

RELAÇÃO ENTRE ESTILO DE LIDERANÇA E INOVAÇÃO NA PERCEPÇÃO DE GESTORES DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO DE LIVRE ADMISSÃO

Emerson Luis Iten

Resumo: O mercado financeiro está passando por uma enorme transformação que exige entregar ao cliente uma experiência cada vez mais ágil e eficiente, para isto, ideias inovadoras implantadas são fatores críticos de sucesso. Nesse contexto, este artigo visou identificar a relação entre estilos de liderança e a inovação na percepção de gestores de dez cooperativas de crédito de livre admissão. A pesquisa é importante devido à forte regulamentação a que os órgãos reguladores submetem as instituições financeiras, pois conseguimos identificar que as cooperativas que possuem lideranças mais liberais conseguem entregar mais inovações.

Palavras-chave: Liderança. Inovação. Cooperativas de crédito.

1. INTRODUÇÃO

No sistema financeiro do Brasil, em tempos altamente inovadores as fintechs lançam novos serviços utilizando de uma regulamentação menos engessada do que a do modelo do sistema financeiro tradicional porque este tipo de startup financeira se enquadra na regulamentação dos arranjos de pagamentos feito pelo banco Central do Brasil em 2013. Outro marco para as fintechs ocorreu em 2018 quando o Banco Central do Brasil regulamentou as empresas que operam na área de crédito.

O líder do sistema financeiro, porém, precisa inovar, mas observando uma regulamentação mais robusta, seguindo como base a lei nº4.595/1964, lei nº5764/1971 no caso das cooperativas de crédito e a lei complementar nº 130/2009 no caso das cooperativas de crédito, ainda por cima, o Banco Central do Brasil emite resoluções tempestivamente com as regras do sistema e atua como regulador e órgão fiscalizador.

Uma das entidades constitutivas do sistema financeiro é a Cooperativa de crédito (tipo de organização em que o pesquisador trabalha), definida como uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados.

Nela, os cooperados são ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa, participando de sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços.

As cooperativas de crédito prestam aos seus associados os principais serviços disponíveis nos bancos, como conta-corrente, aplicações financeiras, cartão de crédito, empréstimos e financiamentos.

Importante mencionar que os associados têm poder igual de voto independentemente da sua cota de participação no capital social da cooperativa, uma vez que como qualquer outra cooperativa, também as cooperativas de crédito não visam lucros, de forma que os direitos e deveres de todos são iguais e a adesão é livre e voluntária.

Destarte, uma cooperativa de crédito oferece ao cidadão tem a oportunidade de obter atendimento personalizado para suas necessidades.

Também é conveniente registrar que o resultado positivo da cooperativa é conhecido como sobra, o qual é repartido entre os cooperados proporcionalmente às operações que cada associado realiza com a cooperativa, de forma que os ganhos voltam para a comunidade composta pelos próprios cooperados.

Por outro lado, o cooperado fica sujeito a participar do rateio de eventuais perdas de acordo com a proporção dos serviços usufruídos.

Por fim, esclarecemos que ao contrário dos outros ramos do cooperativismo, as cooperativas de crédito são autorizadas e supervisionadas pelo Banco Central.

2. CONTEXTO ATUAL DO MERCADO FINANCEIRO E AS FINTECHS

Com a globalização e a tecnologia da informação que conectou praticamente todo o mundo, o transporte que está cada vez mais rápido e as pessoas procurando serviços de excelência, a indústria financeira precisa obter a performances cada vez mais inovadoras para realização dos seus objetivos. Nesse sentido, bancos tradicionais investem em líderes com alto potencial por meio de programas de desenvolvimento de liderança empresarial.

De fato, nos dias de hoje as organizações em geral investem cada vez mais em treinamento e desenvolvimento de liderança, pois se acredita que ela seja um dos fatores chave de sucesso para a sobrevivência das empresas, por isso, o autor deste artigo se interessou em avaliar de forma específica a relação entre os estilos de liderança tradicionais (Liberal, Autocrática e Democrática) e as inovações em cooperativas de crédito que são o tipo de organização em que o autor-pesquisador trabalha há quinze anos .

Mas mesmo com líderes de alta performance, as instituições financeiras mais tradicionais enfrentam um tremendo desafio, que se trata de criar, nutrir e desenvolver uma cultura corporativa inovadora, que faça com que a instituição consiga competir, por exemplo, com o mercado de fintechs.

