

# INOVAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO: CONTRIBUÇÕES DO *MIDDLE MANAGER*

## *INNOVATION IN THE BANKING SECTOR: MIDDLE MANAGER CONTRIBUTIONS*

Thiago De Oliveira Oliboni De Jesus<sup>1</sup>; Favio Akiyoshi Toda<sup>2</sup>

### RESUMO

Este estudo propõe a criação de um guia de orientações estratégicas a partir da participação dos *middle managers* no processo de gestão de conhecimento e inovação da Superintendência Regional da Baixada Fluminense do estado do Rio de Janeiro de uma instituição financeira. Trata-se de um estudo de natureza aplicada, exploratório, de abordagem qualitativa, 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 Nonaka e Takeuchi. As etapas do modelo SECI não estão sendo realizadas de maneira eficiente e inviabilizando a construção da espiral do conhecimento.

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

### ABSTRACT

This study proposes the creation of a guide of strategic guidelines based on the participation of intermediate managers in the knowledge and innovation management process of the Regional Superintendence of Baixada Fluminense in the state of Rio de Janeiro of a financial institution. This is an applied, exploratory study with a qualitative approach, the data collection instrument was structured from interviews using a semi-structured script, developed based on the theory of knowledge creation proposed by Nonaka and Takeuchi. The steps of the SECI model are not being carried out efficiently and making the construction of the knowledge spiral unfeasible.

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

---

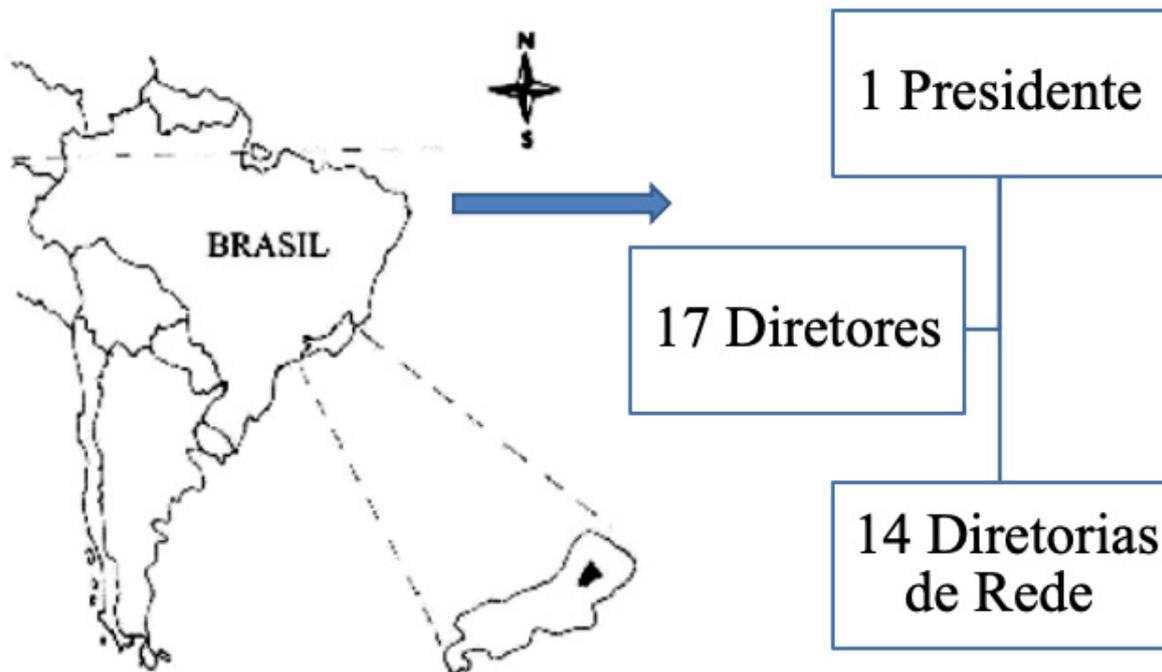
1 Mestrado em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), graduação em Administração pela UFRRJ e Ciências Contábeis pela Universidade Estácio de Sá (UNESA) - thyagooliboni@gmail.com.

