

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE

DISSERTAÇÃO

INOVAÇÃO EM VENDAS NO SETOR BANCÁRIO: CONTRIBUÇÕES
DO *MIDDLE MANAGER*

THIAGO DE OLIVEIRA OLIBONI DE JESUS

2023



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**INOVAÇÃO EM VENDAS NO SETOR BANCÁRIO: CONTRIBUÇÕES DO MIDDLE
MANAGER**

THIAGO DE OLIVEIRA OLIBONI DE JESUS

Sob a orientação do Professor
Dr. Favio Akiyoshi Toda

Dissertação submetida como requisito parcial para
obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de Pós-
Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

Seropédica / RJ
julho 2023

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada com os dados
fornecidos pelo(a) autor(a)

J58i Jesus, Thiago de Oliveira Oliboni , 1990 Inovação em vendas no setor bancário: contribuições do middle manager. / Thiago de Oliveira Oliboni Jesus. - Nova Iguaçu, 2023.
95 f.

Orientador: Favio Akiyoshi Toda.
Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia, 2023.

1. Middle manager. 2. Inovação. 3. Gestão do conhecimento. 4. Middle-up-down. I. Toda, Favio Akiyoshi , 1970-, orient. II Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de

Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA



TERMO Nº 1034 / 2023 - PPGE (12.28.01.00.00.00.05)

Nº do Protocolo: 23083.059291/2023-70

Seropédica-RJ, 05 de setembro de 2023.

THIAGO DE OLIVEIRA OLIBONI DE JESUS

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 04/05/2023.

Prof. Dr. Saulo Barbará de Oliveira

Presidente da Banca

Membro Interno

UFRRJ

Prof. Dr. Favio Akiyoshi Toda

Orientador

UFRRJ

Prof. Dr. Saulo Barroso Rocha

Membro Externo

UFF

(Assinado digitalmente em 05/09/2023 10:36)

SAULO BARBARA DE OLIVEIRA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptCA (12.28.01.00.00.00.07)
Matrícula: 308451

(Assinado digitalmente em 05/09/2023 12:22)

SAULO BARROSO ROCHA
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 840.874.127-68

(Assinado digitalmente em 05/09/2023 10:32)

FAVIO AKIYOSHI TODA
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 004.378.057-19

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: **1034**, ano: **2023**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **05/09/2023** e o código de verificação: **28efc7d7bd**

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, companheiro de todas horas difíceis onde por vezes precisei recorrer para reacreditar na minha capacidade de conclusão desta etapa importante na minha vida.

A minha família e amigos que sempre me apoiaram durante todo o processo. O início do processo seletivo para o programa de pós graduação havia muitas dúvidas quanto ao caminho a ser percorrido e por vezes eles me disseram que eu seria capaz.

Ao meu noivo Carlos Alexandre por se colocar disponível 100% do tempo e demonstrar empatia e capacidade de tornar os momentos mais difíceis leves.

A Universidade Federal Rural do Estado do Rio de Janeiro (UFRRJ) e ao Programa de Pós graduação em Gestão e Estratégia (PPGE) por me apresentar professores incríveis que contribuíram para a conclusão dessa dissertação.

Por fim, agradeço ao meu orientado Favio Toda por ter me escolhido para ser um de seus orientandos. Muito obrigado por compreender os momentos em que eu duvidei do fim desse ciclo e compreender todas as minhas limitações.

A caminhada foi difícil mas a sensação de dever cumprido me consome neste momento.

RESUMO

JESUS, Thiago Oliveira Oliboni. **Inovação em vendas no setor bancário: contribuições do *middle manager***. 2023. 93 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2023.

O sistema de avaliação de desempenho da gerência de um dos principais bancos do Brasil é baseado na avaliação da meritocracia que correlaciona produtividade e resultado. Para que os objetivos almejados pela organização sejam alcançados de forma assertiva, faz-se necessário o envolvimento e o engajamento correto dos *middle managers* sob a ótica de que estes interagem diretamente com o nível estratégico e operacional da instituição. Após o lançamento desse sistema de avaliação em 2021, a Regional da Baixada Fluminense – Rio de Janeiro não conseguiu atingir as métricas propostas por ele, o que motivou a realização do presente estudo com o objetivo final de identificar as principais dificuldades e contribuir para a melhoria da capacidade dos *middle managers* da regional de gerarem inovação. Trata-se de um estudo de natureza aplicada, exploratório, de abordagem qualitativa, com procedimentos de levantamento bibliográfico e estudo de caso. O instrumento de coleta de dados foi estruturado a partir de entrevistas utilizando um roteiro semiestruturado, desenvolvido com base na teoria de criação do conhecimento proposto por Takeuchi e Nonaka. A partir dos resultados, obtidos por meio do tratamento dos dados coletados, verificou-se ineficiência no processo de criação de conhecimento devido à falta de participação dos funcionários na criação das estratégias organizacionais. As interações dos *middle managers* com o nível estratégico possuem caráter informacional em que o diálogo ocorre de forma deficiente. Segundo os entrevistados, a deficiência nas interações entre os *stakeholders* internos e externos afetam a criação de um ambiente propício para a difusão de conhecimento e inovação. Como contribuição prática e teórica, este estudo possibilitou verificar, por meio de um estudo de caso, a importância da interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos a partir do modelo SECI, evidenciando a importância do *middle manager* para a criação de conhecimento e inovação. Mediante o diagnóstico e avaliação da ineficiência do modelo interativo proposto por Takeuchi e Nonaka, foram propostas algumas recomendações para a Regional da Baixada Fluminense, para que seja possível gerar inovação nas agências bancárias por meio da participação ativa dos *middle managers*.

Palavras-chave: Middle manager, Inovação, Gestão do conhecimento, Middle-up-down.

ABSTRACT

JESUS, Thiago Oliveira Oliboni. **Innovation in sales in the banking sector: middle manager contributions**. 2023. 93 f. Dissertation (Master in Management and Strategy). Institute of Applied Social Sciences. Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2023.

The performance evaluation system of the management in one of the leading banks in Brazil is based on meritocracy assessment, correlating productivity and results. In order to achieve the organization's desired objectives effectively, it is necessary to have the correct involvement and engagement of middle managers, considering that they directly interact with the strategic and operational levels of the institution. After the implementation of this evaluation system in 2021, the Baixada Fluminense Regional - Rio de Janeiro was unable to meet the proposed metrics, which prompted the conduct of this study with the ultimate goal of identifying the main difficulties and contributing to the improvement of the middle managers' capacity to generate innovation in the regional context. This study is of an applied nature, exploratory, with a qualitative approach, using literature review and case study procedures. The data collection instrument was structured based on interviews using a semi-structured script, developed on the basis of the knowledge creation theory proposed by Takeuchi and Nonaka. Through the results obtained from the treatment of the collected data, it was found that there is inefficiency in the knowledge creation process due to the lack of employee participation in the creation of organizational strategies. The interactions of middle managers with the strategic level have an informational nature, characterized by deficient dialogue. According to the interviewees, deficiencies in the interactions between internal and external stakeholders affect the creation of a conducive environment for knowledge dissemination and innovation. As a practical and theoretical contribution, this study allowed for the verification, through a case study, of the importance of the interaction between tacit and explicit knowledge using the SECI model, highlighting the role of middle managers in knowledge creation and innovation. Based on the diagnosis and evaluation of the inefficiency of the interactive model proposed by Takeuchi and Nonaka, some recommendations were proposed for the Baixada Fluminense Regional, aiming to generate innovation in the bank branches through the active participation of middle managers.

Keywords: Middle manager, Innovation, Knowledge management, Middle-up-down.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visão macro da Instituição no Brasil.....	11
Figura 2 - Disposição dos funcionários da organização na Baixada Fluminense	12
Figura 3 - Sistema de avaliação de desempenho individual da Instituição	14
Figura 4 - Modelo de Inovação aberta.....	19
Figura 5 - Processos de adoção de inovação segundo Damanpour e Whischnevsky (2006)..	24
Figura 6 - Adoção de inovação segundo Rasmussen e Hall (2016).....	24
Figura 7 - Duas dimensões da criação do conhecimento	26
Figura 8 - Modos de conversão do conhecimento.....	27
Figura 9 - Tipologia de influência de gerentes de nível intermediário.....	30
Figura 10 - Papel ascendente do manager conforme tipologia de Floyd e Wooldridge.....	31
Figura 11 - Papel ascendente do manager conforme tipologia de Floyd e Wooldridge.....	31
Figura 12 - Processo de criação do conhecimento middle-up-down.....	32
Figura 13 - Diagnóstico acerca da dimensão ontológica a partir da entrevista com G8	56
Figura 14 - Diagnóstica acerca do processo de socialização a partir da entrevista com G8 ...	57
Figura 15 - Diagnóstico do processo de externalização conforme entrevista com G8	58
Figura 16 - Diagnóstico do processo de combinação a partir da entrevista com G8	59
Figura 17 - Diagnóstico do processo de internalização a partir da entrevista com G8	60
Figura 18 - Diagnóstico dos processos inovadores a partir da entrevista com G8.....	62
Figura 19 - Antigo plano de carreira da instituição	64
Figura 20 - Novo plano de carreira da instituição	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Levantamento bibliográfico para Inovação	39
Quadro 2 - Levantamento bibliográfico para <i>middle manager</i>	39
Quadro 3 - Levantamento bibliográfico para Gestão do Conhecimento.....	39
Quadro 4 - Entrevista Piloto.....	41
Quadro 5 - Performance dos gerentes gerais no ano de 2021	45
Quadro 6 - Perfil dos entrevistados	63
Quadro 7 - Percepção dos <i>middle managers</i> sob a ótica ontológica.....	75
Quadro 8 - Percepção dos <i>middle managers</i> sobre o processo de socialização.....	76
Quadro 9 - Percepção dos <i>middle managers</i> sobre o processo de externalização	77
Quadro 10 - Percepção dos <i>middle managers</i> sobre o processo de combinação	77
Quadro 11 - Percepção dos <i>middle managers</i> sobre o processo de internalização	78
Quadro 12 - percepção dos <i>middle managers</i> sobre inovação	79
Quadro 13 - Recomendações para a empresa.....	80

LISTA DE SIGLAS

BK	<i>Block out</i>
IAO	Organizações Adotantes de Inovação
IGO	Organizações Geradoras de Inovação
MEI	Microempreendedor individual
PAB	Postos de atendimento bancário
SFN	Sistema Financeiro Nacional
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização	11
1.2 Situação problema	12
1.3 Objetivo final	16
1.4 Objetivos intermediários	16
1.5 Relevância	17
1.5.1 Relevância prática.....	17
1.5.2 Relevância teórica.....	17
1.5.3 Relevância social	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Inovação	18
2.1.1 Capacidade de inovação	21
2.1.2 Geração e adoção de inovação.....	22
2.1.3 O processo de adoção de inovação	23
2.2 Gestão do conhecimento	25
2.2.1 Perspectivas da criação do conhecimento	26
2.2.2 Conversão do conhecimento.....	27
2.2.3 O Conhecimento como fonte de inovação.....	28
2.3 Middle manager	29
2.3.1 O papel do <i>middle manager</i> na inovação	34
2.3.2 A influência do <i>middle manager</i> na aprendizagem organizacional	35
2.3.3 A Influência do <i>middle manager</i> na voz da equipe da linha de frente	35
2.3.4 As trocas relacionais entre o <i>middle manager</i> e o <i>top manager</i>	37
3 METODOLOGIA	38
3.1 Levantamento bibliográfico	38
3.1.1 Composição da fundamentação teórica	38
3.2 Delimitações	40
3.3 Instrumento de coleta de dados	40
3.4 A estrutura do roteiro para a entrevista qualitativa	40
3.5 Análise dos dados	43
4 PILOTO	44
4.1 Objetivo	44

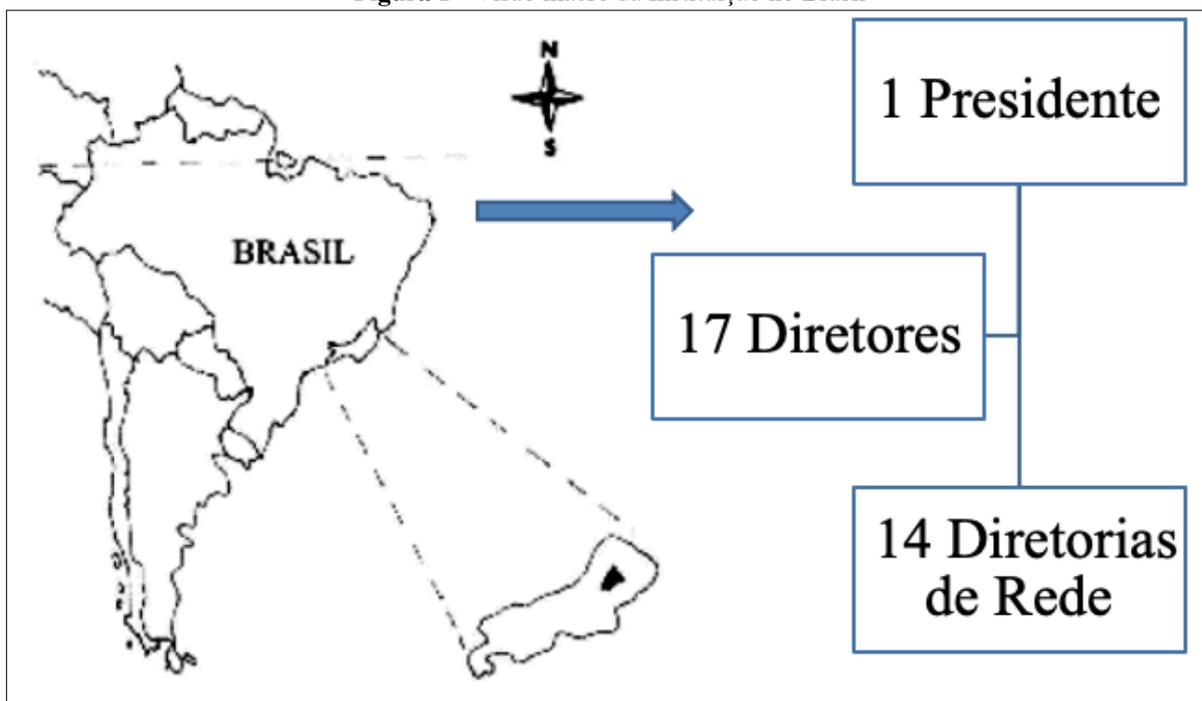
4.1.2 A Escolha do sujeito do piloto.....	44
4.2 Aplicação do roteiro no teste piloto.....	45
4.2.1 Dimensão ontológica	45
4.2.2 Socialização: do conhecimento tácito em conhecimento tácito	48
4.2.3 Externalização: do conhecimento tácito em conhecimento explícito.....	50
4.2.4 Combinação: do conhecimento explícito em conhecimento explícito	51
4.2.5 Internalização: do conhecimento explícito em conhecimento explícito.....	51
4.2.6 Conclusão da entrevista piloto.....	52
4.2.7 – Diagnóstico sobre a entrevista piloto.....	54
4.2.8 Conclusão sobre o piloto	62
5 PESQUISA DE CAMPO (ENTREVISTAS COM OS <i>MIDDLE MANAGERS</i>)	63
5.1 Sobre a perspectiva ontológica com os <i>middle managers</i>	64
5.2 Sobre o processo de socialização	66
5.3 Sobre o processo de externalização	69
5.4 Sobre o processo de combinação	70
5.5 Sobre o processo de internalização	70
5.6 Sobre inovação	71
6 RESULTADOS	74
7 PRODUTO TECNOLÓGICO - RECOMENDAÇÕES PARA A EMPRESA.....	80
8 CONCLUSÕES.....	82
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	84
APÊNDICE	90
Apêndice A – Produtos e serviços que compõem o sistema de avaliação	90
Apêndice B – Resumo expandido	90
ANEXO.....	94
Anexo A – Aprovação do comitê de Ética	95

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O presente estudo propõe analisar o sistema de avaliação individual de desempenho de um banco de grande no Brasil, focando nos *middle manager*. O banco faz parte de um grupo global com sede na Espanha e possui aproximadamente 190 mil funcionários ativos. Dada a dimensão da organização, nesta pesquisa é proposto um recorte estrutural, de modo que seja possível aferir o papel do *middle manager* sob a ótica da inovação. A instituição possui 2654 agências distribuídas geograficamente pelo Brasil, conforme figura 1, um presidente (CEO) e está dividido regionalmente em catorze diretorias. Dentro da área do Sudeste, existem sete diretorias, sendo uma delas localizada no Rio de Janeiro, onde se encontra a unidade objeto do presente estudo.

Figura 1 - Visão macro da Instituição no Brasil



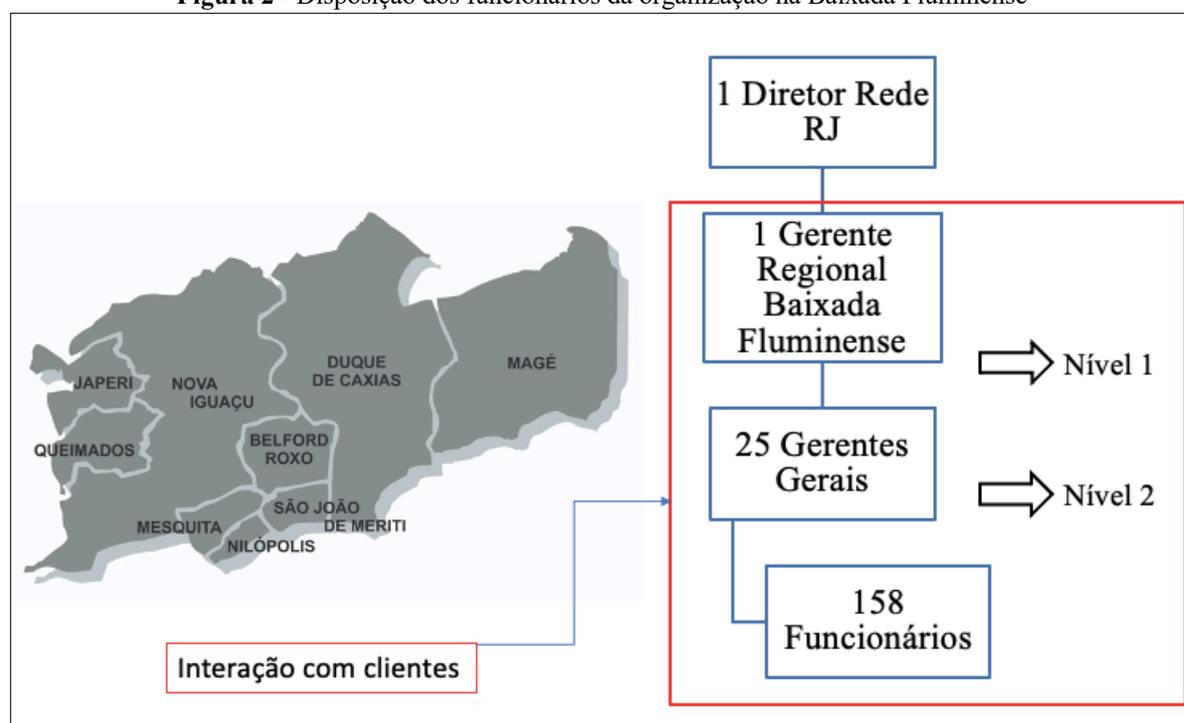
Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

A diretoria do Rio de Janeiro possui 11 gerentes regionais e este estudo propõe uma análise baseada na gestão de um gerente responsável pela região da Baixada Fluminense e os gerentes gerais responsáveis por cada agência bancária da região.

A figura 2 mostra a configuração atual da gestão das agências bancárias do segmento varejo na Regional da Baixada Fluminense no estado do Rio de Janeiro. Para a melhor

compreensão da problemática estudada, o gerente regional foi denominado como *middle manager* de nível 1, e os gerentes gerais como nível 2, conforme tipologia de Floyd e Wooldridge (1992), identificando-os como facilitadores da adaptação e principais implementadores da inovação por serem o elo entre a alta gerência e o nível operacional da organização. Dentro dessa ótica, foi escolhida uma das 11 regionais pertencentes ao estado do Rio de Janeiro, denominada Baixada Fluminense, que é composta por um gerente regional, 25 gerentes gerais responsáveis pelas agências, 158 gerentes de linha de frente, dos quais 30 são gerentes pessoas física, 28 são gerentes pessoa jurídica, 9 são gerentes administrativos e 91 são gerentes de negócios e serviços. Os funcionários realizam as atividades de atendimento a clientes, venda de produtos e serviços, gestão e prospecção de novos clientes.

Figura 2 - Disposição dos funcionários da organização na Baixada Fluminense



Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

1.2 Situação problema

A organização tem como um dos seus princípios a meritocracia e, para que ela seja possível, foi definido um sistema de avaliação de desempenho individual a ser seguido por todos os gerentes, para garantir a sua ascensão na carreira por meio de promoções. Esse critério é atualizado semestralmente. Neste trabalho, avaliou-se os resultados obtidos de janeiro a dezembro de 2021 da regional.

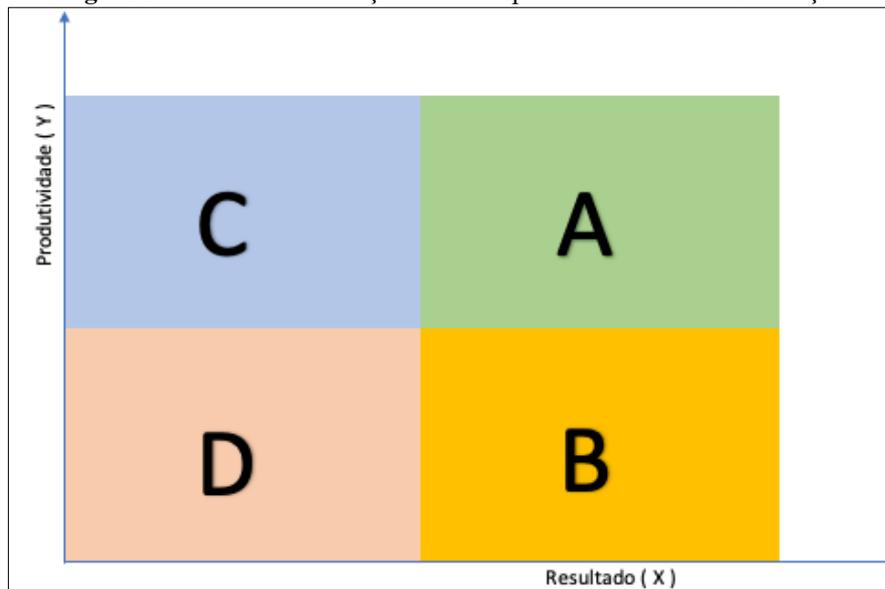
Para que seja possível acompanhar o desempenho dos funcionários, o banco utiliza uma ferramenta de gestão demonstrada com base em um plano cartesiano, conforme figura 3, em que o eixo y representa a produtividade e o eixo x representa o resultado. Essa mesma ferramenta classifica todos os funcionários elegíveis (aqueles que não estão de férias) em quartis por meio das letras A, B, C e D, em que é possível indicar a performance dos gerentes. Todos os meses, os funcionários iniciam o mês no ponto de origem (0,0) e, à medida que vão atingindo as suas metas mensais, se movimentam no eixo y, caminhando da letra D para a letra C, em que 15 pontos é o mínimo de produtividade exigida mensalmente e 30 pontos o máximo alcançável (Apêndice A). Sendo assim, o eixo y é caracterizado como o eixo da produtividade. É importante salientar que essa pontuação, que vai de 0 a 30 pontos, é originada do somatório das vendas individualizadas de produtos e serviços dos gerentes contabilizadas na forma de quadrantes, em que cada um possui uma pontuação equivalente, conforme disposição a seguir:

- Quadrante 4: zero pontos (letra D)
- Quadrante 3: 10 pontos (letra C)
- Quadrante 2: 15 pontos (letra B)
- Quadrante 1: 30 pontos (letra A)

A dinâmica dos quartis funciona da seguinte maneira: Supõe-se que a instituição financeira a nível nacional possui um total de mil funcionários e a meta de seguros está no valor de R\$ 2.000. Os 250 maiores produtores de seguro (25%) receberão os 30 pontos, os próximos 250 funcionários 15 pontos e assim sucessivamente. Quanto maior a sua produtividade, maior a sua possibilidade de conseguir estar alocado no quadrante com maior pontuação. Essa métrica de quadrantes avalia todos os funcionários com o mesmo cargo a nível nacional para realizar a divisão e classificação posterior em quartis. É importante salientar que cada funcionário possui um número de produtos e serviços para vender mensalmente (Apêndice B) e o eixo y é resultado da somatória de pontos obtidos pelos quadrantes divididos pelo número de produtos ou serviços pertinentes ao cargo.

Após o fechamento do mês, a ferramenta realiza o somatório de tudo o que foi produzido pelo gerente e o relaciona com a projeção de receita mensal para o gerente, fazendo com que ele se movimente horizontalmente no eixo x. Dessa forma, o eixo x é caracterizado como o eixo do resultado e o mínimo exigido para ser um funcionário A ou B é de 100% da receita projetada para aquele mês.

Figura 3 - Sistema de avaliação de desempenho individual da Instituição



Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

A partir da relação produtividade e resultado, o desempenho dos colaboradores pode ser classificado da seguinte maneira:

- A – Gerente tem boa produtividade e entrega resultado;
- B – Gerente não tem boa produtividade, porém entrega resultado;
- C – Gerente tem boa produtividade, porém não entrega resultado;
- D – Gerente não tem produtividade e não entrega resultado.

O gerente regional necessita que 70% dos seus gerentes gerais possuam desempenho no quartil A para que ele seja classificado com boa produtividade e entrega de resultado. No ano de 2021, a região da Baixada Fluminense não conseguiu tal posição em nenhum dos meses, o que evidencia a necessidade de estudo. Cabe ressaltar que os funcionários das agências só estão liberados para promoção quando estão no índice A ou B. Visto que o gerente regional depende de um bom desempenho dos gerentes gerais e, por conseguinte, os gestores das agências precisam garantir produtividade e resultado dos demais funcionários, fica evidente a necessidade de melhora no desempenho para que todos os envolvidos sejam beneficiados, respectivamente.

