FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

UMA COMPARAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA DE BANCOS E *FINTECHS*

LEONARDO SOARES GRAPEIA

SÃO PAULO
2021

LEONARDO SOARES GRAPEIA

UMA COMPARAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA DE BANCOS E *FINTECHS*

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Área de concentração: Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof. Dra. Joana Story

SÃO PAULO

2021

Grapeia, Leonardo Soares.

Uma comparação entre os estilos de liderança de bancos e *fintechs* / Leonardo Soares Grapeia. - 2021.

54 f.

Orientador: Joana Story.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Liderança transformacional. 2. Empresas novas. 3. Bancos. 4. Industria de serviços financeiros - Inovações tecnológicas. I. Story, Joana. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.3-052.2

Ficha Catalográfica elaborada por: Isabele Oliveira dos Santos Garcia CRB SP-010191/O
Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

LEONARDO SOARES GRAPEIA

UMA COMPARAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA DE BANCOS E *FINTECHS*

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Área de concentração: Gestão de Pessoas

Data de aprovação: 10/02/2021

Banca Examinadora

_____

Prof. Dra. Joana Story (Orientadora)
FGV–EAESP

_____

Prof. Dr. David Kallas
Insper

_____

Prof. Dr. Claudio Lareira
FGV-EAESP

_____

Prof. Dra. Cyntia Calixto
FGV-EAESP

AGRADECIMENTOS

Agradeço a D’us que abençoou o meu caminho durante esta jornada, por mudar as coisas e por elas nunca serem da mesma forma, pois assim não teríamos o que pesquisar, o que descobrir e o que fazer. Assim é a vida.

Agradeço a minha esposa Gladys, que tem sido o insumo para o meu crescimento como pessoa e para o crescimento da nossa família.

Agradeço a todos da minha família, em especial meu Pai Nelson e minha Mãe Marli, pela compreensão da minha ausência nesse período.

A Professora Joana Story, com quem partilhei o que era o ‘broto’ daquilo que veio a ser esse trabalho e soube estimular desafiando o *Status Quo*.

Que esse trabalho seja um ingrediente do meu propósito de vida: "Contribuir com crescimento intelectual da sociedade através do conhecimento e liderança, provendo o principal ativo: As Pessoas".

Leonardo Grapeia, 2016

RESUMO

Contrariando o senso comum, apresentado na pesquisa empírica realizada no Linkedin, onde 88% dos respondentes disseram que acreditam que exista diferença entre o perfil de liderança de uma *Fintech* quando comparado com Banco. Para elucidar essa hipótese, foi realizada uma pesquisa que apresenta uma comparação entre o perfil de liderança transacional, transformacional, passiva e autêntica de *Fintechs* e de Bancos que é sustentada pela teoria de liderança. Os objetivos específicos e as hipóteses foram construídas levando em consideração as características atuantes em cada uma dessas empresas financeiras, sejam elas *Fintechs* ou Bancos. Para quantificar a característica de liderança presente em *Fintech* e de Bancos e testar as hipóteses, foi utilizado o questionário Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) com 45 questões, referente aos comportamentos transacional, transformacional e *Laissez-faire*, e o segundo questionário com 16 questões do formulário do Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), que se trata sobre a liderança autêntica. Os resultados demonstram que não existe diferença entre o perfil de liderança entre *Fintechs* e Bancos, pelo menos no âmbito das instituições financeiras pesquisadas. Nesse estudo, foram aproximadamente 110 *Fintechs* e 121 Bancos, totalizando mais de 231 instituições. Assim esse trabalho contribui para a reflexão da liderança de *Fintechs* e Bancos, saindo da discussão empírica para o resultado cientificamente validado. O resultado abre uma fronteira de oportunidades e entendimento dos pilares que fazem os millennials seguir a sua carreira em uma *Fintech* ao invés de Banco.

Palavras-chave: Liderança. Transformacional. Autêntico. *Fintechs*. Bancos.

ABSTRACT

Contrary to common sense, which is demonstrated in the empirical research carried out on Linkedin, where 88% of the respondents said that they believe that there is a difference between the leadership profile of a Fintech when compared to the Bank. In order to elucidate this hypothesis, a research was carried out that presents a comparison between the transactional, transformational, passive and authentic leadership profile of Fintechs and Banks that is supported by the theory of leadership. The specific objectives and the hypotheses were built taking into account the characteristics of each of these financial companies, whether they are Fintech or Bank. To quantify the leadership characteristic present in Fintech and Banks, test the hypotheses, the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), questionnaire with 45 questions was used (referring to transactional, transformational and passive behaviors). The second questionnaire with 16 questions of the Authentic Leadership Questionnaire form (ALQ), about authentic leadership. The results demonstrate that there is no difference the leadership profile between Fintechs and Banks, within the scope of the financial institutions surveyed. In this study, it was realized with approximately 110 Fintechs and 121 Banks, totaling more than 231 institutions/companies. This study contributes to the reflection of the leadership of Fintechs and Banks, leaving the empirical discussion for the scientifically validated result. The result opens up a frontier of opportunities and an understanding of the pillars that make millennials pursue their career at a Fintech rather than a Bank.

Keywords: Leadership. Transformational. Authentic. Fintechs. Banks.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Teoria de referência das principais abordagens da liderança 16
Quadro 2 Estilos e características de liderança 25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Faixa etária dos respondentes da pesquisa..... 28
Tabela 2 Escolaridade dos entrevistados..... 29
Tabela 3 Gênero dos respondentes por tipo de instituição financeira..... 29
Tabela 4 Tempo de empresa dos respondentes por tipo de instituição financeira..... 30
Tabela 5 Estatística descritiva das questões do estilo transacional..... 31
Tabela 6 Estatísticas descritivas do estilo transformacional..... 32
Tabela 7 Estatística descritiva do estilo de liderança passiva ou *Laissez Faire*..... 33
Tabela 8 Estatísticas descritivas do estilo autêntico..... 34
Tabela 9 Anova das dimensões do estilo transacional..... 35
Tabela 10 Anova das dimensões do estilo passivo..... 36
Tabela 11 Anova das dimensões do estilo transformacional..... 37
Tabela 12 Anova das dimensões do estilo autêntico..... 38

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
1.1 Objetivo 13
1.2 Objetivos específicos 13
2 REFERENCIAL TEÓRICO 14
2.1 *Fintechs* 14
2.2 Liderança 15
3 METODOLOGIA 23
3.1 Amostragem e coleta dos dados 23
3.2 Técnica de análise dos resultados 25
4 RESULTADOS 27
4.1 Estatística descritiva dos respondentes 27
4.2 Estatística descritivas dos estilos de liderança 30
4.3 Resultados da comparação de médias entre Bancos e *Fintechs* 34
5 CONCLUSÃO 40
REFERÊNCIAS 43
APÊNDICE A – Pesquisa realizada no Linkedin 47
APÊNDICE B – Estrutura e códigos listados e utilizados para cada item de liderança .. 48
ANEXO A – Pesquisa enviada para os respondentes das *Fintechs* e Bancos (duas pesquisas com o mesmo teor) 50

1 INTRODUÇÃO

As empresas são feitas por pessoas e geralmente os resultados são atribuídos a uma boa liderança, inclusive gerando retornos financeiros. Nesse contexto dentro do ecossistema financeiro, surge um novo entrante, as chamadas *Fintechs*. Essas empresas, apresentam na sua estrutura de liderança os seus próprios fundadores e tem chamado muito atenção dos novos profissionais no mercado de trabalho, pois preferem seguir ou começar a sua carreira em uma *Fintech* do que em um Banco tradicional.

A grande percepção empírica é que a liderança nas *Fintechs* é diferente quando comparado com Bancos. Essa diferença fica mais explícita, quando apresento a pesquisa realizada no meu perfil do Linkedin, conforme a pergunta a seguir: - Existe diferença no perfil de liderança de um executivo de *Fintech* quando comparado com executivo de um banco? De 75 respondentes, 88% responderam “Sim” e 12% responderam “Não” (Apêndice A).

Apesar de ser uma pesquisa ilustrativa, sem embasamento científico, diz muito sobre o grande senso comum. As *Fintechs* têm atuado em um nicho que hoje é assistido por Bancos de forma marginal, ou seja, estamos falando de um público de baixa renda que representa em média 52 milhões de pessoas. Esse mesmo público é mal atendido por Bancos, mas com as *Fintechs* passa ter um atendimento exclusivo que só pessoas de alta renda conseguem ter em Bancos. Além desse propósito constante nessas empresas que buscam preencher uma lacuna de mercado, o estudo quer saber se existe diferença no perfil de liderança entre as Fintechs e Bancos. De acordo com Fabrício et al. (2017), a geração Y ou *Millennials* tem a preferência para escolher a empresa ao qual desejam trabalhar, nesse sentido a empresa precisa ter três atributos: a) Oportunidade de desenvolvimento e crescimento; b) Remuneração de acordo com seu desempenho; e c) Maior autonomia e flexibilidade sobre local e horário de trabalho.

Para contextualizar o mercado vale mencionar o alto nível de concentração bancária, chegando a 81% em 2019, segundo o Banco Central do Brasil. Esse nível de concentração impacta diretamente a competitividade entre as instituições financeiras, sendo que o maior prejudicado é o cliente. De acordo com a PricewaterhouseCoopers Brasil (PWC, 2018), nos últimos 19 anos a concentração bancária subiu substancialmente, saltando de 57% no ano de 2000 para 81% no ano de 2019, tornando o Brasil o segundo país mais concentrado em nível concorrencial de instituição financeira, ficando atrás apenas da Holanda com 89%. Outro fator negativo, sendo um dos países com os maiores SPREADS (refere-se à diferença entre o custo de captação e juros emprestado) do Mundo. Segundo a PWC (2018), o SPREAD no Brasil é

em torno de 20%, ficando atrás apenas de Madagascar em Sidney, com SPREAD de 45%. Quando comparado com outros países como o Japão, com o menor SPREAD do Mundo com 0.7%, seguido de Chile, Canadá, EUA e entre outros, demonstra o quanto é caro pegar um empréstimo no Brasil.

A combinação de alta concentração bancária com o segundo maior *spread* do mundo, faz com que o brasileiro tenha acesso restrito a crédito, sendo muito custoso, principalmente para sanear despesas correntes. Nesse terreno fértil, surge o termo *Fintech* provindo do inglês *Financial Technologies*, que passou a ser muito difundido nos últimos anos (FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS [FEBRABAN], 2013). O Brasil tem R$ 4 trilhões em saldo de crédito, o saldo originado pelas *Fintechs* vem crescendo de forma vertiginosa, em 2018 era apenas 1.8 Bilhões em concessões e fechou 2020 com R$ 10 Bilhões, podendo chegar em 2021 com R$ 20 Bilhões, conforme "[...] estimativas de duas entidades desse segmento - a Associação Brasileira de Crédito Digital (ABCD) e a ABFintehcs (Associação Brasileira de Fintechs)" (OLIVEIRA, J. J., 2021).

O escopo desse estudo é saber se existe diferença no perfil de liderança entre as Fintechs e Bancos. Talvez a forma que as *Fintechs* se apresentam no mercado financeiro, sem a **cara** de um Banco tradicional, mas como uma *startup* (uma empresa jovem com um modelo de negócios repetível e escalável) que apresenta para seus colaboradores mais oportunidades de crescimento, mais autonomia e que busca democratizar o acesso ao crédito para uma classe pouco assistida com taxas de juros mais justa, pode ser um motivador de carreira para os novos entrantes.

Isso só é possível, devido o propósito da liderança embarcada nas *Fintechs*, apesar do tema liderança ser muito estudado no mundo acadêmico e no mercado corporativo, existe pouco estudo relacionado com o termo *Fintech*. Para Kouzes e Posner (2013), liderança é a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas.