2 Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Graduação em Estatística pela Escola Nacional de Ciências Estatísticas (ENCE)/IBGE. Professor da Universidade Federal Fluminense (UFF) - favio.toda@uol.com.br.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo propõe gerar recomendações estratégicas para uma regional de um dos maiores bancos do Brasil com foco na atuação dos *middle managers*<sup>3</sup>. 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



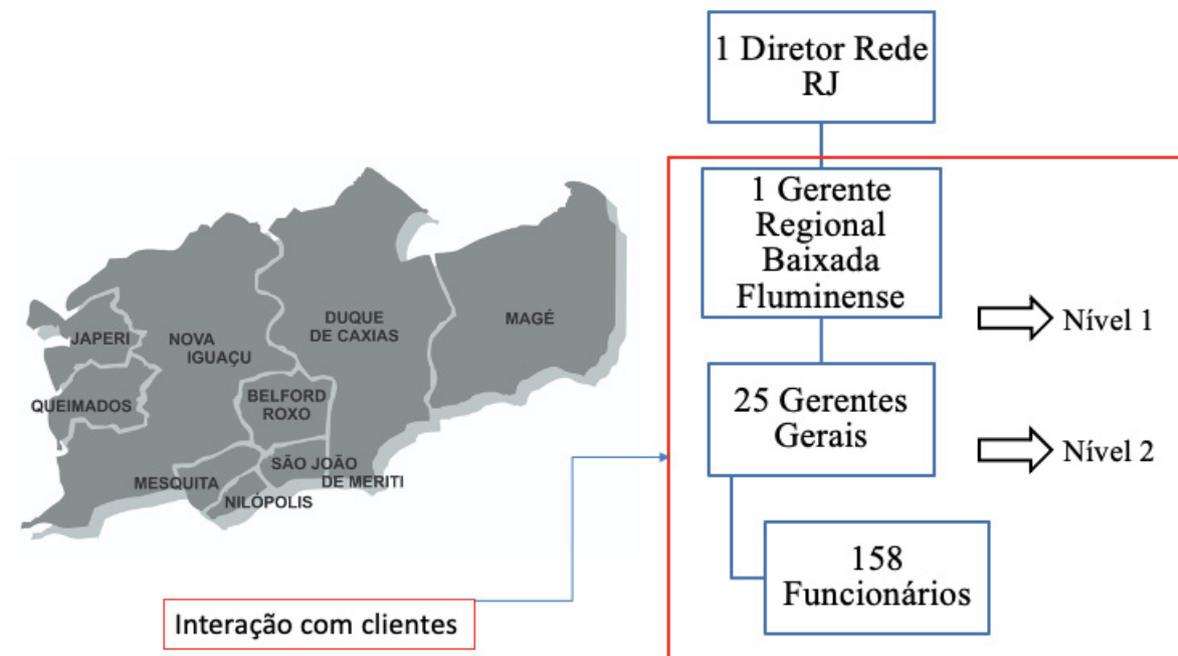
Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

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 físicas, 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.

<sup>3</sup> Gerentes que atuam de forma estratégica conectando a alta gerência aos gerentes da linha de frente.

**Figura 2** - Disposição dos funcionários da organização na Baixada Fluminense



Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

### 1.1 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.

Sob a ótica de que 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 interação dos *middle managers* com as suas equipes para elevar o desempenho de forma assertiva garantindo 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)<sup>4</sup>, por isso o modelo de negócio precisa ser revisto constantemente para adequação às necessidades e interesses comerciais. Como integrante primordial na estratégia da organização, os gerentes gerais das 25 agências são os principais responsáveis pela 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.

<sup>4</sup> Banco Central do Brasil: Divulgações Mensais - Evolução do SFN (bcb.gov.br).

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 Nonaka e Takeuchi (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 Nonaka e Takeuchi (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 literatura apresentada propicia a identificação das práticas usadas pelos *Middle managers* através do processo de socialização, externalização, combinação e internalização. Estes processos são os pilares para a geração de conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997). Cada etapa desta espiral do conhecimento deve ser analisada separadamente e em conjunto para propiciar a identificação das práticas atuais e propor melhorias.

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. 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 e gerir ideias assertivas 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.

O presente estudo tem como relevância prática o desenvolvimento de um guia de orientações estratégicas apoiado na atuação dos *middle managers*. A discussão prática-teórica contribui para posteriores pesquisas na área ao explorar aplicabilidades práticas. O desenvolvimento de um guia pautado na atuação dos gerentes subsidiará a elaboração, caso a regional possua interesse, de um alinhamento entre os interesses gerenciais e institucionais.