O número de concorrentes no setor bancário aumentou exponencialmente nos últimos anos a partir da inserção dos bancos digitais no Sistema Financeiro Nacional (SFN), por isso o modelo de negócio precisa ser revisto constantemente para adequação às necessidades e interesses comerciais. Como integrante primordial na estratégia de vendas da organização, os

gerentes gerais das 25 agências são os principais responsáveis pela para a sustentabilidade do negócio.

Bower (1970) foi um dos principais autores a dar o pontapé inicial nos estudos sobre os *middle manager*. Segundo o autor, são esses indivíduos os mais capacitados para analisar a estratégia organizacional da empresa. Entretanto, na prática, as empresas se mostram receosas quanto à qualidade das informações obtidas por meio desses gerentes e, na grande maioria das vezes, as usam para tomadas de decisões menos delicadas e são direcionadas para soluções incrementais.

Schilit (1987) elaborou, posteriormente, um estudo visando examinar a influência das interações entre os *middle managers* e os demais níveis organizacionais e os seus efeitos nas decisões estratégicas. A interação adequada entre os níveis organizacionais aumenta a eficiência na implementação de estratégias, pois diminui a apreensão dos níveis inferiores para se comunicarem, criando uma fonte de informações valiosas, gerando confiança e, conseqüentemente, contribuindo para a continuidade dos negócios (SCHILIT, 1987).

De acordo com Floyd e Wooldridge (1990), é fundamental que haja envolvimento dos *middle managers*, incentivando-os ao pensamento crítico e construtivo. O envolvimento desses gerentes tem como foco, exclusivamente, gerar informações e facilitar a implantação do modelo de negócios. Entretanto, para garantir a sustentabilidade do negócio é preciso considerá-los parte do processo estratégico, articulando e desenvolvendo estrutura para criar estratégias e ampliar o desempenho organizacional (FLOYD e WOOLDRIDGE, 1990).

Os pesquisadores Takeuchi e Nonaka (1997) destacam a necessidade de transformação dos membros da organização, deixando de lado atitudes passivas e transformando-os em agentes ativos de inovação, visto que em um ambiente de grandes transformações e alta competição, inovar é relevante para a sobrevivência das grandes organizações. Reconhecidos como engenheiros do conhecimento por Takeuchi e Nonaka (1997), os *middle managers* são capazes de colaborar para projetar a realidade e criar conhecimento. Diante disso, faz-se necessário dotá-los de capacidade criativa e qualificá-los para serem engenheiros do conhecimento ativo nas organizações.

A necessidade de alavancar o desempenho dos funcionários leva à necessidade de mudança organizacional. Os gerentes gerais são responsáveis por fazer a gestão da sua equipe e direcioná-la à avaliação de desempenho individual. Por conseguinte, ao conseguir enquadrar 70% dos funcionários no sistema de avaliação de desempenho (A ou B), o gerente geral recebe avaliação de desempenho positiva. Sob essa ótica, evidencia-se a relação de interdependência

entre todos os colaboradores da Regional da Baixada Fluminense e fomenta a necessidade das interações diretas, pois a alta administração sozinha não conseguirá obter o nível de eficiência almejado. Para que essa relação ocorra de maneira assertiva e transformadora, os *middle managers* precisam identificar as principais dificuldades a partir da análise rigorosa e complexa do nível operacional.

Cabe aos gerentes gerais e regionais contribuir para a melhoria do desempenho do nível operacional, utilizando os *middle managers* de forma assertiva para garantir a sustentabilidade do negócio. Posteriormente, precisam fazer com que as práticas inovadoras sejam projetadas nas rotinas diárias, desempenhando uma função importante para a sustentabilidade do negócio. A inovação faz parte de um processo e as ações de gestão importam, na medida que corroboram para o sucesso dos resultados.

Diante do cenário apresentado, o presente trabalho tem como objetivo responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Como os *middle managers* podem contribuir efetivamente para a melhoria do desempenho da regional?**

1.3 Objetivo final

Identificar e descrever a capacidade dos *middle managers* de gerar inovação com base no atual modelo de desempenho da instituição e, a partir disso, desenvolver um conjunto de orientações estratégicas para a organização estudada, visando contribuir para a melhoria do desempenho dos *middle managers* da Superintendência Regional da Baixada Fluminense – RJ. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), os gerentes de níveis intermediários são componentes importantes para o fomento da inovação dentro das organizações.

1.4 Objetivos intermediários

Os objetivos intermediários são etapas aqui descritas como atividades importantes para que, por meio do cotejamento com as teorias sobre inovação, seja possível apresentar um diagnóstico e recomendações para a instituição financeira estudada.

1. Avaliar o sistema de avaliação da organização estudada com foco nas atividades dos *middle managers* do nível 1;
2. Identificar as práticas usadas pelos *middle managers* da regional nas avaliações de desempenho dos seus colaboradores.
3. Com base na literatura e na identificação das práticas usadas pelos *middle managers*, propor melhorias para o sistema de avaliação da organização.

1.5 Relevância

1.5.1 Relevância prática

O presente estudo evidencia a necessidade de mudanças na condução gerencial para atingimento do objetivo esperado no sistema de avaliação baseado em produtividade e resultado implantado pela instituição bancária estudada. A partir dessa necessidade, o presente estudo tem como relevância prática o desenvolvimento de um guia de orientação estratégica para a Superintendência da Regional da Baixada Fluminense apoiado nos gerentes classificados como *middle managers*.

1.5.2 Relevância teórica

O ambiente corporativo em constante mutação evidencia a necessidade da exploração literária em concomitância com as suas aplicabilidades práticas, contribuindo para posteriores pesquisas na área. Sendo assim, este trabalho propõe uma discussão prática-teórica com base na interação entre os conhecimentos do tipo tácito e o explícito, procurando apresentar mais uma contribuição ao processo de socialização, externalização, combinação e internalização (SECI) a partir de uma modelagem *middle-up-down*, de Takeuchi e Nonaka 1997, tendo as agências bancárias da região da Baixada Fluminense como objeto de estudo.

1.5.3 Relevância social

O desenvolvimento de um guia pautado nas relevâncias prática e teórica subsidiará a elaboração de um plano de desenvolvimento gerencial, alinhando o desempenho gerencial ao institucional. Espera-se assim, propiciar a qualidade de vida do ambiente laboral onde atuam. O ambiente bancário é marcado por estresse excessivo pela cobrança de metas, e facilitar o dia a dia dos gerentes, bem como elevar a eficiência da sua produtividade, contribui para o seu bem-estar pessoal.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

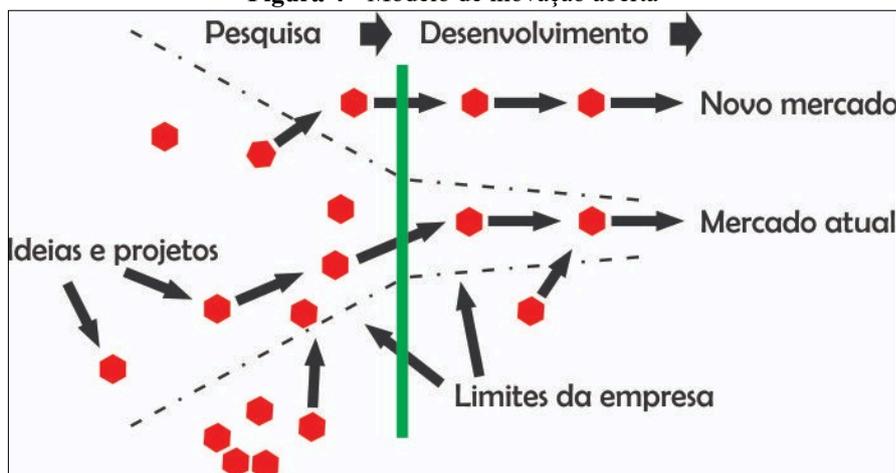
Neste capítulo, são feitas as fundamentações teóricas sobre os assuntos inerentes ao tema de pesquisa, buscando conceituar inovação, *middle manager* e gestão do conhecimento, evidenciando a influência das pessoas acerca do tema pesquisado.

2.1 Inovação

Os autores da administração clássica são reconhecidos pelos seus estudos acerca do ambiente interno das organizações, contribuindo para uma das primeiras teorias sobre inovação. Salienta-se que as abordagens clássicas se inter-relacionam com ambientes estáveis e tradicionais em que a tecnologia não contamina o ambiente e diminui as incertezas mercadológicas. Schumpeter (1988), ao concatenar o tamanho das organizações com o processo de inovação, afirma que quanto maior o tamanho da empresa, mais inovadora ela pode ser. Isso se deve ao fato de que o autor acredita que o processo de inovação emerge exclusivamente no interior das empresas a partir de suas interações, descartando, inicialmente, as interações com o ambiente externo. Essa perspectiva reconhece o empresário como protagonista do processo, ou seja, diferencia-o da população a partir da sua capacidade de introduzir no mercado “novas combinações”, conforme sua competência, para revelar um novo bem (produto ou serviço), uma nova maneira de produção e/ou criar ou transformar mercados.

A perenidade dos negócios depende da capacidade de apreciar os recursos e torná-los diferentes dos demais apresentados pelo mercado, ou seja, conecta-se com a habilidade criativa das organizações. Essa habilidade subsidiou estudos posteriores que, por sua vez, romperam com a exclusividade da inovação no ambiente interno, destacando as interações externas como fonte valiosa de conhecimento que, por sua vez, necessitam ser decodificadas para garantir a construção ou reestruturação de produtos e serviços (CHESBROUGH, 2003). O surgimento do conceito de inovação aberta profere que a existência dos recursos que subsidiam a inovação está interligada com o ambiente externo, em outras palavras, esse processo interativo viabiliza a construção colaborativa e sustentável. Diante disso, Chesbrough (2003) apresentou o modelo de inovação aberta, conforme figura 4, que, por meio dos processos interativos, possibilita o desenvolvimento de estratégias de crescimento.

Figura 4 - Modelo de inovação aberta



Fonte: Adaptada de CHESBROUGH, 2003, p. 33.

O modelo apresentado pelo autor exprime as possibilidades interativas que transcendem os limites da empresa, tornando possível aperfeiçoar ou criar ideias e projetos. Tais pesquisas propiciam a continuidade da empresa em mercados já explorados e consolidados bem como a possibilidade de se conectar com novos mercados a partir do reconhecimento das necessidades de consumo diagnosticadas. A ruptura da exclusividade do ambiente interno como fonte de inovação realça a ideia de fluxos de conhecimento em que a entrada e a saída de conhecimentos favorecem a continuidade e o progresso dos mercados interno e externo. Gerenciar a abertura passou a ser essencial, pois a amplitude de informações pode ser fator positivo e/ou negativo para as empresas, devendo estas calcular e compreender essa relação, a fim de gerar valor econômico.

O diálogo estabelecido entre os ambientes, ordenado com o avanço tecnológico, impulsiona a competitividade entre organizações (PORTER, 1985). Sob a ótica organizacional, a tecnologia impulsiona uma metamorfose empresarial, repercutindo de modo direto na inovação (TIDD; PAVITT; BESSANT, 2005). Esse universo competitivo cultiva a necessidade de produtos ou serviços singulares e a necessidade de buscar incessantemente a preferência do público-alvo. Para criar algo novo, é preciso compreender os concorrentes, os clientes, os recursos disponíveis e, de maneira eficiente, prever as possíveis mudanças mercadológicas.

A busca pela originalidade de ideias e demanda por um processo criativo dinâmico e acelerado cooperou para a definição de Afuah (1988), que percebe a inovação como ideias inéditas. Engel *et al.* (2000) incrementam o conceito ao incluir a percepção do cliente quanto à singularidade e valor percebidos para que algo seja classificado como novo. Ambos os conceitos debruçam sob a importância de antever necessidades, criar necessidades, evolução contínua e desenvolvimento tecnológico.

Com o avançar dos estudos e a amplitude de áreas que podem ser sensibilizadas com os impactos da inovação, alguns autores propuseram classificações ao tema, fragmenta-o à medida que novos estudos avançam (MOREIRA e QUEIROZ, 2007). Uma das primeiras tentativas de classificação tinha como objetivo categorizar a inovação de acordo com o seu foco de atuação e trouxe consigo quatro divisões, evidenciando a inter-relação entre elas (Knight, 1967). Segundo o autor, a inovação possui as seguintes categorias:

- Inovação no produto ou no serviço: satisfazer os clientes, ou seja, gerar valor, surpreendendo-os com novos produtos e serviços;
- Inovação no processo de produção: o aprimoramento tecnológico das organizações adotando novos meios e/ou recursos e contribuindo para o progresso das atividades;
- Inovação na estrutura organizacional: engloba as relações trabalhistas, ordenados, divisão de lideranças e/ou departamentos, ou seja, impacta diretamente nas relações institucionais;
- Inovação nas pessoas: são as mudanças comportamentais que impactam diretamente nos valores das pessoas dentro da instituição, geralmente acontecem por meio de práticas de aprendizagem, como treinamento.

Dando continuidade às classificações e visando às características de implantação do produto ou serviço, execução e criação de processos e métodos bem como os seus impactos transformadores, Lemos (1999) recomenda dividi-los em incremental e radical. Uma inovação pode ser caracterizada como incremental quando se trata de aperfeiçoamento de produtos e serviços já existentes no mercado. Já a inovação radical compreende uma ruptura estrutural nos processos atuais de maneira brusca, trazendo consigo um novo produto ou serviço. Fica explícita a necessidade de investimento em conhecimento e mercado para que os *stakeholders* internos e externos possam ter suas exigências saciadas. Normalmente, as inovações incrementais são mais frequentes, pois por meio delas produtos e serviços conseguem se manter no mercado, garantindo a permanência e competitividade.

As atividades de inovação são etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem, ou visam conduzir, à implementação de inovações. Algumas atividades de inovação são em si inovadoras, outras não são atividades novas, mas são necessárias para a implementação. (OCDE, 2005, p. 56)

O Manual de Oslo (OCDE, 2005) reconhece a inovação a partir das suas relações com os ambientes internos e externos e suas aplicabilidades, classificando-a em quatro tipos: de produto, de processo, de marketing e organizacional. Observa-se que foi retirada da

classificação o termo pessoas e incluído o marketing, pois as pessoas estão incluídas no contexto organizacional. O marketing tem papel fundamental na estratégia das organizações, visto que se trata de um instrumento capaz de identificar e atender às necessidades de mercado, além disso a correta utilização do mesmo pode alavancar as vendas e consolidar a empresa no mercado.

Essas classificações ajudam a nortear as organizações, para que as estratégias inovadoras sejam pensadas para garantir a sua sobrevivência no mercado, proporcionando foco de estudo de acordo com suas propostas, pois, além de todo o processo de identificação e criação de inovações, a adoção da inovação precisa acontecer de forma assertiva para garantir a eficiência da implementação.

2.1.1 Capacidade de inovação

A dinamicidade do mercado traz possibilidades de inovar, pois em ambientes inconstantes surgem mais oportunidades (MOHR, 1969). O dinamismo mercadológico também evidencia a necessidade de diminuição de custos e a adoção de produtos, serviços e/ou processos inovadores para garantir maior capacidade competitiva (SCHUMPETER, 1939). À medida que o mercado se transforma, e os processos, produtos e serviços requerem que sejam reinventados para continuar gerando valor para os clientes, as empresas são instigadas a reavaliar seus meios de produção para garantir a sua sobrevivência.

A revolução mercadológica impulsionada pelos avanços tecnológicos propagou a imprescindibilidade das organizações estarem sempre conectadas às mutações nos ambientes interno e externo. Diante disso, as empresas precisam revisar, constantemente, seus processos e ofertas para gerar inovações incrementais que subsidiem sua permanência no mercado. De acordo com Christensen (2000), é comum identificar na prática um número maior de inovações incrementais nas organizações, porém é preciso fomentar a busca contínua por mudanças mais radicais, pois elas possibilitam a conquista de novos mercados. Gerar vantagem por meio de inovações radicais resulta em mudanças mais relevantes (FREEMAN, 2003). Em contrapartida, o processo de implementação de inovações radicais esbarra com um alto nível de dificuldade, pois, segundo Heidrenich e Kraemer (2016), o radicalismo está diretamente relacionado à relutância.

Laforet (2011) salienta que para que haja inovação, é preciso ser capaz de inovar. A capacidade de inovação impõe a necessidade de estar constantemente observando os *stakeholders* internos e externos, pois ambos os ambientes são mutáveis e a organização precisa

acompanhar de forma estratégica para que seja possível transformar essa capacidade em um ativo valioso. Essa interação entre a organização e seus ambientes propicia que produtos e serviços sejam criados e/ou melhorados pela sinergia entre os recursos organizacionais e os ativos criados a partir de sua capacidade inovadora (GUAN e MA, 2003; LAWSON e SAMSON, 2001).

Sob a ótica organizacional, as capacidades inovadoras se conectam com diferentes áreas, sendo, assim, chamadas de metacapacidade (ZAWISLAK *et al.*, 2012). A metacapacidade integra diferentes áreas de conhecimentos e, para facilitar a compreensão, foi dividida em quatro capacidades complementares:

1. Capacidade de desenvolvimento de tecnologia: está relacionada à capacidade de transformação e desenvolvimento de tecnologias para garantir a eficiência da organização. Para que isso aconteça, é necessário o autoconhecimento organizacional para que novas possibilidades possam surgir (ZAWISLAK *et al.*, 2012);
2. Capacidade de operações: está relacionada à eficiência dos processos. A produtividade da organização deve sempre estar sendo reavaliada para minimizar custos, tais como: tempo e processos. Requer proximidade com os atuantes do processo produtivo para que suas rotinas sejam fonte de conhecimento (ZAWISLAK *et al.*, 2012);
3. Capacidade de gestão: está relacionada à capacidade gerencial de criação de estratégias a partir da avaliação dos seus funcionários, das suas operações e da interatividade entre todos os componentes da organização. Essa capacidade precisa estar conectada aos ambientes interno e externo para garantir decisões assertivas (ZAWISLAK *et al.*, 2012);
4. Capacidade de Transação: está relacionada à necessidade de garantir o melhor produto ou serviço com o menor custo possível. É preciso reavaliar constantemente as estratégias comerciais e desenvolver métodos menos custosos sem impactar negativamente os fornecedores, cliente e funcionários (ZAWISLAK *et al.*, 2012).

Integrar todas essas capacidades é um desafio, porém tanto as capacidades direcionadas à tecnologia quanto as capacidades direcionadas ao negócio demonstram a necessidade de autoconhecimento sustentável, propiciando inovação empresarial e mercadológica para que as decisões sejam tomadas de maneira sustentável.

2.1.2 Geração e adoção de inovação

Damanpour e Wischnevsky (2006) evidenciaram a falta de suporte empírico nos estudos acadêmicos acerca da inovação sob a ótica organizacional. Diante disso, verificaram a necessidade de análise do comportamento inovador das empresas, classificando-as quanto a sua capacidade de produção ou adoção de inovação.

Os autores classificam as organizações de acordo com as suas características inovadoras. Sendo assim, as que são capazes de produzir novos produtos, serviços ou tecnologias foram denominadas Organizações Geradoras de Inovação (IGO). Já aquelas que assimilam e utilizam os produtos, serviços e tecnologias criadas pelas IGO, são chamadas de Organizações Adotantes de Inovações (IAO). É essencial a compreensão das empresas enquanto IGO ou IAO, pois cada uma delas possuem características particulares que precisam ser compreendidas e exploradas para garantir a sustentabilidade do negócio.

As IGO têm como objetivo gerar algo novo e, para que isso seja possível, é necessário mapear as oportunidades. O investimento em marketing é essencial para as organizações geradoras de inovação, dentre os seus desafios está a capacidade de combinação das capacidades organizacionais com as circunstâncias mercadológicas. Já as IAO fazem o uso das inovações propostas pelas IGO, reconhecendo-as a partir das suas necessidades. Para essas organizações, a inovação se torna um meio e o desafio gerencial está no processo de adoção das soluções inovadoras, pois o sucesso vai depender desse gerenciamento (DAMANPOUR e WISCHNEVSKY, 2006).

2.1.3 O processo de adoção de inovação

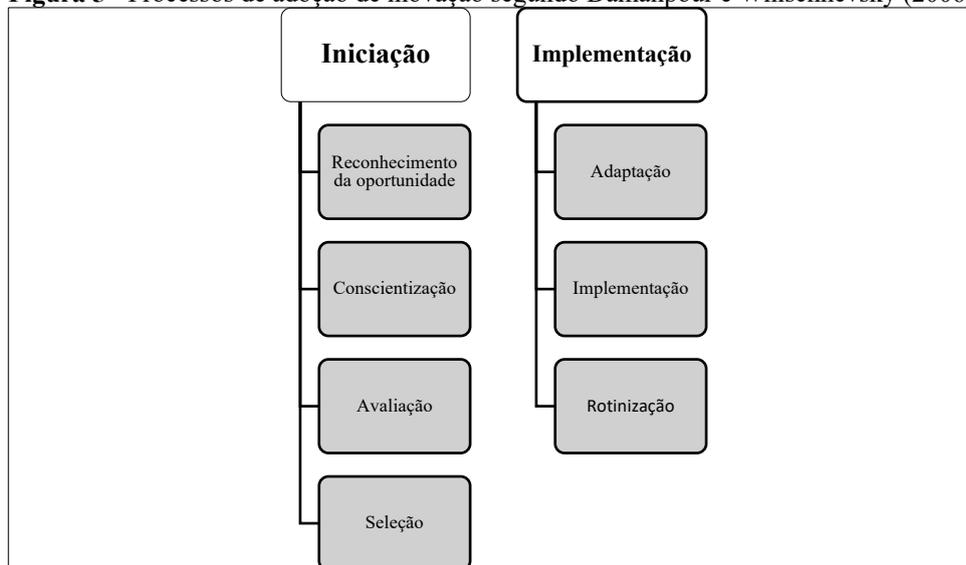
A inovação é interpretada como algo novo, caracterizando as interações sociais como uma das principais formas de difusão (ROGERS, 1995). De acordo com Rogers (2003), o processo de adoção de inovação está representado por dois subprocessos, sendo eles: iniciação e implementação.

Segundo o autor, a iniciação acontece a partir da definição de uma agenda, ou seja, de um problema que posteriormente seria harmonizado com uma inovação. A tomada de decisão quanto à implementação da inovação acontece após a definição e a seleção da inovação. Após a tomada de decisão, se inicia a implementação, que começa com a redefinição ou reestruturação da inovação, momento em que são analisados o contexto organizacional e a capacidade da empresa de absorver a inovação e as possíveis mudanças internas necessárias para que a implantação aconteça de forma eficiente. Posteriormente, tem início a fase de

esclarecimento, em que as mudanças são disseminadas a todos os membros da organização de forma gradativa, trazendo respostas às possíveis dúvidas dos afetados pela reestruturação do negócio. A última fase foi chamada pelo autor de rotinização, pois é quando a inovação atinge o seu estágio final, sendo incorporada pela organização, as rotinas passam a fazer parte do dia a dia e complementam, assim, as fases do modelo proposto.

Damanpour e Wischnevsky (2006), em seus estudos a respeito da diferenciação entre as IGO e IAO, contribuíram posteriormente com a construção de um processo com sete etapas para a adoção de inovação complementar à apresentada por Rogers (2003), conforme figura 4. Os autores acreditam que o processo de iniciação acontece a partir do reconhecimento das oportunidades e conscientização, gerando, assim, o alicerce para as demais etapas.

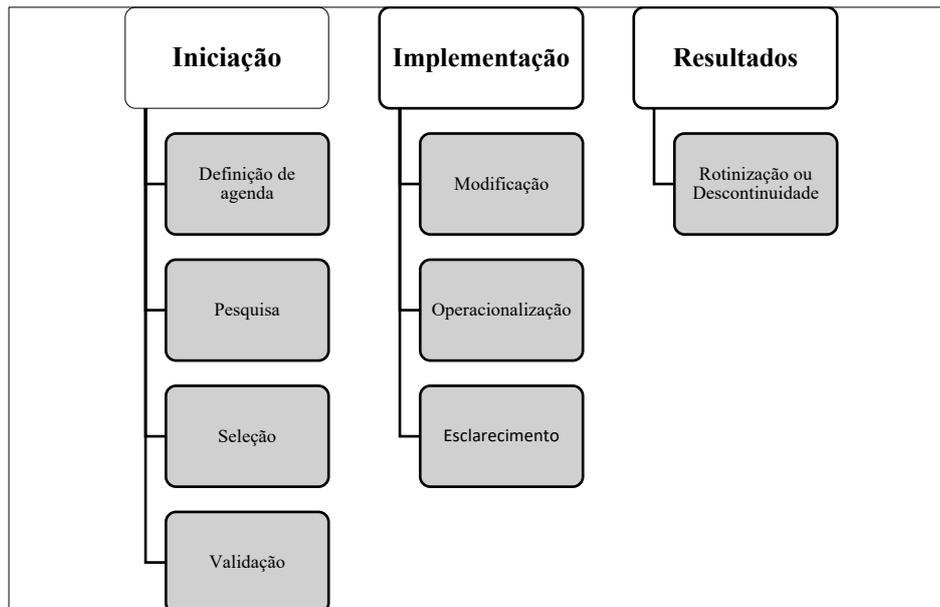
Figura 5 - Processos de adoção de inovação segundo Damanpour e Whischnevsky (2006).



Fonte: Elaborada pelo autor com base em DAMAMPOUR e WHISCHNEVSKY, 2006.

Dando continuidade à representação de Rogers, cuja finalidade foi contribuir para a compreensão e caracterização dos objetos deste estudo, um modelo estendido, conforme a figura 6, foi sugerido por Rasmussen e Hall (2016), introduzindo um terceiro subprocesso denominado como resultados. As fases inicial e de implementação receberam melhorias, evidenciando a necessidade de pesquisas para a primeira fase e adicionando uma etapa chamada de modificação na etapa implementação, uma vez que ao implementar algo novo ou melhorá-lo, necessariamente haverá mudanças.

Figura 6 - Adoção de inovação segundo Rasmussen e Hall (2016)



Fonte: Elaborada pelo autor com base em RASMUSSEN e HALL, 2016.