A relevância da pesquisa pode ser atribuída a importância que o tema *Fintech* tomou nos últimos anos, considerando o impacto que a liderança exerce nas organizações, tornando uma possível ameaça para os Bancos. Entender sua importância, pode ser um mapa para os líderes de Bancos, incluindo executivos de recursos humanos, do que seria necessário fazer para conseguir reverter essa tendência de evasão dos *millennials* nesse marcado. Para ilustrar o perfil de liderança transacional, transformacional, *Laissez-faire* e autêntico, foi enviado um questionário via *SurveyMonkey* para base da Associação Brasileira de Bancos (ABBC) e Associação Nacional das Instituições de Crédito, Financiamento e Investimento (ACREFI), denominado grupo de Bancos e para grupo de *Fintechs* para base da Associação Brasileira de

Fintechs (ABFintechs), sendo 121 Bancos, com 85 respostas e 110 *Fintechs*, com 98 respostas. Totalizando 231 instituições, com 183 respostas. Os formulários envidados foram o **Multifactor Leadership Questionnaire** (MLQ – Questionário Multifator de Liderança), desenvolvido por Avolio e Bass em 1990, para identificar a tipologia de **liderança transacional, transformacional ou *Laissez-faire* e Authentic Leadership Questionnaire** (ALQ – Questionário de Liderança Autêntica), que foi desenvolvido por Bruce Avolio, William Gardner e Fred Walumbwa em 2007, que serve para identificar a tipologia de liderança autêntica.

O estudo visa contribuir para entender o perfil dos líderes que estão a frente das *Fintechs* e se esse perfil é diferente dos Bancos. Sendo assim, a pergunta de pesquisa do presente trabalho é: **Existe diferença nos estilos de liderança entre Bancos e *Fintechs*?**

1.1 Objetivo

O objetivo geral do trabalho é comparar o estilo de liderança dos Bancos e das *Fintechs* brasileiras.

1.2 Objetivos específicos

A partir da definição do objetivo geral, foram definidos três objetivos específicos que, somados, busquem respondê-lo. Sendo que os objetivos específicos são:

- Identificar diferentes estilos de lideranças nos antecedentes teóricos com enfoque a Liderança Transacional, Transformacional, Passiva e Autêntica.
- Aplicar um instrumento de pesquisa sobre estilo de liderança para gestores de Bancos e *Fintechs* brasileiros.
- Testar a existência de diferenças estatísticas dos dados coletados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será aprofundado o contexto teórico do que acerca de *Fintechs* e Liderança, com foco nas suas especificidades.

2.1 *Fintechs*

Apesar de parecer ser um termo relativamente novo, o seu uso começou em meados de 1990, marcado pelas tentativas do Citigroup de usar a tecnologia para facilitar suas operações (ARNER; BARBERIS; BUCKLEY, 2015). Foi só depois da crise hipotecária em 2008 (SALAMPASIS; MENTION, 2017), que o termo *Fintech* começou a se popularizar, sendo associado ao diferimento dos mesmos serviços prestados pelas instituições financeiras (Bancos, Seguradoras e Fundos de Investimentos). Neenu e Hemalatha (2016) e Reed (2016) comentam que "Atualmente, esse tema engloba qualquer inovação tecnológica dentro do setor financeiro (NEENU; HEMALATHA, 2016; REED, 2016 apud OLIVEIRA, R. P. D., 2018, p. 6). Devido ao alto nível de intervenção dos Governos devido a crise de 2008, o setor financeiro passou por forte perda de confiança pela sociedade, esses fatores somados a diversos outros, como concentração bancária, alto nível do custo do empréstimo, insatisfação dos clientes, potencializou o surgimento das *Fintechs*. Sem contar com alta taxa de *smartphones*

> (cerca de 95% da população mundial tem hoje acesso a um telemóvel, o que significa um impacto maior que a internet na difusão da tecnologia); e os millennials que agora têm potencial para consumo de serviços financeiros (Alt, Beck, Smits, 2018; Chishti e Barberis, 2016; Evans e Schmalensee, 2016; Gomber, Koch, Siering, 2017; Lee e Shin, 2018; Thomas e Morse, 2017; Zalan e Toufaily, 2017; Zavolokina, Dolata, Schwabe, 2016b) (BLUMBERG, 2018, p. 5)

Buckley e Webster (2016) explicam que as *Fintechs* surgem com os propósitos de melhorar a experiência do usuário ao utilizar os serviços financeiros. Os autores defendem que as *Fintechs* entregam os mesmos serviços e produtos oferecidos pelas instituições financeiras. Arner, Barberis e Buckley (2015) sustentam que *Fintechs* podem ser vistas como casamento entre serviços financeiros e a tecnologia da informação, ou seja, usam a tecnologia para proporcionar soluções financeiras. De acordo com Brummer e Golfine (2014), as *Fintechs* têm se apoiado em inovação para mudar a forma como as pessoas interagem no mundo financeiro, desenvolvendo plataformas amigáveis que melhoram a experiência do usuário e contribuem

com a inclusão financeira. Para Blumberg (2018, p. 4) “A definição de *Fintech* abrange uma categoria ampla caracterizada pelo uso de tecnologia no design e criação de produtos e serviços financeiros (WORLD ECONOMIC FORUM, 2016)”.

O desenvolvimento acelerado dos dispositivos móveis, os métodos modernos para análise de dados (*big data*), a mudança para se guardar dados nas nuvens, a personalização dos serviços online e a crescente convergência da tecnologia da informação fazem sustentar o modelo requerido pelas *Fintechs* (DAPP, 2014). As *Fintechs* tendem a explorar ao máximo o potencial da digitalização, como consequência, redução no custo do crédito para consumidores finais, inclusive para muitos que estão fora do sistema financeiro. O conceito de *Fintech* e seu modelo enxuto de negócio tem uma forte relação com *startups*, que buscam a otimização de seus recursos e expõe, no livro Lean Startup, uma metodologia a ser adotada, baseada nos conceitos de Minimum Viable Product (MVP) e Feedback frequente.

De acordo com Oliveira, R. P. D. (2018, p. 2) “O Brasil se posiciona como o país da América Latina que possui maior número de *Fintechs* cadastradas (BID; FINNOVISTA, 2017), demonstrando sua capacidade em contribuir com crescimento e compreensão do assunto.” E Zmoginski (2019) acrescenta que a mudança no hábito dos brasileiros estão mudando, uma vez que transações via mobile é a preferência dos consumidores.

No Brasil a maior concentração de *Fintechs* está região sudeste e sul, sendo que 73% estão na região Sudeste, destaque para São Paulo com 57,1%, com Rio de Janeiro 8.8%, seguido por Paraná com 7.8%. O segmento objeto do estudo será o segmento de crédito que é o segundo maior com 21% das *Fintechs*, ficando atrás apenas para o meio de pagamento com 22%. Os principais canais de comunicação com cliente das *Fintechs* são realizados 42% pela Web, 28% por APP, 14% por e-mail, 7% por redes sociais, 7% por ligação telefônicas e 1% por agências físicas (PWC, 2019). Segundo o Radar Fintechlab Brasil (2020), hoje são mais de 689 *Fintechs* em diversos segmentos, sendo que em crédito são mais de 114 *Fintechs*, esse número a cinco anos atrás não passava de 60 *Fintechs*, demonstra a pujança do segmento.

2.2 Liderança

Como base no estudo, vamos aprofundar na literatura de liderança e buscar identificar quais são os traços de liderança que estão a frente das *Fintechs* e Bancos com enfoque para **liderança transacional**, **transformacional**, ***Laissez Faire* e autêntica**.

A liderança é um tema que vem sendo estudado e aprofundado nos últimos anos, sendo um assunto recorrente no mundo acadêmico. Alguns autores alegam que desde a época de

Platão, já havia estudos e a preocupação em repassar aprendizagem para os líderes políticos (PEDRUZZI JÚNIOR et al., 2016). Segundo Kouzes e Posner (2013), liderança é a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas.

Khan, Mughal e Khattak (2017), assinala, "Acredita-se que a liderança desempenhe papel muito importante na organização para elevar o desempenho de seus colaboradores" (KHAN; MUGHAL; KHATTAK, 2017 apud SAEED; MUGHAL, 2019, p. 47, tradução nossa). O foco do estudo será sobre a liderança transacional, transformacional, *Laissez Faire* e Autêntica, porém iremos fazer uma breve passagem pelos principais estilos de liderança, são elas:

> A Nova Liderança é composta pela: abordagem da liderança cultural (Schein, 1985; Alveson, 1992); abordagem da liderança *Laissez Faire*, (Burns, 1975; Bass e Avolio, 1995); abordagem da liderança carismática (Stoner e Freeman, 1999; Conger, 1991); abordagem da liderança visionária (Westley e Mintzberg, 1989); abordagem da liderança transacional (Bass, 1985; Bass e Avolio, 1990); e, por fim, a abordagem da liderança transformacional (Tichy e Devana, 1986; Bass e Avolio, 1990). (CARVALHO NETO et al., 2012, p. 39)

e por fim, Liderança autêntica (AVOLIO; GARDNER, 2005).

O Quadro 1 demonstra um histograma da teoria das principais abordagem de liderança, contendo seu ano os principais autores e teoria.

Quadro 1 – Teoria de referência das principais abordagens da liderança

Ano	**Abordagem**	**Autor**	**Teoria**	**Característica**
Início do Séc. XX	Personalidade	Anônimo	Teoria dos Traços	"Busca mensurar os traços dos líderes de sucesso que permitiam alcançar e manter o seu cargo de liderança." (PEDRUZZI JÚNIOR et al., 2016, p. 254)
1955	Comportamental	Katz	Teoria das Habilidades	"Deixa de enfatizar as características natas de personalidade, para enfatizar os comportamentos necessários ao exercício da liderança tendo como base habilidades humanas, conceituais e técnicas." (KATZ, 1955 apud PEDRUZZI JÚNIOR et al., 2016, p. 254)
1978	Transacional	Burns	Teoria Transacional	"Caracterizada como um processo de troca entre líderes e liderados. A liderança ocorre através da recompensa, nas quais os liderados recebem de seus líderes desejos específicos: promoção, viagem e salário." (BURNS 1978 apud PEDRUZZI JÚNIOR et al., 2016, p. 254

Continua

Continuação

Ano	Abordagem	Autor	Teoria	Característica
1986	Situacional	Hersey e Blanchar	Teoria Situacional	"Essa abordagem preconiza que um líder eficaz é aquele que percebe a situação que eles e seus subordinados estão envolvidos e adapta suas habilidades a essa situação, ou seja, os líderes eficazes são aqueles capazes de diagnosticar o seu meio ambiente e identificar as necessidades especificas de cada situação". (HERSEY; BLANCHAR, 1986 apud PEDRUZZI JÚNIOR et al., 2016, p. 254)
1990	Transformacional	Bass	Teoria Transformacional	A liderança transformacional inspira seus liderados a fazerem mais do que esperado. Esses liderem possuem quatro característica: Carisma, Estimulação intelectual, Inspiração Motivacional e Consideração Individual. (BASS, 1990 apud ARAÚJO, 2014)
2005	Autenticidade	Avolio e Gardner	Teoria Autenticidade	Liderança autêntica permeiam uma gama variável de estudos e abordagens, porém em linhas gerais sugerem que a autenticidade é estimulada pelos próprios líderes por meio da autoconsciência, autoaceitação, autoconhecimento, ações e relacionamentos. Por consequência, têm-se relações autênticas, suportadas pela transparência, confiança, integridade e altos padrões morais (AVOLIO; GARDNER, 2005)

Fonte: adaptado pelo autor a partir de Pedruzzi Júnior et al. (2016, p. 259).

Conforme a Teoria Clássica da Administração, o líder tem a função de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho com o intuito de alcançar objetivos organizacionais; e sua atenção principal centralizava-se na necessidade da organização e não nas necessidades do indivíduo (STONER; FREEMAN, 1999).