Fintechs são startups que trazem inovações profundas para o mercado de serviços financeiros, com soluções muito mais acessíveis e revolucionárias. Elas são novas formas de lidar com finanças surgem a cada dia, transformando o que antes conhecíamos como convencional. Para abrir conta em um banco digital, por exemplo, só é necessário um celular com câmera e documentos. Se precisar de ajuda para gerenciar o fluxo de caixa da sua empresa, é só baixar um aplicativo. Já se você quer contratar um seguro, pode personalizar as coberturas que quer, 100% online e com atendimento de primeira.

São diversas as tecnologias que estão chegando e sendo usadas nos aplicativos de finanças. A inteligência artificial (I.A.) é uma delas, podendo auxiliar tanto em personalização de serviços, como big data, entre outros. Outra é o blockchain, que, entre outras coisas, permitiu o surgimento de moedas digitais criptografadas, cuja primeira versão totalmente descentralizada é a polêmica Bitcoin.

Bancos digitais também prometem ser o futuro e, inclusive, grandes bancos começaram a investir no setor. Um exemplo disso é o Bradesco, que recentemente lançou o Next, com funções como criar objetivos, organizar vaquinhas e até estruturar o orçamento mensal. Além de fazer frente aos bancos digitais como Banco Original e Neon, o Next também surge para competir com o Nubank, antes mesmo que ele se expanda de um serviço de cartão de crédito para um possível banco (BORRELLI, 2018).

Ainda sobre as fintechs é conveniente acrescentar o que segue.

Fintech são empresas, geralmente startups, que viabilizam serviços financeiros que se diferenciam pelas facilidades tecnológicas proporcionadas pela tecnologia com simplicidade e custo baixíssimo para os clientes. O termo é formado por uma combinação das palavras inglesas *financeira* e *technology*. As fintechs não se confundem com bancos, pois o ponto forte delas é o feedback que obtém dos clientes que as permite focar em conveniência e nos pontos falhos das instituições financeiras tradicionais, com metodologias, processos e ferramentas que facilitam a vida dos usuários. Elas oferecem o mesmo que os bancos, corretoras seguradoras e muito mais: cartão de crédito, sistemas de pagamento, financiamentos,

crédito pessoal, seguros, renegociação de dívidas, empréstimos e aplicativos de gestão financeira com o mínimo de burocracia, qualidade, e elevado nível tecnológico e de personalização no trato com o cliente. Alguns exemplos de fintechs brasileiras bem-sucedidas são Nubank, Guia Bolso, Quero Quitar, Geru e Bank Fácil (BARROS NETO, 2018, p.184).

Quanto às startups Barros Neto (2018) esclarece o que se transcreve a seguir.

Startup nos dicionários de inglês significa comece, mas em empreendedorismo quer dizer iniciar uma empresa e colocá-la em funcionamento. As startups também passaram a ser um tipo diferente de empreendimento, cujas características são uma ideia diferente que tem tudo para fazer dinheiro com um modelo de negócio (a forma como gera valor para o cliente) repetível, escalável e de crescimento rápido. Para entender isto melhor só com um exemplo. O Google já foi uma startup cujo modelo de negócio é ganhar dinheiro com um click nos seus anúncios, o que é repetível (do mesmo jeito sempre) e escalável (cresce infinitamente modificar o modelo de negócios e os custos crescem quase nada). Startups são muito mais comuns na área de tecnologia, porque conseguem tirar as ideias do empreendedor do papel mais rapidamente, com investimentos mais em conta e de forma inovadora e acelerada trazer a solução para algum problema ou dificuldade do público-alvo perante um problema. Muitas organizações e até governos fazem maratonas de dois ou três dias para desenvolver um aplicativo que se transforma em uma startup logo em seguida. Descomplica, fundado em 2011 pelo brasileiro Marco Fisbhen tem como objetivo auxiliar estudantes do Ensino Médio a estudarem para o ENEM com videoaulas, aulas ao vivo e testes e que recebeu investimentos até do Facebook (BARROS NETO, 2018, p.177).

Porém, para competir em mercados como este, além de uma gestão inovadora, é necessário avaliar o risco da inovação, pois não basta simplesmente implantar uma forma nova de conceder crédito sem avaliar todo o cenário, uma vez que isto pode fazer com que o banco perca milhões de reais em poucas operações.

Além deste aspecto técnico interno de gerir o risco, é um imperativo promover a inovação nos serviços financeiros, porém, cumprindo todas as etapas de regulação do sistema, embora muitas vezes este fator deixe o líder em um dilema entre fomentar a inovação e respeitar a regulação.

Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa foi identificar qual a relação entre estilo de liderança e inovação na percepção de gestores de cooperativas de crédito, por este se o setor de atuação do autor.