O modelo apresentado por Rasmussen e Hall (2016) revalida a ideia central dos anteriores com algumas alterações. Está evidenciada a necessidade de pesquisa acerca de conhecimento das necessidades organizacionais para que qualquer decisão seja tomada e conseqüentemente encaminhada para a fase de implementação. Após a fase de implementação, Rasmussen e Hall (2016) incluem uma etapa chamada de resultados, em que pode acontecer tanto a rotinização completando as etapas do processo quanto a descontinuidade, desde que não tenha atingido os objetivos propostos.

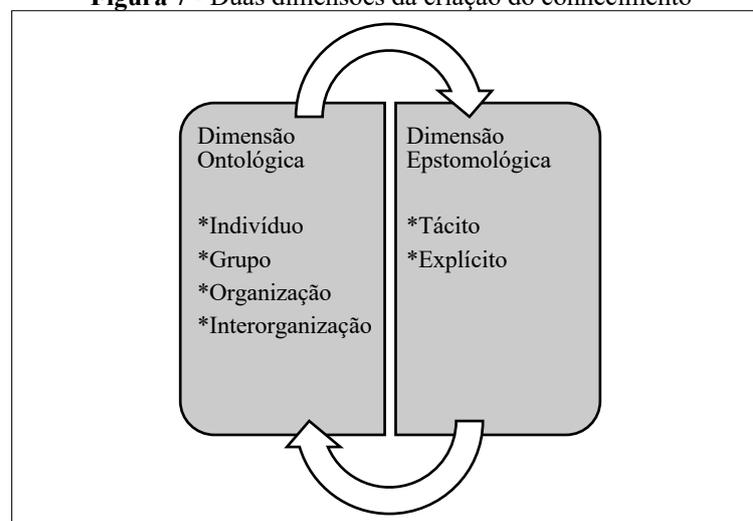
2.2 Gestão do conhecimento

A complexidade mundial e a evolução social vivida, à medida que os anos se passam, dão lugar a uma imensidão de paradoxos que subsidiam as pesquisas científicas. As organizações capazes de enfrentar esses paradoxos, criando oportunidade para novos negócios ou incrementando os já existentes, garantem a sua sobrevivência no mundo empresarial. Desde os primórdios na administração científica, ao estudar o tempo e o movimento, Frederick Taylor buscava maneiras de eliminar os paradoxos existentes na linha de produção, para que o controle fosse a chave para o aumento da eficiência e produtividade. Entretanto, a migração dos ideais da administração científica para a sociedade do conhecimento transformou essas dualidades em matéria-prima para novas possibilidades de negócio (TAKEUCHI e NONAKA, 2008).

2.2.1 Perspectivas da criação do conhecimento

À medida que os estudos dos paradoxos existentes nas relações humanas e organizacionais evoluem, fica explícito que as informações gerenciais precisam ser decodificadas, a fim de subsidiar as decisões organizacionais (TAKEUCHI e NONAKA, 1997). A partir dessa necessidade, Takeuchi e Nonaka (1997) apresentam duas dimensões da criação do conhecimento, conforme figura 7, estruturando-as sob duas perspectivas: ontológica e epistemológica.

Figura 7 - Duas dimensões da criação do conhecimento



Fonte: Adaptada de TAKEUCHI e NONAKA, 2008, p. 23.

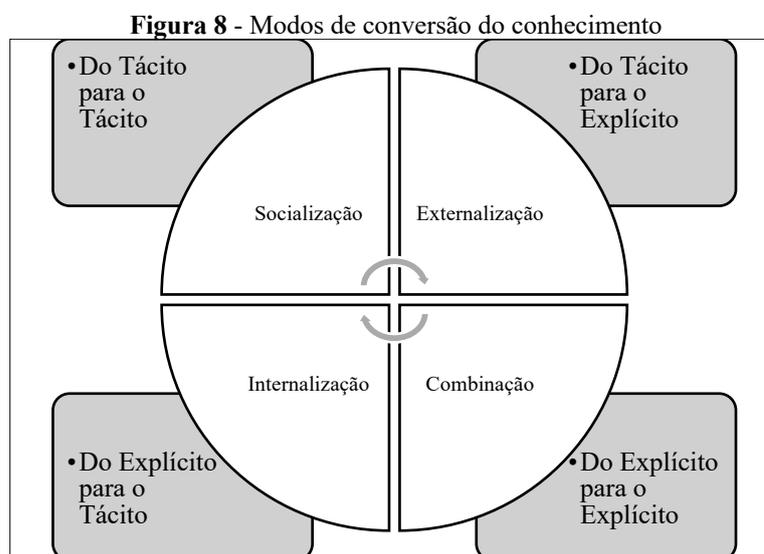
A dimensão ontológica elucida as relações como fonte geradora de conhecimento. Em outras palavras, uma organização não é capaz de gerar conhecimento sozinha, pois ele é criado à medida que indivíduos se relacionam formal ou informalmente. Sendo assim, as organizações necessitam compreender, estudar, cultivar e gerenciar o conhecimento gerado a partir dos seus indivíduos (TAKEUCHI e NONAKA, 1997).

Polanyi (1966) postulou sobre a dimensão epistemológica discriminando o conhecimento entre tácito e explícito. O conhecimento tácito é altamente pessoal e baseado na experiência social de cada indivíduo. Diante disso, a criação de conhecimento tácito está diretamente relacionada com o ambiente em que os indivíduos se relacionam e acomoda componentes técnicos e cognitivos. Esse tipo de conhecimento é extremamente complexo e, por ser uma aprendizagem pessoal e específica, torna-se um desafio enorme seu compartilhamento e comunicação formal. Quanto ao conhecimento explícito, Polanyi (1966) se refere àquilo que pode ser compartilhado, expresso e transmitido a todos, como manuais,

áudios, palavras, sons, etc. Sendo assim, o conhecimento explícito é codificável e possui uma facilidade de transmissão de forma sistemática.

2.2.2 Conversão do conhecimento

Em sintonia com a perspectiva epistemológica de Polanyi, Takeuchi e Nonaka (1997) enfatizam que as interações entre o conhecimento tácito e explícito são importantes para a construção do conhecimento gerencial. Sendo assim, essas interações serviram de base para a criação de um modelo dinâmico (SECI), conforme figura 8, com quatro modos de conversão do conhecimento, sendo eles: socialização, externalização, internalização e combinação.



Fonte: Adaptada de TAKEUCHI e NONAKA, 2008, p. 24.

A socialização, como o próprio nome indica, emerge das relações e compartilhamento de informações e experiências. Esse tipo de conhecimento é disseminado a partir das experiências compartilhadas entre os indivíduos e pode ser adquirido sem o uso da linguagem, ou seja, a partir das percepções o conhecimento tácito acaba sendo difundido. A externalização acontece quando o conhecimento tácito é decodificado, tornando-o explícito em uma forma mais fácil de ser compreendido. Por isso, pode-se afirmar que “a externalização é a chave para a criação do conhecimento” (TAKEUCHI e NONAKA, 1997, p.73) capaz de trazer novas concepções ao explorar o conhecimento tácito. A combinação se trata de um compilado de conceitos que já foi externalizado e decodificado, ou seja, um processo sinérgico de troca de informações. Essas combinações podem gerar novos conhecimentos por meio do uso criativo do processo de comunicação. O último modo de conversão do conhecimento, a internalização

evidencia que tudo o que foi compartilhado, externalizado e compilado é devolvido aos demais, integrando seu conhecimento tácito. Essa cadeia cíclica e sinérgica de socializar, externalizar, combinar e internalizar gera ativos valiosos para a organização ao interagirem entre si.

2.2.3 O Conhecimento como fonte de inovação

A criação de produtos e serviços objetivando suprir necessidades mercadológicas e sociais é originada a partir da combinação de diferentes tipos de conhecimento (FIGUEIREDO, 2015). Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005), a inovação se origina da busca constante de implementação e reestruturação de produtos, bens ou serviços. Ambos os conceitos apresentados são complementares e caracterizam a inovação como a união do conhecimento a partir de um processo contínuo de autorrenovação (FIGUEIREDO, 2015).

Segundo Tidd e Bessant (2005), as empresas necessitam gerenciar sua capacidade de inovar para garantir a sustentabilidade dos seus negócios. Para que isso seja possível, Takeuchi e Nonaka (2008) revelam que as empresas precisam ser capazes de gerir e criar conhecimento, caracterizando as organizações como organismo vivo. Como visto anteriormente, a externalização é fonte de geração do conhecimento e transformar o conhecimento tácito em explícito é o maior desafio para a organização (TAKEUCHI e NONAKA, 2008).

Para que seja possível criar conhecimento, ou seja, garantir subsídio para que inovações sejam criadas, faz-se necessário criar um ambiente propício (HAYEK, 1945). A busca pela caracterização do local ideal que propicie o conhecimento deu origem ao conceito conhecido como *ba* que compreende as interações a partir de um tempo e local específico e é decorrente da socialização dos indivíduos em diversos ambientes físicos ou virtuais. Sendo assim, é possível gerar conhecimento a partir desse processo e os participantes do *ba*, ao compor um ambiente organizacional, configuram um sistema orgânico de vários outros *ba* que são capazes de subsidiar a criação de conhecimento (TAKEUCHI e NONAKA, 2008).

A caracterização do *ba* permite evidenciar que não há limites físicos para que o mesmo aconteça. O conhecimento gerado a partir desse processo interativo transcende a organização e permite que diferentes *ba* possam se conectar independentes do espaço físico organizacional (TAKEUCHI e NONAKA, 2008).

2.3 *Middle manager*

O conhecimento se tornou a principal fonte de inovação e, simultaneamente, os avanços tecnológicos vieram como facilitadores do saber ao tornar acessíveis as informações em forma de dados, porém o maior desafio do mundo moderno é o processo de absorção do conhecimento (TAKEUCHI e NONAKA, 2008).

É impossível analisar o processo de criação do conhecimento sem considerar a importância de um ambiente organizacional apropriado, pois a atmosfera corporativa está diretamente relacionada com o nível de desempenho dos negócios (TAKEUCHI e NONAKA, 1997). Para Takeuchi e Nonaka (1997), existem dois processos gerenciais dominantes e ineficazes quanto à capacidade de promover as interações dinâmicas necessárias para a construção do conhecimento organizacional, sendo eles: o modelo *top-down* (de cima para baixo) e o modelo *bottom-up* (de baixo para cima).

O *top-down* traz um conceito de modelo hierárquico em que a alta gerência se torna responsável por desenvolver estratégias, sendo encarregada pela criação de conhecimento. Essa abordagem ocasiona um distanciamento entre os demais níveis da organização e traz limitações aos demais setores, que passam a ter como principal objetivo cumprir e executar as suas tarefas sob a ótica direta da alta gerência.

A gerência *bottom-up* se trata de um modelo inverso ao *top-down*, visto que o conhecimento passa a ser observado de baixo para cima conforme ocorre a criação do conhecimento, quase sempre, na base da organização (TAKEUCHI e NONAKA, 1997). O modelo surgiu como uma crítica aos princípios da administração científica em uma tentativa de desarmar a rigidez presente na hierarquia, gerando autonomia aos funcionários os tornando independentes. Esse processo de independência organizacional distanciou os funcionários, grupos e setores de modo que as interações sociais necessárias para o processo de criação do conhecimento decresceram de forma exponencial.

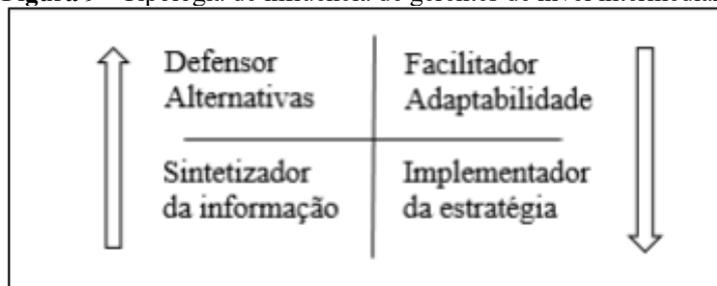
Embora ambos os modelos sejam adequados para analisar especificamente determinado fenômeno relacionado ao conhecimento, o *top-down* é propício para análise do conhecimento explícito e o *bottom-up* apropriado para o estudo do conhecimento tácito, ambos são inapropriados para o gerenciamento da criação do conhecimento. Para dar conta dessa proposição mais geral, Takeuchi e Nonaka (1997) sugerem uma terceira possibilidade de gerenciamento intitulada como *middle-up-down* (do meio para cima e para baixo).

Para Takeuchi e Nonaka (1997), os *middle managers* se tornam protagonistas ao serem alocados no centro da gestão do conhecimento em uma interseção entre a alta gerência e os funcionários da linha de frente.

Estando entre os principais protagonistas, vemos os gerentes de nível médio desempenhando papel-chave na facilitação do processo de criação do conhecimento organizacional. Servem como “nó” estratégico que liga a alta gerência aos gerentes da linha de frente. Atuam como “ponte” entre os ideais visionários do topo e as realidades quase sempre caóticas do negócio enfrentadas pelos funcionários da linha de frente. (TAKEUCHI e NONAKA, 1997, p. 146)

Floyd e Wooldridge (1992) analisaram a participação do *middle manager* na captação de informações, relacionando a sua influência no processo estratégico que, como fruto de um estudo com 25 instituições diferentes, originou a tipologia da influência de gerentes de nível intermediário, conforme mostra a figura 9. Segundo a tipologia apresentada, o *middle manager* desempenha diferentes papéis quando examinado a partir de suas interações sociais. Em seu trabalho subsequente, os autores destacaram a atuação ascendente (de baixo para cima) e descendente (de cima para baixo) com base na avaliação comportamental, e cada um desses movimentos possui interesses diferentes.

Figura 9 - Tipologia de influência de gerentes de nível intermediário



Fonte: FLOYD e WOOLDRIDGE, 1992, p. 154.

A identificação dos diferentes papéis subsidiou as próximas pesquisas detalhando seus comportamentos e as suas influências nas relações dentro da organização. A partir desses movimentos, foram reconhecidas as atividades pertencentes a cada papel exercido pelos *middle managers*.

Segundo Floyd e Wooldridge (1992), a influência ascendente, conforme figura 10, requer uma consciência e maturidade dos gerentes, evitando quaisquer conflitos de interesse ou benefício próprio quanto às sugestões enviadas para a alta administração. Compreender os valores, a cultura, a missão e a visão da organização é fundamental para assegurar que os projetos estejam em sincronia com a empresa. Frisa-se que para exercer os papéis de

sintetizador e defensor, é preciso familiaridade com os *stakeholders* internos e externos, pois novas ideias ou propostas devem estar alinhadas com as demandas mercadológicas. É comum e saudável que haja competitividade quanto às ideias a serem submetidas ao crivo da alta gerência, servindo como combustível para assegurar que os gerentes estejam constantemente rastreando e identificando novas oportunidades.

Figura 10 - Papel ascendente do manager conforme tipologia de Floyd e Wooldridge

	PAPEL	ATIVIDADES
	Sintetizador da Informação	Reunir informações sobre a viabilidade de novos programas Comunicar as atividades de concorrentes, fornecedores e etc. Avaliar as mudanças no ambiente externo
	Defensor de Alternativas	Justificar e definir novos programas Avaliar o mérito de novas propostas Procurar novas oportunidades Propor programas e projetos para os gerentes em nível superior

Fonte: Adaptada de FLOYD e WOOLDRIDGE, 1992, p. 154.

Floyd e Wooldridge (1992) declaram que a influência descendente, conforme figura 11, demanda papéis facilitadores e implementadores, certificando que os interesses da alta administração sejam efetivados de forma eficiente. É preciso ter conhecimento sobre a proposta a ser implantada para que a execução seja conduzida e operacionalizada adequadamente. Enquanto implementadores, é possível diagnosticar possíveis falhas e lacunas que podem posteriormente ser reportadas, propiciando uma cadeia cíclica de inovação incremental. Para que isto aconteça, é preciso ganhar a confiança da área operacional gerando autonomia e flexibilidade a partir do compartilhamento de informações.

Figura 11 - Papel descendente do manager conforme tipologia de Floyd e Wooldridge

	PAPEL	ATIVIDADES
	Facilitador Adaptabilidade	Relaxar as regulamentações para iniciar novos projetos Ganhar tempo para programas experimentais Localizar e fornecer produtos para projetos de teste Fornecer um refugio seguro para programas experimentais Incentivar a discussão informal e o compartilhamento de informações
	Implementador da Estratégia	Monitorar as atividades para apoiar os objetivos da alta gerência Transformar as metas em plano de ações Traduzir as metas em objetivos individuais Vender iniciativas da alta administração para os níveis inferiores

Fonte: Adaptada de FLOYD e WOOLDRIDGE, 1992, p. 154.

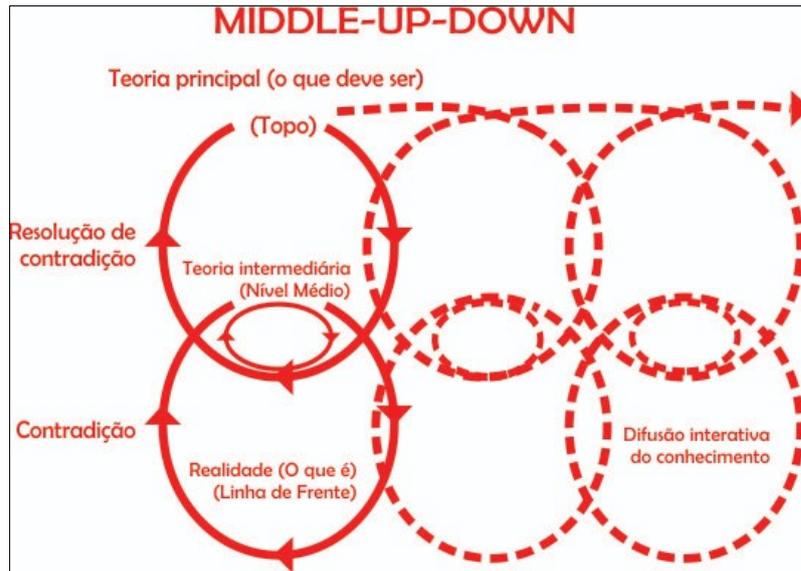
Ambas as influências demandam incentivos organizacionais, pois o volume de

informações que são submetidas a esses gerentes precisa ser utilizado como matéria-prima, objetivando decodificá-las e transformá-las em conhecimento útil. Caracterizá-los como especialistas do negócio é o início do processo, pois, na maioria das vezes, existe uma dificuldade em transformar o conhecimento tácito presente nesses indivíduos em explícito. A alta gerência almeja crescimento contínuo e, para que ele seja possível, torna-se necessário o comprometimento de todos os envolvidos na organização. O *middle manager* passa a se posicionar como intermediador, cujo papel principal é possibilitar as metas e objetivos estabelecidos pela alta gerência a partir de possibilidades reais existentes no dia a dia dos profissionais da linha frente, ou seja, criando uma ponte entre todos os envolvidos na estrutura organizacional com o propósito de criar conhecimento (FLOYD e WOOLDRIDGE, 1992).

Um importante papel do *middle manager* na implantação das estratégias gerenciais pré-estabelecidas pelo *top manager* é reduzir resistências e/ou transmitir confiança para a linha de frente convertendo projetos e ideias em algo efetivo (GUO, HUY e XIAO, 2017; WOOLDRIDGE, SCHMID, FLOYD, 2008). Esse papel e sua posição privilegiada entre os níveis organizacionais evidenciam uma necessidade empresarial de criação de políticas organizacionais que fomentem o conhecimento, pois, ao mesmo tempo em que esses funcionários podem ser especialistas do negócio, decodificar as informações transformando-as em conhecimento útil pode ser um trabalho árduo (TAKEUCHI e NONAKA, 1997, p.146).

O processo de criação de conhecimento a partir do processo gerencial *middle up down*, conforme a figura 12, detalha as diferenças conceituais entre os níveis organizacionais revelados por Takeuchi e Nonaka (1997) ao denominá-los engenheiros do conhecimento. Dessa forma e sob tal complexidade, a alta gerência cria teorias principais baseadas em sua visão limitada do todo a partir de seus anseios de curto, médio e longo prazo. A partir disso, os *middle managers* submetem essa proposta à linha de frente compreendendo as dificuldades e facilidades expostas por ela e as contradições encontradas entre teoria e prática são submetidas à alta gerência na tentativa de soluções sustentáveis para a organização. Esse processo expõe uma difusão interativa do conhecimento, orientando e direcionando as atividades empresariais.

Figura 12 - Processo de criação do conhecimento *middle-up-down*



Fonte: Adaptada de TAKEUCHI e NONAKA 1997, p. 27.

O ambiente mutável no qual todas as organizações se encontram exige estratégias de sobrevivência para que as mudanças sejam decifradas e controladas, qualificando os *middle managers* como iniciadores de estratégia em face da sua capacidade de diálogo entre as unidades de negócio (FOURNE *et al.*, 2014). Diante disso, a difusão interativa do conhecimento entre os níveis gerenciais pode ser interpretada como benefício quando as informações são decodificadas de forma assertiva e utilizadas para criação ou redefinição de estratégias (TAYLOR e HELFAT, 2009).

Ao mesmo tempo em que ocorre a difusão interativa do conhecimento interno nas organizações, mudanças mercadológicas surgem diariamente, sendo preciso dispor de competências técnicas para conhecê-las (BARNEY, 1991). Para Barney (1991), é preciso traduzir as constantes mudanças inovadoras e transformá-las em recursos que necessariamente precisam ser valiosos, raros e difíceis de imitar. Pensando em viabilizar uma abordagem baseada em recursos, Ulrich e Lake (1991) fundamentaram quatro princípios, apresentando alguns elementos-chave, sendo eles: a importância da interação entre os ambientes interno e externo, a relevância de experiências passadas, a capacidade de meditar sobre erros e acertos, a habilidade de integralizar nos diferentes níveis a missão, visão e procedimentos, a cultura organizacional e o potencial de metamorfosear constantemente.

2.3.1 O papel do *middle manager* na inovação

Pode-se afirmar que, a partir das pesquisas acerca dos *middle managers* e a constatação da sua importância empresarial em face da sua posição privilegiada na organização, foi possível identificar que por meio de atitudes e comportamentos informais, ao se socializarem com os demais níveis na empresa, esses gerentes são os principais responsáveis por estimular o atingimento das metas individuais ou coletivas e a inovação empresarial (QINN, 1985).

Ao apresentar a tipologia da influência dos *middle managers*, Floyd e Wooldridge (1992) revelam que a acessibilidade da inovação depende diretamente das interações desses gerentes. Enquanto facilitadores, as estratégias organizacionais são reveladas à linha de frente, enquanto sintetizadores, eles são fonte de conhecimento que precisa ser lapidado, a fim de criar vantagem competitiva. Posto isso, Takeuchi e Nonaka (1997) ratificam ao demonstrar que o processo de criação de conhecimento por meio dos *middle managers* promove o desenvolvimento institucional.

De acordo com Keys e Bell (1982), o processo de socialização no qual esses gerentes estão submetidos cria oportunidades para mudanças por eles estarem sujeitos a desfrutar de quatro possibilidades de interação informal: (i) voltada para cima, (ii) voltada para baixo, (iii) voltada para o lado e (iv) voltada para fora. Uma interação voltada para cima possibilita o contato direto com a alta administração, podendo orientá-los quanto às fortalezas e fraquezas para que as estratégias possam ser traçadas. A interação voltada para baixo viabiliza que a execução dos afazeres esteja em conformidade com os objetivos traçados pela organização. O contato voltado para o lado concede a oportunidade de absorver boas práticas ao estarem em contatos profissionais análogos e reuniões departamentais podem gerar melhoria nos processos. Já a interação voltada para fora consiste em mapear o mercado e estar dialogando com *stakeholders* externos para atualização contínua. Frisa-se que essas influências internas e externas exigem do gerente a capacidade de dialogar simultaneamente entre os quatro tipos de interações bem como aptidão para decodificar as informações coletadas, transformando-as em recursos intangíveis para a organização (KEYS e BELL, 1982).

Huy (2001) examinou, durante seis anos e com aproximadamente 200 gerentes, a relação dos *middle managers* no que diz respeito aos impactos nas mudanças organizacionais. Como resultado, o autor categorizou os gerentes como empreendedores, comunicadores, terapeutas e estabilizadores. Enquanto empreendedores, é possível identificar problemas e possibilidades a partir da sua interatividade, acarretando sugestões criativas para impulsionar mudanças. Seu papel comunicador evidencia as redes de relacionamento que precisam ser

construídas de forma eficiente para alicerçar a tomada de decisão. Na qualidade de terapeuta, todo e qualquer processo de mudança suscita em incerteza e afeta diretamente os funcionários que precisam ser ouvidos para que suas dúvidas, frustrações ou alegrias sejam levadas em conta, instituindo um ambiente psicologicamente seguro. Por fim, como estabilizadores, os gerentes necessitam garantir a sobrevivência da organização descobrindo o equilíbrio entre os efeitos do processo de mudança e a garantia do seguimento dos negócios.

2.3.2 A influência do *middle manager* na aprendizagem organizacional

Chia (2017) escreveu sobre os problemas diários manifestados pelo processo de mudança, evidenciando a necessidade de novos caminhos para passar por esse processo. O conceito de aprendizagem organizacional emerge dessas relações sociais conectadas à práxis (CHIA, 2017).

O ambiente organizacional possui estruturas e sistemas que, muitas vezes, podem agir como limitadores de aprendizagem; a comunicação e persuasão são elementos-chave para propor modificações (LAWRENCE *et al.*, 2005). A partir dessa conjuntura, o papel do *middle manager* enquanto facilitador do processo se torna fundamental (HUY, 2011; SHARMA e GOOD, 2013). Quanto à aprendizagem organizacional, eles se tornam responsáveis por viabilizar as condições de aprendizagem e têm como desafio o clima organizacional, sendo necessário, por diversas vezes, lidar com as emoções individuais e coletivas (HUY, 2002).

Para desempenhar o seu papel, o *middle manager* precisa criar um ambiente estável mesmo quando a necessidade de mudança é a chave para sustentabilidade dos negócios (FARJOUN, 2010). Torna-se um desafio gerenciar, avaliar e controlar os projetos existentes em concomitância com a necessidade de inovar. Posto isso, fica evidente a indispensabilidade de fomentar a capacidade do gerente para enfrentar tensões e conflitos, visto que as emoções influenciam diretamente na implantação das ações (SEO *et al.*, 2010; SHEPHERD *et al.*, 2011; VORONOV e VINCE, 2012). No diálogo com os funcionários, os gerentes estão expostos ao clima emocional (QUINN e DUTTON, 2005) e, portanto, cabe ao mesmo energizar a equipe em prol dos objetivos organizacionais (COLE *et al.*, 2004, 2005, 2012).

