005). How social accounts and participation during change affect organizational learning. *Journal of Workplace Learning*, 17(3): 157-177.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Mair, J. (2005). Exploring the determinants of unit performance: the role of middle managers in stimulating profit growth. *Group & Organization Management*, 30(3), 263-288.
- 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.
- 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.
- Mollick, E. (2012). People and process, suits and innovators: The role of individuals in firm performance. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1001– 1015.
- Moss Kanter, R. (1982). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 60(4), 95-105.lines
- Nicholas, J. (2016). Hoshin kanri and critical success factors in quality management and lean production. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(3-4), 250-264.
- Nguyen, D. M. (2018). Critical success factors of Lean implementation in Vietnam manufacturing enterprises. *Journal of Production Engineering*, 21, 1-5.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14– 37.
- Oakland, J. (2011). Leadership and policy deployment: The backbone of TQM. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22, pp. 517-534.
- 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.
- Patel, T., & Holm, M. (2018). Practicing mindfulness as a means for enhancing workplace pro-

- environmental behaviors among managers. *Journal of Environmental Planning and Management*, 61(13), 2231-2256.
- Pelster, M., & Schaltegger, S. (2022). The dark triad and corporate sustainability: An empirical analysis of personality traits of sustainability managers. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(1), 80- 99.
- Radaelli, G. and Sitton-Kent, L. (2016), Middle Managers and the Translation of New Ideas in Organizations: A Review of Micro-practices and Contingencies. *International Journal of Management Reviews*, 18: 311- 332.
- 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
- Roos, J., & Nilsson, V. O. (2020). Driving organizational readiness for change through strategic workshops. *International Journal of Management and Applied Research*, 7(1), 1-28.
- Rouleau L, Balogun J, & Floyd SW (2015). Strategy-as-practice research on middle managers' strategy work. In: Golsorkhi D, Rouleau L, Seidl D, et al. (eds) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 598–615.
- Rumelt, R.P., Schendel, D., & Teece, D.J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12: 5-29.
- Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17, 393–409.
- Shafiq, M., Lasrado, F., & Hafeez, K. (2017). The effect of TQM on organisational performance: empirical evidence from the textile sector of a developing country using SEM. *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(1–2), 31–52.
- Sharma, A. (2017). 'Functions of the mezzanine'. In: Floyd, S. W. and Wooldridge, B. (Eds), *Handbook of Middle Manag. Strategy Process Res.* Cheltenham: Edward Elgar, 33– 55.
- Sharma, G., & Good, D. (2013). The Work of Middle Managers: Sensemaking and Sensegiving for Creating Positive Social Change. *Jour. of App. Beh. Sci.*, 49(1), 95–122.
- Sharma, N. P., Sharma, T., & Agarwal, M. N. (2016). Measuring employee perception of performance management system effectiveness - Conceptualization and scale development. *Employee Relations*, 38(2), 224–247.
- Shook, J. (2008). *Managing to learn: using the A3 management process to solve problems, gain agreement, mentor and lead*. Lean Enterprise Institute.
- 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.
- 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.
- Tabrizi, B. (2014, October). The key to change is middle management. *Harvard Business Review Digital Articles*.
- Tarakci, M., Ateş, N. Y., Floyd, S. W., Ahn, Y., & Wooldridge, B. (2018). Performance feedback and middle managers' divergent strategic behavior: The roles of social comparisons and organizational identification. *Strat. Manag. Journal*, 39(4), 1139–1162.
- Tortorella, G., Giglio, R., Fogliatto, F. S., & Sawhney, R. (2020). Mediating role of learning organization on the relationship between total quality management and operational performance in Brazilian manufacturers. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(3), 524-541.

- Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(5), 169–188
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1989). Methods for studying innovation processes. *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*, 31-54.
- 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.
- 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.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
- Versiani, A. F., Rezende, S. F. L., Magalhães, A. T. N., & Vaz, S. L. (2018). A Relação entre a Elaboração de Estratégias e a Aprendizagem Organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(2), 157-177.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A., & Mihalache, O. R. 2014. Advancing management innovation: Synthesizing processes, levels of analysis, and change agents. *Organization Studies*, 35: 1245-1264.
- Weiser, A. K., Jarzabkowski, P. and Laamanen, T. (2020). 'Completing the adaptive turn: An integrative view of strategy implementation'. *Academy of Manag. An.*, 14, 969–1031.
- Wickert, C., & de Bakker, F. G. A. (2018). Pitching for Social Change: Toward a Relational Approach to Selling and Buying Social Issues. *Academy of Man. Discov.*, 4(1), 50–73.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Manag. Journal*, 11(3), 231–241
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. In *Journal of Management* (Vol. 34, Issue 6, pp. 1190– 1221).
- Yin, R. K. (2015). Estudo de Caso: Planejamento e métodos. Bookman Editora.
- Yukl, G. (2016). Effective Leadership Behavior: What We Know and. December 2012.
- Zimmermann, R. C.; Fernandes, B. H. R. (2022). Papéis da média gerência no processo da estratégia – uma visão contemporânea a partir de Wooldridge et al. (2008). In: Seminários em Administração – SEMEAD, XXV, 2022, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2022.
- Zimmermann, R. C. (2023a). Papéis dos *middle managers* no processo da estratégia: proposta de um *framework*. Tese de Doutorado, PUCPR.
- Zimmermann, R. C. (2023b). *Middle managers* nos processos e práticas estratégicas: um estudo empírico baseado na teoria da ecologia intraorganizacional. Tese de Doutorado, PUCPR.
- Zollo, M. and Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, Vol. 13 No. 3, pp. 339-351.

Apêndices

Apêndice A – Questões semiestruturadas das subcategorias de análise referentes a categoria de análise: Resultados Intermediários

Subcategorias de análise	Questões semiestruturadas	Ano de coleta
<u>Entendimento estratégico compartilhado e comprometimento</u>	No seu entendimento o Encontro de Mercado & Operações proporciona o comprometimento e gera aprendizado?	2021
	Você se sente motivado a buscar os resultados após participar do Encontro de Operações?	2020 (1)
	A temática adotada pelo Encontro de Operações contribuiu para o seu engajamento com as metas estabelecidas?	2020 (1)
	As metáforas usadas durante o Encontro de Operações facilitam o entendimento?	2020 (1)
	O tema trouxe divertimento, descontração e ao mesmo tempo comprometimento? Isto também aconteceu em outros Encontros?	2020 (1)
	Nas rodadas do A3, durante o evento, houve aprendizado organizacional? As discussões foram ricas a ponto de entender pontos de vistas diferentes? Isto aumenta o comprometimento entre as equipes?	2020 (1)
<u>Realização da mudança estratégica</u>	No seu entendimento o Encontro de Mercado & Operações proporciona o comprometimento e gera aprendizado? Facilita a implementação das mudanças estratégicas?	2021
	Após o Encontro de Operações, você percebe que os planos contratados ajudam a realizar os resultados? Quais as práticas adotadas que ajudam a manter o foco e a realização dos resultados.	2020 (1)
<u>Aprendizado Organizacional</u>	No seu entendimento o Encontro de Mercado & Operações proporciona o comprometimento e gera aprendizado?	2021
	No seu entendimento os planos A3, em seus passos e reflexões, proporcionam aprendizado organizacional?	2020 (1)
	As apresentações dos A3 ao final de cada rodada permitem entender as necessidades das unidades em cada um dos focos e geram também aprendizado organizacional?	2020 (1)
	As apresentações dos A3 ao final de cada rodada permitem entender as necessidades das unidades em cada um dos focos e geram também aprendizado organizacional?	2020 (1)
<u>Desenvolvimento de capacidades, modificação e desdobramento</u>	O tema apresentado ajudou a visualizar quais competências são importantes para os novos desafios da empresa? Quais competências são essas?	2021
	O tema usado no ano de 2020 trouxe algum significado para você? O tema apresentou relações entre competências que são importantes no contexto empresarial?	2020 (1)
	Se você participou nos Encontros anteriores, o tema facilitou a comunicação com a sua equipe? Houve relação com o desdobramento das metas? O tema tem influenciado outras práticas dentro da empresa?	2020 (1)

Apêndice B – Questões semiestruturadas das subcategorias de análise referentes a categoria de análise: Resultados de Efetividade Operacional e Resultados de satisfação aos *stakeholders*