É na Psicologia que encontramos os primeiros estudos sistematizados sobre a liderança, realizados durante o período das duas guerras mundiais. O período dos traços buscava identificar os atributos e aptidões psicológicas dos indivíduos, desenvolvendo um teste de personalidade a partir do estudo da vida dos grandes líderes da história. Essa busca visava encontrar forma de avaliar os atributos da personalidade dos indivíduos como agressividade, inteligência, escolaridade, fluência verbal, masculinidade, capacidade de avaliar situações e tomar decisões, capacidade de julgamento, intuição e atributos físicos como altura, peso, saúde, aptidão atlética, entre outros (BERGAMINI, 2009; FIEDLER; CHEMERS, 1981).

As pesquisas não mais buscavam verificar como era o líder, mas sim o que eles faziam, identificando as características dos líderes eficazes, surgindo assim as Teorias Comportamentais. Nascida no pós-guerra, advinda da Escola de Relações Humanas, as Teorias

Comportamentais deixam de enfatizar as características natas de personalidade, para enfatizar os comportamentos necessários ao exercício da liderança. A abordagem comportamental busca identificar os padrões comportamentais característico do líder no grupo, assim como, encontrar diferenças de comportamento entre os líderes eficazes e ineficazes. Segundo Blake e Mouton (2000), a questão principal dos pesquisadores era a busca pela de **como** e **quais** os melhores métodos usados pelos dirigentes, referente à capacidade de orientar, motivar e reunir esforços das pessoas, para alcançar as metas organizacionais.

Ao final da década de 60, os estudos sinalizavam que o comportamento é um dos fatores que possibilita a eficácia de um grupo frente a uma tarefa. Com o avançar dos estudos identificou-se que prever o sucesso da liderança era mais complexo do que separar traços e comportamento e as condições situacionais deveriam ser levadas em consideração.

O modelo de liderança situacional menciona que a tomada de decisão participativa como técnica de gestão tem uma probabilidade maior com a capacidade de sucesso à medida que se move para as atividades micro, e então, começa a se estabilizar à medida que os seguidores se tornam eficientes em suas tarefas relevantes na maturidade (HERSEY; BLANCHARD, 1986). O estilo de liderança situacional é visto como o comportamento de adaptabilidade para cada situação.

A liderança transacional possui

> [...] três facetas de recompensas: contingentes, gerenciamento por exceção ativo e passivo. Nestes estilos de liderança, os líderes estabelecem metas com recompensas e na conclusão da tarefa, os seguidores são recompensados. Outras dimensões desse estilo são o gerenciamento por exceção ativo nesse estilo, o líder permanece ativo e desempenha papel fundamental antes de surgir qualquer problema, mas no papel passivo líder não desempenha papel ativo neste estilo de liderança (BUSARI, 2011 apud SAEED; MUGHAL, 2019, p. 48, tradução nossa).

Na liderança transacional, o líder promete aos funcionários que fornece alguns benefícios, recompensas na conclusão da tarefa no prazo. É com base no estímulo e no resultado, uma forma de troca psicológica entre o líder e liderado para alcançar o resultado almejado. Os líderes transacionais são eficientes, conseguem manter a produtividade organizacional. Esse tipo de liderança manifesta-se com mais frequência em organizações com estruturas formais e rígidas, análogo a estrutura de Bancos, que são mais antigas e formais, em que a expectativa gravita em torno do cumprimento da meta preestabelecida. Uma vez atingida esta meta, o indivíduo recebe sua recompensa, acordada com o líder anteriormente. A principal crítica a esta abordagem é a de que se a meta foi alcançada o liderado não se sente incentivado a realizar tarefas que estejam acima das expectativas acordadas, mesmo que isso seja possível,

pois o acordo entre o que ele espera receber já foi atendido (BASS; AVOLIO, 1993). Pela característica descrita na liderança transacional, leva refletir que se enquadra principalmente nos Bancos, onde é reconhecido pela sua estrutura formal, inclusive pela forte regulamentação, estrutura hierarquizada, estimulando o reconhecimento dos profissionais de alta performance com Bônus no curto prazo e *partnership* como incentivo de longo prazo. Segundo Bass (2009), a liderança transacional é utilizada para o monitoramento e controle dos empregados, utilizando para isso, as métricas racionais ou econômicas ou de outra forma, de contrato psicológico implícito e explicito. Essa métrica de gestão muito utilizado nos Bancos, inclusive usando como ferramenta o *ninebox* (definida pelos eixos de avaliação de desempenho e avaliação potencial) com curva forçada. Os outros dois fatores de liderança transacional são o gerenciamento por exceção ativo e passivo. No primeiro a líder monitora ativamente os desvios dos padrões e erro dos liderados para tomar medidas corretivas, ou seja, punir o mau desempenho. Já no segundo, o líder aguarda passivamente e só toma providência quando o erro já ocorreu. O que leva a descrição de características de líderes presentes em Bancos, considerando o nível de formalidade exigida, inclusive pelo regulador, tempo de atividade, forte reconhecimento ao atingimento de metas, isso nos leva a seguinte hipótese: **H1: Bancos e *Fintechs* apresentam diferentes estilos de liderança**.

A abordagem liderança *Laissez-faire* ou Passiva é notada por uma certa apatia, caracterizada pela inexistência de comportamentos de lideranças, onde o líder evita envolver-se em assuntos importantes, estando ausentes na tomada de decisão. Esse modelo de gestão surge como um contraponto das teorias de novas lideranças das décadas 1980 e 1990, que focam o líder sob três aspectos principais: a imagem do líder heroico, a liderança vista apenas nos altos escalões e foco no indivíduo e não nas equipes (CARVALHO NETO et al., 2012). Essa característica não parece presente nos Bancos e nas *Fintechs*, pelo menos de forma empírica, pode-se levantar uma nova hipótese: **H2: Bancos e *Fintechs* apresentam baixa presença do estilo Laissez-Fare**.

A Liderança transformacional possui

> [...] cinco atributos: influência idealizada no comportamento, atitude, motivação inspiradora, consideração individual e intelectual estimulação. Basicamente, esse tipo de estilo de liderança é usado para influenciar a funcionários e seguidores para obter os resultados desejados com atitude e comportamento dos líderes (BUSARI, 2011 apud SAEED; MUGHAL, 2019, p. 48, tradução nossa).

O objetivo da liderança transformacional é proporcionar ao liderado um ambiente organizacional harmonioso, no qual ele possa desenvolver seu potencial, incentivando a

melhoria contínua de sua performance. Esse tipo de liderança busca criar estímulo de crescimento individual com alinhamento estratégico da organização, uma relação capital trabalho. Quando preciso, o líder transformacional causa mudanças internas e externas por meio da implementação de uma visão do futuro capaz de gerar credibilidade e traduzir as aspirações e a confiança dos liderados (AVOLIO; WALDMAN; YAMMARINO, 1991). De acordo Carvalho Neto et al. (2012, p. 40)

> Os primeiros estudos sobre liderança transformacional verificaram a existência deste estilo de liderança apenas entre os níveis mais altos das organizações e principalmente entre as empresas que buscavam líderes aptos para conduzir mudanças (TICHY; DEVANNA, 1986; AVOLIO et al. 1991).

A liderança transformacional é definida como um processo de solicitação do empenho dos liderados num contexto de partilha de valores e de visão. Na concepção de Bass e Avolio (1994), líderes transformacionais possuem quatro características essenciais. A primeira é a consideração individualizada, a atenção às necessidades de cada liderado. O cuidado em termos de potencialidade e de desenvolvimento inclui delegar, crítica construtiva e *feedback*.

A segunda característica é denominada estímulo intelectual. O líder consegue expor diferentes razões e caminhos para que os liderados reconsiderem e mudem a maneira de pensar e enfrentar os problemas técnicos e humanos da organização, favorecendo o liderado a se autoconhecer, a questionar suas crenças e valores de forma a aumentar o seu nível de criatividade e a conviver com novos elementos.

A terceira característica dos líderes transformacionais é a inspiração motivacional, entendida como a aptidão do líder para constituir uma visão e comunicá-la de forma entusiasmada aos liderados, inspirando-os a encontrar novas possibilidades. A inspiração motivacional resulta da capacidade pessoal do líder, é inata, sendo assim, impossível de desenvolver. Esses líderes tendem a ser capazes de articular, de uma forma emocionante e atraente, uma visão de futuro que os seguidores são capazes de aceitar (AVOLIO; WALDMAN; YAMMARINO, 1991).

A quarta característica dos líderes transformacionais é a empatia. Os líderes transformacionais devem mostrar respeito pelos outros e construir uma relação de confiança, desenvolvendo uma referência de poder e influência sobre seus seguidores, os estimulando a alcançar níveis mais altos de desempenho. Esses líderes são considerados como um modelo, quer porque eles apresentam algumas características pessoais ou porque demonstram comportamentos morais a serem imitados. Tais líderes são vistos frequentemente como tendo

elevado conceito de moralidade, confiança, integridade, honestidade e finalidade. Demonstram competência acima do comum, comemoram as realizações de seus seguidores e usam o poder para ganhos coletivos (AVOLIO; WALDMAN; YAMMARINO, 1991).

Nessa abordagem, o líder transformacional prepara a equipe para executarem suas atividades acima do esperado focando nos objetivos coletivos e não apenas aos interesses de curto prazo (TUTTLE, 2009). Para Rosener, "O atual foco da literatura na liderança transformacional situa-se no contexto das mudanças contemporâneas no ambiente de negócios, como o fato das empresas terem se tornado, menos hierárquicas e mais flexíveis" (ROSENER, 1995 apud CARVALHO NETO et al., 2012, p. 41) com esse contexto, podemos ter a terceira hipótese: **H3: *Fintechs* apresentam maior pontuação do estilo de liderança transformacional**.

A liderança autêntica é argumentada como uma forma positiva de liderança que vai além dos estilos tradicionais de liderança, a fim de influenciar os seguidores através de comportamento ético. Usando sua formação acadêmica combinada em liderança e psicologia, Fred Luthans e Bruce Avolio (2003 apud ESPER; CUNHA, 2015) procuraram desenvolver uma nova abordagem à liderança que aborda a necessidade de verdadeiros líderes na sociedade de hoje, bem como as questões éticas dos estilos de liderança anteriores. Eles chamaram essa nova abordagem liderança autêntica. Eles propuseram que aqueles que possuem suas experiências pessoais e agir de acordo com seu verdadeiro modelo de **eu** - o tipo de liderança positiva necessária tempos contemporâneos, onde o ambiente está mudando dramaticamente, onde as regras que orientaram como operamos não funcionam mais e onde os melhores líderes estarão transparentes com suas intenções, tendo um elo contínuo entre seus **valores**, **ações e comportamentos**. Reis, Trullen e Story (2016, p. 1092), acrescenta que "No geral a autencidade está ligado ao aumento do bem-estar e autoestima, bem como a diminuição do estresse e depressão (Neff e Harter, 2002; Goldman e Kernis, 2002; Wood et al., 2008)". Os autores complementam que além do bem estar, a autencidade está associada ao aumento da produtividade e redução da turnover. Para Reis, Trullen e Story (2016), a autenticidade demonstrou relação positiva com envolvimento e engajamento no trabalho. Tanto a liderança transformacional, como a autêntica parece traduzir muito bem a liderança das *Fintechs*, características essas que podem estar atraindo a geração Y para as *Fintechs*. Como é possível verificar no site da *Fintech Creditas*, ela apresenta como benefícios a estimulação ao erro, horário flexível, seção de meditação, reuniões de carreira, autencidade, enfim, características análogas ao da liderança transformacional e autêntica. Como é possível ver na reportagem da Exame (GRANATO, 2019), relato de uma colaboradora da Creditas, uma *Fintech* unicórnio,

reconhecida no mercado: “Temos pessoas que fizeram nutrição, veterinária e moda, mas que querem conhecer um novo mundo. Temos posições mais técnica, mas preferimos dar chance a essas pessoas com conteúdos diferentes e formá-las aqui dentro, deixando do jeitinho Creditas, fala ela.” e “Todos são responsáveis pela Creditas e por fazer com que as coisas aconteçam. Todos estão alinhados com o sonho da empresa e o amor pelos nossos clientes está em todas as áreas, comenta ela”.