2.3.3 A Influência do *middle manager* na voz da equipe da linha de frente

A proximidade do *middle manager* com a linha de frente está cada vez mais sendo utilizada como ferramenta para gerar inovação à medida que é fomentada a voz da equipe, ou seja, a partir do compartilhamento de informações e conhecimento relativos ao exercício das atividades empresariais (MORRISON *et al.*, 2011; FRAZIER e BOWLER, 2015). Para usufruir dos benefícios da voz da equipe, as organizações precisam propiciar tal prática no ambiente onde as interações laborais ocorrem.

Segundo a teoria da aprendizagem social (BANDURA, 1977, 1986), os seres humanos constroem seus comportamentos baseados nas suas interações sociais. Pode-se aferir que a linha de frente tende a acompanhar os comportamentos representados pelo *middle manager* e, por conseguinte, este tende a se espelhar no comportamento da alta gerência (SHAMIR, 1995). Essa teoria serviu como base para pesquisas sobre os papéis dos gerentes, sugerindo que alguns comportamentos de liderança autoritária podem surgir a partir das relações entre o *middle manager* e o *top manager*, reproduzindo, em alguns casos, um efeito cascata de liderança tirânica (MAYER *et al.*, 2009; LIU *et al.*, 2012; MAWRITZ *et al.*, 2012; LI e SUN, 2015).

A busca pela criação de um ambiente ideal para o compartilhamento de conhecimento delineou a identificação da necessidade de que líderes estejam aptos à construção, disseminação, autoconsciência e aproveitamento das interações sociais e capital intelectual dos funcionários, ou seja, uma liderança autêntica (NEIDER e SCHRIESHEIM, 2011). Um líder autêntico é notado com mais confiança pela equipe ao viabilizar diálogos abertos, fazendo com que os funcionários exponham suas contribuições, descontentamentos ou receios sem que se sintam ameaçados (GILL e CAZA, 2018). A viabilidade da troca de informações a partir de uma conversa em que a equipe se sinta motivada a responder os questionamentos do *middle manager* oportuniza o alcance da voz da equipe (HSIUNG, 2012).

A capacidade de processamento das informações de maneira assertiva é tão importante quanto a criação do ambiente comunicativo. A partir da absorção das informações, o gerente precisa realizar uma análise das informações e transformá-las em matéria-prima para a tomada de decisão. No momento em que as decisões baseadas na comunicação organizacional são tomadas, os funcionários podem se sentir contemplados e auferir uma imagem de justo e acessível ao *middle manager* (GARDNER *et al.*, 2011). É papel da gerência autêntica estar disposta a ouvir pontos positivos e negativos, distanciando suas percepções pessoais e criando uma escuta ativa (GARDNER *et al.*, 2011).

O engajamento dos funcionários para contribuições futuras vai depender da percepção deles em relação às soluções ou mudanças apresentadas e propostas pela liderança. Valorizar a

colaboração da equipe respeitando as diferentes maneiras de expressão estimula a vontade dos funcionários de contribuir para as inovações corporativas (NOVITASARI *et al.*, 2020; TAKEUCHI *et al.*, 2012).

2.3.4 As trocas relacionais entre o *middle manager* e o *top manager*

Implementar estratégias na organização sugere o envolvimento de todos os funcionários, porém é imprescindível uma comunicação ativa entre as colaborações do *middle manager* e os desejos e/ou contribuições do *top manager* (REIMER *et al.*, 2016). Dito isso, é evidente a necessidade de compreender as relações entre ambos os níveis gerenciais bem como criar maneiras de estreitar esse relacionamento, a fim de garantir que o interesse de todos seja contemplado e minimizar os impactos das possíveis divergências de interesse (MANTERE, 2008; RAES *et al.*, 2011).

As trocas relacionais existentes entre o os *middle managers* e *top managers* servirão como objeto de avaliação da implantação das mudanças organizacionais, ou seja, o *middle manager* é capaz de compreender com mais clareza as inovações a serem implantadas. Além disso, por meio da socialização direta com os níveis abaixo, ele pode introduzir as novidades de forma mais assertiva (BALOGUN e JOHNSON, 2004, 2005). A partir disso, é possível inferir que o comprometimento do *middle manager* com os processos de implementação de estratégia pode levar a organização à estagnação ou ao sucesso (HUY, 2002). Floyd e Lane (2000) ao aplicar a teoria da troca social (BLAU, 1964; EMERSON, 1976) apontaram que a qualidade das relações existentes entre os níveis médio e topo impacta diretamente nas iniciativas de mudança organizacional.

Reconhecer a importância do *middle manager* no processo de facilitação e adaptação das mudanças pode gerar conflitos, uma vez que, normalmente, o *top manager* tende a possuir uma postura dominante e controladora (PAPPAS e WOOLDRIDGE, 2007). Os ruídos na comunicação entre os níveis podem desanimar o gerente, o que resulta na construção de um elo relacional fraco (BALOGUN e JOHNSON, 2004, 2005). Com o objetivo de minimizar esses conflitos, recomenda-se a construção conjunta de ideias com participação ativa dos *middle managers*, criando abertura e partilhando conhecimento (WOLF, 2017). É imprescindível ressaltar que, para que as trocas relacionais aconteçam com eficiência, é necessário estabelecer um clima de confiança, fazendo com as incertezas do *middle manager* se transformem em comprometimento (COOK e EMERSON, 1978).

3 METODOLOGIA

No que concerne à metodologia utilizada neste estudo, o autor se apropriou de uma pesquisa bibliográfica abrangendo diferentes referenciais teóricos que contribuíram, por meio de dialéticas, com o tema proposto. Referente aos assuntos abordados, tais fundamentações teóricas buscaram conceituar *middle manager*, inovação, gestão do conhecimento e estratégia, bem como a influência das pessoas acerca do tema.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), esse método possibilita que o autor consiga, de forma exploratória, compreender não apenas assuntos já esclarecidos, mas também os que ainda não foram cristalizados devido a seu curto período de abordagem. Quanto às fontes, Gehardt e Silveira (2009) salientam que esses referenciais teóricos podem ser encontrados em diferentes meios, tais como livros, artigos científicos e páginas de *web sites*. Assim, os autores consultados, como Takeuchi e Nonaka, Peter Drucker, Joseph Schumpeter, Everett Rogers, Thomas Davenport e Laurence Prusak, e os artigos científicos forneceram embasamentos para os temas de inovação, *middle manager*, gestão do conhecimento e estratégia.

Pode-se classificar esta pesquisa como qualitativa de natureza aplicada, pois, segundo Silva e Menezes (2005), a utilização dos dados originados em uma pesquisa servirá de base para propor aplicações práticas com a intenção de solucionar alguns problemas institucionais descobertos. O presente estudo possui caráter exploratório, considerando o ambiente das agências bancárias investigadas como fonte direta de coleta dados. De acordo com Gil (2002), a pesquisa exploratória permite ao autor adaptar o conteúdo analisado a partir do seu vínculo com o problema, de modo a torná-lo mais significativo.

3.1 Levantamento bibliográfico

3.1.1 Composição da fundamentação teórica

Para fundamentar teoricamente a pesquisa, optou-se pelas bases de dados Scopus, Web of Science e Scielo em face da quantidade de obras disponíveis em acervo com acesso viabilizado pelo Portal Capes. Após a aplicação dos filtros necessários para o refinamento da pesquisa, foi realizada a leitura dos resumos e *abstracts* elegendando as produções pertinentes ao tema para abarcar a pesquisa.

Quadro 1 - Levantamento bibliográfico para Inovação

Palavra-chave: Inovação					
Base	Busca	Refinamento 1	Refinamento 2	Resultados	Selecionados
Scielo	Inovação	2017 - 2021	Management; Administration and Technology	566	29

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Quadro 2 - Levantamento bibliográfico para Middle Manager

Palavra-chave: Middle Manager					
Base	Busca	Refinamento 1	Refinamento 2	Resultados	Selecionados
Scopus	"Middle-up-down"	Business, Management and accounting; Economics, Econometrics and Finance	-	12	5
Scopus	middle manager	Business, Management and accounting; Economics, Econometrics and Finance	2017-2021	490	14
Web of Science	"Middle-up-down"	Management; Business;	-	6	2
Web of Science	"Middle Manager"	Management; Business;	2017-2021	45	19

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Quadro 3 - Levantamento bibliográfico para Gestão do Conhecimento

Palavra-chave: Gestão do conhecimento					
Base	Busca	Refinamento 1	Refinamento 2	Resultados	Selecionados
web of science	("gestão do conhecimento" or "knowledge management") AND ("inovação" or "innovation")	2017 - 2022	Management; Economics; Business and Business Finance;	25	9
Scielo	("gestão do conhecimento" or "knowledge management") AND ("inovação" or "innovation")	2017 - 2022	Gerenciamento; Negócios e Administração	17	5

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Após a leitura completa dos artigos selecionados, foi utilizada a técnica sobre pesca de anzol mediante à compatibilidade dos interesses deste trabalho, extraindo os principais autores e contribuições dos seguintes artigos para a construção do referencial aqui exposto.

3.2 Delimitações

O estudo identifica como sujeitos da pesquisa os 18 gerentes gerais das agências bancárias da Baixada Fluminense localizadas no estado do Rio de Janeiro e o gerente regional. Outro detalhe importante relativo ao método está relacionado à delimitação regional para a Baixada Fluminense. Por interesse de estudo, não serão entrevistados os funcionários não classificados como *middle managers*. As entrevistas ocorreram em março de 2023 com duração média entre 50 minutos e uma hora e meia.

3.3 Instrumento de coleta de dados

Como instrumento de coleta de dados do piloto, foram realizadas entrevistas presenciais e on-line conforme a disponibilidade de gerente geral da agência. As entrevistas, Segundo Gil (2008), possibilitam, a partir da interação social entre o pesquisador e os entrevistados, obter diagnósticos e orientações, sendo considerada uma maneira de obter excelência em investigações sociais.

De acordo com Yin (2016) as entrevistas podem ser classificadas em estruturadas, semiestruturadas e abertas. A entrevista estruturada, embora possua interação social com o entrevistado, possui menos flexibilidade, pois se faz necessário seguir um roteiro específico pré-definido, sendo uma ótima opção para pesquisas quantitativas em que é possível coletar dados quantitativos mediante questionários com perguntas fechadas. A pesquisa qualitativa garante ao entrevistador flexibilidade por meio de um modo conversacional, sendo bastante utilizada para análise de comportamentos sociais (YIN, 2016). Seguindo a natureza proposta desta pesquisa, optou-se por entrevistas qualitativas coletando dados mediante entrevistas com roteiro semiestruturado.

3.4 A estrutura do roteiro para a entrevista qualitativa

Takeuchi e Nonaka (2008) apresentam duas dimensões da criação do conhecimento, a epistemológica e a ontológica. A dimensão epistemológica debate acerca das interações e o processo de conversão de conhecimento viabilizando a criação do modelo SECI. A dimensão ontológica identifica o indivíduo como fonte de criação do conhecimento, sendo assim, a organização necessita de pessoas para criar conhecimento, ou seja, o conhecimento adquirido de cada indivíduo é importante (NONAKA e TAKEUCHI, 2008). Os autores ressaltam,

segundo a teoria de criação do conhecimento, que o conhecimento emerge em espiral a partir das interações ontológicas e epistemológicas.

O roteiro elaborado para ser utilizado na entrevista qualitativa foi construído com base na teoria da criação do conhecimento escrita por Takeuchi e Nonaka (2008), portanto elaborado com base na teoria ontológica que, como visto antes, se preocupa com o processo de criação do conhecimento, foco do presente trabalho. Ressalta-se que foi garantido ao funcionário o anonimato das informações colhidas pela entrevista por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme registro 63768922.6.0000.8044 aprovado no comitê de ética.

Quadro 4 - Entrevista Piloto

(continua)

ENTREVISTA PILOTO

Introdução: Prezado funcionário, a proposta desta entrevista é contribuir para a dissertação de mestrado do aluno Thiago de Oliveira Oliboni de Jesus da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) cujo tema é "Um Plano Estratégico de Desenvolvimento de Vendas - O papel e a importância do *Middle Manager*". A entrevista, realizada de forma voluntária, tem como objetivo desenvolver um guia de orientação que fomente a contribuição do gerente de nível médio para a Superintendência Regional da Baixada Fluminense - RJ.

Recomendações Éticas: Prezado funcionário, os dados coletados através desta entrevista serão utilizados **exclusivamente** para fins acadêmicos. É imprescindível salientar que todas as informações passarão pelo comitê de Ética da UFRRJ garantindo total **sigilo** da identidade dos respondentes.

TEORIA	ROTEIRO
<p>Dimensão Ontológica</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formação acadêmica; 2. Experiências anteriores ao Banco 3. Progressão profissional; 4. Cursos de capacitação realizados em ambiente externo; 5. Conhecimento sobre os objetivos estratégicos do Banco, e sobre a Gerência Superior; 6. Conhecimentos tácitos que o gerente considera ter que outros gerentes de agência não possuem; 7. Conhecimentos tácitos que o gerente considera ter que gerentes de nível baixo não possuem; 8. Conhecimentos explícitos que o gerente considera ter que outros gerentes de agência não possuem; 9. Conhecimentos explícitos que o gerente considera ter que gerentes de nível baixo não possuem; 10. Auto-avaliação das competências para atingir os objetivos de sua posição (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (Crenças, Sentimentos e Intenções com a profissão);

Quadro 5 - Entrevista Piloto

(conclusão)

<p>Socialização: <i>do conhecimento tácito em conhecimento tácito</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliação sobre diálogos <u>informais</u> com a alta gerência, entre os pares (gerentes de outras agências), e Gerentes de Nível Baixo, e backoffice; 2. Avaliação sobre diálogos <u>formais</u> com a alta gerência, entre os pares (gerentes de outras agências), e Gerentes de Nível Baixo, e backoffice; 3. Avaliação da forma com que as informações da Gerência superior chegam até ao Gerente de Nível Médio; 4. Percepção da aceitação das ideias dos gerentes de nível médio para a gerência superior; 5. Avaliação sobre a participação dos gerentes de nível médio na definição das estratégias para alcançar os objetivos regionais; 6. Avaliação do clima dentro da agência; 7. Avaliação do clima dentro da regional; 8. Avaliação do clima no Banco; 9. Auto-avaliação da aceitação das ideias que vem dos pares, gerencia baixa e backoffice (gerentes de nível baixo e técnicos); 10. Auto-avaliação sobre sentimentos e confiança sobre a (i) alta-gerência, (ii) sobre os pares, e (iii) e backoffice;
<p>Externalização: <i>do conhecimento tácito em conhecimento explícito</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliação das reuniões formais que ocorrem com o gerente regional - Avaliação sobre as conclusões, ideias e conceitos que surgem destas reuniões; 2. Avaliação das reuniões formais que ocorrem com o BackOffice - Avaliação sobre as conclusões, ideias e conceitos que surgem destas reuniões;
<p>Combinação: <i>do conhecimento explícito em conhecimento explícito</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliação e existência de reuniões formais fora da Regional (gerentes de outras regionais ou de outros bancos); 2. Avaliação e existência de reuniões formais com pessoais, ou empresas fora do ramo bancário; 3. Avaliação e existência de reuniões informais fora da Regional (gerentes de outras regionais ou de outros bancos); 4. Avaliação e existência de reuniões informais com pessoais, ou empresas fora do ramo bancário;
<p>Internalização: Do conhecimento explícito em conhecimento tácito</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliação dos Materiais gerados pelo Banco, facilidade de assimilação, disponibilidade; 2. Avaliação dos Materiais gerados pela gerência regional, facilidade de assimilação, disponibilidade; 3. Como procura estudar os matérias para aprendizagem; 4. Como procura aplicar estes estudos;
<p>Conclusão</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliação sobre a importância de inovar na agência responsável; 2. Avaliação do estímulo do banco para Inovação; 3. Avaliação do estímulo do gerente regional para Inovação; 4. Barreiras percebidas para inovar na agência; 5. Descrição da última inovação ocorrida na agência – quando aconteceu, como ocorreu. (Procurar associar com o modelo SECI); 6. Crenças, sentimentos e Intenções sobre o Banco; 7. Crenças, sentimentos e Intenções sobre a Gerência Regional; 8. Proposta de Melhorias e Inovações para o Banco; 9. Proposta de Melhorias e Inovações para o Gerente Regional;

Fonte: Elaborado pelo autor com base em TAKEUCHI e NONAKA. 2008.

3.5 Análise dos dados

As entrevistas foram realizadas de forma presencial e on-line com duração média de 50 minutos em ambiente seguro para que os entrevistados pudessem expressar as suas percepções sem quaisquer interferências externas. Para melhor compreensão dos itens teóricos de cada sessão da proposta, a análise da entrevista foi dividida em cinco categorias analíticas estabelecidas a priori para facilitar o diagnóstico posteriormente. As entrevistas não foram gravadas por solicitação dos entrevistados. Sendo assim, foram realizadas anotações durante a entrevista com base no roteiro que posteriormente subsidiaram a análise dos dados.

4 PILOTO

Esta seção se refere à entrevista piloto realizada com um gerente geral de alta performance no ano de 2021.

4.1 Objetivo

A aplicação do teste piloto tem como objetivo validar os instrumentos de pesquisa e auxiliar na elaboração da ferramenta de coleta de dados (YIN, 2005). As reflexões acerca dos resultados da pesquisa piloto possibilitaram a realização de ajustes no desenvolvimento metodológico para o atingimento do objetivo final desta pesquisa. Salienta-se, ainda, que a realização do teste possibilitou contato direto do pesquisador com o instrumento de coleta, corroborando para o processo de edificação do conhecimento.

4.1.2 A Escolha do sujeito do piloto

A escolha do gerente geral participante da entrevista foi realizada respeitando os seguintes critérios:

1. Estar no cargo de janeiro até dezembro de 2021;
2. Quantidade de meses entregando produtividade e resultado;
3. Em caso de empate, disponibilidade de agenda.

Ao todo, 18 gerentes foram relacionados, conforme quadro 5, evidenciando a entrega dos resultados mensais conforme o método de avaliação da instituição. Foi escolhido um dos *middle managers* para participar de uma pesquisa piloto, possibilitando a validação do roteiro e posteriormente foram entrevistados os 17 restantes. É importante salientar que o mês de férias dos gerentes é caracterizado como *block out* (BK).

Quadro 6 - Performance dos gerentes gerais no ano de 2021

	ANO DE 2021												TOTAL
	JAN	FEV	MAR	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
Gerente 1	B	B	B	B	A	A	A	A	D	C	C	C	4
Gerente 2	C	B	A	B	A	A	BK	B	B	C	B	C	4
Gerente 3	B	B	B	B	B	A	A	A	D	C	D	D	3
Gerente 4	C	BK	BK	D	D	D	D	A	C	A	A	B	3
Gerente 5	B	A	B	B	B	B	BK	B	B	D	C	D	1
Gerente 6	D	D	BK	B	B	B	A	B	C	D	D	B	1
Gerente 7	D	B	B	C	C	B	C	B	D	C	D	B	0
Gerente 8	B	B	A	D	A	A	A	C	D	D	C	A	5
Gerente 9	D	D	B	D	A	A	C	D	C	C	D	D	2
Gerente 10	B	A	A	A	BK	B	A	BK	D	C	C	D	4
Gerente 11	B	A	A	A	BK	B	A	B	C	B	C	D	4
Gerente 12	D	B	A	B	BK	B	A	A	C	A	B	A	5
Gerente 13	D	C	A	B	A	B	B	B	D	C	C	A	3
Gerente 14	B	B	A	B	C	B	B	B	D	D	D	B	1
Gerente 15	C	C	A	B	D	C	B	B	D	A	BK	B	2
Gerente 16	D	B	A	B	B	B	A	B	C	B	B	A	3
Gerente 17	C	C	B	B	A	B	B	B	B	A	B	C	2
Gerente 18	B	C	B	B	A	B	B	A	D	A	C	A	4

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Ao analisar a performance dos gerentes, verificou-se um empate entre o gerente 8 (G8) e o gerente 12 (G12). Após aplicar o critério estabelecido no item 3 desta seção, G8 foi escolhido como sujeito da pesquisa piloto por possuir disponibilidade de agenda. O gerente escolhido para a pesquisa piloto possui formação em administração de empresas e 16 anos como gestor na instituição.

4.2 Aplicação do roteiro no teste piloto

Nesta sessão serão apresentadas a aplicação do teste piloto com o roteiro, posteriormente, a conclusão da entrevista e o diagnóstico.

4.2.1 Dimensão ontológica

Foi diagnosticado, inicialmente, o perfil do entrevistado a partir da sua formação acadêmica e experiência profissional. G8 possui 48 anos de idade, é formado em Administração de Empresas e pós-graduado em Matemática. Sua primeira opção em curso superior foi psicologia, porém acabou trocando após o primeiro semestre em face das oportunidades de emprego da época. Aos 40 anos, o entrevistado optou por realizar um curso livre de psicanálise devido a sua identificação com a área desde o início da sua decisão de curso superior. Quanto a vida profissional, iniciou suas atividades aos 17 anos em concomitância com a graduação,

trabalhando no SEBRAE, onde auxiliava pessoas a abrir pequenas empresas, programa atualmente conhecido como microempreendedor individual (MEI). Na carreira bancária, já exerceu função nos seguintes cargos: caixa, tesoureiro, subgerente, gerente pessoa jurídica, gerente pessoa física e gerente geral. O entrevistado ressalta que, inicialmente, entrou em uma instituição financeira que foi comprada pela instituição atual.

Quando eu me tornei gerente geral, não possuía uma agência específica, mas sim dois postos de atendimento bancário (PAB). Foram acrescentando número de postos e cheguei a ser responsável por até quatro. Após alguns anos, assumi a primeira agência na região sul serra e fiquei por alguns anos lá. Depois retornei para a Baixada Fluminense e, considerando todo o meu tempo como gerente geral, possuo 14 anos de experiência. (G8)

Após um bate papo sobre a sua experiência profissional e formação acadêmica, foi solicitado que o entrevistado falasse sobre a questão 5 do roteiro na dimensão ontológica. Rapidamente, o entrevistado solicitou uma pausa na gravação e citou novamente o sigilo da entrevista. O autor notou certa preocupação diante do teor na pergunta e reforçou a segurança e total sigilo da entrevista, para que o entrevistado ficasse à vontade durante a conversa

G8 afirma que a forma como os objetivos estratégicos são tratados e mensurados hoje são completamente diferentes de como era no início da sua carreira de *middle manager*.

Antigamente, o gerente geral aprendia a fazer lucro. Eu estudava a minha agência para conhecer todas as peculiaridades, como a localização e indivíduos da microrregião. Se eu ia vender mais de um produto ou de outro, não havia diferença, pois o objetivo central era a construção de resultado. (G8)

O entrevistado retrata que o controle por parte do banco aumentou consideravelmente mediante a criação de ferramentas, porém a sensação percebida pelo gerente é de que o tempo focado em alimentar as ferramentas e planilhas de controle de dados atrapalha a condução da gestão.

Hoje em dia, é muita ferramenta e muito direcionamento para você dar lucro. O nível de exigência aumentou muito, mas o nível de controle está metade com você e metade direcionado pela ferramenta. Me sinto um pouco engessado para criar métodos e fazer gestão com o excesso de ferramentas para preencher. (G8)

A partir da constatação do sentimento de engessamento exposto pelo entrevistado, foi proposto ao mesmo refletir sobre o lado positivo e negativo das mudanças ao agregar as ferramentas no ambiente de trabalho.

Ter ferramentas e recursos é muito bom. O lado ruim, por exemplo, é que quando comecei no meu cargo, qualquer um deles, na primeira semana o gerente geral perdia um tempo me levando para visitar os clientes e conhecer a microrregião. Após a visita, que eu praticamente assistia a conversa entre o gerente geral e o cliente, eu era questionado sobre as minhas percepções e quais oportunidades eu poderia obter. O levantamento da realidade do cliente na prática é muito bom. Hoje, as ferramentas analisam por você e, muitas vezes, de forma equivocada, gerando prejuízos financeiros ao liberar crédito sem uma análise mais profunda. (G8)

O entrevistado apresentou um caso prático em que o banco liberava créditos para o cliente por ser funcionário público mesmo a renda não estando enquadrado na capacidade de pagamento proposta por ele. Segundo o entrevistado, ao se deparar com esse caso, ele chamou o seu gerente de contas e avaliou junto com ele a disponibilidade financeira do cliente, optando por não liberar o financiamento mesmo estando aprovado pelo banco. Dito isso, o entrevistado informou que o banco pede resultados a todo o momento, mas é preciso ir além das ferramentas para conseguir alcançá-los de forma sustentável.

Foi apresentado ao gerente, brevemente, uma descrição sobre os tipos de conhecimento tácito e explícito e a importância deles para a pesquisa da qual ele está fazendo parte. Após essa breve introdução, deu-se início aos itens 6, 7, 8, 9 que aborda os conhecimentos no seu dia a dia.

Segundo G8, o conhecimento tácito dos níveis abaixo e acima pode estar sendo afetado pelo uso excessivo das ferramentas.

Hoje, essa galera muito nova na cadeira senta para trabalhar e vamos entregar meta. Isso me assusta um pouco. É como se o cara entrasse no mecanismo. Ele não para um minuto para ver o que ele tem na mão mesmo, ou seja, o conhecimento. O sistema deu, vamos pra cima. O sistema existe tanto para o bem quanto para o mal. O banco oferta, mas nós não sabemos imputar corretamente às vezes. Falta observação. Falta interpretação da ferramenta e identificar, talvez, as circunstâncias que geraram aqueles números. (G8)

Ao falar especificamente dos gerentes de níveis abaixo, G8 menciona que é preciso direcioná-los antes de assumir seus cargos.

O próprio gerente geral precisa ensinar o seu funcionário na prática. Treiná-lo para dar maturidade ao funcionário. Às vezes, você põe pessoas muito novas com ferramentas, número e acabou. (G8)

O entrevistado informa que o conhecimento explícito é existente em diversas comunicações propostas na intranet e em uma academia interna em que podem ser encontrados

diversos cursos de aprendizagem ou atualização. Internamente, o banco possui uma inteligência artificial que realiza perguntas rápidas para ajudar no dia a dia.