Subcategorias de análise	Questões semiestruturadas	Ano de coleta
<u>Entrega, Qualidade, Custos, Moral e Segurança</u>	Comente sobre a evolução nos indicadores apresentada durante os anos em que você participa do Encontro de Operações. Ao que você atribui esta evolução?	2020 (1)
	Após o Encontro de Operações, você percebe que os planos contratados ajudam a realizar os resultados? Quais as práticas adotadas que ajudam a manter o foco e a realização dos resultados.	2020 (1)
	Na sua opinião, quais foram os fatores que contribuíram para estes resultados? Justifique.	2021

Apêndice C – Questões semiestruturadas: Questionário aplicado em fevereiro (17/02/2022) no Encontro Gerencial & Operações 2022 – Gestor de Unidade e Gestor Corporativo

- Se você é gestor de unidade, click no link abaixo.
- <https://docs.google.com/forms/d/14kUP5dd5ro5IipCLwTxEEAVQOdqqzqfMs-cSWgPHunM/edit?ts=620a7f61>
- Desde quando você vem participando do Encontro de Operações?

Baseado nas suas participações nesses anos, por favor responda de forma espontânea as questões abaixo conforme a sua responsabilidade.

8. Como é o processo de preparação do A3 em sua Unidade? Como as ideias são geradas? Como você envolve a sua equipe e se prepara para defender os planos de sua unidade no Encontro de Operações? Quais as vantagens e desvantagens nesse processo?
9. Como é a dinâmica nas mesas do A3 durante o Encontro de Operações? Existe o consenso dos planos? Como você avalia esse processo? Quais os ganhos e as perdas?
10. Após o Encontro de Operações, como os seus planos são incorporados ao seu dia a dia? Como os seus planos impactam outros processos na empresa? Como é a atuação das áreas de apoio para se alcançar os resultados contratados? Cite exemplos.
11. Que resultados imediatos você percebe como consequência dos Encontros de Operações? Cite exemplos.
12. Você percebe relação entre esses resultados imediatos dos Encontros de Operações e os focos estratégicos.
13. Você percebe relação entre os focos estratégicos e satisfação dos *stakeholders* (clientes, colaboradores e sociedade). Cite exemplos.
Você percebe outras falhas nos Encontros de Operações ou nos planos A3? O que visualiza que poderia ser melhorado?

Se você é gestor do corporativo ou áreas de apoio, click neste link.

<https://docs.google.com/forms/d/1VMxEI1IP26YbkJDBeozYiAGrxy2gGDS4ghoK7y0kym4/edit?ts=620a7fbc>