Tanto a liderança transformacional, como autêntica são características mais percebidas nas *Fintechs*, gerando a quarte hipótese: **H4: Bancos e *Fintechs* apresentam diferentes pontuações nos estilos Transformacional e Autêntico**.

3 METODOLOGIA

Após descrever o cenário da transformação do mercado financeiro com advento das *Fintechs*, sendo um novo competidor a atuar de maneira altamente concentrado e com características de um mercado oligopólio, entende-se a necessidade em testar algumas hipóteses para estudo.

3.1 Amostragem e coleta dos dados

Para testar as hipóteses foi aplicado o questionário para executivos vinculados a Associação Brasileira de Bancos Comercial (ABBC), Associação Nacional das Instituições de Crédito, Financiamento e Investimento (Acrefi) e Associação Brasileira de *Fintechs* (ABFintechs), a escolha dessas associações foi devido a corresponder ao perfil a ser pesquisado, isso quer dizer, no caso da ABBC e Acrefi, referindo a Bancos, no caso da ABfintehcs, refere-se associação de todas as *Fintechs* no Brasil. Ter o apoio dessas instituições atribui mais peso para pesquisa.

No caso em questão, vamos estudar a característica de um grupo que são os executivos das *Fintechs* e dos Bancos. Esse atributo vai muito além de descrever idade, gênero, escolaridade, ela visa identificar as características de liderança e se existe alguma diferença entre a liderança de uma *Fintech* quando comparado com Bancos.

O método será o **Quantitativo** que busca levantar as características predominantes da liderança nas *Fintechs*. O modelo de pesquisa foi realizado com a ferramenta *Survey Monkey*. E para contribuir com a segmentação dos resultados, foi criado uma listagem de códigos para cada item de liderança (Apêndice B). A abordagem quantitativa caracterizou-se pela utilização de procedimentos estatísticos para análise e interpretação dos dados obtidos nos questionários.

A definição da amostra foi realizada com base no levantamento prévio da quantidade de *Fintechs* de crédito e de Bancos e Financeiras de pequeno e médio porte. A quantidade de *Fintechs* vinculadas a AB*Fintech* que foi objeto da pesquisa foram mais de 110 e Bancos e Financeiras mais 121 instituições, vinculadas na ABBC e Acrefi. Esses foram os dois grupos no qual a pesquisa foi enviada, totalizando mais de 231 instituições. Foi obtido o retorno de 98 das *Fintechs*, perfazendo 90% de resposta do quadro total, com 3% de margem de erro. A pesquisa aplicada aos dos Bancos e Financeiras, obteve 85 respostas, perfazendo 70% com 6% de margem de erro, todos considerando 95% de grau de confiança.

Para o estudo, optou -se pela escolha do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ – Questionário Multifator de Liderança), desenvolvido por Avolio e Bass em 1990, instrumento cientificamente validado, que vem sendo usado pelos pesquisadores para identificar a tipologia de liderança transacional, transformacional ou *Laissez-faire*, juntamente com o Authentic Leadership Questionnaire (ALQ – Questionário de Liderança Autêntica), desenvolvido por Bruce Avolio, William Gardner e Fred Walumbwa em 2007, que assim como MLQ, também é um instrumento amplamente utilizado em pesquisa. Importante ressaltar que todas as versões do MLQ são protegidas pela lei de direitos autorais e publicadas pela Mind Garden, Inc.

A pesquisa foi enviada por e-mail com o questionário MLQ e ALQ em um único formulário, com dois grupos para o teste do resultado, tornando o processo mais simples e assertivo (Anexo A). O início da divulgação da pesquisa no *SurveyMonkey* iniciou-se no final de agosto de 2020 e terminou no início de dezembro de 2020, gozando do período de coletagem de dados de 3 meses. Esse trabalho, com base na literatura e no conhecimento acadêmico, realiza uma análise comparativa do resultado da pesquisa entre *Fintechs* e Bancos. O formulário aplicado foi pautado em três seções. Na primeira foi realizada apresentação do propósito do trabalho, o rigor no anonimato, cuja confidencialidade foi assegurada. Na segunda parte, solicitamos algumas informações demográficas como: idade, escolaridade, tempo de empresa e gênero. Na sequência foram apresentados dois grandes grupos, sendo o primeiro com as perguntas do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) com 45 questões, referente aos comportamentos de líder, e o segundo com as 16 questões do formulário do Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) que trata sobre a liderança autêntica. Cada item tem cinco opções de resposta, de acordo com a escala tipo likert, com as seguintes possibilidades: 1 – Nunca, 2 – Raramente, 3 – Algumas vezes, 4 – Muitas vezes, e 5 – Sempre.

O MLQ identifica os comportamentos associados aos seguintes estilos de liderança:

- Transacional – recompensa contingente; e gerência por exceção (ativo).
- Transformacional – consideração individualizada; estímulo intelectual; motivação inspiracional; influência idealizada (atribuída); e influência idealizada (comportamental).
- *Laissez-faire* – gerência por exceção (passivo).

No caso do ALQ, identifica os comportamentos associados aos seguintes estilos de liderança:

- Moral e Ética.
- Transparência.
- Processo Balanceado.

- Autoconscência.

Os estilos de liderança são verificados em 36 itens segregados em nove componentes, sendo cinco referentes à liderança transformacional, dois relativos à transacional e dois à liderança *Laissez Faire* e quatro da liderança autêntica, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Estilos e características de liderança

Estilo de Liderança	**Comportamentos e Caracteristicas**
Transacional	TC - Contingent Reward - (Recompensa de contigência)
	MEA - Management-by-Exception (Active) - [Gerenc. Por exceção Ativo]
Laissez Faire	MEP - Management-by-Exception (Passive) - [Gerenc. Por exceção Passivo]
	LF - Laissez-faire
Transformacional	EI - Intellectual Stimulation - (Estimulação Intelectual)
	II - Idealized Influence (Behavior) - [Influência idealizada (comportamento)]
	IM - Inspirational Motivation - (Motivação Inspiradora)
	IIA - Idealized Influence (Attributed) - [Influência Idealizada (Atribuída)]
	IC - Individualized Consideration - (Consideração Individualizada)
Autêntico	Transparency - (Transparência)
	Moral/Ethica - (Moral e Etica)
	Balanced Processing - (Processamento Balanceado)
	Self Awareness - (Autoconhecimento)

Fonte: elaborado pelo autor.

3.2 Técnica de análise dos resultados

Para a avaliação do teste de existência de diferença entre os perfis de liderança entre Bancos e *Fintechs* será utilizada a metodologia Análise de Variância (ANOVA), na qual tem por objetivo a mensuração estatística da comparação das médias de duas populações distintas.

No estudo em questão serão comparados os valores médios das respostas obtidas nos questionários aplicados para a pesquisa. Além da estatística descritiva, para testar a confiabilidade estatística dos questionários aplicados, foi utilizado também o coeficiente alfa de Cronbach.

Hora, Monteiro e Arica (2010, p. 89), elucidam que

> O coeficiente alfa de Cronbach foi apresentado por Lee J. Cronbach, em 1951, como uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. Ele mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise das respostas dadas pelos respondentes, apresentando uma correlação média entre as perguntas.

O coeficiente alfa de Cronbach é uma fotográfica do padrão de uma população estudada (SANTOS; MIRANDA, 2016).

Recomenda- se que o valor mínimo para este coeficiente seja 0,70; sendo que abaixo desse valor a consistência interna da escala utilizada é considerada baixa. Em contrapartida, o valor máximo esperado é 0,90; sendo que, se o coeficiente estiver acima deste valor, pode-se considerar que há redundância ou duplicação, ou seja, vários itens estão medindo exatamente o mesmo elemento de um constructo.

4 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa obtidos a partir das respostas dos instrumentos de coletas de dados propostos no capítulo anterior. Esses resultados permitem que as hipóteses que norteiam o estudo sejam testadas de forma quantitativa. Para melhor compreensão dos resultados, este capítulo está dividido em quatro subcapítulos centrais. O primeiro apresenta a estatística descritiva com os dados sócio demográficos dos respondentes. O segundo apresenta a estatística descritiva dos fatores que representam os tipos de liderança e os testes iniciais de consistência interna. O terceiro subcapítulo traz os resultados das análises de comparação de médias dos Bancos e *Fintechs* sobre os estilos de liderança propostos, ponto em que as hipóteses são efetivamente testadas. Por fim, o quarto subcapítulo relaciona os resultados encontrados nas análises com o referencial teórico e os argumentos teóricos propostos na construção das hipóteses.

4.1 Estatística descritiva dos respondentes

Os dados coletados nesta pesquisa foram extraídos da ferramenta virtual utilizada e foram consolidados em uma planilha com todas as informações sobre liderança e dados sócio demográficos. Ao total, 181 pessoas responderam ao instrumento de pesquisa, que pode ser encontrado no Anexo A deste trabalho. Os dados foram analisados com auxílio dos *softwares* estatísticos SPSS e Excel.

Os primeiros dados são qualitativos e apresentam características de idade dos respondentes da pesquisa, conforme Tabela 1. Vale ressaltar que foram realizadas poucas perguntas para respeitar o anonimato dos respondentes.

Tabela 1 – Faixa etária dos respondentes da pesquisa

Idade	***Fintech***	**Bancos**	**Total**
20-30	18	2	20
	18.56%	2.38%	11.05%
30-40	37	30	67
	38.14%	35.71%	37.02%
40-50	29	35	64
	29.90%	41.67%	35.36%
50-60	9	14	23
	9.28%	16.67%	12.71%
Acima de 60	4	3	7
	4.12%	3.57%	3.87%
Total	**97**	**84**	**181**

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Na Tabela 1, referindo a idade dos grupos estudados, é possível identificar que 19% estão entre a idade 20-30 anos das *Fintechs*, contra 2% dessa mesma faixa quando são de Bancos. Em ambos os grupos, sua maior concentração está entre 30-50 anos, sendo que a idade dos Bancos entre 40-50 anos apresenta 42% contra 30% das *Fintechs*. No grupo 50-60 anos, apresenta os Bancos com 17% contra 9% das *Fintechs*, acima de 60 anos, ambos com 4%. Um fato que chama atenção é o expressivo número de profissionais entre 20-30 anos nas *Fintechs*, o que parece levar de forma empírica a relação da **cara** mais jovem de como as *Fintechs* se apresentam para o mercado.

A Tabela 2 proporciona os dados relativos ao grau de escolaridade dos respondentes por tipo de instituição financeira.

Tabela 2 – Escolaridade dos entrevistados

Escolaridade	***Fintech***	**Bancos**	**Total**
Médio Completo	4	0	4
	4.12	0.00	2.21
Superior – Completo	31	20	51
	31.96	23.81	28.18
Pós – *Lato Sensu*	47	51	98
	48.45	60.71	54.14
Pós – *Stricto Sensu*	15	13	28
	15.46	15.48	15.47
Total	**97**	**84**	**181**

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Sob a ótica de escolaridade é possível identificar que 32% dos respondentes de *Fintechs* concluíram graduação, contra 24% dos Bancos. O percentual que concluíram pós-graduação é possível identificar uma inversão na curva, sendo 61% dos respondentes de Bancos, concluíram pós-graduação, contra 48% das *Fintechs*. Na pós-graduação *scrito-sensu*, temos quase um empate, sendo *Fintech* com 15% e Bancos com 13%. Este impacto pode ocorrer devido à distribuição de idade (concentração maior 20-30 anos em *Fintechs*).