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?**

Assim, a presente pesquisa tem como objetivo geral propor orientações estratégicas aos *middle managers* da Regional da Baixada Fluminense – RJ a fim de que sejam capazes de gerar inovação com base no atual modelo de desempenho da instituição. Para tanto, as etapas aqui descritas como foram estabelecidos como objetivos específicos 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 as interações da organização estudada na Superintendência Regional da Baixada Fluminense no Rio de Janeiro 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.

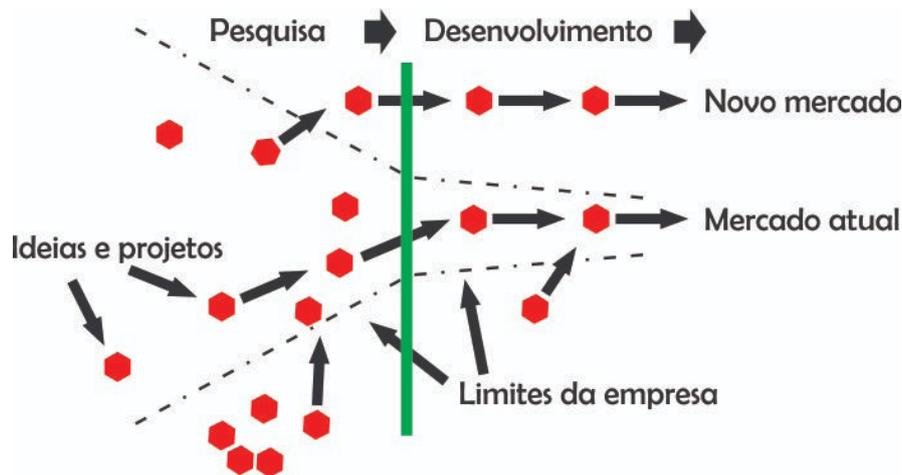
## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 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 3, que, por meio dos processos interativos, possibilita o desenvolvimento de estratégias de crescimento.

Figura 3 - 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 (TIDD; PAVITT; BESSANT,2005), 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.

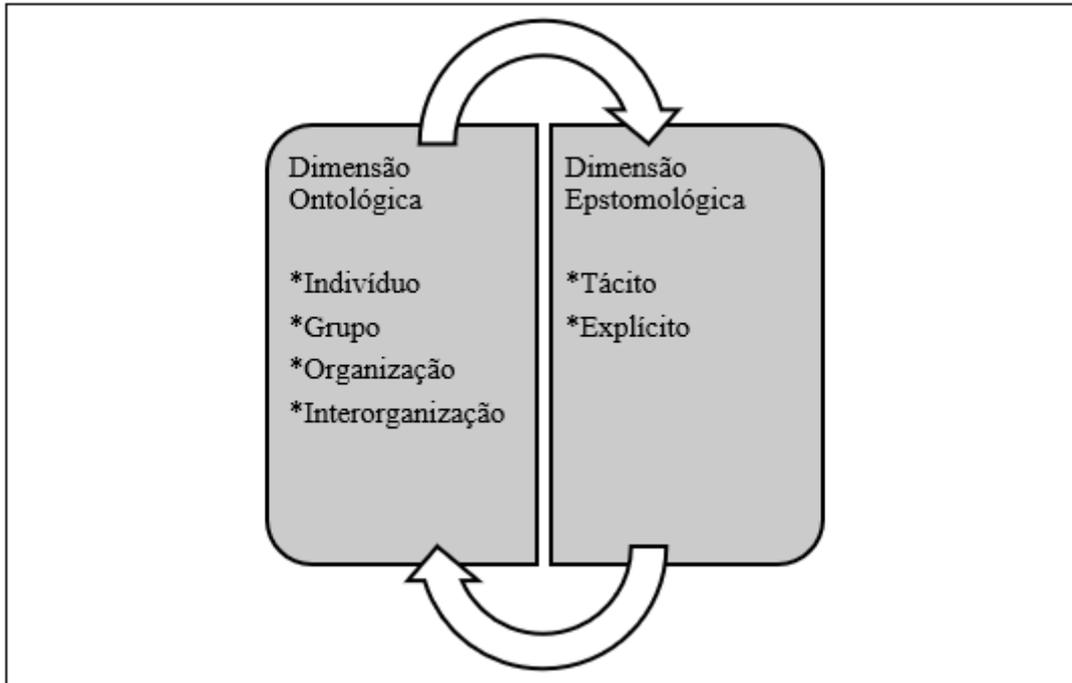
As atividades de inovação são etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem, ou visam conduzir, à implementação de inovações. Algumas atividades de inovação são em si inovadoras, outras não são atividades novas, mas são necessárias para a implementação. (OCDE,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

## 2.2 Gestão 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 (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). A partir dessa necessidade, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam duas dimensões da criação do conhecimento, conforme figura 4, estruturando-as sob duas perspectivas: ontológica e epistemológica.