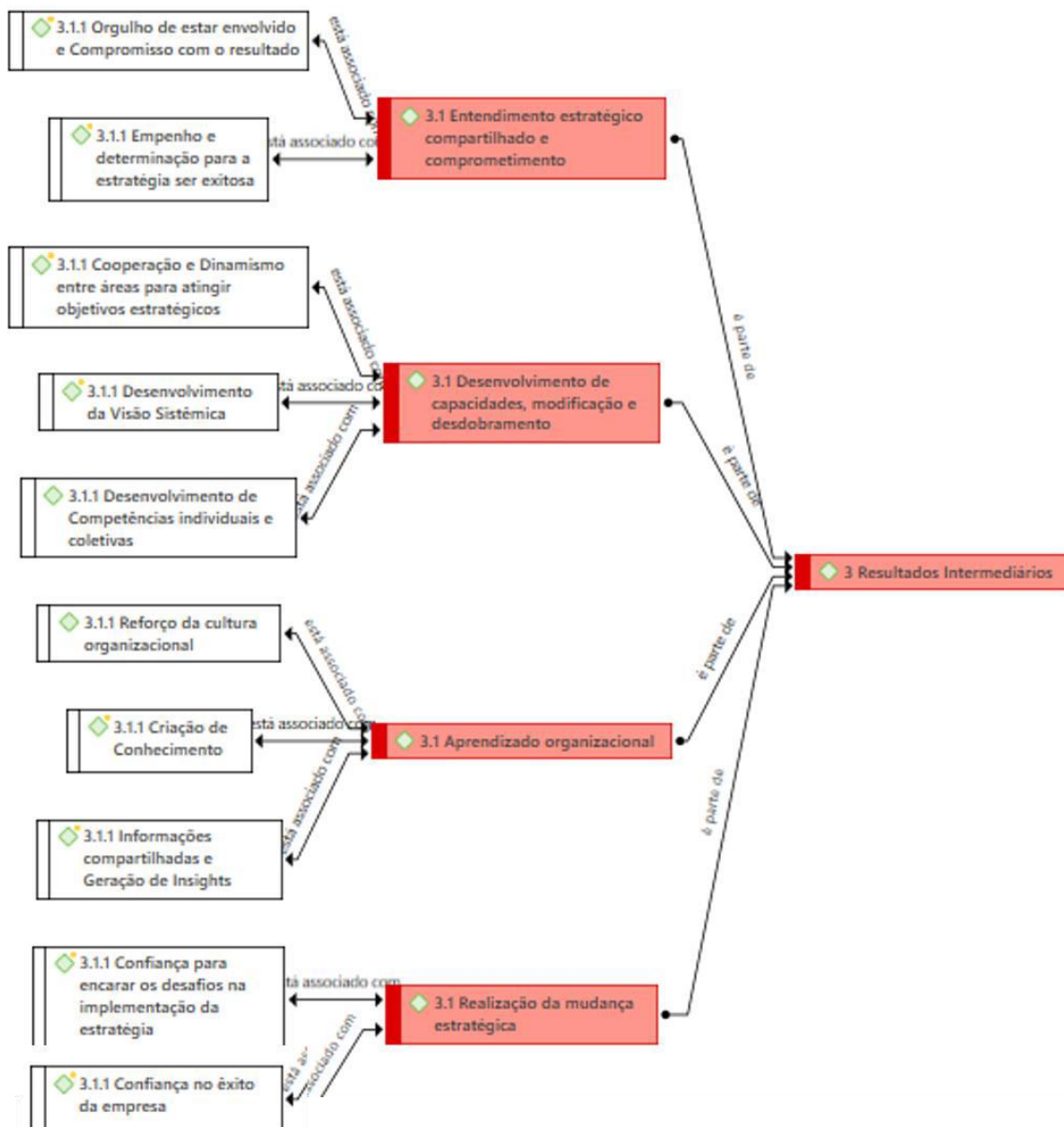
Desde quando você vem participando do Encontro de Operações?

Baseado nas suas participações nesses anos, por favor responda de forma espontânea as questões abaixo conforme a sua responsabilidade.

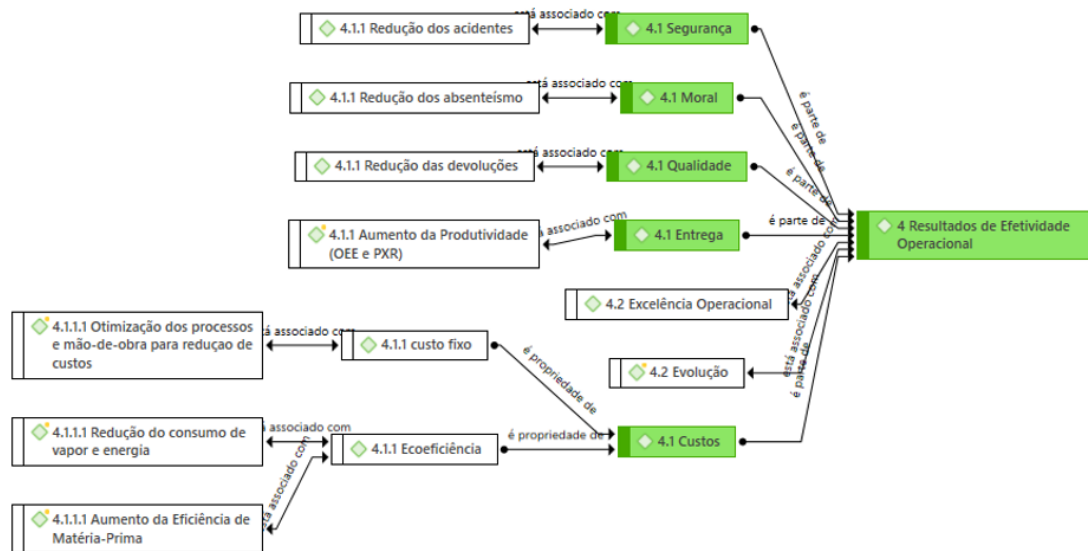
8. Você ou a sua equipe tem alguma participação prévia nos planos A3 das unidades? Você sabe como as ideias são geradas?
9. Como é a dinâmica nas mesas do A3 durante o Encontro de Operações? Existe o consenso dos planos? Como você avalia esse processo? Quais os ganhos e as perdas?
10. Após o Encontro de Operações, como os planos dos gestores de unidade são incorporados ao dia a dia? Como é a atuação da sua área para que a Unidade alcance os resultados contratados? Cite exemplos.
11. Que resultados imediatos você percebe como consequência dos Encontros de Operações? Cite exemplos.
12. Você percebe relação entre esses resultados imediatos dos Encontros de Operações e os focos estratégicos (entrega – qualidade – custo – moral – segurança). Cite exemplos.
13. Você percebe relação entre os focos estratégicos e satisfação dos *stakeholders* (clientes, colaboradores e sociedade). Cite exemplos.
14. Você percebe outras falhas nos Encontros de Operações ou nos planos A3? O que visualiza que poderia ser melhorado