A Tabela 3 apresenta os dados relativos ao gênero dos respondentes por tipo de instituição financeira.

Tabela 3 – Gênero dos respondentes por tipo de instituição financeira

Gênero	***Fintech***	**Bancos**	**Total**
Masculino	73	68	141
	75.26	80.95	77.90
Feminino	24	16	40
	24.74	19.05	22.10
Total	**97**	**84**	**181**

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Com relação ao gênero, a Tabela 3 mostra que 81% são de Bancos do sexo masculino, contra 75% nas *Fintechs*. Um dado relevante, foi que 25% nas *Fintechs* são do sexo feminino, contra 19% dos Bancos. Essa relevância do sexo feminino chama atenção e pode ser objetivo

de estudo futuros. Será que o ambiente corporativo de *Fintechs* possa ser melhor para o desenvolvimento de suas competências?

A Tabela 4 exibe os dados relativos ao tempo de empresa dos respondentes por tipo de instituição financeira

Tabela 4 – Tempo de empresa dos respondentes por tipo de instituição financeira

Tempo	***Fintech***	**Bancos**	**Total**
1-3 anos	48	31	79
	49.48	36.90	43.65
3-6 anos	34	18	52
	35.05	21.43	28.73
Acima 7	15	35	50
	15.46	41.67	27.62
Total	**97**	**84**	**181**

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Outro dado importante é o tempo que o profissional tem de empresa, entre 1-3 anos, temos 49% de *Fintechs*, sendo 37% de Bancos. Entre 3-6 anos, temos 35% de *Fintechs* e 21% de Bancos e acima de 7 anos temos majoritariamente 42% de Bancos e apenas 15% de *Fintechs*, isso deve-se devido ao ciclo de maturidade corporativa, *Fintechs* é um fenômeno relativamente novo na economia Brasileira.

4.2 Estatística descritivas dos estilos de liderança

Conforme apresentado na fundamentação teórica e reforçado pelo capítulo de métodos, este estudo trata dos estilos de liderança presente no setor financeiro, aqui segmentado entre Bancos e *Fintechs*. Ao total, foram selecionados da teoria quatro estilos de liderança que possuem maior aderência ao setor financeiro: transacional, transformacional, passivo e autêntico. Neste subcapítulo, serão apresentados os dados descritivos obtidos a partir das respostas auferidas para cada um destes estilos de liderança.

a) Transacional

O estilo transacional, conforme instrumento de pesquisa exposto anteriormente, apresenta duas dimensões principais, tratadas como Recompensa de Contingência (TC) e

Gerenciamento por Exceção (MEA), cada uma dessas dimensões com quatro questões. Os resultados descritivos podem ser observados na Tabela 5.

Tabela 5 – Estatística descritiva das questões do estilo transacional

						95% *Confidence Interval for Mean*			
		N	*Mean*	*Std. Deviation*	*Std. Error*	*Lower Bound*	*Upper Bound*	*Minimum*	*Maximum*
TC	*Fintech*	95	3,9842	,55040	,05647	3,8721	4,0963	2,25	5,00
	Bancos	81	4,0432	,50434	,05604	3,9317	4,1547	2,50	5,00
	Total	**176**	**4,0114**	**,52903**	**,03988**	**3,9327**	**4,0901**	**2,25**	**5,00**
MEA	*Fintech*	96	3,5104	,67465	,06886	3,3737	3,6471	1,75	5,00
	Bancos	81	3,5463	,76558	,08506	3,3770	3,7156	1,00	5,00
	Total	**177**	**3,5268**	**,71583**	**,05381**	**3,4206**	**3,6330**	**1,00**	**5,00**

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Os resultados da Tabela 5 permitem observar uma divergência acentuada entre as médias e desvio padrão das questões da dimensão TC, ao passo que os valores da dimensão MEA estão mais homogêneos. Além disso, as diferenças centrais entre Bancos e *Fintechs* são mínimas, o que sugere, ainda que descritivamente, a inexistência de diferenças entre esses dois no que diz respeito ao estilo de liderança.

Os testes estatísticos aplicados a essas duas dimensões (TC e ME) revelaram valores do Alfa de Cronbach de 0,40 para o fator TC e 0,70 para o fator MEA. Com isso, a consistência interna do fator TC fica abaixo do valor mínimo proposto, o que torna as conclusões a seu respeito inconclusivas.

b) Transformacional

O estilo de liderança Transformacional é composto por um total de cinco dimensões. São eles: Estimulação Intelectual (EI), Influência idealizada – Comportamento (II), Motivação Inspiradora (IM), Influência Idealizada – Atribuída (IIA) e Consideração Individualizada (IC). Os valores das estatísticas descritivas podem ser observados na Tabela 6.

Tabela 6 – Estatísticas descritivas do estilo transformacional

						95% *Confidence Interval for Mean*			
		N	*Mean*	*Std. Deviation*	*Std. Error*	*Lower Bound*	*Upper Bound*	*Minimum*	*Maximum*
EI	Fintech	95	4,1974	,49316	,05060	4,0969	4,2978	2,75	5,00
	Bancos	81	4,2099	,43384	,04820	4,1139	4,3058	3,00	5,00
	Total	**176**	**4,2031**	**,46553**	**,03509**	**4,1339**	**4,2724**	**2,75**	**5,00**
II	Fintech	94	4,2181	,51226	,05284	4,1132	4,3230	2,75	5,00
	Bancos	81	4,2932	,52706	,05856	4,1767	4,4098	2,25	5,00
	Total	**175**	**4,2529**	**,51903**	**,03923**	**4,1754**	**4,3303**	**2,25**	**5,00**
IM	**Fintech**	**95**	**4,4921**	**,50720**	**,05204**	**4,3888**	**4,5954**	**2,25**	**5,00**
	Bancos	81	4,4074	,50997	,05666	4,2946	4,5202	2,75	5,00
	Total	**176**	**4,4531**	**,50878**	**,03835**	**4,3774**	**4,5288**	**2,25**	**5,00**
IIA	Fintech	95	4,1947	,50946	,05227	4,0910	4,2985	3,00	5,00
	Bancos	81	4,1636	,48277	,05364	4,0568	4,2703	2,50	5,00
	Total	**176**	**4,1804**	**,49618**	**,03740**	**4,1066**	**4,2542**	**2,50**	**5,00**
IC	Fintech	95	4,2158	,53422	,05481	4,1070	4,3246	2,75	5,00
	Bancos	81	4,2963	,52457	,05829	4,1803	4,4123	2,50	5,00
	Total	**176**	**4,2528**	**,52982**	**,03994**	**4,1740**	**4,3317**	**2,50**	**5,00**

Fonte: dados da pesquisa (2021).

A Tabela 7 permite observar que os valores de médias e de desvios padrão ficaram homogêneos entre os cinco fatores que compõem a liderança transformacional. Além disso, permite também observar a inexistência de diferenças acentuadas entre os valores atribuídos aos respondentes de Bancos e de *Fintechs*.

Os testes estatísticos relativos ao alfa de Cronbach apresentaram valores mínimos exigidos para as dimensões IM, IIA e IC, com valores respectivos de 0,70, 0,80 e 0,70. A dimensão EI teve valor de 0,60, próxima do limite e a dimensão II resultou em valor de 0,50. Com isso, é possível verificar que EI e II possuem limitada consistência interna, limitando assim maiores inferências sobre essas dimensões.

c) Passiva ou *Laissez Faire*

O estilo de liderança passiva também apresenta duas dimensões, a saber: Gerenciamento por exceção passiva (MEP) e a *Laissez-faire* (LF), cada uma delas compostas por quatro questões no instrumento de coleta de dados. Na Tabela 7 está o resumo estatístico das duas dimensões.

Tabela 7 – Estatística descritiva do estilo de liderança passiva ou *Laissez Faire*

						95% *Confidence Interval for Mean*			
		N	*Mean*	*Std. Deviation*	*Std. Error*	*Lower Bound*	*Upper Bound*	*Minimum*	*Maximum*
MEP	Fintech	94	2,0106	,52224	,05386	1,9037	2,1176	1,00	3,75
	Bancos	81	2,0123	,53166	,05907	1,8948	2,1299	1,00	3,25
	Total	**175**	**2,0114**	**,52510**	**,03969**	**1,9331**	**2,0898**	**1,00**	**3,75**
LF	Fintech	95	1,4842	,44484	,04564	1,3936	1,5748	1,00	3,00
	Bancos	81	1,5679	,49845	,05538	1,4577	1,6781	1,00	3,25
	Total	**176**	**1,5227**	**,47077**	**,03549**	**1,4527**	**1,5928**	**1,00**	**3,25**

Fonte: dados da pesquisa (2021).

O estilo de liderança passiva ou *Laissez Faire* é o que apresenta o menor valor médio dentre os quatro estilos analisados. Tanto MEP quanto LF mostram valores médios de 2,0114 e 1,5227, respectivamente, conforme Tabela 6. Isso permite entender que os respondentes não concordam com a presença de uma liderança de estilo passivo no setor financeiro, ao menos no que diz respeito aos Bancos e *Fintechs* pesquisados.

Os testes relativos ao alfa de Cronbach apresentaram valores de 0,40 para MEP e de 0,50 para LF. Com isso, entende-se que a consistência interna do instrumento não atinge valores limites mínimos. Assim, maiores inferências sobre essas dimensões ficam comprometidas e as análises passam a ser inconclusivas ou, ao menos, limitadas.

d) Autêntico

Como última etapa da análise descritiva dos estilos de liderança está o estilo autêntico, composto de quatro dimensões. As dimensões são: Transparência (TP), composta de cinco questões; Moral e Ética (EM), composta de quatro questões; Processamento Balanceado (BP), com três questões e Autoconhecimento (SA), com quatro questões. A Tabela 8 mostra os resultados descritivos destas dimensões.

Tabela 8 – Estatísticas descritivas do estilo autêntico

						95% Confidence Interval for Mean			
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
TR	Fintech	95	4,2400	,43330	,04446	4,1517	4,3283	2,80	5,00
	Bancos	82	4,2829	,40970	,04524	4,1929	4,3729	3,40	5,00
	Total	**177**	**4,2599**	**,42188**	**,03171**	**4,1973**	**4,3225**	**2,80**	**5,00**
EM	Fintech	95	4,3421	,56145	,05760	4,2277	4,4565	2,75	5,00
	Bancos	81	4,4352	,46229	,05137	4,3330	4,5374	3,00	5,00
	Total	**176**	**4,3849**	**,51883**	**,03911**	**4,3078**	**4,4621**	**2,75**	**5,00**
BP	Fintech	95	4,1860	,55163	,05660	4,0736	4,2983	3,00	5,00
	Bancos	81	4,2716	,44756	,04973	4,1726	4,3706	3,33	5,00
	Total	**176**	**4,2254**	**,50680**	**,03820**	**4,1500**	**4,3008**	**3,00**	**5,00**
SA	Fintech	95	4,0000	,56728	,05820	3,8844	4,1156	2,75	5,00
	Bancos	81	4,0000	,57146	,06350	3,8736	4,1264	2,75	5,00
	Total	**176**	**4,0000**	**,56758**	**,04278**	**3,9156**	**4,0844**	**2,75**	**5,00**

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Assim como no estilo transformacional, o estilo autêntico apresentou valores médios superiores a 4 para todas as suas dimensões, além de desvios padrão homogêneos. Também aqui não foram observadas diferenças acentuadas entre as médias de Bancos e *Fintechs*, sugerindo que ambos possuem uma percepção alinhada quanto aos estilos de liderança.