Embora existam recursos disponíveis para aprendizado e consulta, o entrevistado reforça a necessidade de acompanhamento do gerente geral no processo de maturação dos funcionários de níveis inferiores e a necessidade de treinamentos presenciais e práticos.

A disponibilidade de tempo está escassa. A leitura ajuda, mas falta o presencial. Antes de você sentar na sua cadeira e pegar a sua carteira de clientes, você vai sentar junto do seu colega para assistir como funciona. Vai visitar e conhecer a praça. (G8)

O entrevistado contou uma experiência pessoal de quando trabalhava na cidade de Paracambi (interior do estado do Rio de Janeiro), onde conseguiu recuperar um prejuízo da agência de um milhão de reais mapeando e criando contato com os comerciantes locais. Segundo ele, isso evidencia a necessidade de treinar o funcionário para além das ferramentas.

Segundo G8, em sua autoavaliação, a proximidade com os seus funcionários é um diferencial para a construção do seu resultado. “Perder um tempo ensinando a prática para eles, é um diferencial” (G8).

4.2.2 Socialização: do conhecimento tácito em conhecimento tácito

Após diálogo sobre aspectos ontológicos, foram introduzidas as primeiras questões acerca do modelo SECI, iniciando pelo processo de socialização. As primeiras perguntas sugerem ao participante uma avaliação acerca dos diálogos formais e informais entre os seus pares e com os demais níveis, superior e inferior, incluindo *backoffice*.

A respeito da alta gerência direta, G8 afirma que o modo como as reuniões acontecem atualmente estão direcionadas à penalização e não a construção de soluções.

Eu vou dar um exemplo que eu vejo acontecer nos comitês de recuperação de crédito em atraso. Os gerentes morrem de medo, pois as perguntas são sempre “por que você deixou isso acontecer?” ou “como você não conseguiu visualizar a situação com antecedência?” ou “por que você não visitou o cliente?”. Não existe o intuito de vamos ajudar a solucionar ou vamos pensar juntos em propostas ou soluções assertivas. (G8)

Foi apontado por G8 que existe diálogo entre os pares quando há dúvidas e, normalmente, eles conversam por ligação. Apontou não ser frequente a troca e, raramente, acontece presencialmente. Em relação ao diálogo com os seus funcionários, sempre que

acontece alguma dificuldade ou atrito, G8 informa que toma a frente da situação para ter controle dela.

Quando eles têm alguma dificuldade, algum atrito ou alguma coisa muito grave acontecendo, eu mesmo tento abraçar. Eu me coloco a frente do cliente e a frente da situação. Eu não fico só comandando.

Eu também exijo o seguinte: pergunto ao funcionário se ele entendeu a solução que foi proposta, pois muitas vezes quando você faz, o funcionário deixa de mão. Faço questão que ele fique do lado observando e aprendendo para que na próxima vez ele saiba fazer. (G8)

Para fomentar o diálogo entre os seus funcionários, o gerente informa que costuma realizar reuniões para conversar sobre a produtividade mensal e identificar aqueles que já entregaram os seus objetivos mensais, a partir daí foca em ajudar aquele que está deficitário.

Eu vejo que alguém está com dificuldade, tomo conhecimento e foco as próximas produções nesses funcionários. (G8)

Há bastante reclamação de que o cliente só fala com um gerente em específico e, para minimizar esses pequenos atritos, o gerente geral liga para o cliente apresentando os funcionários.

Quando me falam que o cliente só fala com alguém específico, eu ligo para o cliente junto com o gerente e informo que estou apresentando um novo gerente para que ele aprenda a fazer tão bem quanto o gerente que normalmente o atende.

Em ligação no viva-voz eu informo ao cliente que estou botando o outro gerente para começar a aprender e entrar no negócio. (G8)

Para corroborar com os diálogos entre a equipe e o clima dentro da agência, o gerente geral informa que utiliza alguns recursos aprendidos durante a sua formação acadêmica.

Primeiro eu entendo o jeitinho de cada um, pois não tem uma fórmula igual para todo mundo. Eu tenho uma forma de falar em reunião e outra forma de falar em particular, pois eu sei mais ou menos o perfil de cada um. (G8)

Segundo G8, ele teve que se adequar aos diálogos formais, pois não gostava muito. Entretanto, enfatizou que gosta de realizar as reuniões sempre nas segundas-feiras criando objetivos semanais e na quinta ou sexta-feira verifica os relatórios em conjunto com o time para falar sobre erros, acertos e necessidades.

Quando nos reunimos para falar sobre o que deu certo ou errado, sempre pergunto como está indo o mês. Informo o que está faltando e começamos a pensar onde podemos atacar para entregar o resultado.

Eu sempre pergunto se existe algum cliente que o funcionário queira ajuda para ligar ou ofertar os produtos. Abro a produtividade de cada um e conversamos. Embora seja complicado a exposição de números individuais, eles gostam quando faço dessa forma.

Por incrível que pareça, com o tempo, idealizamos um quadro e colocamos lá as metas e necessidades de cada um. Confesso que tenho medo da exposição individual, pois em caso de desligamento isso pode ser apontado como exposição. Entretanto, eles pedem bastante. (G8)

Ao ser convidado para conversar sobre a forma com que as informações do gerente superior chegam para os *middle managers* e a percepção sobre a aceitação das ideias advindas dos gerentes gerais, G8 afirma que não acontece de uma maneira funcional.

Eu acho que as informações chegam da pior maneira possível. Tudo jogado e sempre para o agora.

Às vezes, uma explicação que parece óbvia não funciona na prática. Tem horas que falta a gestão humana.

Eu vou te dar um exemplo: eles informam que vão aplicar uma ferramenta nova e aí você escuta que no início vai dar muita coisa errada e depois vai funcionar. Na minha opinião, não estamos em um banco para fazer uma ferramenta para ficar em testes. Por que não pega uma ou duas agências como piloto e depois replica a ferramenta para todos?

Quanto à participação nas decisões em conjunto com o superior, eu me sinto comandado. E a respeito da liberdade para sugestões, são notáveis as preferências de acordo com o tempo de casa ou proximidade. (G8)

Quanto aos processos decisórios, G8 aponta que se sente sempre direcionado e com pouca participação. Ressalta que, normalmente, tudo vem planejado e repassado pela regional.

Ao ser questionado, posteriormente, sobre o clima organizacional dentro da agência e da regional, G8 aponta que dentro da agência tenta controlar os conflitos como mencionado anteriormente e que o clima dentro da regional já foi melhor.

Eu acho que o clima da regional já foi melhor. Digamos que estamos medianos, pois nos tornamos muito profissionais. Não acho que seja ruim sermos profissionais, pois é necessário, mas poderia ser um pouco mais descontraído. (G8)

4.2.3 Externalização: do conhecimento tácito em conhecimento explícito

Para compreender o processo de externalização, o entrevistado foi convidado a refletir sobre as reuniões formais com a regional e *backoffice*, avaliando os resultados obtidos a partir deles.

Nem todas as reuniões são iguais. Às vezes, temos participações de pessoas de diferentes áreas para explicar. Entretanto, muitas reuniões ocorrem de forma massiva e ficamos muito focados em passar slides. Normalmente, o Gerente geral assume a posição de ouvinte. (G8)

Segundo o entrevistado, embora existam reuniões formais com a regional, rede e quaisquer outros segmentos, normalmente não existe uma escuta ativa para implementação de mudança. As sugestões podem existir, mas normalmente não são implantadas. Devido à posição de ouvinte nas reuniões, normalmente, os documentos e as recomendações apresentadas são repassadas por e-mail para serem seguidas. Esses documentos, segundo G8, raramente são modificados em função das reuniões.

4.2.4 Combinação: do conhecimento explícito em conhecimento explícito

Para refletir sobre o processo de combinação, foi proposta uma avaliação sobre as reuniões formais realizadas fora da regional com profissionais da mesma área ou de diferentes áreas, conforme os itens apresentados no roteiro. Entretanto, G8 aponta dificuldade em responder essas perguntas, informando que raramente essas reuniões ocorrem, principalmente com pessoas ou empresas fora do banco.

G8 informa que, nos últimos anos, participou de poucas reuniões formais com gerentes de outra regional e que, normalmente, devido à pandemia, acontecem reuniões remotas e quase sempre o papel de ouvinte é assumido. Quanto às reuniões informais, o entrevistado informa não saber responder.

4.2.5 Internalização: do conhecimento explícito em conhecimento explícito

Ao ser questionado sobre a disponibilidade e qualidade dos materiais disponibilizados pela instituição e pela regional, G8 informa que existem materiais com muita qualidade e alguns, geram dificuldade de assimilação.

A disponibilidade dos materiais não é um problema, mas a forma como chegam as novas informações. Muitas vezes, uma implantação nova do banco é informada um dia antes de ser anunciada na televisão ou os funcionários são surpreendidos ao virem a notícia em veículos de comunicação, assim como todos os clientes. Já aconteceu de o banco não informar o que vai acontecer ou fazer. A publicação de materiais acerca das novidades, algumas vezes, acontece após ser anunciada em veículo de comunicação, gerando um desconforto por parte da linha de frente. Sobre alguns produtos ou serviços, o banco vai informando que será introduzido brevemente, porém não temos datas precisas de implantações. (G8)

Logo em seguida, foi proposta uma reflexão sobre a disponibilidade e apresentação do material acerca do modelo de negócios (regras e métricas) da instituição e G8 declara que já teve experiências positivas e negativas.

Já existiram regras e métricas de algum período que vieram com poucas mudanças do modelo anterior, apresentando somente as modificações. Entretanto, já tivemos mudanças que vieram em formato de livro que exigia uma leitura massiva. Cada trimestre ou semestre, dependendo da regra do jogo, é uma surpresa. (G8)

Ao ser questionado sobre a maneira de estudar os materiais disponibilizados pela instituição e disseminar o conhecimento para os funcionários, G8 declara que antes de transmitir o conhecimento acerca do material para a sua equipe, realiza uma reunião teste com um funcionário para verificar se está conseguindo ser didático.

Após realizar o teste com o funcionário, marco uma reunião no dia seguinte com a equipe e realizamos um exercício interativo em que mostro a nova regra comparando com o que era no modelo anterior para assimilar de forma mais didática. Às vezes você precisa fazer um link com o que era antes para o funcionário começar a refletir e entender as mudanças. Eu sei que isso é uma coisa mais de professor, porém só informar como é o novo modelo de negócios gera dificuldade de assimilação por parte da maioria dos funcionários. Eu solicito a leitura prévia dos funcionários, pois eu posso também estar errado e naquele momento realizamos a troca e aprendizado. (G8)

4.2.6 Conclusão da entrevista piloto

Nesta etapa da entrevista, G8 foi convidado a refletir sobre inovação. Essa reflexão engloba a agência na qual ele é responsável, a sua regional e o banco como um todo, direcionando as avaliações para os principais estímulos e barreiras percebidos.

A inovação tem que existir sempre, porém tem que ser feita de maneira estruturada. Ressalto isso em relação ao trabalho em si, pois quando se trata de melhoria de clima organizacional, pode ser feito de forma mais radical. As ferramentas de trabalho precisam ser inovadas de forma gradativa para que as pessoas não tenham dificuldade. Dessa forma, os funcionários irão comprar a ideia, achar bacana e irá funcionar. O estímulo do banco no tema inovação é grande, o problema é como acontece na prática. A inovação, às vezes, acontece de forma muito acelerada e radical, trazendo dificuldade de adaptação para os funcionários. (G8)

Verifica-se que G8 identifica a necessidade de mudança para melhoria contínua dos processos administrativos, entretanto é preciso reavaliar o método ou a forma de compartilhar

a implementação dessas inovações. Ao sinalizar essas dificuldades, foi proposta uma reflexão mais focada nas barreiras percebidas sobre a inovação no ambiente bancário.

Uma das principais barreiras para se pensar em inovação na minha agência bancária é o fator humano. Houve muita redução do quadro de funcionários de forma drástica, fazendo com o que o dia a dia não permita uma reflexão e implementação estruturada. (G8)

Foi solicitado ao entrevistado um exemplo prático do impacto da falta de funcionário no processo inovador da sua agência e o mesmo informou que a instituição está passando por uma reformulação interna, retirando os funcionários responsáveis pela parte administrativa e substituindo por gerentes remotos, que passam a tomar conta de diversas agências a distância.

*A minha agência foi a primeira a perder o funcionário responsável pela parte administrativa. Desde então, eu fui o responsável pela gestão administrativa durante quase dois meses até que o responsável remoto pela minha agência começasse de fato exercer a sua função.
Por sorte, eu estava realizando um rodízio interno na agência, treinando os meus gerentes para assumirem a tesouraria. Uma vez por mês, um ficava na tesouraria e abastecia as máquinas. Posteriormente, eu criei uma rede de apoio, quem ficava na tesouraria possuía um funcionário para dar suporte em caso de necessidade e isso me deixou um pouco mais livre para esse momento.
Até o sistema de gestão administrativa remota funcionar na sua perfeição, demorou dois meses para acontecer e eu acabei tendo que incorporar muitas funções. (G8)*

Delineando a conversa para as barreiras identificadas por G8 para propor inovações na regional, o entrevistado questionou se seriam barreiras técnicas ou pessoais. Ao 53nten-lo livre para falar qualquer tipo de barreiras, G8 informa ser complicado falar, pois pode estar sendo pessoal.

Eu acho que é preciso entender as situações das agências de acordo com as suas individualidades. A preocupação da regional não deveria ser penalizar os gerentes, mas sim reverter situações ou reerguer pessoas. Isso me aborrece muito. (G8)

Dando continuidade à entrevista sobre inovação, G8 foi questionado quanto a algum tipo de inovação criado e implantado na sua agência que tenha sido de sua autoria.

*As conversas acerca da entrega dos produtos e serviços e estímulo da concentração dos esforços no funcionário que ainda não entregou foi algo que fez todos da agência produzirem juntos e estimulou o clima de equipe e aprendizagem.
Todos os gerentes performando me coloca em evidencia, permitindo que eu fique no A.*

Implementei uma agenda de visitas em que levo sempre um gerente, a partir da agenda do cliente, para conhecer na prática a abordagem para oferta de produtos. (G8)

Para finalizar a entrevista, foi proposta uma avaliação acerca das necessidades de mudança e inovação a nível regional e banco.

Contato com o apoio das agências, para casos urgentes, antes acontecia por meio de uma central disponibilizada para o funcionário, mas passou a ser remota por meio da abertura de uma solicitação interna ou via inteligência artificial com respostas prontas, dificultando o acesso a soluções que precisam ser realizadas com mais pressa. As áreas do banco não se falam. Isso para mim é o fim do mundo. O banco precisa criar pessoas acessíveis responsáveis por áreas específicas, principalmente as que afetam diretamente a rede de agências, para facilitar a comunicação entre as áreas. Criar um modelo de negócios que fomentasse a equipe. Muito se fala em espírito de equipe, porém o modelo de negócios promove outro direcionamento, sendo muitas vezes individual e agressivo. Para a regional, eu acho que precisa ensinar aos funcionários a olharem a sua carteira de clientes como se fossem donos do negócio e não uma meta qualquer. Quando o funcionário tiver um olhar de dono e conseguir traçar objetivos para gerar lucro por meio de negócios consistentes, o banco vai ganhar muito dinheiro. (G8)

4.2.7 – Diagnóstico sobre a entrevista piloto

A primeira parte da entrevista abordou a dimensão ontológica que, segundo Takeuchi e Nonaka (1997), transita entre os níveis individuais, grupo, organização e interorganização. A partir dessas transições, é possível amplificar o conhecimento individualizado ao cruzar os níveis intra e interorganizacionais. Nesse sentido, G8 aponta um perfil voltado para o interesse nas relações humanas a partir da sua escolha inicial pelo curso de psicologia e realização do curso de psicanálise, corroborando com a proposta de Takeuchi e Nonaka (1997) de que a organização cria conhecimento a partir dos indivíduos.

A experiência profissional do *middle manager* evidencia a participação do funcionário em todos os cargos previstos no organograma das agências bancárias da instituição, fazendo com que, ao se tornar gerente geral, sua capacidade técnica e cognitiva estivesse aprimorada. Essa afirmativa vai ao encontro da epistemologia tradicional proposta por Polanyi (1966), que identifica o auto envolvimento ou compromisso denominado por ele como espírito interior, um elemento importante para a criação do conhecimento. O autor ratifica dizendo que se envolver com o objeto, nesse caso a organização, integra o processo de construção de conhecimento tácito.

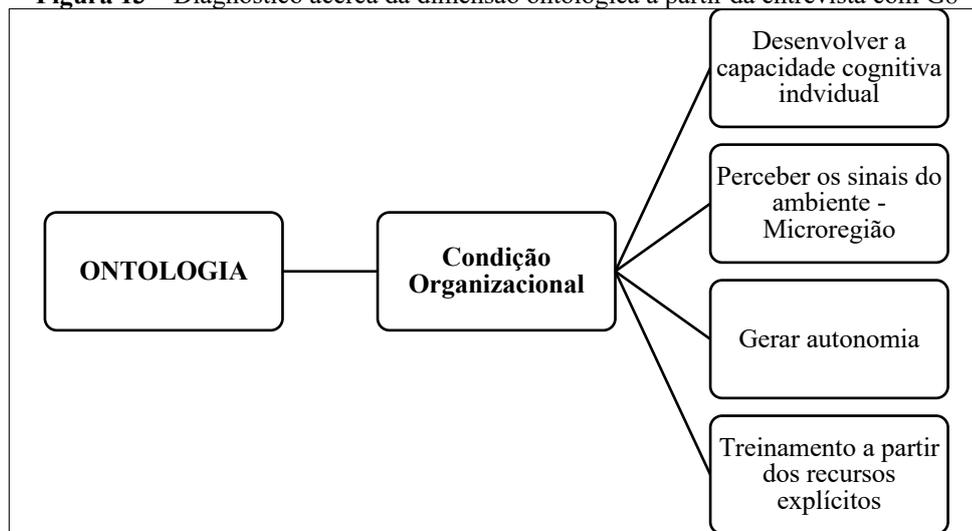
Para Takeuchi e Nonaka (1997), faz-se necessário, dentro de um limite, dar autonomia ao funcionário para que o seu processo criativo contribua para a espiral do conhecimento. Na entrevista, G8 menciona um tempo excessivo gasto em preenchimento de ferramentas sistêmicas e o engessamento por seus pares ou níveis inferiores ao método que prejudica a autonomia do funcionário. Ao olhar para o dia a dia dos funcionários e a sua atuação prática, fica evidente a necessidade de criação de condição organizacional, ou seja, o estímulo de interação entre o ambiente interno e externo. Ao postular sobre as condições necessária que a organização precisa ter para contribuir com o processo de criação do conhecimento, Takeuchi e Nonaka (1997) relatam a necessidade de interromper o estado habitual e confortável de ser para desenvolver a percepção humana alinhando as ferramentas aos sinais ambientais.

Ao avaliar as ferramentas utilizadas pela instituição, o *middle manager* demonstra entender a sua importância para o sucesso dos negócios. Segundo G8, é preciso romper as barreiras da ferramenta e ir para a rua com o seu funcionário para mostrar a realidade prática dos clientes da organização por meio de visitas pré-agendadas. Essa é uma prática que corrobora a criação do conhecimento, pois *“compartilhar informações extras também auxilia os indivíduos a entenderem sua posição dentro da organização, o que, por sua vez, funciona para controlar a direção tanto do raciocínio quanto das ações individuais”* (TAKEUCHI e NONAKA, 2008, p.79).

Para o *middle manager*, a utilização dos recursos explícitos no processo de aprendizagem é importante. G8 aponta uma necessidade de conscientização e de ensinar os funcionários a partir dos recursos disponibilizados pela instituição, mesmo sabendo que, normalmente, a prática é prejudicada pela falta de tempo. Esse desejo de ensinar os funcionários promove condições para o processo criativo, pois *“a essência da estratégia reside no desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento”* (TAKEUCHI e NONAKA, 2008, p. 71).

A partir da entrevista com G8 sobre a sua percepção acerca da dimensão ontológica no seu ambiente de trabalho, foi possível diagnosticar alguns itens importantes a serem avaliados para a construção final deste projeto, conforme figura 13.

Figura 13 – Diagnóstico acerca da dimensão ontológica a partir da entrevista com G8



Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

A segunda parte da entrevista abordou o processo de compartilhamento de experiências que, Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), é uma forma de absorção de conhecimento tácito que pode ocorrer sem a utilização de linguagem.

Segundo G8, os diálogos formais com os *top managers*, normalmente, acontecem com conotação de penalidade. Ao tratar assuntos do cotidiano ou relatar problemas e dificuldades, o *middle manager* enxerga uma carência de liberdade para a construção de estratégias, uma vez que os debates não caminham para a construção coletiva. Esse modelo de diálogo prejudica a construção de conhecimento tácito, visto que, segundo Takeuchi e Nonaka (1997), as experiências individuais são a base para a construção desse tipo de conhecimento. Ainda segundo os autores, o trabalho em conjunto entre os gerentes corrobora o crescimento da organização, sendo praticamente impossível criar conhecimento tácito sem o compartilhamento de experiências.

A troca de informação entre G8 e os demais pares acontece somente em caso de dúvidas esporádicas, o que chama atenção, pois a insuficiência e/ou dificuldade de experiência compartilhada dificulta a projeção do funcionário no processo de construção de raciocínio individual (TAKEUCHI e NONAKA, 1997).

O diálogo entre os funcionários que estão sob a gestão de G8 é fomentado por reuniões coletivas e individuais, permitindo-os perceber a compreensão do entendimento acerca do conhecimento absorvido. G8 afirma que criou um ambiente de aprendizado em que todos os funcionários se sentem confortáveis para apontar quaisquer dificuldades. Esses diálogos não refletem a prática apresentada pelo *middle manager* ao se relacionar com a gerência superior. A maneira como G8 gerencia os diálogos com o seu time está de acordo com a proposta de

Takeuchi e Nonaka (2008), que afirmam que estabelecer o diálogo e a confiança entre os participantes é essencial para a utilização da socialização enquanto conversor de conhecimento.

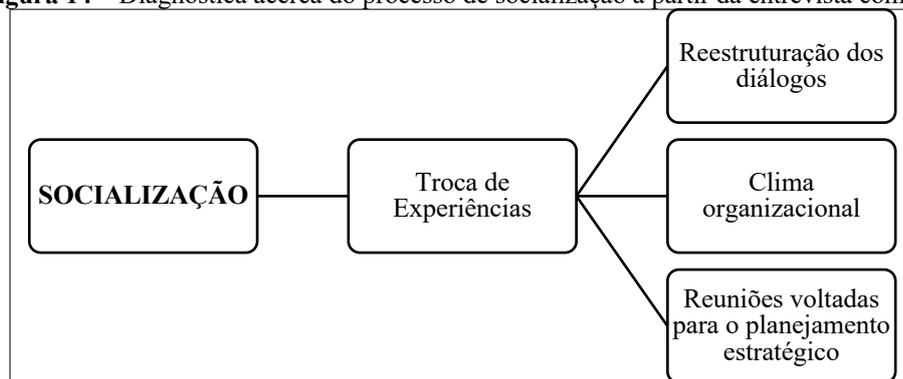
Para Takeuchi e Nonaka (1997), a interação com os clientes é importante para a socialização. Por meio da entrevista, G8 afirma realizar um rodízio de apresentação dos seus gerentes aos clientes, para que eles tenham confiança para falar com qualquer membro da sua equipe. Para motivar os funcionários a aceitarem essa proposta de apresentação aos clientes, G8 evidencia a utilização de práticas da sua formação em psicanálise, identificando o perfil de cada membro da sua equipe de modo que seja possível a confiança de cada um.

As duas formas distintas de gestão de negócios apresentadas pelo *middle manager* corroborou sua afirmação de que na sua agência o ambiente é construído para a recepção e criação de estratégias. Se tratando da realidade da absorção das propostas apresentadas para a gestão superior, G8 afirma que raramente acontece de forma efetiva e que as informações vindas de cima para baixo “*chegam da pior forma possível.*” (G8).

O clima organizacional precisa estar em concomitância com os elementos necessários para o processo de socialização (TAKEUCHI e NONAKA, 2008). A forma como a comunicação entre os pares e os seus superiores é abordada por G8 prejudica a construção de um clima saudável, como a proposta de conversão do conhecimento por meio da socialização exige.

A partir da entrevista, foi possível identificar alguns pontos de atenção acerca do processo de socialização no ambiente organizacional, conforme figura 14.

Figura 14 – Diagnóstica acerca do processo de socialização a partir da entrevista com G8



Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

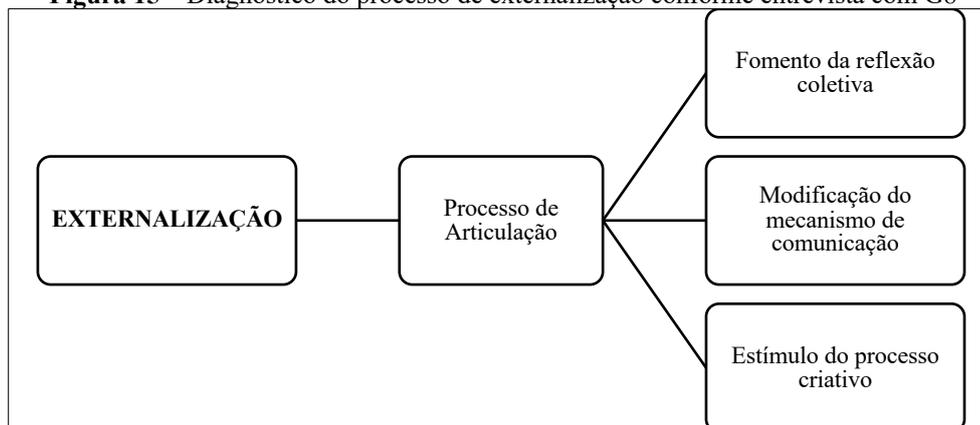
A terceira parte da entrevista abordou o processo de externalização que, segundo Takeuchi e Nonaka (2008), é caracterizado pela transformação do conhecimento tácito em explícito.