Caso você queira se identificar, ou deixar alguma sugestão ou mensagem, use o campo abaixo. Agradecemos.

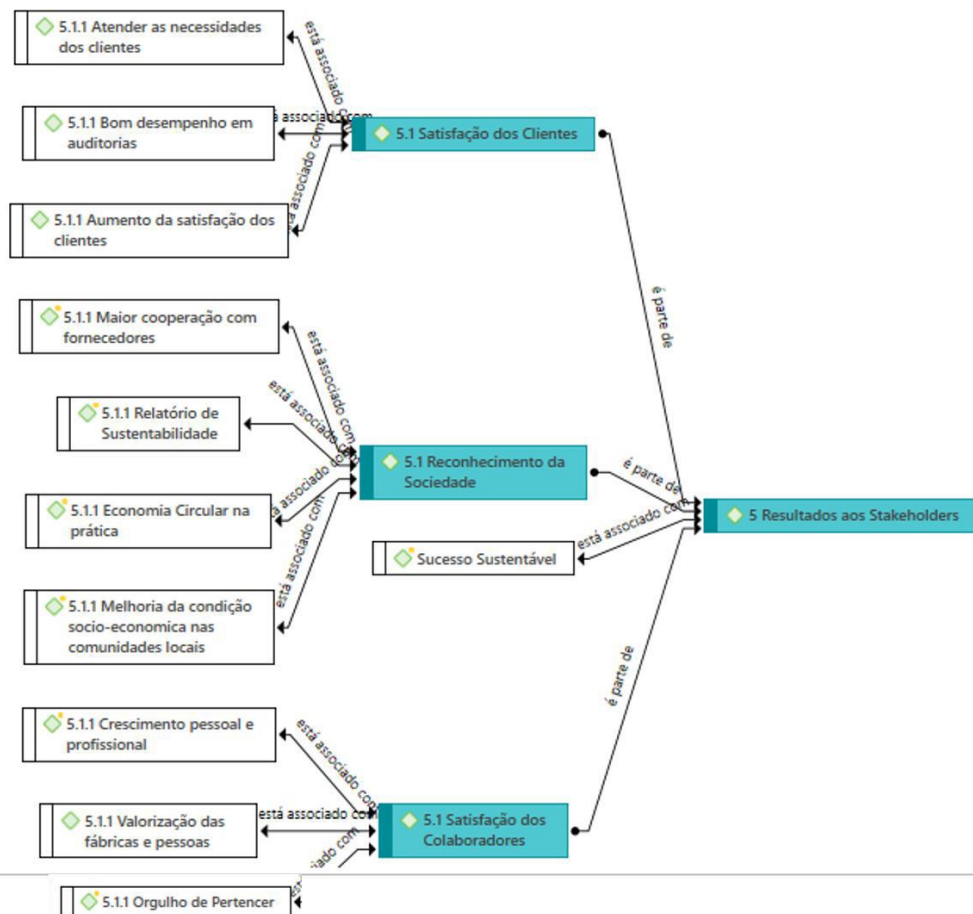
Apêndice D – Rede de relacionamento no ATLAS.ti – referentes a categoria de análise: Resultados Intermediários