O alfa de Cronbach para este instrumento foi o que apresentou os melhores valores, ainda que nem todas as dimensões tenham atingido o valor mínimo de 0,70. Os testes apontaram que as dimensões EM e SA mostraram valores de 0,70, enquanto TP e BP apresentaram valores de 0,60. Com isso, TP e BP possuem limitada consistência interna e maiores inferências sobre essas duas dimensões estariam comprometidas.

4.3 Resultados da comparação de médias entre Bancos e *Fintechs*

Neste subcapítulo serão expostos os resultados dos testes de comparação de médias entre as pontuações dos respondentes, dividindo-as em dois grupos: Bancos e *Fintechs*, sobre os estilos de liderança. As análises foram feitas a partir da técnica estatística de comparação de médias chamada Anova, do inglês *Analysis of Variance*. A seguir, serão apresentados os resultados da Anovas divididas por estilo de liderança.

a) Transacional

O estilo de liderança transacional é composto pelas dimensões TC e MEA. Conforme discutido anteriormente, a dimensão TC não apresentou valores mínimos de consistência interna pelo alfa de Cronbach. Ainda assim, a título de análise, foi adicionado na Tabela 9, que condensa os resultados da Anova.

Tabela 9 – Anova das dimensões do estilo transacional

Transacional		**Sum of Squares**	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
TC	Between Groups	.152	1	.152	**.542**	**.462**
	Within Groups	48.825	**174**	.281		
	Total	48.977	175			
MEA	Between Groups	.057	1	.057	**.110**	**.741**
	Within Groups	90.128	**175**	.515		
	Total	90.185	176			

Fonte: dados de pesquisa (2021).

Os resultados da Tabela 9 permitem inferir que não há diferença de percepção dos respondentes de Bancos e *Fintechs* no que diz respeito ao estilo de liderança Transacional. Tal conclusão está associado às evidências que apontam que nem **TC (F(1, 174) = 0,542, p=0,462)** e nem **MEA (F(1, 175) = 0,110, p=0,741)** apresentam resultados que permitam a rejeição da hipótese nula de igualdade entre tais percepções, para um nível de confiança de 95%. Sendo assim, entende-se que Bancos e *Fintechs* apresentam ambientes de liderança transacional homogênea. Cabe relembrar aqui, que as conclusões sobre TC são limitadas, uma vez que a consistência interna não mostrou valores limítrofes mínimos.

b) Passiva ou *Laissez Faire*

Com relação ao estilo de liderança Passiva ou *Laissez Faire*, nenhuma das dimensões apresentaram consistência interna pelo alfa de Cronbach. Com isso, inferências ficam comprometidas, uma vez que o instrumento parece não capturar com eficiência o estilo. Ainda assim, a título de apresentação, a Tabela 10 traz os resultados da Anova realizada.

Tabela 10 – Anova das dimensões do estilo passivo

Passiva		**Sum of Squares**	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
MEP	Between Groups	.000	1	.000	**.000**	**.983**
	Within Groups	47.977	173	.277		
	Total	47.977	**174**			
LF	Between Groups	.306	1	.306	**1.385**	**.241**
	Within Groups	38.478	**174**	.221		
	Total	38.784	175			

Fonte: dados da pesquisa (2021).

A Tabela 10 expõe as duas dimensões presentes no estilo Passivo ou *Laissez Faire.* A exemplo do que foi encontrado no estilo transacional, nenhuma das dimensões da liderança passiva mostraram significância na diferença entre Bancos e *Fintechs*. Tanto a dimensão **MEP (F(1,173) = 0,000, p=0,983)** quanto a dimensão **LF (F(1,174) = 1,385, p=0,241)** trazem evidências quantitativas que não permitem a rejeição da hipótese nula de igualde entre a percepção dos respondentes de Bancos e *Fintechs*.

c) Transformacional

O estilo de liderança transformacional apresenta cinco dimensões que foram também analisados pela técnica de comparação de médias. Destas cinco, apenas três mostraram consistência interna. Os resultados das Anovas podem ser apreciados pela Tabela 11.

Tabela 11 – Anova das dimensões do estilo transformacional

Transformacional		**Sum of Squares**	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
EI	Between Groups	.007	1	.007	**.031**	**.860**
	Within Groups	37.919	**174**	.218		
	Total	37.926	175			
II	Between Groups	.246	1	.246	**.911**	**.341**
	Within Groups	46.628	**173**	.270		
	Total	46.874	174			
IM	Between Groups	.314	1	.314	**1.213**	**.272**
	Within Groups	44.987	**174**	.259		
	Total	45.301	175			
IIA	Between Groups	.042	1	.042	**.172**	**.679**
	Within Groups	43.042	**174**	.247		
	Total	43.085	175			
IC	Between Groups	.283	1	.283	**1.010**	**.316**
	Within Groups	48.840	**174**	.281		
	Total	49.124	175			

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Assim como já encontrado nos demais estilos de liderança, a transformacional também não apresenta resultados significativos para as diferenças entre as percepções dos respondentes de Bancos e *Fintechs*. As evidências empíricas das dimensões **EI (F(1,174) = 0,31, p=0,860), II (F(1,173) = 0,911, p=0,341), IM (F(1,174) = 1,213, p=0,272), IIA (F(1,174) = 0,172, p=0,679) e IC (F(1,174) = 1,010, p=0,316)** não permitem rejeitar a hipótese nula de igualdade entre Bancos e *Fintechs*. Cabe relembrar que as dimensões EI e II não apresentaram consistência interna pelo alfa de Cronbach, o que torna as análises inconclusivas.

d) Autêntico

Por fim, o estilo Autêntico de liderança que é formado por quatro dimensões, das quais duas apresentaram consistência interna e duas que tiveram valores próximos ao mínimo exigido. A Tabela 12 mostra os resultados da Anova do estilo Autêntico para cada uma das quatro dimensões.

Tabela 12 – Anova das dimensões do estilo autêntico

Autêntico		**Sum of Squares**	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
TR	Between Groups	.081	1	.081	**.454**	**.501**
	Within Groups	31.244	**175**	.179		
	Total	31.325	176			
EM	Between Groups	.379	1	.379	**1.410**	**.237**
	Within Groups	46.729	**174**	.269		
	Total	47.108	175			
BP	Between Groups	.321	1	.321	**1.250**	**.265**
	Within Groups	44.628	**174**	.256		
	Total	44.949	175			
SA	Between Groups	.000	1	.000	**.000**	**1.000**
	Within Groups	56.375	**174**	.324		
	Total	56.375	175			

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Novamente, assim como em todos os outros estilos de liderança, esta pesquisa não encontrou diferenças significativas entre as dimensões do estilo Autêntico. Ou seja, a percepção dos respondentes de Bancos e de *Fintechs* sobre os estilos de liderança é a mesma, ainda que sejam instituições financeiras com inúmeras diferenças entre si. As evidências apontam que as dimensões **TR (F(1,175) = 0,454, p=0,501), EM (F(1,174) = 1,410, p=0,237), BP (F(1,174) = 1,250, p=0,265)** e **AS (F(1,174) = 0,000, p=1,000)** não alcançam diferenças significativas que permitiriam rejeitar a hipótese nula de igualdade, restando assim concluir que a percepção de Bancos e *Fintechs* está alinhada no que diz respeito aos estilos de liderança.

Após todos os testes de comparações de médias entre Bancos e *Fintechs* apresentados até esta parte do trabalho, também foram realizados testes sobre as diferenças de grupos a partir das características socio-demográficas dos respondentes. Assim, foram aplicados testes de comparação de médias entre os treze constructos representantes dos estilos de liderança *versus* a idade dos respondentes, identidade de gênero, tempo de experiência na empresa e nível de educação. Os testes seguiram os mesmos padrões daqueles realizados anteriormente para a comparação entre Bancos e *Fintechs*.

No entanto, nenhuma diferença inicialmente encontrada se manteve significativa após a aplicação de testes *post-hoc* (*Scheffé*, neste caso) que suavizam a diferença de casos médios entre os grupos de cada fator.

Assim, pode-se concluir que as características sócio-demográficas dos respondentes não possuem efeito de controle estatístico sobre as respostas designadas para as características dos estilos de liderança. Tal achado também corrobora com as inferências de similaridade entre aqueles envolvidos na gestão de Bancos e *Fintechs*.

5 CONCLUSÃO

Nem tudo que parece ser diferente realmente é, esta pesquisa buscou identificar se existia ou não diferença no perfil de liderança transacional, transformacional, *Laissez Faire* e autêntica sob a ótica de *Fintechs* e Bancos. Como descrito acima, o tema liderança é estudado há mais de séculos, porém com restrição do tema aplicado a *Fintechs*. Como mencionado nos objetivos específicos foram respondidos com base na teoria e mediante o resultado da aplicação da pesquisa MLQ e ALQ. Foi possível identificar diferentes estilos de liderança nos antecedentes teóricos, com enfoque para teoria transacional, transformacional, *Laissez Faire* e autêntica. Em seguida, conseguiu-se aplicar o instrumento de pesquisa para os respondentes de Bancos e *Fintechs*. Foram aplicados em um único formulário, o questionário Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) com 45 questões, referente aos comportamentos transacional, transformacional e *Laissez Faire* e o segundo com 16 questões do formulário do Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), referente a liderança autêntica. Ao testar de forma estatística se haveria ou não diferença entre Bancos e *Fintechs*, os resultados apontam para não diferença entre os estilos de liderança entre Bancos e *Fintechs*, considera-se um grande achado da pesquisa.

Além dos objetivos específicos, as hipóteses H1, H3 e H4 foram testadas e rejeitadas, reforçados pelos resultados obtidos na modelagem estatística sustentada pela teoria de liderança transacional, transformacional, *Laissez Faire* e autêntica, isso quer dizer, não houve diferença nos resultados entre Bancos e *Fintechs*. Esse desfecho pode surpreender *status quo* empírico, ratificado em uma pesquisa realizada no Linkedin (Apêndice A), onde foi perguntado se haveria diferença entre o perfil de *Fintechs* quando comparado com Bancos. Dos 75 respondentes, 88% responderam que SIM e 12% que NÃO, contrariando o resultado da pesquisa do MLQ e ALQ. No caso da H2 mostrou que a liderança passiva é uma das características ausente em Bancos e *Fintechs* pesquisadas.

Outro fato muito relevante na pesquisa foi a rejeição da hipótese H4, segundo os dados estatísticos não demonstrou que exista diferença no perfil de liderança de *Fintechs* quando comparado com a dos Bancos, mesmo com certa diferenciação na demonstração da idade que nos Bancos comprovou uma equipe madura com maior tempo de casa.

O ato de demonstrar que não existe diferença no perfil de liderança de *Fintechs* quando comparados com Bancos, nos leva a uma reflexão sobre a forma que as *Fintechs* se apresentam no mercado, como demonstrou a pesquisa empírica no Linkedin, em sua grande maioria os

profissionais acreditam que exista diferença no perfil de liderança das *Fintechs* quando comparado com Bancos. A preferência que a geração de *millennials*[1] dá pela *Fintechs*, pode ser por que passaram

> [...] sua adolescência em convívio com novas tecnologias, que passam a ser uma constante no cotidiano das próximas gerações – conhecidas como nativas digitais – que tem a mobilidade como princípio fundamental e as tecnologias digitais como meio principal de execução das mais variadas atividades (CUTLER, 2015 apud PASSOS, 2017, p. 20-21).