Na entrevista, G8 afirma ter reuniões semanalmente e, algumas vezes, ocorrem participações de gerentes superiores, gerente geral e/ou *backoffice*. Entretanto, o *middle manager* ressalta que “normalmente o gerente geral assume papel de ouvinte”. Para Takeuchi e Nonaka (2008), a chave para a criação do conhecimento está diretamente ligada à capacidade de externalizar o conhecimento tácito.

Embora existam reuniões frequentes para alimentar os gerentes e/ou funcionários com informações pertinentes ao trabalho, as conclusões, sugestões e possíveis alterações no modelo proposto não acontecem de forma participativa. A forma passiva como os gerentes são tratados, segundo G8, não é saudável para a construção de conhecimento explícito. De acordo com Takeuchi e Nonaka (1998), a reflexão coletiva é importante para a criação de conhecimento e construção de estratégias para o sucesso do negócio.

Baseado na entrevista com G8, foi possível identificar a necessidade de atenção ao processo de externalização e diagnosticado alguns itens importantes, conforme figura 15.

Figura 15 – Diagnóstico do processo de externalização conforme entrevista com G8



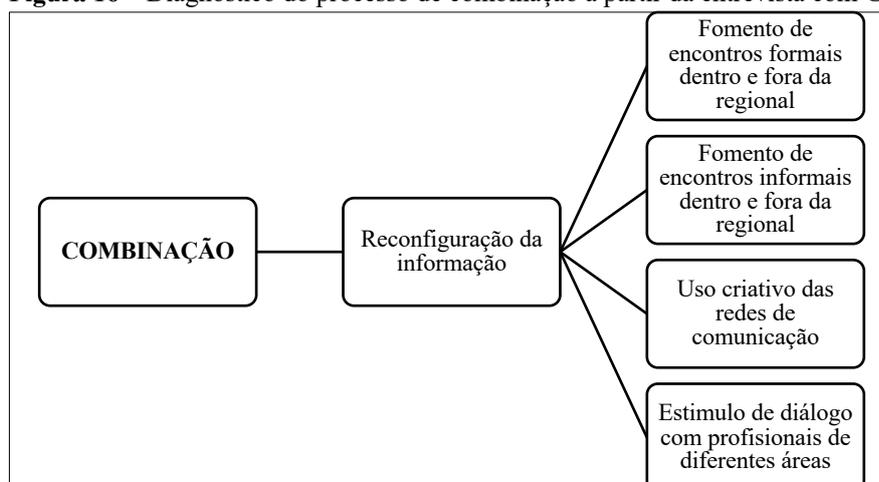
Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

A quarta parte da entrevista propôs uma reflexão acerca do processo de combinação, a partir do qual, segundo Takeuchi e Nonaka (1997), é possível reconfigurar as informações existentes por meio da sistematização de conceitos.

É possível constatar, segundo G8, a carência de encontros, formal ou informal, com pares, superiores e/ou funcionários de outra instituição financeira. Para Takeuchi e Nonaka (2008), as redes de comunicação exercem papel importante para o processo de combinação de conhecimento ao fazer com que haja compartilhamento da visão de negócios.

A partir da entrevista com G8, foi identificada a necessidade de fomento do processo de combinação. Dito isso, foi diagnosticado alguns itens a serem considerados para a construção e implantação desse processo, conforme figura 16.

Figura 16 – Diagnóstico do processo de combinação a partir da entrevista com G8



Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

A quinta parte da entrevista tratou do último processo do modelo SECI, a internalização, processo que, segundo Takeuchi e Nonaka (2008), acontece após a socialização, externalização e combinação, a fim de incorporar o conhecimento.

Para o entrevistado, a disponibilidade dos materiais para auxílio no dia a dia não é um problema, porém existem surpresas quanto à linguagem. Segundo G8, alguns documentos são de fácil interpretação, mas outros possuem formato massivo e de difícil entendimento. Para Takeuchi e Nonaka (2008), os documentos corroboram para a verbalização do aprendizado, ou seja, um item facilitador da internalização do conhecimento.

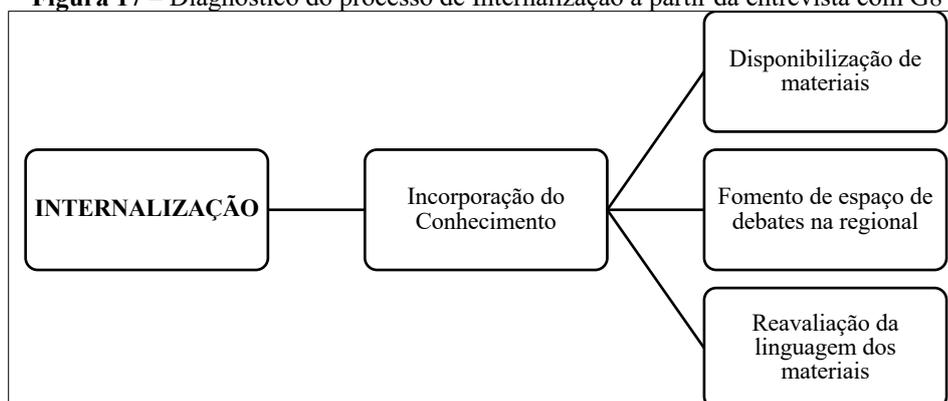
Segundo o *middle manager*, a publicação dos materiais acontece, às vezes, no dia do anúncio de alguma inovação. O entrevistado sente falta de um diálogo sobre as mudanças para que ele esteja preparado e se sinta confortável com quaisquer comunicados anunciados pela regional ou instituição. G8 ressalta que é “*tudo acontecendo para ontem*”. Para a correta conversão do conhecimento por meio da internalização, segundo Takeuchi e Nonaka (2008), é preciso fomentar uma cultura organizacional na qual os funcionários se sintam parte da experiência de construção de novos modelos de negócios, ou seja, os gerentes precisam entender os caminhos que a organização e/ou regional está pretendendo seguir para que a internalização seja uma experiência agradável.

O entrevistado relata a utilização de recursos didáticos para o compartilhamento de informações de documentos formais ou mudança de modelo de negócios. G8 afirma estudar com calma o documento, realizar uma conversa teste com um funcionário e, posteriormente, promover uma discussão em equipe fomentando a interação da equipe. Takeuchi e Nonaka (2008) evidenciam a prática de compartilhamento e a necessidade de verbalização da

compreensão dos matérias institucionais, sendo assim, o *middle manager* corrobora para a internalização dentro da sua agência.

A partir da entrevista, foi possível diagnosticar alguns pontos de atenção para que o processo de internalização seja fomentado de acordo com a literatura, conforme figura 17.

Figura 17 – Diagnóstico do processo de Internalização a partir da entrevista com G8



Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

A última parte da entrevista foi dedicada ao tema inovação e suas barreiras, bem como as percepções pessoais acerca da regional e da instituição. Segundo Schumpeter (1939), existe uma necessidade de inovação em face da dinamicidade do mercado.

Por meio da entrevista, foi possível visualizar a percepção do *middle manager* acerca da inovação. Segundo G8, existe uma necessidade constante por inovação por parte do banco e se deve também haver uma conscientização dessa necessidade por parte de todos da instituição. Apesar de ter sido exposto que os estímulos feitos pela instituição sobre tema serem gigantescos, existem falhas no processo de implementação. G8 afirma uma certa radicalidade nas mudanças da instituição que prejudicam a implementação de forma estruturada. Segundo Laforet (2011), é preciso que haja uma interação entre os *stakeholders* internos e externos e a indispensabilidade de a organização ser capaz de ser transformada. Dito isso, evidencia-se a necessidade de uma análise interna dos funcionários para absorverem as inovações apresentadas tanto pela regional quanto pela instituição, visto que existe uma dificuldade no processo de adoção de inovação segundo relatos de G8.

Ao ser convidado para refletir acerca das barreiras para a inovação na organização, G8 aponta a falta de funcionários como uma das suas principais dificuldades. O entrevistado, discursou sobre a transformação de pessoas em funcionários remotos e salientou que a retirada dos funcionários ocorreu de forma imediata e sem que o mesmo pudesse se preparar. De acordo com Rasmussen e Hall (2016), existem algumas etapas para a adoção de inovação que devem

ser seguidas para que a implementação ocorra de forma assertiva, gerando valor para a organização. De acordo com G8, o processo de implementação aconteceu repentinamente, ou seja, ele não tinha ciência do que foi planejado na etapa inicial mesmo sendo um dos principais afetados com a mudança no quadro de funcionários. A introdução de uma inovação dessa forma pode gerar atritos e dificuldades na etapa final de rotinização.

Segundo G8, propor inovações para a regional é uma barreira, pois ele não tem liberdade de diálogo para tal. Segundo Rogers (1962), as interações sociais são difusoras de inovação, portanto a falta de diálogo entre o *middle manager* e a sua regional é um obstáculo para o processo de adoção de inovação.

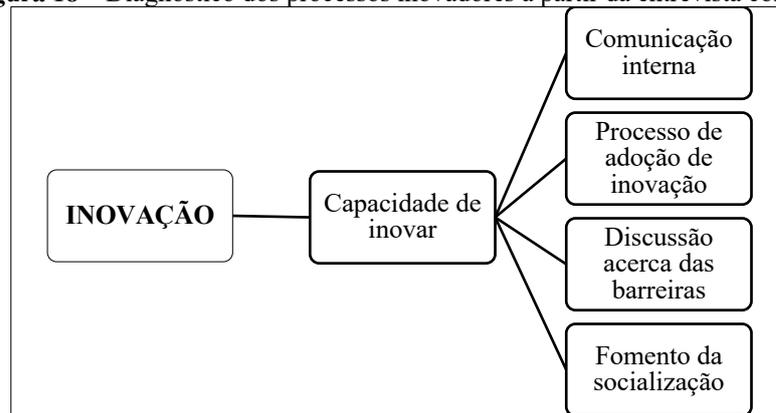
Para avaliar a capacidade de inovação dentro da sua agência, foi proposto ao *middle manager* uma reflexão acerca das suas contribuições inovadoras. G8 afirma que o seu principal feito foi estimular o clima de equipe e aprendizagem que até então não existia na agência até a sua chegada. Segundo o entrevistado, isso elevou a sua performance e a da sua equipe. A capacidade de inovação depende diretamente da gestão, que precisa criar interação entre os membros da equipe (ZAWISLAK *et al.*, 2012).

Ao final da entrevista, G8 afirma que é necessário criar um modelo de negócios voltado para a equipe e não para o individual, como é proposto atualmente. Apontou a falta de comunicação entre as áreas internas como uma barreira no processo inovador e salientou que é preciso fomentar o sentimento de se sentir dono do negócio nos gerentes. Posto isso, é imprescindível salientar que a sinergia interna da organização é essencial para que sejam criados ativos valiosos para a organização (GUAN e MA, 2003; LAWSON e SAMSON, 2001).

É possível identificar, por meio das falas de G8, que o processo de socialização é deficitário. Para Keys e Bell (1982), esse é um dos principais recursos disponíveis para que o *top manager* obtenha sucesso nos negócios. A classificação dos gerentes conforme tipologia de Floyd e Wooldridge (1992) ratifica a importância do *middle manager* enquanto fonte de conhecimento para a adoção de inovação.

A entrevista realizada com G8 viabilizou a identificação de alguns itens-chave para a construção de um ambiente que fomente a inovação, conforme figura 18.

Figura 18 – Diagnóstico dos processos inovadores a partir da entrevista com G8



Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

4.2.8 Conclusão sobre o piloto

A entrevista piloto evidenciou pontos a serem melhorados na instituição, na regional e na agência. O modelo SECI proposto por Takeuchi e Nonaka (2008) não acontece no dia a dia da organização, inviabilizando que a conversão do conhecimento seja feita de forma eficiente para subsidiar as mudanças organizacionais em prol das necessidades mercadológicas. A capacidade inovadora precisa ser fomentada, bem como a interação de todos os *stakeholders* envolvidos.

O *middle manager* manifestou dificuldades de cumprir seu papel de sintetizador e defensor de alternativas. A gestão apresentada por ele reduz o seu papel a implementador de estratégias, dificultando, assim, a sinergia entre os papéis ascendente e descendente propostos por Floyd e Wooldridge (1997). Foi diagnosticado que as inovações normalmente são apresentadas ao *middle manager* quando já estão na etapa de operacionalização. Esse hábito pode comprometer os resultados esperados pela regional e instituição. Posto isso, este piloto evidencia a necessidade e oportunidade de melhorias, sendo fundamental que se conduza uma pesquisa mais aprofundada com os demais participantes da regional.

Após a aplicação da pesquisa piloto na qual um dos melhores gerentes gerais (G8) foi abordado, foi possível atestar a assertividade do modelo de entrevista. Diante disso, as demais entrevistas ocorreram com os 17 gerentes restantes e os principais apontamentos nelas observados estão listados abaixo.

5 PESQUISA DE CAMPO (ENTREVISTAS COM OS *MIDDLE MANAGERS*)

Ao observar o quadro 6, sobre o perfil dos 17 entrevistados na pesquisa de campo, é possível identificar a predominância de gerentes gerais com curso superior em Administração de Empresas, representando 44,44% dos entrevistados, seguido de 27,28% de gerentes formados em Direito, 22,22% em Ciências Contábeis e 5,55% em Ciências Econômicas.

As entrevistas tiveram duração média de 1 hora e 30 minutos e foram realizadas em ambiente seguro garantindo total sigilo das respostas e de acordo com o TCLE aprovado pelo comitê de ética da Universidade Iguazu – Unig, conforme apêndice B. Os entrevistados não aceitaram ser gravados por não se sentirem seguros para avaliar seus gestores e a instituição. Sendo assim, foram feitos relatórios das entrevistas posteriormente analisados, com base na literatura, de maneira lógica para atender às necessidades da pesquisa (CRESWELL, 2014).

Quadro 7 – Perfil dos entrevistados

PERFIL DOS GERENTES ENTREVISTADOS		
Identificação	Formação	Tempo como Gestor
Gerente 1	Administração de Empresas	15 anos
Gerente 2	Administração de Empresas	8 anos
Gerente 3	Administração de Empresas	12 anos
Gerente 4	Ciências Contábeis	11 anos
Gerente 5	Direito	5 anos
Gerente 6	Ciências Contábeis	4 anos
Gerente 7	Ciências Econômicas	1 ano
Gerente 8	Administração de Empresas	16 anos
Gerente 9	Direito	1 ano
Gerente 10	Direito	2 anos
Gerente 11	Administração de Empresas	10 anos
Gerente 12	Direito	12 anos
Gerente 13	Ciências Contábeis	9 anos
Gerente 14	Ciências Contábeis	7 anos
Gerente 15	Direito	3 anos
Gerente 16	Administração de Empresas	5 anos
Gerente 17	Administração de Empresas	8 anos
Gerente 18	Administração de Empresas	10 anos

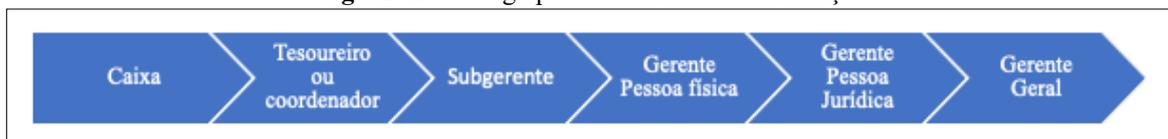
Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

As entrevistas com o gerente geral (piloto) e com os *middle managers* tiveram a finalidade de colher dados sobre a inovação e os processos de socialização, externalização, combinação e internalização propostos por Takeuchi e Nonaka (2008), conforme descrito antes, procurando focar na perspectiva ontológica que versa sobre a criação do conhecimento.

5.1 Sobre a perspectiva ontológica com os *middle managers*

Para iniciar o roteiro de entrevista, foi proposta aos gerentes uma reflexão sobre sua formação acadêmica, cargos ocupados anteriormente, a função de gerente geral e cursos internos ou externos que possam ter agregado a sua função atual. Com exceção dos gerentes 7, 9, 10 e 15 todos os outros passaram por todas as funções possíveis até se tornarem gerente geral na instituição, conforme figura 19.

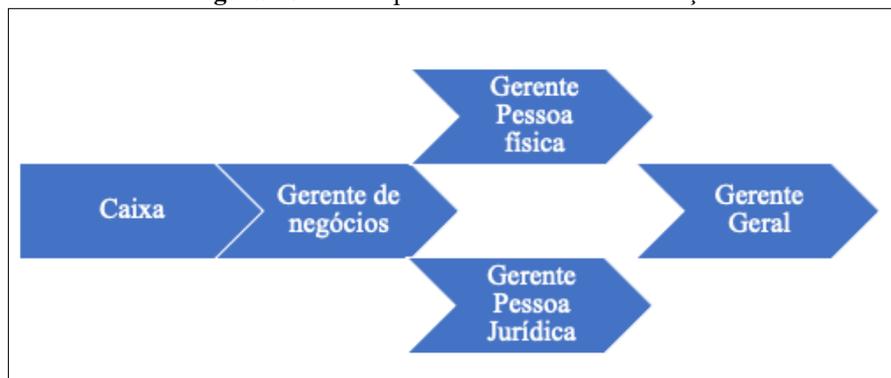
Figura 19 – Antigo plano de carreira da instituição



Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

A organização possuía um plano de carreira que todos os funcionários precisariam percorrer até chegar ao cargo de gerente geral. Entretanto, desde 2017, oficializou-se um novo modelo de plano de carreira, conforme figura 20, no qual os gerentes mais novos foram impactados diretamente. As funções de tesoureiro e subgerente deixaram de existir e foi criado um cargo chamado gerente de negócios para ser assumido após a função de caixa. Após a função de gerente de negócios, o funcionário pode decidir se quer atuar como gerente pessoa física ou jurídica e, posteriormente, assume o cargo de gerente geral.

Figura 20 – Novo plano de carreira da instituição



Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

A reformulação do plano de carreira foi mencionada por todos os entrevistados com mais de cinco anos de cargo como sendo algo negativo.

Acho que um gerente que pula de pessoa física ou jurídica para gestor de agência acaba atropelando a bagagem necessária. (G1)

Os novos gerentes não estão maduros o suficiente para assumir a gestão, pois as promoções estão acontecendo de forma muito acelerada. (G12)

É impossível ser gestor de uma agência sem ter conhecimento no segmento pessoa jurídica. Como o novo gestor vai auxiliar seu funcionário sem o conhecimento? (G18)

Ao identificar a insatisfação dos gestores quanto ao novo plano de carreira, foi solicitado aos quatro gerentes mais novos a sua percepção sobre o assunto sem que houvesse qualquer indício da percepção dos demais gerentes.

O novo modelo viabilizou àqueles gerentes de conta que não querem atuar no segmento jurídico a possibilidade de assumir a gestão. Porém, no dia a dia me sinto um pouco perdido, pois não tenho domínio do segmento. (G7)

Aprendi a me virar no segmento pessoa física, pois sou oriundo do segmento pessoa jurídica. Peço sempre ajuda aos meus colegas que já foram ou são gerentes pessoa física e eles me salvam bastante nesses casos, porém tenho muito medo de ser enganado por algum funcionário com operação fraudulenta. (G9)

Eu sou oriundo do segmento empresas e se eu tivesse que ser gerente pessoa física talvez não fosse promovido. Não me identifico com este segmento e na prática do dia a dia é possível me virar. (G10)

Eu optei, na época, por andar de lado quanto à promoção e pedi para ser gerente pessoa jurídica mesmo que não significasse uma promoção. Acho que esse foi o meu diferencial, pois consigo ter mais confiança para atuar nos dois segmentos. (G15)

Ao serem questionados quanto à capacitação externa que possa agregar conhecimento e melhorar as suas habilidades como gestor, os gerentes demonstraram interesse em cursos de pós-graduação na área de gestão e estratégia, mas informam que devido ao cansaço do dia a dia desistem de ingressar nos cursos.

Eu trabalho mais de oito horas por dia. Não consigo pensar em fazer curso nenhum por enquanto, por mais que eu queira. (G2)

Iniciei duas vezes um curso de pós-graduação em gestão de maneira semipresencial, porém desisti, pois não vejo nenhum retorno financeiro na instituição para quem tem esse tipo de qualificação. Aqui o número fala mais alto que a formação acadêmica. (G17)

Tenho interesse em um curso de gestão, mas confesso que só faço o que o banco manda. No momento, as certificações financeiras são mais importantes do que uma pós-graduação. (G11)

Para os gerentes entrevistados, os objetivos estratégicos do *top manager* sempre são sempre muito impostos e engessados:

Recebemos direcionamentos em forma de ordem. Você precisa fazer e não existe argumento. (G3)

Muitas vezes, as notícias chegam por WhatsApp ou videoconferência, mas as decisões nunca são estruturadas com a liderança. (G12)

Os objetivos do banco precisam ser pensados sob o olhar de quem atua. Parece que as pessoas que são promovidas para departamentos esquecem a realidade das agências. (G5)

Foi realizada uma conversa de em torno de dez minutos com exemplos e breve descrição sobre os recursos tácitos e explícitos, para garantir assertividade nas respostas do roteiro nos itens 6, 7, 8 e 9. Mediante a isso, alguns gerentes reforçaram que seus recursos tácitos e explícitos englobam a capacidade de disseminar conhecimento prático e atuar na formação de pessoas para ascensão de carreira.

A melhor parte de ser gestor é construir novos talentos. Eu já formei diversos novos gerentes gerais. (G5)

Tenho facilidade em construir relacionamento com os funcionários. É importante entendê-los para depois conduzir estratégias para sanar suas dificuldades. (G4)

Os gerentes gerais mais antigos são incapazes de atender. Me sinto diferente por entender que se lidera pelo exemplo. (G1)

O problema hoje é que o mercado não avalia suas competências, mas sim os seus números. Não adianta ser o melhor gestor de pessoas sem pagar a conta entregando metas. Não entendo, às vezes, o motivo das pessoas serem promovidas a líderes por produtividade e não por uma análise de suas habilidades e competências. (G13)

A questão 10 do ponto de vista ontológico sugere que alguns dos gerentes entrevistados reflitam sobre seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Essa reflexão gerou desconforto em alguns dos entrevistados, pois eles indicaram que a única habilidade que importa em uma instituição financeira é a de vender.

Não adianta muito refletir sobre as minhas habilidades. O banco só pensa em metas e números. Infelizmente, todas as nossas habilidades são resumidas a esse indicador. (G11)

Eu só consigo pensar na capacidade mais importante para ser bancário e gestor: fazer a equipe vender. Muitas vezes pressionando a equipe e sendo pressionado pelos gestores. (G16)

Acredito que as instituições financeiras não vivam de conhecimento. É importante ter habilidade em convencer os funcionários de que a venda precisa acontecer e de que conhecimento sem atitude não é garantia de emprego. (G9)

5.2 Sobre o processo de socialização

Para dar continuidade ao roteiro, iniciou-se um debate sobre as diversas formas de socializações informais entre todos os níveis hierárquicos próximos ao *middle manager* e dos seus superiores responsáveis pela criação implantação de estratégias. O diálogo foi iniciado a partir da reflexão entre o *middle manager* e a sua equipe.

Os diálogos informais na minha agência ocorrem todos os dias quando eu tento extrair dos funcionários suas percepções. Sempre pergunto o que eles acham que pode melhorar no atendimento. Faço, todas as sextas-feiras, um ritual semanal de café da manhã coletivo para um bate papo mais informal. (G1)

Ainda tenho dificuldades para alinhar a comunicação entre os pares da minha agência. Eles veem as metas individuais como uma competição e isso dificulta muito o resultado da agência. (G17)

Sempre que um funcionário meu pede para esclarecer algo, eu digo: você sabia que tal funcionário é bom nisso? Fala com ele. Esse simples gesto faz com que eles se comuniquem mais. (G13)

O nosso dia é muito focado em vendas e produtividade. Remanejar um tempinho para comunicação informal é muito difícil. Preciso implementar algo desse tipo na minha agência. (G9)

O ambiente é muito competitivo. Implantar uma cultura harmoniosa para as relações informais é um desafio. Estou sempre fazendo cafés da manhã, aniversariante do mês e reconhecimentos que possam servir de espaço livre para comunicação. Ainda assim, sinto que tenho um desafio enorme pela frente. (G5)

Após refletir sobre os diálogos informais na sua equipe, foi solicitada uma reflexão sobre os diálogos informais com os pares *middle managers* e superiores.

Praticamente não existe um espaço de diálogo informal entre os gerentes gerais. Existem pequenos grupos de afinidade que acabam se encontrando em ambiente externo à agência ou que se comunicam no dia a dia pedindo ajudando pelo WhatsApp, por exemplo. Espaço para conversas informais entre todos os pares não há. (G2)

Encontro um ou dois amigos gerentes gerais fora do ambiente e acabamos desabafando sobre o universo bancário. Um espaço destinado a esse fim ou um tempo para conversarmos não existe. Nosso tempo é totalmente focado na gestão da loja e entrega de produtividade. (G6)

Temos videoconferências semanais, porém são espaços bem formais. Não me lembro de ter a oportunidade de estar com todos os gerentes da baixada para um diálogo ou estar em um ambiente que propiciasse tal prática. Ligo para alguns para solicitar ajuda, mas é sempre bem rápido e objetivo em alguma dúvida e não estratégias. (G10)

A última abordagem acerca dos diálogos informais foi quanto ao *top manager* e *backoffice*.

Nossos diálogos com a alta gerência são sempre formais. Em relação ao backoffice, dificilmente conseguimos diálogos formais. Informais são quase impossíveis. A comunicação da área de backoffice do banco com a rede de agências não funciona. (G6)

Praticamente não temos contato com a área de backoffice. Quando ocorre é via e-mail ou anúncio de alguma novidade ou procedimento. As conversas com a alta gerência são sempre formais por videoconferência ou visita na agência. (G11)

A abordagem sobre o *top manager* e *backoffice* resultou em unanimidade, evidenciando a falta de comunicação informal entre as agências e esses componentes.

Assim como foi feita uma reflexão sobre diversos ângulos acerca do diálogo informal, foi solicitada a mesma reflexão sobre o diálogo formal e uma avaliação da forma com que as informações são apresentadas a partir dos superiores do *middle manager*.