Apêndice E – Rede de relacionamento no ATLAS.ti – referentes a categoria de análise: Resultados de Efetividade Operacional



Apêndice F – Rede de relacionamento no ATLAS.ti – referentes a categoria de análise: Resultados de Satisfação aos Stakeholders



Conclusão da Tese

Quinze anos se passaram após a publicação de Wooldridge et al. (2008), que apresentaram o estado da arte da pesquisa sobre a perspectiva dos MM no processo da estratégia em um modelo estrutural abrangente estruturado em: antecedentes, processos e resultados. Os autores deram orientações para trabalhos futuros na área, o interesse em pesquisas com os MM aumentou nos últimos anos, mas essa tese demonstrou que o tema está longe de ser esgotado.

O *framework* de Wooldridge et al. (2008) não explicava bem a relação entre resultados intermediários e desempenho econômico, o que significou uma lacuna estudada nesta tese. O objetivo geral do trabalho foi avaliar o envolvimento dos MM no processo de estratégia e em práticas estratégicas (SAPP), considerando o modelo de Wooldridge et al. (2008), tendo em vista o cenário atual, conforme explorado nos três artigos da tese.

O artigo 1, resultado de uma avaliação de impacto e revisão sistemática da literatura (RSL) sobre as publicações posteriores a Wooldridge et al. (2008), demonstrou com base na metodologia escolhida que muitos trabalhos vêm abordando os papéis dos MM no processo de estratégia nas organizações contemporâneas, com ações para resultados de efetividade operacional e com preocupações em relação a sustentabilidade, CSR e principalmente a *stakeholders*, sendo que esse foi o primeiro passo para a proposta teórica desta tese. Neste momento, identifiquei a importância do envolvimento e papéis dos MM frente a um cenário de contínua busca por maior competitividade, transformação digital, pandemia e isolamento social, ênfase em sustentabilidade e satisfação de *stakeholders*. Com base nos artigos estudados e resultados encontrados na pesquisa, defini a proposta de atualização do *framework* de Wooldridge et al. (2008), com a inserção de novas categorias de resultados: efetividade operacional (entrega, qualidade, custo, moral e segurança); satisfação dos *stakeholders* (clientes, funcionários e sociedade), em vez de apenas desempenho econômico, como previa o *framework* original.

Para o alcance dos objetivos propostos, analisei práticas estratégicas com possível impacto sobre os resultados de efetividade operacional e de satisfação aos *stakeholders*, a fim de se obter compreensão mais abrangente dos papéis e da atuação dos MM no desempenho organizacional em uma indústria de transformação.

No artigo 2, investiguei as práticas na empresa estudada por meio de um estudo empírico, longitudinal e qualitativo. Analisei os papéis e a atuação dos MM em práticas associadas ao *lean manufacturing*, no processo de renovação estratégica: gerando ideias (variação), desenvolvendo iniciativas (seleção), integrando/executando (retenção), com luz na teoria da evolução intraorganizacional (Burgelman, 1991). Também examinei como os comportamentos e papeis gerenciais nas práticas afetam os resultados intermediários. Para investigar essa questão realizei um estudo de caso longitudinal de 2012 a 2022 em uma indústria de transformação com 5 unidades industriais no Brasil, observando suas práticas de *lean manufacturing*, práxis como o *workshop* de estratégia, a atuação dos MM em relação a: envolvimento na estratégia; definição de papéis e conflitos; venda de ideias; equilíbrio emocional e *sensemaking*. O estudo mostra como a interação das equipes de MM com a alta administração (TMT – Top Management Team) influencia estratégias emergentes, que são absorvidas pela organização e reaproveitadas em ciclos seguintes. Para explicar essa dinâmica, quatro fluxos causais foram propostos: baixando as resistências e promovendo a integração; desenvolvimento cognitivo e aprendizado; recursividade e institucionalização; evolução.

Por último, no artigo 3 investiguei as relações entre atuação dos MM, processos e práticas estratégicas envolvendo os MM, resultados intermediários, resultados de efetividade operacional e reflexos na satisfação dos *stakeholders*, por meio de um estudo misto (qualitativo e quantitativo), com triangulação concomitante de dados. Os resultados demonstraram como o envolvimento dos MM e as práxis estratégicas adotadas no processo de renovação estratégica,

influenciaram resultados em múltiplas dimensões ao longo de período observado. Avaliei na organização estudada, a evolução de indicadores de efetividade operacional e de satisfação dos *stakeholders* ao longo dos anos (2012 a 2022), no contexto de operações com múltiplas unidades industriais. No artigo 3, também apresento evidências que sugerem a pertinência do modelo atualizado na realidade de uma indústria.