Passos (2017, p. 36) comenta que "Além disso, 1/3 dos *millenials* acredita que não necessitará de banco num futuro próximo (5 anos) e metade deles espera que startups forneçam os serviços bancários ao invés das grandes instituições (Febraban, 2015; Capgemini & Emfa, 2016)". Esse tipo de pesquisa é importante para os gestores de recursos humanos, seja de um Banco ou *Fintech*, considerando que a liderança não é algo que diferencia uma empresa de outra, pelo menos considerando amostra pesquisada. De acordo com a pesquisa publicada pela Febraban (ZMOGINSKI, 2019), 72% dos jovens estão dispostos a experimentar novos produtos e serviços, esse público tem um grande apreço a marketing da marca, seu posicionamento e como se relaciona com o cliente. Eles vivem sem Bancos, um terço desse público acredita tocar a vida *Google Wallet* e *Apple Pay*, e tem hábito diferente como: não usar carro, usar crédito de forma consciente, trabalhar perto ao trabalho e poupar mais. Esses dados corroboram com a percepção de preferência da Geração Y com *Fintechs*. Esse estudo contribui para os gestores de Bancos e *Fintechs* entenderem um pouco mais o que pode impactar a preferência desses jovens, que vai muito além do perfil de liderança, passa por repensar todo ciclo de construção de como a empresa quer ser vista no mercado (ZMOGINSKI, 2019).

5.1 Limitações do estudo e sugestões para estudos futuros

Por se tratar de uma análise do perfil de liderança com foco nas *Fintechs*, sendo novo no mercado financeiro, não foi possível encontrar outro estudo que tivesse essa abordagem e levantamento, apesar da teoria de liderança ser amplamente estudada com diversas linhas teóricas, não foi encontrada nenhuma fazendo menção ao perfil de liderança atuante nas *Fintechs*.

Uma das limitações pode ser relacionada com a análise de um indivíduo da gestão analisando o tipo de liderança de sua própria unidade. Para obter resultados mais robustos, seria

importante obter a resposta de múltiplos agentes dentro da mesma unidade e em diferentes níveis hierárquicos. Com isso, ter-se-ia informações coletivas a respeito dos estilos de liderança.

Outra limitação pode ser relativa ao procedimento de amostragem. Como os respondentes foram obtidos de forma não aleatória, o recorte amostral pode não representar a realidade de Bancos e *Fintechs*, mas sim apenas das empresas que foram analisadas.

É possível e esperado que novos estudos investiguem: Por que os *millennials* tendem a preferir as *Fintechs* como instituição financeira de desejo? Será devido ao *employer branding*? Pela proposta de valor que as *Fintechs* apresentam?

Os dados descritos na conclusão demonstram mudança de hábito, importância e reputação da marca no mercado. Sabemos que a liderança não parece ser um item de diferenciação, considerando que o perfil de liderança é o mesmo entre *Fintechs* e Bancos.

Sendo assim, é esperado que as próximas pesquisas possam colaborar com o modelo de novas ideias conectando linhas teóricas diferentes, podendo chegar a conclusões interessantes modificando a metodologia ou o contexto em que a pesquisa foi realizada.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, R. N. de. **Estilos de liderança e o desempenho dos liderados**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC, Fundação Mineira de Educação e Cultura, Belo Horizonte, 2014.

ARNER, D. W.; BARBERIS, J. N.; BUCKLEY, R. P. The evolution of *Fintech*: a new post-crisis paradigm? **The University of Hong Kong Faculty of Law**, v. 47. n. 4, p. 1-45, Oct. 2015.

AVOLIO, B.; GARDNER, W. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 315-338, June 2005.

AVOLIO, B.; WALDMAN, D.; YAMMARINO, F. Leading in the 1990s: the four I´s of transformational leadership. **Journal of European Industrial Training**, v. 25, n. 4, p. 9-16, Apr. 1991.

BASS, B. M. **Bass & Stogdill´s handbook of leadership**: theory, research, and managerial applications. 4. ed. New York: Free Press, 2009.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration. Quarterly**, v. 17, n. 1, 12-121, 1993.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Shatter the glass ceiling: women may make better managers. **Human Resource Management**, v. 33, n. 4, p. 549-561, Winter 1994.

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: a administração do sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BLAKE, R.; MOUTON, J. S. **O grid gerencial**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

BLUMBERG, A. P. **Lógicas de actuação das empresas fintech**: o caso das fintech plataforma no Brasil. 2018. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação) – Universidade de Lisboa, Lisboa, 2018. Disponível em: https://mail.google.com/mail/u/0?ui=2&ik=f6072a77d4&attid=0.5&permmsgid=msg-f:1690343259789717989&th=17754e3d2c3df1e5&view=att&disp=safe. Acesso em: 13 jan. 2021.

BRUMMER, C.; GOLFINE, D. ***Fintech***: bulding a 21st century regulator's toolkit. Oct. 2014. Disponível em: https://milkeninstitute.org/sites/default/files/reports-pdf/3.14-FinTech-Reg-Toolkit-NEW.pdf. Acesso em: 13 jan. 2021.

BUCKLEY, R. P.; WEBSTER, S. *Fintech* in developing countries: charting new customer journeys. **Journal of Financial Transformation**, v. 44, Oct. 2016. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID2850091_code722134.pdf?abstractid=2850091&mirid=1. Acesso em: 20 dez. 2020.

CARVALHO NETO, C. A. et al. Executivos brasileiros: na contramão do perfil identificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 35-49, abr. 2012. Disponível em: https://mail.google.com/mail/u/0?ui=2&ik=f6072a77d4&attid=0.2&permmsgid=msg-f:1690343259789717989&th=17754e3d2c3df1e5&view=att&disp=safe. Acesso em: 13 jan. 2021.

CHAMMAS, C. B. **Comparação entre o efeito da liderança transformacional e da liderança instrumental sobre o desempenho individual do liderado e sobre a performance financeira de startups**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário FEI, São Paulo, 2018. Disponível em: http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FEI_5d193a19a2f59ec2b81b75d9b46c0397. Acesso em: 19 dez. 2020.

DAPP, T. F. ***Fintech* – The digital (r)evolution in the financial sector**. Frankurt: Deutsche Bank Research, 2014.

ESPER, A. J. F.; CUNHA, C. J. C. de A. Liderança autêntica: uma revisão integrativa. **Navus**, v. 5, n. 2, p. 60-72, abr./jun. 2015. Disponível em: https://mail.google.com/mail/u/0?ui=2&ik=f6072a77d4&attid=0.5&permmsgid=msg-f:1690342887349309209&th=17754de675104f19&view=att&disp=safe. Acesso em: 19 dez. 2020.

FABRÍCIO, A. et al. Geração y e sua inserção no ambiente de trabalho: um estudo com acadêmicos de uma universidade da região sul. **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 1, jan./abr. 2017. Disponível em: https://www.redalyc.org/jatsRepo/4776/477654979003/html/index.html. Acesso em: 19 dez. 2020.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. ***Pesquisa Febraban de tecnologia bancária***. São Paulo: Comissão de Tecnologia e Automação Bancária, 2013.

FIEDLER, F. E.; CHEMERS, M. M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira; EDUSP, 1981.

GRANATO, L. A **fintech brasileira mais amada pelos funcionários está contratando**. 7 fev. 2019. Disponível em: https://exame.com/carreira/a-fintech-brasileira-mais-amada-pelos-funcionarios-esta-contratando/. Acesso em: 4 dez. 2020.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores**: a teoria e as técnicas de liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HORA, H. R. M. DA; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v. 11, n. 2, p. 85-103, jun. 2010. Disponível em: http://www.seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/viewFile/9321/8252. Acesso em: 13 jan. 2021.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

OLIVEIRA, J. J. **Fintechs triplicam crédito em 2020 e projetam dobrar carteira em 2021**. 12 jan. 2021. Disponível em: https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/01/10/creditodigital-desacelera-mas-ainda-assim-dobra-em-2021-dizem-associacoes.htm. Acesso em: 19 dez. 2020.

OLIVEIRA, R. P. D. da. **A representação social das fintechs na visão dos profissionais do mercado financeiro brasileiro**. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, RJ. 2018. Disponível em: https://mail.google.com/mail/u/0?ui=2&ik=f6072a77d4&attid=0.1&permmsgid=msg-f:1690343259789717989&th=17754e3d2c3df1e5&view=att&disp=safe. Acesso em: 20 jan. 2021.

PASSOS, D. S. dos. **Organizações na era pós-industrial**: a complexidade, as fintechs e os Bancos. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Business School, Instituto Univertário de Lisboa, Lisboa, 2017. Disponível em: https://mail.google.com/mail/u/0?ui=2&ik=f6072a77d4&attid=0.5&permmsgid=msg-f:1690342457667440082&th=17754d826a074dd2&view=att&disp=safe. Acesso em: 13 jan. 2021.

PEDRUZZI JÚNIOR, A. et al. Leitura da evolução das teorias sobre liderança. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 7, n. 1., p. 247-261, jan./mar. 2016. Disponível em: http://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2016.001.0017. Acesso em: 29 ago. 2019.

PIHIE, Z. A. L.; SADEGHI, S. Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness. **International Journal of Business and Social Science**, v. 3, n. 7, p. 185-197. April 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Amir_Sadeghi2/publication/216626468_Analysis_of_Head_of_Departments_Leadership_Styles_Implication_for_Improving_Research_University_Management_Practices/links/0922b4f7d9c86a25d6000000.pdf. Acesso em: 20 jan. 2021.

PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL. Pesquisa *Fintech* Deep Dive 2018. In: **Oportunidades e benefícios das *Fintechs***. 2018. p. 32-43. Disponível em: http://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2016.001.0017/712. Acesso em: 29 ago. 2019.

PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL. Pesquisa *Fintech* Deep Dive 2019. In: **Perfil dos participantes**. 2019. p. 6-9. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/financeiro/2020/fintech_deep_dive_pwc_fintechs_2019.pdf. Acesso em: 29 ago. 2019.

RADAR FINTECHLAB BRASIL. **Edição 2020 do Radar FintechLab detecta 270 novas fintechs em um ano**. 25 ago. 2020. Disponível em: https://fintechlab.com.br/index.php/2020/08/25/edicao-2020-do-radar-fintechlab-detecta-270-novas-fintechs-em-um-ano/. Acesso em: 29 ago. 2019.

REIS, G.; TRULLEN, J.; STORY, J. Perceived organizational culture and engagement: the mediating role of authenticity. **Journal of Managerial Psychology**, v. 31, n. 6, p. 1091-1105, Ago. 2016. Disponível em: http://psy482.cankaya.edu.tr/uploads/files/Perceived%20organizational%20culture%20and%20engagement_2016.pdf. Acesso em: 20 set. 2021.

SALAMPASIS, D.; MENTION, A.-L. *Fintech*: harnessing innovation for financial inclusion. In. LEE, D., CHUEN, K., DENG, R. (Eds.). **Handbook of digital finance and financial inclusion**: cryptocurrency, *Fintech*, insurtech, regulation. London, UK: Elsevier, 2017. p. 451-462.

SAEED, M.; MUGHAL, Y. H. Role of transactional leadership style upon performance: mediating role of culture. **Journal of Managerial Sciences**, v. 13, n. 1, p. 47-58, 2019. Disponível em: https://mail.google.com/mail/u/0?ui=2&ik=f6072a77d4&attid=0.4&permmsgid=msg-f:1690342457667440082&th=17754d826a074dd2&view=att&disp=safe. Acesso em: 13 jan. 2021.