3. LIDERANÇA E ESTILOS DE LIDERANÇA

Como define Covey (1989), liderar é comunicar o valor e o potencial das pessoas de forma tão clara que elas passem a reconhecê-los por si mesmos, ou seja, liderança é a arte de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos.

Assim a liderança pode surgir de forma natural, quando uma pessoa se destaca no papel de líder, sem possuir forçosamente um cargo de liderança, como um tipo de liderança informal.

Por outro lado, quando um líder é eleito por uma organização e passa a assumir um cargo de autoridade, exerce uma liderança formal e é muito comum vermos pessoas que não são líderes formais, simplesmente no dia a dia, elas se destacam e as pessoas que estão ao seu redor acabam intitulado a mesma como líder.

Um líder é uma pessoa que conduz um grupo, para que juntos possam alcançar os objetivos da corporação e existem vários tipos de líder, que mudam em função de características do grupo em questão, mas sempre com o intuito de servirem tanto os liderados como às suas respectivas organizações, como bem explica Barros Neto (2009).

Também não devemos nos enganar pensando que ser líder é ter como meta a conquista e a derrota de adversários, pois o verdadeiro líder nunca pensa em vitórias pessoais, mas em liberar em cada pessoa o seu potencial máximo, pois assim terá uma equipe campeã e a vitória será sempre uma consequência, não um objetivo por si só.

Estar no papel de líder é estar sendo constantemente testado, submetido permanentemente a provações, pelo menos se estamos nos referindo a uma liderança sustentável. Para confirmar essa afirmação imaginemos um gerente qualquer. A função dele acima de qualquer outra coisa é servir à empresa, exatamente essa a palavra, servir. Isto Vale para todas as organizações e áreas da vida humana. Um general serve ao exército assim como o soldado de menor patente também serve. O presidente da república serve o país, um rei serve o seu povo, um burocrata serve o Estado e por aí vai. Por mais estranho que pareça, liderança está intrinsecamente ligada ao conceito de servir. Se servir dos outros, portanto, não é liderança, pode ser exploração, enganação ou qualquer outra coisa, menos liderança.

Nunca deveríamos considerar um político desonesto líder, ainda que ele tenha poder sobre os eleitores e até sobre o povo de forma geral, pois antes de ser líder ele é um demagogo esperto que sabe usar e manipular as pessoas por meio de suas

habilidades e capacidades políticas, mas nunca um líder na essência da palavra.

Desta forma, liderança está fundamentada na humildade e coragem para reconhecer o quanto dependemos uns dos outros e que todos os membros da equipe devem ter seu momento de estrela do time diante dos desafios. Quando em equipe, a única diferença do líder para os demais é que este diz vamos lá, tem pique para levar consigo os que estiverem menos motivados e lealdade para não deixar ninguém para trás e, acima de tudo paixão suficiente para ajudar a todos a superar os reveses (BARROS NETO, 2009, p. 11).

Liderança é a capacidade pessoal de unir e influenciar pessoas para a realização de objetivos, sendo muito importante na administração de projetos, porque a autoridade formal tem limitações (MAXIMIANO, 2007, p. 11).

Kuazaqui (2006, p. 03) define liderança como sendo o “conjunto complexo de relacionamentos interagentes, cada qual com sua relação de hierarquia e influências cognitivas”.

Oliveira (2006, p. 13) ressalta as qualidades pessoais de liderança, como sendo um conjunto de habilidades que “depende de um número de qualidades pessoais sutis que são difíceis de ver, mais que são muito poderosas. Essas incluem coisas tais como entusiasmo, integridade, coragem e humildade”.

Novas abordagens sobre o tema defendem que a liderança é um comportamento que pode ser exercitado e aperfeiçoado. As habilidades de um líder envolvem carisma, paciência, respeito, disciplina e, principalmente a capacidade de influenciar subordinados, conforme esclarece Barros Neto (2006).

Liderança é um conceito extremamente difícil de definir, embora de fundamental importância para a Administração. De forma bastante geral, pode-se dizer que liderar é conseguir que a pessoa ou pessoas certas façam as coisas certas na hora certa da maneira certa, que é mais ou menos o mesmo que administrar com sucesso. É conduzir as pessoas rumo ao objetivo.

Um líder eficaz deve ser também um excelente comunicador, pois sem comunicação, não há como exercer liderança, além de exímio conhecedor dos processos de motivação humana, pois sua tarefa básica é justamente interagir com pessoas. Portanto, liderar implica em comunicar e motivar.