**Figura 4** - Duas dimensões da criação do conhecimento


Fonte: Adaptada de NONAKA e TAKEUCHI, 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 (NONAKA e TAKEUCHI, 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.

### 2.2.1 Conversão do conhecimento

Em sintonia com a perspectiva epistemológica de Polanyi, Nonaka e Takeuchi (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 5, com quatro modos de conversão do conhecimento, sendo eles: socialização, externalização, internalização e combinação.

Figura 5 - Modos de conversão do conhecimento



Fonte: Adaptada de NONAKA e TAKEUCHI, 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” (NONAKA e TAKEUCHI, 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.

### 2.3 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 (NONAKA e TAKEUCHI, 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 (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Para Nonaka e Takeuchi (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 (NONAKA e TAKEUCHI, 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.

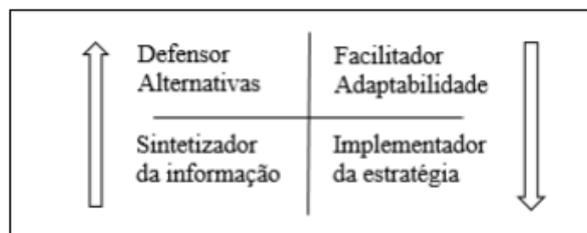
Embora ambos os modelos sejam adequados para analisar especificamente determinado fenômeno relacionado ao conhecimento, o *top-down* é propício para análise do conhecimento explícito e o *bottom-up* apropriado para o estudo do conhecimento tácito, ambos são inapropriados para o gerenciamento da criação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

Para Nonaka e Takeuchi (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. (NONAKA e TAKEUCHI, 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 6. 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 6 - 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 influencias 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 7, 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 7** - 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 8, 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 8** - 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 refúgio 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

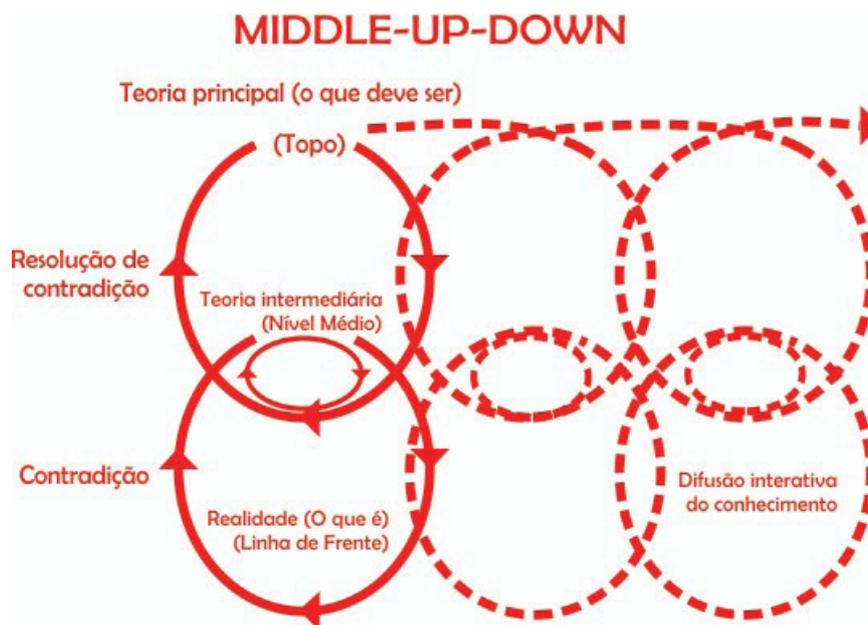
Fonte: Adaptada de FLOYD e WOOLDRIDGE, 1992, p. 154.

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 (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.146).