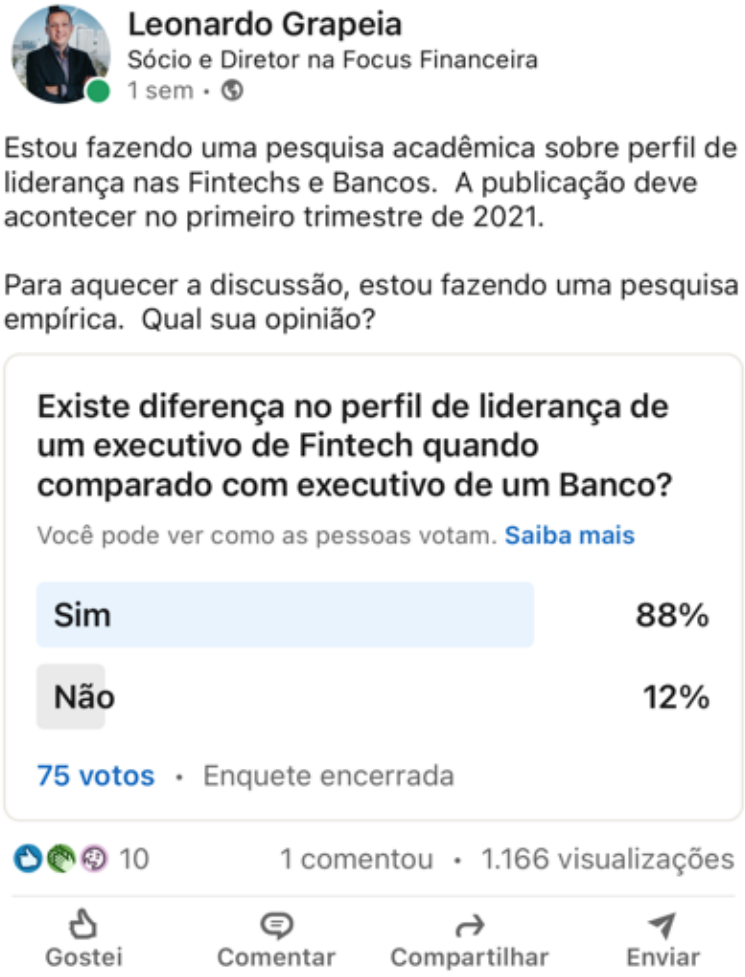
SANTOS, M. A. R. dos; MIRANDA, R. M. Avaliação da confiabilidade dos questionários sobre a análise de desempenho de uma escola pública: uma aplicação do alfa de cronbach. **Revista Produção Industrial & Serviços**, v. 3, n. 2, p. 50-61, 2016. Disponível em: https://mail.google.com/mail/u/0?ui=2&ik=f6072a77d4&attid=0.4&permmsgid=msg-f:1690343259789717989&th=17754e3d2c3df1e5&view=att&disp=safe. Acesso em: 20 jan. 2021.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TUTTLE, M. D. **True North or traveled terrain?** Na empirical investigation of authentic leadership. 2009. Disponível em: https://pdfs.semanticscholar.org/626e/a8f54f68a2aade30e16099b30c86a54039ab.pdf. Acesso em: 14 dez. 2020.

ZMOGINSKI, F. **A geração que desafia os Bancos**. 30 mar. 2019. Disponível em: https://noomis.febraban.org.br/temas/banco-digital/a-geracao-que-desafia-os-Bancos. Acesso em: 25 jan. 2021.

APÊNDICE A – Pesquisa realizada no Linkedin



APÊNDICE B – Estrutura e códigos listados e utilizados para cada item de liderança

Question	Profile	MLQ I ALQ	Cod
1	Contingent Reward	Transacional	TC1
2	Intellectual Stimulation	Transformacional	EI1
3	Management-by-Exception (Passive)	Passiva	MEP1
4	Management-by-Exception (Active)	Transacional	MEA1
5	*Laissez-faire*	Passiva	LF1
6	Idealized Influence (Behavior)	Transformacional	II1
7	*Laissez-faire*	Passiva	LF2
8	Intellectual Stimulation	Transformacional	EI2
9	Inspirational Motivation	Transformacional	IM1
10	Idealized Influence (Attributed)	Transformacional	IIA1
11	Contingent Reward	Transacional	TC2
12	Management-by-Exception (Passive)	Passiva	MEP2
13	Inspirational Motivation	Transformacional	IM2
14	Idealized Influence (Behavior)	Transformacional	II2
15	Individualized Consideration	Transformacional	IC1
16	Contingent Reward	Transacional	TC3
17	Management-by-Exception (Passive)	Passiva	MEP3
18	Idealized Influence (Attributed)	Transformacional	IIA2
19	Individualized Consideration	Transformacional	IC2
20	Management-by-Exception (Passive)	Passiva	MEP4
21	Idealized Influence (Attributed)	Transformacional	IIA3
22	Management-by-Exception (Active)	Transacional	MEA2
23	Idealized Influence (Behavior)	Transformacional	II3
24	Management-by-Exception (Active)	Transacional	MEA3
25	Idealized Influence (Attributed)	Transformacional	IIA4
26	Inspirational Motivation	Transformacional	IM3
27	Management-by-Exception (Active)	Transacional	MEA4
28	*Laissez-faire*	Passiva	LF3
29	Individualized Consideration	Transformacional	IC3
30	Intellectual Stimulation	Transformacional	EI3
31	Individualized Consideration	Transformacional	IC4
32	Intellectual Stimulation	Transformacional	EI4
33	*Laissez-faire*	Passiva	LF4

34	Idealized Influence (Behavior)	Transformacional	II4
35	Contingent Reward	Transacional	TC4
36	Inspirational Motivation	Transformacional	IM4
ALQ			
1	Transparency	Autêntica	TR1
2	Transparency	Autêntica	TR2
3	Transparency	Autêntica	TR3
4	Transparency	Autêntica	TR4
5	Transparency	Autêntica	TR5
6	Moral/Ethica	Autêntica	ME1
7	Moral/Ethica	Autêntica	ME2
8	Moral/Ethica	Autêntica	ME3
9	Moral/Ethica	Autêntica	ME4
13	Self Awareness	Autêntica	SA1
14	Self Awareness	Autêntica	SA2
15	Self Awareness	Autêntica	SA3
16	Self Awareness	Autêntica	SA4

Fonte: elaborada pelo autor.

ANEXO A – Pesquisa enviada para os respondentes das *Fintechs* e Bancos (duas pesquisas com o mesmo teor)

FGV EAESP

Pesquisa do Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade I Bancos

Caro (a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada: ***Qual perfil de liderança predominante nas Fintechs do Brasil?*** Conduzida por **Leonardo Grapeia** e Aluno do **Mestrado Profissional para Gestão da Competitividade da EAESP-FGV**.

A pesquisa está sendo desenvolvida como trabalho de conclusão do curso MPGC I EAESP-FGV como **pesquisa autônoma.** O objetivo deste estudo é identificar se existe algum perfil dominante de liderança nas fintechs no Brasil.

Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em forma virtual através do SurveyMonkey sendo necessário conseguir aproximadamente 200 respostas. A fim de assegurar sua privacidade, os dados obtidos por meio desta pesquisa não serão identificados e serão anonimizados.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, a sua resposta será considerada como assinatura deste documento, você poderá tirar dúvidas sobre o projeto e sua participação a qualquer momento através dos contatos indicados abaixo.

O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal. Para cada pergunta deve marcar uma e só uma resposta na escala (círculo), assinalando a que lhe parece mais adequada.

Eu declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação nesta pesquisa, e que concordo em participar.

Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Fundação Getulio Vargas – CEPH/FGV: Praia de Botafogo, 190, sala 1511, Botafogo, Rio de Janeiro, RJ, CEP 22250-900. Telefone (21) 3799-6216. E-mail: etica.pesquisa@fgv.br.

Cordialmente,
Leonardo Grapeia
FGV-EAESP
(11)9.9296-8122
leonardo@themanager.com.br

OK

1. Gênero

- Masculino
- Feminino
- Outro

2. Idade

- 20-30
- 30-40
- 40-50
- 50-60
- Acima de 60

3. Escolaridade

- Médio - Completo
- Superior - Completo
- Pós-graduação (Lato senso) - Completo
- Pós-graduação (Stricto sensu, nível doutor) - Completo

4. Tempo na Empresa

- 1-3 anos
- 3-6 anos
- Acima 7

5. Qual frequência você utiliza os estilos abaixo

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
Forneço assistência aos outros em troca de seus esforços					
Reexamino pressupostos críticos, para verificar se são apropriados					
Falho em interferir em problemas até o momento em que eles se tornem sérios					
Foco atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados					
Evito me envolver quando assuntos importantes surgem					
Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes					
Estou ausente quando necessitam de mim					
Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas					
Falo de forma otimista sobre o futuro					
Gero orgulho aos outros por estarem associados a mim					

Discuto quem é o responsável por atingir metas especificas de perfomance	○	○	○	○	○
Espero as coisas darem erradas para começar a agir	○	○	○	○	○
Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado	○	○	○	○	○
Especifico a importância de ter um forte senso de propósito	○	○	○	○	○
Invisto meu tempo ensinando e treinando	○	○	○	○	○
Deixo claro o que cada um pode esperar e receber quando as metas de performance são alcançadas	○	○	○	○	○
Demonstro acreditar firmemente que "se não está quebrado, não se conserte"	○	○	○	○	○
Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo	○	○	○	○	○
Trato os outros como individuo ao invés de trata-los apenas como um membro do grupo	○	○	○	○	○
Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir	○	○	○	○	○
Ajo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim	○	○	○	○	○
Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas	○	○	○	○	○
Considero as consequências éticas e morais das decisões	○	○	○	○	○
Mantenho-me a par de todos os erros	○	○	○	○	○
Demonstro um senso de poder e confiança	○	○	○	○	○
Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro	○	○	○	○	○
Dirijo minha atenção as falhas a fim de atingir os padrões esperados	○	○	○	○	○
Evito tomar decisões	○	○	○	○	○
Considero cada individuo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros	○	○	○	○	○
Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos e diferentes ângulos	○	○	○	○	○
Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes	○	○	○	○	○
Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e complementar as atividades	○	○	○	○	○

Demoro para responder questões urgentes	○	○	○	○	○
Enfatizo a importância de ter um senso único de missão	○	○	○	○	○
Expresso satisfação quando os outros correspondem as expectativas	○	○	○	○	○
Expresso confiança de que metas serão alcançadas	○	○	○	○	○
Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho	○	○	○	○	○
Utilizo métodos de liderança satisfatórios	○	○	○	○	○
Faço com que os outros façam mais do que o esperado	○	○	○	○	○
Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores	○	○	○	○	○
Trabalho com os outros de maneira satisfatória	○	○	○	○	○
Elevo o desejo dos outros de obter sucesso	○	○	○	○	○
Sou eficaz em atender as necessidades da organização	○	○	○	○	○
Aumento a vontade dos outros em tentar com maior afinco	○	○	○	○	○
Lidero um grupo que é eficiente	○	○	○	○	○

6. Por favor, avalie com qual frequência cada afirmação esta relacionado com seu estilo de liderança

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
Falo exatamente o que quero dizer	○	○	○	○	○
Admito erros quando estão cometidos	○	○	○	○	○
Encorajo todos a falar o que pensam	○	○	○	○	○
Digo a pura verdade	○	○	○	○	○
Mostro emoções em correspondência exata com os sentimentos	○	○	○	○	○
Demonstro crenças que são coerentes com as ações	○	○	○	○	○
Tomo decisões com base nos meus valores centrais	○	○	○	○	○
Peço a você que tome posições que estejam de acordo com seus valores centrais	○	○	○	○	○
Tomo decisões difíceis com base em altos padrões de conduta ética	○	○	○	○	○

Solicito visões que desafiem minhas mais profundas posições	○	○	○	○	○
Analiso dados relevantes antes de chegar a uma decisão	○	○	○	○	○
Escuto cuidadosamente diferentes pontos de vista antes de chegar a conclusões	○	○	○	○	○
Busco feedback para melhorar as interações com os outros	○	○	○	○	○
Descrevo com precisão como os outros veem minhas capacidades	○	○	○	○	○
Sei quando é o momento de reavaliar minha posição em questões importantes	○	○	○	○	○
Mostro que eu compreendo como ações especificas afetam os outros	○	○	○	○	○

7. Email para envio do resultado da pesquisa

CONCLUÍDO

Desenvolvido pela
SurveyMonkey
Veja como é fácil criar um questionário.

Política de Privacidade e Política de cookies

0 de 7 respondidas

f