A análise de conteúdo sugeriu que o envolvimento dos MM no processo de estratégia pode proporcionar a evolução de indicadores de unidades industriais, denominados resultados de efetividade operacional, e que estes se relacionam diretamente com os resultados de satisfação de *stakeholders*, conforme modelo inicialmente proposto por Zimmermann (2023a).

Desta forma, conclui-se que as categorias de resultados propostas por Zimmermann (2023a) representam uma oportunidade de atualização do *framework* de Wooldridge et al. (2008) para o contexto de indústria de transformação, em que o desempenho econômico é influenciado por meio de melhorias na estratégia de operações e consequente satisfação dos *stakeholders*. Todos estes movimentos pressupõem um alinhamento e engajamento dos MM com a estratégia, mediante processos de renovação estratégica, como variação-seleção-retenção (Burgelman, 1991). De forma ampla, os processos dos MM articulam o processo do *framework* de Wooldridge et al. (2008) aos resultados intermediários, aos resultados de efetividade operacional, resultados de satisfação aos *stakeholders* e, por fim, ao desempenho econômico, numa relação de causa e efeito, representada por flechas, conforme Figura 5 do terceiro artigo.

Como estudos futuros sugere-se testar o *framework* ampliado, para outras categorias de indústrias, além da transformação, pois os resultados de efetividade operacional (entrega, qualidade, custo, moral e segurança) e resultados de satisfação aos *stakeholders* (clientes, funcionários e sociedade) podem ser distintos em seus elementos. Também sugere-se avaliar o *framework* de Wooldridge et al. (2008), modificado por Zimmermann (2023c) para outros tipos de negócios que não indústria, por exemplo: bancos, varejos, universidades, etc.

Como resultado desta pesquisa, defendo a tese que no contexto atual e frente as demandas da sociedade e de seus *stakeholders*, os MM podem acrescentar resultados de efetividade operacional e de satisfação aos *stakeholders*, antes de desempenho econômico. Esta tese propôs a inserção de novas categorias de resultados: efetividade operacional (entrega, qualidade, custo, moral e segurança); satisfação dos *stakeholders* (clientes, funcionários e sociedade), em vez de apenas desempenho econômico, como previa o *framework* original Wooldridge et al. (2008).

Referências Bibliográficas

- Ahearne, M., Lam, S. and Kraus, F., 2014. Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: The role of social capital. *Strategic Management Journal*, 35 (1), pp. 68-87.
- Bower, J. L. (1970). *Managing the resource allocation process*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*, 2(3), 239–262.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.
- 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.
- Hermkens, F. J. A. (2021). Middle management a reinforcement of change? *IOSR Journal of Business and Management*, 23(2. Ser. III), 20-28.
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, October 2001.
- 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.
- Kanter, R. M. (1982). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 60(4), 95- 105.
- Kouamé, S. & Langley, A. (2018). Relating microprocesses to macro-outcomes in qualitative strategy process and practice research. *Strategic Management Journal*, 39(3), 559-581.
- 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.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of knowledge creation. *Organization Science*, 5: 14-37.
- Ouakouak, M., Ouedraogo, N. and Mbengue, A., 2014. The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: a European study. *European Management Journal*, 32(2), pp. 305-318.
- Osterman, P. (2008). *The truth about middle managers: Who they are, how they work, why they matter*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 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
- 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.
- 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.
- Zimmermann, R. C. (2023a). Papéis dos middle managers no processo da estratégia: proposta de um framework. Tese de Doutorado, PUCPR.
- Zimmermann, R. C. (2023b). Middle managers nos processos e práticas estratégicas: um estudo empírico baseado na teoria da ecologia intraorganizacional. Tese de Doutorado, PUCPR.
- Zimmermann, R. C. (2023c). Influência dos middle managers na operação e na satisfação de stakeholders: um estudo empírico. Tese de Doutorado, PUCPR.