O processo de criação de conhecimento a partir do processo gerencial *middle up down*, conforme a figura 9, detalha as diferenças conceituais entre os níveis organizacionais revelados por Nonaka e Takeuchi (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 9 - Processo de criação do conhecimento *middle-up-down*



Fonte: Adaptada de NONAKA e TAKEUCHI 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 valorosos, 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.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No que concerne aos métodos utilizados para este artigo, alicerça-se que este estudo se apropriou de uma pesquisa bibliográfica na qual abrangeu diferentes referenciais teóricos que contribuíram, através de dialéticas, ao tema proposto. Referente aos assuntos abordados, tais fundamentações teóricas buscaram conceituar inovação e rotinização bem como a influência das pessoas acerca do tema.

Para atingir o objetivo deste estudo, realizou-se também um estudo de natureza qualitativa por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado construído com base na teoria de criação do conhecimento escrita por Nonaka e Takeuchi (2008), portanto elaborado com base na teoria ontológica que, como visto antes, se preocupa com o processo de criação do conhecimento. Os dados coletados nas entrevistas foram codificados e analisados com base na literatura de maneira lógica e visando atender as necessidades da pesquisa (CRESWELL, 2014).

#### 3.1 A estrutura do roteiro para a entrevista qualitativa

Nonaka e Takeuchi (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 Nonaka e Takeuchi (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. Nonaka e Takeuchi (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 de 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). Sendo assim, o roteiro foi construído sob estas perspectivas.

Quadro 1 - Entrevista Piloto

(continua)

ENTREVISTA PILOTO

<p><b>Introdução:</b> 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 <i>Middle Manager</i>". 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.</p> <p><b>Recomendações Éticas</b> Prezado funcionário, os dados coletados através desta entrevista serão utilizados <b>exclusivamente</b> para fins acadêmicos. É imprescindível salientar que todas as informações passarão pelo comitê de Ética da UFRRJ garantindo total <b>sigilo</b> da identidade dos respondentes.</p>	
TEORIA	ROTEIRO
<p><b>Dimensão Ontológica</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formação acadêmica;</li> <li>2. Experiências anteriores ao Banco</li> <li>3. Progressão profissional;</li> <li>4. Cursos de capacitação realizados em ambiente externo;</li> <li>5. Conhecimento sobre os objetivos estratégicos do Banco, e sobre a Gerência Superior;</li> <li>6. Conhecimentos tácitos que o gerente considera ter que outros gerentes de agência não possuem;</li> <li>7. Conhecimentos tácitos que o gerente considera ter que gerentes de nível baixo não possuem;</li> <li>8. Conhecimentos explícitos que o gerente considera ter que outros gerentes de agência não possuem;</li> <li>9. Conhecimentos explícitos que o gerente considera ter que gerentes de nível baixo não possuem;</li> <li>10. Auto-avaliação das competências para atingir os objetivos de sua posição (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (Crenças, Sentimentos e Intenções com a profissão));</li> </ol>
<p><b>Socialização: do conhecimento tácito em conhecimento tácito</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avaliação sobre diálogos <b>informais</b> com a alta gerência, entre os pares (gerentes de outras agências), e Gerentes de Nível Baixo, e backoffice;</li> <li>2. Avaliação sobre diálogos <b>formais</b> com a alta gerência, entre os pares (gerentes de outras agências), e Gerentes de Nível Baixo, e backoffice;</li> <li>3. Avaliação da forma com que as informações da Gerência superior chegam até ao Gerente de Nível Médio;</li> <li>4. Percepção da aceitação das ideias dos gerentes de nível médio para a gerência superior;</li> <li>5. Avaliação sobre a participação dos gerentes de nível médio na definição das estratégias para alcançar os objetivos regionais;</li> <li>6. Avaliação do clima dentro da agência;</li> <li>7. Avaliação do clima dentro da regional;</li> <li>8. Avaliação do clima no Banco;</li> <li>9. Auto-avaliação da aceitação das ideias que vem dos pares, gerencia baixa e backoffice (gerentes de nível baixo e técnicos);</li> <li>10. Auto-avaliação sobre sentimentos e confiança sobre a (i) alta-gerência, (ii) sobre os pares, e (iii) e backoffice;</li> </ol>

**Quadro 1 - Entrevista Piloto**

(conclusão)