Temos uma governança que determina reunião dos gerentes regionais com os middle managers toda sexta-feira à tarde e repasse das informações com a equipe toda segunda-feira no primeiro horário. (G18)

A governança organiza a comunicação, porém as informações são sempre inquestionáveis. Ouvimos o recado e repassamos toda segunda-feira. Sinto falta de poder opinar e enxergar a opinião dos gerentes gerais nas estratégias. (G3)

Avaliar a forma com que as informações chegam é fácil. Elas são sempre direcionamentos e devem ser cumpridos. Não temos muita opção e dizer que vamos agir de outra forma. O que está sendo direcionado precisa ser cumprido. (G4)

É difícil avaliar a aceitação das ideias e participação dos middle managers para a regional, pois sempre temos que aceitar o que está sendo colocado. Normalmente, as novidades chegam de cima para baixo e devemos entendê-las e repassá-las para a equipe. (G9)

Qualquer reunião da regional ou do diretor de rede são sempre informativas. Eles informam o que deve ser feito e não há participação do middle manager nesse processo de construção de estratégia. (G12)

Os *middle managers* foram convidados a falar sobre o clima da agência, da regional e do banco.

O clima das agências é muito complexo, pois manter um clima bom em um ambiente extremamente competitivo e que necessita de produtividade para manter o emprego é difícil. (G16)

É preciso tentar, todos os dias, amenizar os impactos do ambiente que contempla as metas antes de qualquer coisa. Sempre fico atento ao comportamento dos funcionários para tentar abordá-los caso veja algum sinal de tristeza ou isolamento. (G15)

É um assunto muito falado hoje em dia. O clima nas agências é mensurado anualmente e nós, middle managers, somos convidados a fazer uma reunião antes da pesquisa para fazer os funcionários refletirem sobre seus benefícios na instituição. (G14)

O clima das agências pode ser visto sobre duas perspectivas: a avaliação institucional e o dia a dia. A avaliação institucional é feita após uma reunião de indução na qual os middle managers refletem sobre a pesquisa com os funcionários. O dia a dia, normalmente, não reflete o número positivo das pesquisas, pois o ambiente bancário reforça diariamente a necessidade da entrega das metas para garantir empregabilidade. (G3)

O clima na regional é bem corporativo. Todos os contatos diretos entre a regional e os middle managers são formais. Sinto falta de uma quebra de formalidade. (G9)

A gerência regional demonstra confiança no time. Difícil falar sobre clima organizacional entre a regional e as agências, pois estamos sempre nos falando em vídeos ou visitas focadas em assuntos pertinentes à instituição. Acredito que nosso clima seja ok. (G11)

Sinto que existe um distanciamento entre a regional e os middle managers, tornando tudo muito formal e corporativo. (G17)

O clima no banco como um todo é todo voltado para entrega de resultado, metas e desafios. (G1)

O banco é o reflexo das agências e regionais. Muita cobrança por resultado. O funcionário é valorizado a partir da sua entrega. O problema desse método de

avaliação é que o passado não importa, fazendo com que você precise ser bom todos os dias. Essa cobrança me esgota. (G14)

Para as últimas reflexões do processo de socialização, foi solicitada aos *middle managers* uma autoavaliação da aceitação das ideias e sentimento de confiança oriundas de todos os níveis anteriormente mencionados.

Eu já havia comentado que as reuniões são quase sempre informacionais, pois não temos muito controle das estratégias. A aceitação acontece em todos os níveis: middle manager, regional e demais funcionários. Acredito que nem os regionais opinem sobre as estratégias, eles apenas repassam. (G2)

O banco possui modelo para tudo, ou seja, é muito difícil dar ideias em cima de todas as ferramentas. Tudo precisa ser seguido conforme o modelo do banco e qualquer coisa feita fora do modelo é errado. (G6)

Os meus funcionários costumam questionar algumas decisões da regional ou da instituição, porém tem sempre que ser feito o que eles querem. (G15)

Acredito que exista confiança no trabalho de todos, seja qual for o nível da pessoa. A única questão é a falta de capacidade de mudar qualquer coisa. As ideias se perdem no meio de tanta imposição de ferramenta e controle de produtividade. (G18)

O backoffice do banco precisa se comunicar com a linha de frente para que possamos falar sobre aceitação de ideias. Difícil falar sobre isso quando não há comunicação direta. (G17)

5.3 Sobre o processo de externalização

Os *middle managers* foram indagados sobre as reuniões formais com a regional e com o *backoffice*. Foi sugerida uma avaliação sobre as conclusões das reuniões, ideias e conceitos que podem surgir.

As reuniões formais com a regional acontecem semanalmente. Normalmente é solicitado para um gerente geral fazer uma ata escrevendo tudo que foi falado. Essa pessoa é escolhida aleatoriamente e nunca é a mesma pessoa da semana anterior. (G3)

O material das reuniões é sempre fruto da reunião da regional com a rede ou algo já preparado pela instituição. Normalmente, eles colocam no final a produtividade de cada agência para falar sobre as dispersões. (G11)

É comum, nas reuniões, o gerente regional pedir pro gerente geral da melhor agência em cada produto falar o que está fazendo de diferente. (G12)

Normalmente são expostos os direcionamentos que precisam ser seguidos e mostrados os números de todas as agências da regional. No fim da reunião, tem sempre um recado de que é inadmissível não entregar ou que é inegociável não produzir. (G5)

As reuniões já possuem pautas e podemos fazer pequenos comentários. Enfim, essas reuniões são direcionamentos e devem ser seguidos. (G9)

Não há reuniões com backoffice. Raramente uma videoconferência para explicar alguma nova ferramenta, mas, normalmente, quando surge é apresentada pelo próprio regional ou por um vídeo explicativo. (G16)

Não temos contato direto com a área de backoffice. Essa falha de comunicação é um erro grande do banco. (G4)

5.4 Sobre o processo de combinação

Para seguir com a proposta do roteiro, foi solicitada aos *middle managers* uma avaliação sobre as reuniões informais externas da regional em que atuam. Primeiro, foi sugerida uma reflexão sobre as reuniões formais fora da regional com gerentes de outras regionais ou bancos.

Não existe reunião formal com gerente de outras regionais ou bancos. Pelo menos eu nunca fui em uma. (G7)

Tenho amigos de outros bancos, mas nunca fui em uma reunião formal com eles. Internamente também não vejo acontecer entre regionais. (G10)

Os itens 1, 2, 3 e 4 do roteiro obtiveram a mesma resposta para todos os entrevistados, ou seja, não existem reuniões formais ou informais com gerentes de outras regionais, de outros bancos ou fora do ramo bancário.

5.5 Sobre o processo de internalização

Para finalizar o roteiro sob a perspectiva do modelo SECI de Takeuchi e Nonaka (1997), foi proposta uma avaliação dos gerados e disponibilizados pelo banco e regional.

Os materiais disponibilizados pelo banco não são difíceis de entender, mas normalmente muda com frequência conforme a necessidade do banco. (G15)

“Muitas informações saem nas mídias primeiro. O problema é que algumas vezes os clientes chegam querendo saber de algo que foi divulgado e os funcionários nem sabem direito como vai funcionar, pois foram surpreendidos com a notícia igual aos clientes. (G17)

Acredito que o banco deveria disponibilizar materiais antecipados para os funcionários quando for evidenciar uma campanha na mídia. (G18)

A regional traz documentos claros de acordo com a disponibilidade do banco. Eles geralmente recortam materiais internos para simplificar as falas e discutimos em reunião os principais pontos. (G13)

Existem muitos materiais internos. Sinceramente, vejo a necessidade de um lugar específico para encontrar as informações. Alguns comunicados vêm por mídia, outros por WhatsApp e, a partir disso, precisamos procurar a comunicação interna, que muitas vezes demora a sair. (G6)

Os últimos itens sobre internalização trazem uma reflexão sobre a forma de estudar os materiais de aprendizagem expostos pelo banco e como transformar as diretrizes em estratégias.

Normalmente, as mudanças grandes estão acontecendo semestralmente. Isso facilita um pouco o processo de aprendizagem. O problema é que os funcionários não gostam de ler as diretrizes do semestre e só assimilam na prática. (G2)

Sinto que preciso dedicar mais do meu tempo para explicar sobre as regras e métricas do semestre, mas eu tenho muitas coisas para fazer ao mesmo tempo. Normalmente,

eu organizo uma hora do meu dia quando tem mudanças bruscas e faço um debate com a equipe. (G17)

Eu peço que todos leiam e na hora sorteio alguém para falar de algum tema. Isso estimula os funcionários a lerem tudo, pois sabem que vão precisar repassar. (G1)

As mudanças grandes são compartilhadas pela regional e imediatamente repassadas para a equipe. Eu sempre leio e agendo um café para todos dialogarem sobre o modelo de negócios que está sendo implantado. Depois da leitura, discutimos o que pode ser feito. (G5)

5.6 Sobre inovação

A parte final do roteiro traz uma reflexão a partir da ótica da inovação. Os primeiros itens solicitam uma avaliação sobre a importância de inovar na agência e os estímulos por parte do banco e da regional.

A palavra inovação virou moda no banco. Muito se fala sobre inovar, mas qual tempo nós temos para fazer tal coisa? O tempo todo precisamos seguir modelos já estabelecidos e tentar adequar o modelo pronto a toda e qualquer realidade que exista. (G7)

Acho incrível pensar em inovação. O sistema do banco é a principal inovação que vejo. Está sempre melhorando para facilitar nosso dia a dia. (G1)

O banco faz muitos questionamentos sobre inovação. Abre alguns canais internos pedindo sugestões, mas nunca presenciei a ideia de alguém sendo colocada em prática. (G9)

A única forma de inovar nas agências é pensar em novas formas de atender melhor, fazer o fluxo de clientes se sentir melhor atendido. Na minha agência, eu peço para estudarem o cliente antes da ligação para transformar a experiência no telefone em algo mais íntimo com ele. (G2)

Acredito que o estímulo em inovação acontece por parte de todos. Todo mundo quer melhorar, transformar o atendimento ou elevar o nível de satisfação dos funcionários e dos clientes. O problema é que eu vejo muita falação e pouca prática. Nosso modelo de negócios é imposto e engessado. (G18)

Para inovar não precisa mudar completamente. As mudanças mais radicais não vêm acompanhadas de treinamento e acaba gerando um desconforto para todos. (G11)

Foi proposta uma análise por parte dos *middle managers* sobre as principais barreiras para inovar nas agências.

O modelo de negócios é nosso maior inimigo. Quando o banco informa que tem que ser feito de uma maneira, não existe nada que você faça fora desse padrão que vá ser bem visto. (G7)

O banco solicita que seja seguido um modelo de negócios. Como o nosso tempo é extremamente corrido e focado em produtividade, exigimos dos funcionários que sigam o modelo imposto pelo banco. É difícil pensar em inovar com tanta meta para bater. (G15)

Acho que o modelo dificulta, mas a falta de comunicação é o principal fator. Pouco sabemos sobre o que acontece nas demais agências ou regionais. Se tivéssemos tempo de refletir sobre o nosso dia a dia seria bom, mas vender é prioridade. (G12)

A principal barreira é a própria instituição que critica qualquer pessoa que não esteja aderente ao modelo. Não tem como questionar. É preciso fazer. (G14)

Após refletirem sobre o tema, os *middle managers* foram questionados sobre alguma inovação implantada na sua agência que seja de sua autoria. Esse momento gerou desconforto em alguns, que demoraram para responder esse item do roteiro.

Difícil demais pensar em algo que eu tenha implementado diretamente. Normalmente seguimos as ordens da regional ou do banco. (G6)

Eu conversei com meus funcionários e propus uma videoconferência com o funcionário que melhor se destaca em algo que cada um não esteja fazendo bem. Eu vou tentar dar um exemplo: o meu gerente estava com dificuldades de vender seguro e procurei a melhor vendedora da regional para dar dicas a ele. Acredito que só ler o manual imposto pelo banco não foi suficiente e isso melhorou bastante sua abordagem. Essa ideia se conecta com o SECI, pois estamos conversando entre colegas. (G4)

Estou verificando em cada funcionário qual é o seu próximo passo na carreira. A partir da resposta, estou deixando-o passar um tempo com o funcionário que possui o cargo que ele sonha para aprender sobre o dia a dia dele. Quando consigo, coloco ele de assistente do gerente que possui o cargo que ele quer. Estou desenvolvendo seu aprendizado e fazendo meu gerente aprender mais ao ter que passar o trabalho. (G16)

Criei um grupo somente de informações pertinentes ao nosso dia a dia. Ninguém pode bater papo, só enviar informações e materiais que vão auxiliar o trabalho. Isso facilitou a nossa procura no acervo da instituição. (G1)

Criei uma planilha com as metas da agência e coloquei no sistema que compartilha com todos para que vejam como estamos caminhando. Essa clareza de quanto já vendemos vem gerado um desconforto quando o atingimento está baixo, fazendo com que todos se empenhem para evoluir. O contrário também acontece, quando estamos próximos de entregar os objetivos, vejo que eles se comunicam falando que falta pouco. (G2)

Faço a escolinha dos produtos. Toda sexta-feira temos um café da manhã e o funcionário que mais se destacou fala para os demais quais foram as suas estratégias. Tenho interesse em igualar o nível dos meus funcionários a partir do melhor. (G17)

Toda vez que tiro férias, coloco duas pessoas para me substituírem em conjunto. Sendo um gerente sênior e um funcionário mais novo para experimentar os desafios de construir a gestão da agência. (G13)

Muitos gerentes repetiram ideias sobre compartilhar conhecimento semanalmente ou informaram não lembrar de algo inovador que foi feito. Alguns deles falaram que seguem o que o banco propõe.

Já é trabalhoso seguir o modelo do banco, imagina ter que inventar melhorias ou inovar em cima do nosso dia a dia. Não tenho tempo. Faço o que o banco pede. (G3)

Os itens 6 e 7 da parte final do roteiro solicita aos *middle managers* uma análise de suas crenças, sentimentos e intenções sobre o banco e a regional.

O banco me deu tudo que eu tenho. Minha casa, carro e proporcionou uma vida boa para minha família. Infelizmente a saúde psicológica fica muito abalada por conta das metas e cobranças. (G15)

O Banco traz muitos benefícios e uma remuneração acima do mercado. Ganhamos diversos bônus por atingimento de metas. Com o tempo, eu sinto que a função de

gerente geral deixou de ser bem vista pelas pessoas. É muito difícil ser responsável por uma loja e fazer gestão das pessoas. (G9)

A regional ficou cada vez mais engessada. Quando você se torna gerente geral, você consegue perceber que o regional é um funcionário como todos. Ele tem suas atribuições e por isso acaba tendo que ser mais intimidador. Ser medido pelo esforço de uma região inteira não deve ser fácil. (G7)

Entrei no banco sem muita perspectiva achando que ia ser passageiro. Aos poucos fui crescendo a partir do atingimento das metas. O que eu acho errado é ver pessoas sendo gestoras porque entregam resultado. A regional precisa avaliar melhor as pessoas que vão assumir as suas agências. (G6)

O banco está muito agressivo comercialmente. Acredito que a ambição precisa acompanhar a realidade do país. Infelizmente, vejo muitas pessoas adoecidas mentalmente por conta do setor bancário. (G13)

Para concluir as entrevistas, foram solicitada aos *middle managers* algumas propostas de melhorias e inovações para o banco e a regional.

A principal proposta de melhoria envolve a comunicação. As nossas áreas não se falam. Precisamos de contato com todos para tornar o nosso dia a dia mais assertivo. (G1)

A regional precisa criar um espaço saudável de interação. Muitos gerentes gerais não falam nas reuniões ou encontros por medo de serem reprimidos. Precisamos de um ambiente mais seguro para expor opiniões. (G10)

Existe um abismo entre a linha de frente e os departamentos. Parece que eles não sabem como funciona o dia a dia das agências e criam estratégias baseadas em teorias. Isso dificulta muito o nosso cotidiano. (G7)

Deveriam criar um modelo de negócios facilitado. O excesso de ferramentas atrapalha o meu dia. Preciso vender e realizar todos os procedimentos do modelo de negócios, como registrar tudo que foi negociado com o cliente. Não temos tempo para tudo isso. (G12)

O Banco está se perdendo com a quantidade de ferramenta. Eu entendo que exista a necessidade de controle, mas estão esquecendo do ser humano que a utiliza. (G2)

O banco é ótimo em propaganda. Mostrar teoricamente como as ferramentas e o dia a dia deveriam funcionar é fácil. Já está na hora das estratégias e ferramentas serem baseadas na realidade da linha de frente. (G15)

A regional esquece que já atuou na rede de agências e acha incrível toda e qualquer ideia que o banco imprime sobre nós. É preciso ter empatia com quem ainda não saiu da rede de agências. (G17)

6 RESULTADOS

Após as entrevistas e os *middle managers* realizarem a autoavaliação e avaliação da empresa, foi feito um levantamento sobre as suas principais percepções.

Para Takeuchi e Nonaka (1997), a organização depende dos indivíduos para que o processo de criação do conhecimento aconteça, o que evidencia a necessidade de compreender sua importância nas organizações com o objetivo de externalizar conhecimento.

Iniciando pela dimensão ontológica, a análise dos dados do quadro 7 evidencia a existência de insatisfação dos gerentes em relação ao processo de construção de conhecimento organizacional. A falta de clareza entre os objetivos organizacionais dificulta a liderança dos *middle managers*. Segundo Takeuchi e Nonaka (1997), a interação contínua entre a organização e os indivíduos atuantes faz parte do processo de amplificação do conhecimento. Sendo assim, a incompreensão dos objetivos organizacionais impacta diretamente todo o resultado esperado no escopo organizacional.

Os entrevistados apontaram as ferramentas de gestão e controle disponibilizadas pela instituição como limitadores do processo de criação de recursos tácitos. Segundo os entrevistados, a obrigação de seguir um modelo e construir números na ferramenta limita o processo de criação de conhecimento. Para a organização, as ferramentas são uma obrigação, gerando um excesso de tempo em preenchimento de planilhas e dados para compor o modelo por parte dos *middle managers*. Takeuchi e Nonaka (2008) afirmam que as ferramentas tecnológicas são capazes de transformar os negócios, porém a capacidade de administrar o conhecimento gerado a partir dessas inovações vai definir a empresa criadora de conhecimento. Para alguns dos entrevistados, seus conhecimentos, habilidades e atitudes estão diretamente relacionados à capacidade de entregar números e não à construção de capital intelectual.

Quadro 8— Percepção dos *middle managers* sob a ótica ontológica

Dimensão Ontológica	Percepção dos <i>middle managers</i>	Incidência das citações
	Aceleração do plano de carreira pode dificultar a primeira gestão	G1,G2,G3,G5,G7,G9,G10,G12,G15,G18
	Falta de conhecimento sobre os objetivos da organização	G2,G3,G4,G6,G8,G10,G13,G15,G17,G18
	Falta de conhecimento sobre os objetivos da regional	-
	Dificuldade em refletir conhecimento tácito frente a demanda de vendas	G1,G3,G4,G5,G6,G9,G10,G11,G12,G13,G15,G16,G17,G18
	dificuldade de disseminar conhecimento prático	G1,G4,G5,G6,G7,G10,G12,G13,G14, G15, G16,G17
	As ferramentas do banco como limitador de recursos tácitos	G1,G2,G3,G4,G5,G6,G7,G8,G9,G10,G11,G12,G13,G14,G15,G16,G17,G18
	Conhecimentos, habilidades e atitudes só são valorizadas quando gera venda e produtividade	G1,G2,G3,G4,G5,G6,G7,G8,G9,G10,G11,G12,G13,G14,G15,G16,G17,G18

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Dando continuidade, foram apresentadas no quadro 8 as principais percepções explicitadas pelos entrevistados acerca do processo de socialização: de tácito para tácito.

De acordo com Takechi e Nonaka (2008), é praticamente impossível a transmissão de conhecimento tácito para tácito por meio do processo de socialização sem qualquer experiência compartilhada. A partir dos dados coletados dos entrevistados, fica nítida uma ruptura no processo de socialização da organização que afeta diretamente o processo de criação de conhecimento organizacional. Os entrevistados relataram não haver interatividades informais frequentes entre os pares, regionais, superiores e trabalhadores de outras instituições. A área de *backoffice* do banco gerou unanimidade nas respostas em que os *middle managers* apontam a falta de comunicação com o setor.

Takeuchi e Nonaka (2008) defendem a construção de um campo de interação para que o processo de socialização possa ser iniciado. Os *middle managers* relataram existir conversas formais semanais, porém não são interações construtivas, pois não há qualquer participação ativa na criação das estratégias organizacionais. Esses fatores impactam diretamente no clima organizacional, pois os *middle managers* não identificam as reuniões como um ambiente de diálogo. Esse formato de comunicação causa insatisfação por parte dos indivíduos, e Para Huy (2002) as emoções individuais e coletivas são um desafio para a construção do clima organizacional.

Quadro 9— Percepção dos *middle managers* sobre o processo de socialização

Socialização	Percepção dos <i>middle managers</i>	Incidência das citações
	Ambiente para conversas informais prejudicado pela competitividade entre os funcionários	G3,G4,G5,G7,G8,G12,G15,G17,G18
	Falta de diálogos informais entre os pares	G1,G2,G4,G5,G6,G7,G8,G10,G11,G12,G13,G14,G15,G17
	Não existe qualquer tipo de diálogo com a área de backoffice	G1,G2,G3,G4,G5,G6,G7,G8,G9,G10,G11,G12,G13,G14,G15,G16,G17,G18
	Diálogos com a regional são quase sempre formais	G1,G2,G3,G4,G7,G8,G9,G10,G11,G12,G13,G15,G16,G17,G18
	Existe uma governança de conversa formal todas as sextas da regional com os <i>middle managers</i>	G1,G2,G3,G4,G5,G6,G7,G8,G9,G10,G11,G12,G13,G14,G15,G16,G17,G18
	Existe uma governança de conversa formal todas as segundas da <i>middle manager</i> com os funcionários	G1,G2,G3,G4,G5,G6,G7,G8,G9,G10,G11,G12,G13,G14,G15,G16,G17,G18
	As informações chegam em forma de ordem sem possibilidade de diálogo	G1,G2,G4,G6,G7,G8,G9,G10,G11,G12,G14,G15,G16,G17
	O <i>middle manager</i> não participa da construção das estratégias	G1,G2,G3,G4,G5,G6,G7,G8,G9,G10,G11,G12,G13,G14,G15,G16,G17
	O clima da regional poderia ser mais descontraído	G1,G2,G3,G5,G7,G8,G9,G11,G13,G14,G15,G16
A regional confia no trabalho do <i>middle manager</i> mas precisa melhorar a comunicação	G2,G3,G5,G11,G12,G17,G18	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

No quadro 9 estão expostas as percepções dos *middle managers* sobre o processo de externalização: de tácito para explícito.

Floyd e Wooldridge (1992), indicam as interações como forma de construção de inovação no ambiente corporativo. De acordo com Takeuchi e Nonaka (1997), a transformação de conhecimento tácito em explícito depende de diálogo e reflexão coletiva. Os *middle managers* relatam que as reuniões são sempre em formato de slides e de cobrança. São expostos os números individuais de cada *middle manager*, que sempre são questionados quanto aos números e estimativa de entrega de resultado. As reuniões com a área de *backoffice* acontecem raramente e, quando acontecem, são sempre sem a possibilidade de diálogo.

Quadro 10— Percepção dos *middle managers* sobre o processo de externalização

Externalização	Percepção dos <i>middle managers</i>	Incidência das citações
	O material da reunião é sempre em formato de slides e exibindo números de vendas	G1,G2,G3,G4,G5,G6,G7,G8,G9,G10,G11,G12,G13,G14,G15,G16,G17,G18
	As reuniões são sempre em forma de cobrança	G1,,G5,G6,G7,G8,G9,G10,G11,G12,G15,G16,G17,
	Raramente acontece reunião com o backoffice	G1,G2,G3,G4,G5,G6,G7,G8,G9,G10,G11,G12,G13,G14,G15,G16,G17,G18
	As reuniões com backoffice são informacionais e não há diálogo	G1,G2,G3,G4,G5,G6,G7,G8,G9,G10,G11,G12,G13,G14,G15,G16,G17,
	As reuniões precisam ser mais participativas	G1,G2,G3,G6,G8,G9,G11,G12,G10,G18

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

O quadro 10 mostra a percepção dos *middle managers* sobre o processo de combinação: de explícito para explícito. Segundo eles, não existem reuniões formais ou informais fora do ambiente corporativo.

No contexto dos negócios, o modo de combinação da conversão de conhecimento é visto mais frequente quando os administradores decompõem e operacionalizam as visões corporativas, os conceitos de negócios ou os conceitos de produto. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 66)

A falta de criação de interatividade formal e informal dentro ou fora da regional prejudica o processo de criação de conhecimento, tornando-se uma barreira para a transformação do conhecimento explícito em explícito.

Quadro 11— Percepção dos *middle managers* sobre o processo de combinação

Combinação	Percepção dos <i>middle managers</i>	Incidência das citações
	Não existem reuniões formais fora da regional	G1,G2,G3,G4,G5,G6,G7,G8,G9,G10,G11,G12,G13,G14,G15,G16,G17,G18
	Não existem reuniões formais com pessoas ou empresas fora do ramo bancário	G1,G2,G3,G4,G5,G6,G7,G8,G9,G10,G11,G12,G13,G14,G15,G16,G17,G18

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

O quadro 11 exibe a percepção dos *middle managers* sobre o processo de internalização: de explícito para tácito.

Takeuchi e Nonaka (1997) afirmam que a internalização é oriunda dos demais processos de socialização, externalização e combinação, transformando o conhecimento gerado em um recurso precioso. Os *middle managers* indicam problemas no processo de comunicação das informações ao revelar que muitas vezes são surpreendidos por novidades institucionais

transmitidas pela mídia. Para eles as informações deveriam ser disseminadas para os funcionários, para que não seja uma surpresa. A disponibilidade de material da instituição é prejudicada, segundo os entrevistados, pela frequência com que as informações mudam dentro da instituição.

Para Polanyi (1966), a codificação do conhecimento o tornando explícito é fundamental para o processo transformacional da organização. Alguns *middle managers* apontaram dificuldade em tornar o conhecimento explícito e, por vezes, solicitam leitura de material interno para o funcionário como forma de aprimorar seus conhecimentos. A realização de debates acerca de material foi mencionada por alguns dos *middle managers* e tal prática corrobora o processo de internalização, segundo a teoria de construção de conhecimento de Takeuchi e Nonaka (2008).