Pode-se, no entanto, entender liderança de diversas maneiras: como qualidades pessoais, como uma função ligada à autoridade recebida da organização formal, como um conjunto de atitudes em uma situação específica, como um comportamento contingencial, dentre outras.

Naturalmente que a liderança só pode existir em um contexto grupal, ou seja, é condição para se verificar liderança que exista um indivíduo interagindo com um grupo e que este último o perceba como capaz de satisfazer alguma necessidade

ou pelo menos como possuidor de qualidades que potencialmente possam ser utilizadas para atender as expectativas do grupo (BARROS NETO, 2006, p. 62).

Para Chiavenato (2006, p.18-19) "A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar".

3.1. ESTILOS DE LIDERANÇA

De acordo com Chiavenato (2006, p. 123), "a liderança constitui um dos temas mais pesquisados e estudados nas últimas décadas" e as teorias sobre a liderança, que foram apresentadas por autores humanistas podem ser classificadas em três grupos.

Segundo Possi (2006, p.4-5) "existem diferentes estilos de Liderança que podem ser usados conforme a equipe que se tem" e alguns trabalhos têm sido desenvolvidos com a intenção de identificar diferentes estilos de liderança ou modelos gerenciais que melhor se ajusta a diferentes perfis de culturas organizacionais, conforme aponta Barros Neto (2006).

Há várias teorias que tentam explicar a liderança. Por exemplo, a teoria de traços de personalidade parte do pressuposto que algumas pessoas possuem uma combinação especial de qualidades e características pessoais, que as distinguem das outras, tais como: inteligência, decisão, percepção, empatia, raciocínio rápido, presença de espírito, perseverança, aparência física, flexibilidade, agressividade e outras que as levariam naturalmente à liderança de seu grupo. O problema com essa teoria é que ela não leva em conta fatores situacionais nem as características dos liderados, que em conjunto com os objetivos a serem atingidos, influenciam em muito o resultado da liderança.

Talvez um melhor modelo de liderança seja o da teoria dos estilos de liderança que reconhece maneiras diferentes de um líder orientar o comportamento de seus subordinados. Essas maneiras ou estilos são:

- a) Autocrática: quando o líder decide e impõe suas decisões, com pouca ou nenhuma participação dos outros membros do grupo.
- b) Liberal: quando o grupo é que toma as decisões e as implementa com participação mínima do líder, que praticamente abdica de sua prerrogativa.
- c) Democrática: as decisões são tomadas por consenso grupal, depois de um amplo processo de análise e debate conduzido e assistido pelo líder (BARROS NETO, 2006, P. 63).

Possi (2006) corrobora Barros Neto (2006), mas subdivide os estilos de liderança conforme abaixo.

Liderança Autocrática: É um tipo de liderança autoritária, na qual o líder impõe as suas ideias e decisões ao grupo, o líder não ouve o grupo. Porém, existem duas classes da liderança autocrata:

Autocrático-coercivo: o líder decide o que há para fazer, quem, como e quando deve ser feito. O processo de decisão está totalmente centralizado na cúpula da hierarquia.

Autocrático-benevolente o líder toma decisões, mas os subordinados têm alguma liberdade e flexibilidade no desempenho da tarefa.

Liderança Democrática: o líder estimula a participação do grupo e orienta as tarefas. É um tipo de liderança participativa, em que as decisões são tomadas após o debate e em conjunto.

Denominada também de liderança participativa ou consultiva esse tipo de liderança é marcado pela participação dos componentes da equipe nas decisões técnicas do projeto. A principal pergunta de um líder democrático é “O que você acha?”.

Promover a participação, construir um ambiente colaborativo, ter confiança na equipe, manter um alto nível de comunicação e saber ouvir são características desse líder.

Liderança Liberal: Há liberdade e total confiança no grupo. As decisões são delegadas e a participação do líder é limitada (POSSI, 2006, p. 4-5).

Em síntese, para as finalidades deste trabalho consideraremos três estilos de liderança (autocrática, democrática e liberal), os quais procuraremos relacionar com a implantação de inovações em cooperativas de crédito.

4. CULTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO

Toda organização, em qualquer ramo de atividade ou negócio, possui uma cultura que evidencia seu ambiente e as relações sociais.

Daft (1999, p. 244), esclarece que "a cultura de uma organização geralmente começa com um fundador ou um líder pioneiro que articula e implanta ideias e valores particulares como visão, uma filosofia ou uma estratégia comercial".

Nesse sentido, é importante diferenciarmos cultura organizacional de clima organizacional e recorreremos a Barros Neto (2006), conforme transcrito a seguir.