<b>Externalização do conhecimento tácito em conhecimento explícito</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avaliação das reuniões formais que ocorrem com o gerente regional - Avaliação sobre as conclusões, ideias e conceitos que surgem destas reuniões;</li> <li>2. Avaliação das reuniões formais que ocorrem com o BackOffice - Avaliação sobre as conclusões, ideias e conceitos que surgem destas reuniões;</li> </ol>
<b>Combinação: do conhecimento explícito em conhecimento explícito</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avaliação e existência de reuniões formais fora da Regional (gerentes de outras regionais ou de outros bancos);</li> <li>2. Avaliação e existência de reuniões formais com pessoais, ou empresas fora do ramo bancário;</li> <li>3. Avaliação e existência de reuniões informais fora da Regional (gerentes de outras regionais ou de outros bancos);</li> <li>4. Avaliação e existência de reuniões informais com pessoais, ou empresas fora do ramo bancário;</li> </ol>
<b>Internalização Do conhecimento explícito em conhecimento tácito</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avaliação dos Materiais gerados pelo Banco, facilidade de assimilação, disponibilidade;</li> <li>2. Avaliação dos Materiais gerados pela gerência regional, facilidade de assimilação, disponibilidade;</li> <li>3. Como procura estudar os matérias para aprendizagem;</li> <li>4. Como procura aplicar estes estudos;</li> </ol>
<b>Conclusão</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avaliação sobre a importância de inovar na agência responsável;</li> <li>2. Avaliação do estímulo do banco para Inovação;</li> <li>3. Avaliação do estímulo do gerente regional para Inovação;</li> <li>4. Barreiras percebidas para inovar na agência;</li> <li>5. Descrição da última inovação ocorrida na agência – quando aconteceu, como ocorreu. (Procurar associar com o modelo SECI);</li> <li>6. Crenças, sentimentos e Intenções sobre o Banco;</li> <li>7. Crenças, sentimentos e Intenções sobre a Gerência Regional;</li> <li>8. Proposta de Melhorias e Inovações para o Banco;</li> <li>9. Proposta de Melhorias e Inovações para o Gerente Regional;</li> </ol>

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

Ao todo foram realizadas 18 entrevistas mediante a disponibilidade dos *middle managers* e tiveram duração média de 1 hora e 30 minutos e foram realizadas em ambiente seguro garantindo total sigilo das respostas. Foram feitos relatórios das entrevistas posteriormente analisados, com base na literatura, de maneira lógica para atender às necessidades da pesquisa (CRESWELL, 2014).

**Quadro 2 – Perfil dos entrevistados**

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

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

## 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 Nonaka e Takeuchi (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 3 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 Nonaka e Takeuchi (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*. Nonaka e Takeuchi (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 3** – 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 de 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 4 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.

Nonaka e Takeuchi (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 4** – Percepção dos *middle managers* sobre o processo de socialização

	Percepção dos <i>middle managers</i>	Incidência das citações
<b>Socialização</b>	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 5 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 Nonaka e Takeuchi (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 5** – Percepção dos *middle managers* sobre o processo de externalização

	Percepção dos <i>middle managers</i>	Incidência das citações
<b>Externalização</b>	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 6 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 6** – 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 7 exhibe a percepção dos *middle managers* sobre o processo de internalização: de explícito para tácito.

Nonaka e Takeuchi (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 Nonaka e Takeuchi (2008).

**Quadro 7** – 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 8 reflete a percepção dos *middle managers* sobre a visão de inovação da organização.

Para Nonaka e Takeuchi (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.

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 8** - percepção dos *middle managers* sobre inovação

	Percepção dos <i>middle managers</i>	Incidência das citações
<b>Conclusão / Inovação</b>	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 RECOMENDAÇÕES

O quadro 9 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 9 - 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 <b>TODOS</b> 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 consultá-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 9** - Recomendações para a empresa

(conclusão)

<p><b>Internalização: Do conhecimento explícito em conhecimento tácito</b></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><b>Conclusão</b></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 comunicam 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

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 (Nonaka e Takeuchi, 2008), 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.

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 Nonaka e Takeuchi (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.

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.

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 (1992), 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.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- 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.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3a. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- 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.
- 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.
- GEHARDT, T. E.; AMP; Silveira, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- 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.
- 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. 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.
- KNIGHT, K. A descriptive model of the intra- firm innovation process. **Journal of Business**, v. 40, n. 4, p. 479-496, 1967.
- LAKATOS, E. M.; AMP; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.
- 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.
- 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.
- 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
- 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
- POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 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.
- ROGERS, E. M., **Diffusion of Innovations**. 4a ed. The Free Press, 1995.
- SCHLIT, 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
- 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.
- 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.