Quadro 12— Percepção dos *middle managers* sobre o processo de internalização

Internalização	Percepção dos <i>middle managers</i>	Incidência das citações
	A frequência com que as informações mudam dificulta encontrar os documentos internos	G1,G2,G4,G5,G7,G8,G9,G10,G11,G13,G14,G16,G17
	As informações saem na mídia primeiro do que nas agências bancárias	G1,G2,G3,G4,G5,G6,G7,G8,G9,G10,G11,G12,G13,G14,G15,G16,G17,G18
	Preciso aprimorar a maneira como eu transmito conhecimento para os funcionários	G1,G5,G7,G9,G10,G17
	Aplico conhecimento pedindo para que leiam	G1,G2,G3,G6,G7,G8,G9,G10,G11,G12,G15,G17,G18
	Realizo um debate sobre as mudanças	G2,G3,G4,G5,G7,G8,G9,G13,G17,G18

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

O quadro 12 reflete a percepção dos *middle managers* sobre a visão de inovação da organização.

Para Takeuchi e Nonaka (2008), as empresas que utilizam os processos de criação de conhecimento a seu favor conseguem se transformar e inovar constantemente. Os *middle managers* reconhecem a importância de inovar e afirmam que a organização fala sobre o tema constantemente. Em contrapartida, segundo eles, o formato de negócio impede o processo de inovação na medida que eles ficam presos a ferramentas sem a possibilidade de questionamentos e diálogos. As agências bancárias possuem foco total em produtividade para gerar resultados e, para os *middle managers*, esse foco único gera dificuldade de pensar e refletir sobre inovação. Essa dificuldade se agrava quando é verificado que não há diálogo aberto acerca do tema e/ou oportunidade de criticar ou opinar acerca das ferramentas. De acordo com

Rasmussen e Hall (2016), a falta de compreensão das necessidades organizacionais impactam diretamente no processo de adoção de inovação.

Quando questionados sobre sua capacidade de inovar dentro das agências, os *middle managers* tiveram dificuldade para responder. A maioria dos gerentes informam que fazem o que o banco pede. Para os entrevistados, as estratégias da organização não refletem a realidade das agências, dificultando, assim, o processo de inovação. A proximidade da regional com os *middle managers* foi apontada como um exemplo de estratégia para que a realidade do dia a dia das agências possa ser compreendida.

Quadro 13 - percepção dos *middle managers* sobre inovação

Conclusão / Inovação	Percepção dos <i>middle managers</i>	Incidência das citações
	O banco fala sobre inovação constantemente	G1,G2,G3,G4,G5,G6,G7,G8,G9,G10,G11,G12,G13,G14,G15,G16,G17,G18
	Nosso modelo de negócio não permite inovar	G1,G2,G3,G5,G7,G8,G9,G10,G12,G14,G15,G16,G17,G18
	Dificuldade em pensar em inovação perante a necessidade de produtividade	G1,G2,G3,G5,G6,G8,G9,G10,G12,G14,
	A falta de diálogo aberto é uma barreira para a inovação	G3,G4,G5,G6,G7,G9,G10,G11,G12,G13,G14,G15,G16,G17,
	Dificuldade em refletir sobre uma inovação implantada na agência do <i>middle manager</i>	G5,G6,G7,G9,G10,G11,G12,G14,G15,
	Minhas conquistas pessoais refletem o resultado financeiro do meu trabalho no banco	G2,G5,G6,G7,G9
	As estratégias precisam refletir a realidade das agências	G1,G2,G3,G4,G5,G6,G7,G8,G9,G10,G11,G12,G13,G14,G15,G16,G17,G18
	A regional precisa estar mais próxima da linha de frente para entender o dia a dia	G1,G2,G3,G5,G6,G7,G8,G10,G14,G18

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

7 PRODUTO TECNOLÓGICO - RECOMENDAÇÕES PARA A EMPRESA

O quadro 13 apresenta a proposta de recomendações estratégicas para a Regional da Baixada Fluminense, para que os *middle managers* aprimorem a sua capacidade de inovações para as agências da empresa estudada.

Quadro 14 - Recomendações para a empresa

(continua)

RECOMENDAÇÕES PARA A EMPRESA	
TEORIA	PROPOSTA
<i>Dimensão Ontológica</i>	<p>A regional deve investir em treinamento para capacitar os <i>middle managers</i> acerca dos temas de gestão do conhecimento, inovação e gestão.</p> <p>A regional precisa deixar claro para <u>TODOS</u> os funcionários os seus objetivos e estratégias para que todos estejam caminhando no mesmo sentido.</p> <p>A regional precisa fomentar a interação entre os funcionários para que os recursos tácitos sejam transformados em explícitos.</p>
<i>Socialização: do conhecimento tácito em conhecimento tácito</i>	<p>A regional precisa fomentar diálogos formais e informais entre os funcionários, a agência e o ambiente na qual as agências estão inseridas.</p> <p>A comunicação com a área de backoffice precisa ser revista. Não há interatividade entre a linha de frente e a área de backoffice.</p> <p>As ferramentas utilizadas pela instituição precisam estar de acordo com a realidade das agências. É proposto um diálogo entre o <i>backoffice</i>, <i>topdown</i> e <i>middle manager</i> para que a utilização das ferramentas não impactem negativamente o dia a dia das agências</p> <p>A regional deve se comunicar com os <i>middle managers</i> e consulta-los previamente sobre as estratégias para que, antes da implantação, ocorra um debate sobre a viabilidade das propostas.</p>
<i>Externalização: do conhecimento tácito em conhecimento explícito</i>	<p>A regional deve criar mecanismos para registrar, avaliar e propor soluções e mudanças a partir das reuniões formais e informais. As orientações ou soluções oriundas das reuniões entre a regional e os <i>middle manager</i> precisam ser validadas por todos para que reflitam a realidade das agências.</p>
<i>Combinação: do conhecimento explícito em conhecimento explícito</i>	<p>A regional deve fomentar reuniões em ambientes externos para gerar um ambiente de conforto e distração propiciando um ambiente favorável ao diálogo.</p> <p>A regional deve propor a rede, a possibilidade de interação entre os <i>middle managers</i> das demais regionais para fomentar a combinação do conhecimento.</p> <p>A regional deve avaliar a possibilidade de interação com o ambiente externo, ou seja, reunião com empresas ou líderes responsáveis por outros ramos de atividades.</p>

Quadro 15 - Recomendações para a empresa

(conclusão)

<p>Internalização: Do conhecimento explícito em conhecimento tácito</p>	<p>A regional precisa reavaliar a integração e gerenciamento de conhecimento pois a velocidade das informações não estão de acordo com a disponibilidade dos materiais.</p> <p>A regional deve criar um ambiente que propicie a prática de compartilhamento de conhecimento. Somente a leitura individual do modelo de negócios do banco não é suficiente para gerar conhecimento sustentável para a organização.</p> <p>Ao apresentar os slides semanalmente nas reuniões formais, a regional precisa dar espaço para que as informações possam ser criticadas e avaliadas pelos <i>middle manager</i> garantindo a escuta ativa.</p>
<p>Conclusão</p>	<p>A regional precisa utilizar as reuniões para fomentar o diálogo e interação. O formato informacional não propicia a inovação.</p> <p>A regional precisa garantir que os indivíduos se comunicar de forma segura.</p> <p>A regional deve estimular os <i>middle managers</i> a trazer inovações incrementais para as suas lojas e o compartilhamento destas mudanças com os demais funcionários para garantir a melhoria contínua dos processos organizacionais.</p> <p>A regional deve aproximar-se dos seus funcionários para que o sentimento de confiança possa gerar mais interatividade e conversas construtivas.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

8 CONCLUSÕES

As entrevistas apontam deficiência no processo de criação de conhecimento organizacional, pois não foi identificada participação ativa dos funcionários na construção das estratégias da organização.

A dimensão ontológica define as interações entre os indivíduos e a organização como fonte de matéria-prima para a transformação do conhecimento tácito em explícito. Sendo assim, a falta de diálogo entre os níveis organizacionais refletiu na dificuldade dos *middle managers* de disseminar conhecimento prático. A capacidade criativa dos gerentes é impactada pela necessidade de seguir 100% um modelo de negócios com excesso de preenchimento de planilhas e documentos para compartilhamento de dados. É possível verificar que esse método de trabalhar somente a partir de ferramentas de gestão não geraram valor aos *middle managers*, que, por sua vez, demonstraram que isso afeta qualquer autonomia para criação de novos modelos de negócios.

Para Takeuchi e Nonaka (2008), a autonomia é uma condição para a promoção e aplicação do modelo de criação de conhecimento. Os entrevistados afirmaram não ter autonomia para a criação de estratégias, pois se faz necessário agir sempre de acordo com o modelo de negócios do banco.

Este trabalho se propôs a analisar as etapas do modelo SECI na instituição e evidenciou que o processo não é aplicado na organização estudada, pois há diversas barreiras internas que inviabilizam a construção da espiral do conhecimento. As etapas de socialização, externalização, combinação e internalização só podem gerar mobilização do conhecimento quando a organização promove um ambiente propício para a criação do conhecimento organizacional. Evidencia-se, também, que não há um ambiente de trabalho favorável para estímulos criativos por parte dos *middle managers*.

Ao correlacionar as interações entre os indivíduos, a organização e o ambiente, evidenciou-se a falta de um processo dialético. As reuniões formais acontecem regularmente, porém seu formato precisa ser revisto, não há comunicação direta e planejada entre os *middle managers* e o ambiente externo à organização para impulsionar mudanças organizacionais. Conforme descreve a literatura consultada, dos autores tomados com referência (Takeuchi e Nonaka), em vez de tentar controlar a criação do conhecimento, os administradores precisam apoiá-la para que as competências necessárias para o sucesso organizacional possam ser criadas.

Em relação à inovação, evidencia-se a incapacidade dos *middle managers* de pensar sobre o assunto, mesmo com a empresa o trazendo como prioridade. Essa incapacidade foi motivada pelo engessamento dos funcionários, as ferramentas e a inadequação dos objetivos organizacionais com os individuais. Os *middle managers* não veem seus valores pessoais refletidos na organização.

Apontado por Rogers (1962), como uma das principais formas de difusão de inovação, as interações sociais são deficitárias na regional. Os *middle managers* não participam do processo de adoção de inovação diretamente. Segundo Rasmussen e Hall (2016), as etapas iniciação, implementação e resultados precisam estar sempre sendo revistas e implementadas de acordo com as interações, para que as inovações reflitam a realidade organizacional. Para gerar assertividade nos processos inovadores, é necessário envolvimento de todos os *stakeholders* (GUAN e MA, 2003; LAWSON e SAMSON, 2001). Os *middle managers* estão direcionados para as vendas e atuando de forma operacional. A falta de proximidade da regional e demais níveis hierárquicos com os *middle managers* inviabiliza a inovação de forma construtiva.

A análise dos resultados possibilitou identificar com base nos *middle managers* como a sua participação assertiva na gestão dos colaboradores pode melhorar o desempenho. Ao avaliar o sistema de avaliação da instituição, foi possível propor melhorias para aumentar a sinergia entre os colaboradores e a organização, a fim de alavancar os resultados de forma exponencial. Este estudo deixa claro a necessidade de alinhamento estratégico dos *middle managers* para que a inovação e a cultura organizacional possam perpetuar de forma efetiva.

Como recomendação para futuros trabalhos, é proposta uma validação das recomendações a partir de uma implementação efetiva, para que seja possível quantificar a efetividade das propostas. A partir disso, pode ser realizado um estudo sobre os impactos positivos e negativos do novo modelo, a fim de propor futuras inovações incrementais ou disruptivas.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ARDNER, W. L. *et al.* Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. **The Leadership Quarterly**, v. 22, n. 6, p. 1120–1145, 2011.
- BALOGUN, J.; JOHNSON, G. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 523–549, 2004.
- BALOGUN, J.; JOHNSON, G. From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. **Organization Studies**, v. 26, n. 11, p. 1573–1601, 2005.
- BANDURA, A. **Social learning theory**. New York, NY: General Learning, 1977.
- BANDURA, A. **Social foundations of thought and action: A social cognitive theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BLAU, P. M. **Exchange and power in social life**. Hoboken: Wiley, 1964.
- BOWER, J. L. **Managing the Resource Allocation Process**. Boston: Harvard Business School, 1970.
- CHESBROUGH, H. W. The era of open innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 3, p. 34-41, 2003.
- CHIA, R. Uma compreensão filosófica do processo da aprendizagem organizacional como 'wayfinding': processo, práticas e sensibilidade às affordances ambientais. **The Learning Organization**, v. 24, n. 2, p. 107-188, 2017.
- CHRISTENSEN, C. **The innovator's dilemma**. 2a. ed. New York: Harperbusiness, 2000.
- COLE, M.S.; BRUCH, H.; VOGEL, B. Emotions as mediators of perceived supervisor support and psychological hardiness on cynicism. **Academy of Management Proceedings**, p. 1-6, 2004.
- COLE, M.S.; BRUCH, H.; VOGEL, B. Development and validation of a measure of organizational energy. **Academy of Management Proceedings**, p. 1-6, 2005.
- COLE, M.S.; BRUCH, H.; VOGEL, B. Energy at work: a measurement validation and linkage to unit effectiveness. **Journal of Organizational Behavior**, v. 33, n. 4, p. 445-467, 2012.
- COOK, K. S.; EMERSON, R. M. Power, equity and commitment in exchange networks. **American Sociological Review**, 1978.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3a. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

- DAMANPOUR, F.; WISCHNEVSKY, J. D. Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. **Journal of Engineering and Technology Management**, 2006.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, P. F. **A sociedade pós-capitalista**. 3a. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- EMERSON. Social exchange theory. **Annual Review of Sociology**, v. 2, n. 1, p. 335–362, 1976.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. 8a. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- FARJOUN, M. Beyond dualism: stability and change as a duality. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 2, p. 202-225, 2010.
- FIGUEIREDO, P. N. **Gestão da Inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- FLOYD, S. W.; LANE, P. J. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 154–177, 2000.
- FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 3, p. 231-241, 1990.
- FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. Middle Management Involvement in Strategy and Its Association with Strategic Type: A Research Note. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 153-167, 1992.
- FOURNE, S.P.; JANSEN, J.J.; MOM, T.J. Strategic agility in MNEs: managing tensions to capture opportunities across emerging dan established markets. **California Management Review**, v. 56, n. 3, p. 13-38, 2014.
- FRAZIER, M. L.; BOWLER, W. M. Voice climate, supervisor undermining, and work outcomes: A group-level examination. **Journal of Management**, v. 41, n. 3, p. 841–863, 2015.
- FREEMAN, C. A Schumpeterian renaissance? **SPRU Electronic Working Paper Series**, n. 102, 2003.
- GEHARDT, T. E.; AMP; Silveira, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4a. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GILL, C.; CAZA, A. An investigation of authentic leadership’s individual and group influences on follower responses. **Journal of Management**, v. 44, n. 2, p. 530–554, 2018.

GUAN, J.; MA, N. Innovative capability and export performance of Chinese firms. **Technovation**, v. 23, n. 9, p. 737-747, 2003.

GUO, Y.; HUY, Q. N.; XIAO, Z. How middle managers manage the political environment to achieve market goals: Insights from China's stateowned enterprises. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 3, 2017.

HAYEK, F.A. The Use of Knowledge in Society. **The American Economic Review**, v. 35, p. 519-30, 1945.

HEIDENREICH, S.; KRAEMER, T. Innovations Doomed to Fail? Investigating Strategies to Overcome Passive Innovation Resistance. **The Journal of Product Innovation Management**, v.33, n. 3, p. 277-297, 2016.

HSIUNG, H. H. Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. **Journal of Business Ethics**, v. 107, p. 349-361, 2012.

HUY, Q. N. Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. **Administrative Science Quarterly**, v. 47, n. 1, p. 31-69, 2002.

HUY, Q.N. In praise of middle managers. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 8, p. 72-79, 2001.

HUY, Q. N. Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers. **Administrative Science Quarterly**, v. 47, n. 1, p. 31-69, 2002.

HUY, Q. N. How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 13, p. 1387-1410, 2011.

KEYS, B.; BELL, R. Four faces of the fully functioning middle manager. **California Management Review**, v. 24, n. 4, p. 59-67, 1982.

KNIGHT, K. A descriptive model of the intra- firm innovation process. **Journal of Business**, v. 40, n. 4, p. 479-496, 1967.

LAFORET, S. A framework of organizational innovation and outcomes in SMEs. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 17, n. 4, p. 380-408, 2011.

LAKATOS, E. M.; AMP; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LAWRENCE, T. B. *et al.* A política de aprendizagem organizacional: integrando poder na estrutura 4i. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 180-191, 2005.

- LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 377-400, 2001.
- LEMOS, C. Inovação na era do conhecimento. *In*: LASTRES, H.; ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 157-79
- LI, Y.; SUN, J. M. Traditional chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination. **Leadership Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 172–189, 2015.
- LIU, D.; LIAO, H.; LOI, R. The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 5, p. 1187-1212, 2012.
- MANTERE, S. Role expectations and middle manager strategic agency. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 2, p. 294-316, 2008.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Manual de Oslo: Diretrizes para a Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação**. 3a. ed. Rio de Janeiro: FINEP, 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf> . Acesso em: 18 jan. 2022.
- MARTES, A. C. B. Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor. **Revista de Economia Política**, v. 30, n. 2, p. 254-70, 2010.
- MAWRITZ, M. B. *et al.* A trickle-down model of abusive supervision. **Personnel Psychology**, v. 65, n. 2, p. 325-357, 2012.
- MAYER, D. M. *et al.* How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 108, n. 1, p. 1-13, 2009.
- MOHR, L. B. Determinants of innovation in organizations. **American political science review**, v. 63, n. 1, p. 111-126, 1969.
- MOREIRA, D.; QUEIROZ, A. C. Inovação: conceitos fundamentais. *In*: MOREIRA, D.; QUEIROZ, A. (Orgs.). **Inovação Organizacional e Tecnológica**. São Paulo: Thomson, 2007. p. 326-12
- MORRISON, E. W. Employee voice behavior: Integration and directions for future research. **Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 373-412, 2011.
- NEIDER, L. L.; SCHRIESHEIM, C. A. The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. **The Leadership Quarterly**, v. 22, n. 6, p. 1146-1164, 2011.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. *In*: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 1-3

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. São Paulo: Elsevier, 1997

NOVITASARI, D. *et al.* Authentic leadership and innovation: What is the role of psychological capital? **International Journal of Social and Management Studies**, v. 1, n. 1, p. 1-21, 2020.

PAPPAS, J. M.; WOOLDRIDGE, B. Middle managers' divergent strategic activity: An investigation of multiple measures of network centrality. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 3, p. 323-341, 2007.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

POLANYI, M. **Personal Knowledge**. Chicago: University of Chicago Press, 1958.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 1985.

QUINN, R.W.; DUTTON, J.E. Coordination as energy-in-conversation. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 36-57, 2005.

QUINN, T. Why PD managers should enter the inner circle: letter to presidents. **Canadian Transportation and Distribution Management**, v. 88, n. 11, p. 30, 1985.

RAES, A. M. *et al.* The interface of the top management team and middle managers: A process model. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 1, p. 102-126, 2011.

RASMUSSEN, L.; HALL, H. The adoption process in management innovation: A Knowledge Management case study. **Journal of Information Science**, 2016.

REIMER, M.; VAN DOORN, S.; HEYDEN, M. L. Where the rubber hits the road. A panel discussion on management control systems at the middle management level. **Journal of Management Control**, v. 27, n. 2-3, p. 281-287, 2016.

ROGERS, E. M., **Diffusion of Innovations**. 4a ed. The Free Press, 1995.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. 5a. ed. The Free Press, NY, 2003.

SCHILIT, W. K. An examination of the influence of middle-level managers in formulating and implementing strategic decisions. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 3, p. 271-293, 1987.

SCHUMPETER, J. A. **Business Cycles**: a theoretical, historical, a statistical analysis of the capitalist process. New York: McGraw-Hill, 1939.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1982.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988

SEO, M.G.; BARTUNEK, J.M.A.; BARRETT, L.F. The role of affective experience in work motivation: test of a conceptual model. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, n. 7, p. 951-968, 2010.

SHAMIR, B. Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 1, p. 19-47, 1995.

SHARMA, G.; GOOD, D. The work of middle managers: sensemaking and sensegiving for creating positive social change. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 49, n. 1, p. 95-122, 2013.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4a. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

TAKEUCHI, R.; CHEN, Z.; CHEUNG, S. Y. Applying uncertainty management theory to employee voice behavior: An integrative investigation. **Personnel Psychology**, v. 65, n. 2, p. 283-323, 2012.

TAYLOR, A.; HELFAT, C. E. Organizational linkages for surviving technological change: complementary assets, middle management, and ambidexterity. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 718-739, 2008.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**, 3a. ed. Sussex: John Wiley & Sons, 2005.

TIDD, J.; PAVITT, K.; BESSANT, J. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. 3a. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005.

ULRICH, D.; LAKE, D. Organizational capability: creating competitive advantage. **Academy of Management Perspectives**, v. 5, n. 1, p. 77-92, 1991.

VORONOV, M.; VINCE, R. Integrating emotions into the analysis of institutional work. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 1, p. 58-81, 2012.

WOLF, C. **Middle management engagement in strategic planning routines: A mindfulness perspective**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2017.

ZAWISLAK, P. A. *et al.* Innovation capability: From technology development to transaction capability. **Journal of Technology Management and Innovation**, v. 7, n. 2, p. 14-27, 2012.

APÊNDICE

Apêndice A – Produtos e serviços que compõem o sistema de avaliação

Apêndice B – Resumo expandido

Apêndice A – Produtos e serviços que compõem o sistema de avaliação

Gerente Pessoa física com renda até R\$ 4.000,00	Gerente Pessoa física com renda acima de R\$ 4.000,00	Gerente Pessoa Jurídica
Capitalização	Empréstimo	Consórcio
Seguro (Vida, Veículo, Residencial e etc)	Consórcio	Capitalização
Consórcio	Capitalização	Cartão de crédito
Máquina de cartão	Seguro (Vida, Veículo, Residencial e etc)	Seguro (Vida, Veículo, Residencial e etc)
Cartão de crédito	Previdência privada	Máquina de cartão
Empréstimo	Cartão de crédito	Empréstimo
Parcelamento de dívida	Abertura de contas	Emissão de Boleto de cobrança
	Máquina de cartão	Folha de pagamento funcionários das empresas

DISCENTE: THIAGO DE OLIVEIRA OLIBONI DE JESUS

DATA: 04/05/2023

HORA: 10h00

LOCAL: Plataforma *online* conferência web

TÍTULO: INOVAÇÃO EM VENDAS NO SETOR BANCÁRIO: CONTRIBUIÇÕES DO *MIDDLE MANAGER*

JESUS, Thiago Oliveira Oliboni. **Inovação em vendas no setor bancário: contribuições do *middle manager***. 2023. 93 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2023.

Objetivo do TFC: O objetivo geral é identificar e descrever a capacidade dos *middle managers* no processo de geração de inovação dentro da Superintendência Regional da Baixada Fluminense – RJ de uma instituição financeira bancária. Para que seja possível tal análise, foi necessário avaliar o sistema de avaliação da organização, identificar as práticas cotidianas dos *middle managers* da regional e propor melhorias para o sistema de avaliação da organização.

Metodologia utilizada: A abordagem metodológica da pesquisa é qualitativa, a natureza da pesquisa define-se como aplicada, a coleta de dados foi por meio de entrevistas presenciais e on-line utilizando um roteiro estruturado de acordo com o modelo SECI proposto por Takeuchi e Nonaka (2008) e aplicado com 18 *middle managers* atuantes na instituição.

Limitações para aplicabilidade do TFC: O estudo foi realizado em uma região onde a instituição financeira atua demonstrando a realidade de forma regionalizada. Devido a dimensão da instituição, o produto tecnológico precisa ser revisto a cada aplicação para que seja sempre reflexo da realidade do local onde está sendo implantado.

Aplicabilidade do trabalho na organização estudada ou no setor econômico: A instituição bancária estudada apresenta uma necessidade de mudanças na condução do seu processo de inovação. Diante disto, este estudo evidencia algumas barreiras no processo de inovação e propõe através de um produto tecnológico mudanças comportamentais e estruturais de fácil aplicação que possibilitam a criação de inovações incrementais e disruptivas. A pesquisa com os entrevistados revela a necessidade de aplicação de propostas de melhorias de comunicação e gestão.

Contribuição para a sociedade (práticas e teóricas): A discussão prático-teórica estudada contribui significativamente para a construção de produtos tecnológicos que possam ser postos em prática a partir das interações entre os conhecimentos tácito e explícito. Ao propor melhorias à instituição e elevar a sua produtividade a partir de um novo modelo de gestão será possível transformar o ambiente corporativo gerando bem estar dos funcionários que possivelmente refletirá no atendimento aos clientes da instituição.

Originalidade: Percebe-se a originalidade da pesquisa quando esta reflete a realidade de uma região do Rio de Janeiro analisada a partir da visão de colaboradores atuantes na gestão das agências bancárias da Superintendência da Baixada Fluminense. O produto tecnológico proposto pretende elevar o modelo de inovação deste ambiente com base em um estudo prático-teórico.

Palavras-chave: Middle manager, Inovação, Gestão do conhecimento, Middle-up-down.

PÁGINAS: 95

GRANDE ÁREA: Ciências Sociais Aplicadas

ÁREA: Administração

SUBÁREA: Estratégias Inovadoras para organizações Públicas e Privadas

ESPECIALIDADE: Gestão de pessoas

MEMBROS DA BANCA:

Interno - Prof.^a Dr. Favio Akiyoshi Toda - UFRRJ

Interno - Prof. Dr. Saulo Barbara de Oliveira - UFRRJ

Externo- Prof. Dr. Saulo Barbosa Rocha- UFF

ANEXO

Anexo A – Aprovação do comitê de ética

Anexo A – Aprovação do comitê de Ética

LISTA DE PROJETOS DE PESQUISA:									
Tipo ↕	CAAE ↕	Versão ↕	Pesquisador Responsável ↕	Comitê de Ética ↕	Instituição ↕	Origem ↕	Última Apreciação ↕	Situação ↕	Ação
P	63768922.6.0000.8044	3	THIAGO DE OLIVEIRA OLIBONI DE JESUS	8044 - Universidade Iguazu - UNIG		PO	PO	Aprovado	 