O subsistema social é que determina a real eficiência da organização, pois o subsistema técnico apenas tem a potencialidade de se tornar eficiente e só se realiza com a intervenção do subsistema social, representado pelos seres humanos em suas múltiplas dimensões e que têm as capacidades e habilidades necessárias para efetivar o subsistema técnico.

No subsistema social atuam inúmeros mecanismos psicológicos, normas e valores pessoais de difícil isolamento, mas de fácil percepção para um observador atento. Esse conjunto complexo de interações sociais em vários níveis e dimensões determina o que chamamos cultura organizacional, que reflete os valores, tabus, percepções, comportamentos e atitudes características de uma organização. Trata-se de um conjunto de crenças e sentimentos comuns aos participantes de uma empresa, a maneira própria de ver e entender as coisas, formada ao longo do tempo e que é de difícil mudança. É a personalidade da organização, o *ethos* empresarial.

Já o clima organizacional está ligado mais ao momento, ao moral, a um instante ou situação específica da organização, podendo ser facilmente alterado. Um bônus não esperado pode, por exemplo, mudar de uma hora para outra o ânimo do pessoal, alterando o clima organizacional de apreensivo para alegre, mas não é suficiente para alterar a cultura conservadora de uma empresa que prima por posturas tradicionais, traduzida nas atitudes de seus gerentes que cortarão custos de um lado para compensar aqueles valores saídos do caixa.

No contexto do subsistema social, pode-se conceituar Administração como o trabalho de orientar, dirigir e controlar os esforços de grupos, composto por desempenhos individuais, para o alcance de objetivos organizacionais. Nesse sentido, há importante relevância para fatores que apesar de não serem tangíveis, representam o sentido de existência do próprio processo administrativo dentro da organização: planejamento, direção, tomada de decisão, poder e autoridade (BARROS NETO, 2006, p. 86-87).

Para Tavares (2001), a cultura se constrói a partir da trajetória evolutiva do homem, podendo ser aplicada no âmbito das corporações, em vista que é um subsistema interligado com um sistema mais abrangente.

De fato, Barros Neto (2012) associa a liderança a uma cultura empreendedora e de inovação.

O primeiro ponto para o qual chamo atenção é que liderança, de modo bem simples e resumido, não tem a ver com poder ou status, mas com a capacidade de influenciar os outros, inspirar e levar outras pessoas a buscarem objetivos comuns.

Já empreendedorismo está ligado à disposição para a realização e concretização de ideias. Podemos dizer que liderança tem um caráter coletivo, pois ninguém pode ser líder sozinho, necessita de outros, a liderança só se concretiza no outro, embora para liderar alguém precisemos primeiro liderar a nós mesmos. Já o empreendedorismo tem um caráter mais individual, é a vontade de executar de fazer acontecer.

Atualmente pesquisadores estão convergindo para a ideia de liderança como um conjunto de competências e empreender como uma das competências necessárias ao líder.

Assim, liderança e empreendedorismo são dois conceitos muito próximos embora sejam sutilmente diferentes e não devam se confundir. Ambos têm em comum a inovação a mudança, o desenvolvimento e o crescimento. Por isso, as pessoas não só os confundem como também têm noções bem longe da verdade.

Diante dessas considerações, consideramos líder empreendedor aquele que percebe uma oportunidade de servir aos outros e a aproveita para gerar valor. Portanto, o dinheiro e o sucesso não são seus objetivos, mas apenas algumas das consequências da sua visão de oportunidade e de sua capacidade e executar, de concretizar essa visão. Outras consequências podem ser o respeito da comunidade, satisfação pessoal, liberdade, dentre outras (BARROS NETO, 2012, p.3).

Pela experiência do autor deste artigo e pelas contribuições dos autores selecionados para este texto, fica claro que o sistema financeiro no Brasil e no mundo passa por um momento de bastante inovação, tanto que corrobora isto o fato de que já existem modelos de negócio de bancos que trabalham de forma 100% digital desde a sua concepção.

O conceito de modelo de negócio tornou-se um termo predominante na Administração com o advento da internet em meados dos anos 1990, porém diferentes autores apontam que não existe um consenso na literatura sobre um conceito único para definir o que é modelo de negócio (OROFINO, 2011).

Mas o fato é que modelo de negócio sempre existiu, a diferença é que hoje surgem novos modelos com uma velocidade muito grande, o que se deve principalmente ao impacto das tecnologias da informação e comunicação (TIC) nos negócios, da globalização e das múltiplas possibilidades de colaboração e compartilhamento de conteúdos, o que gera tanto a inovação quanto a necessidade de mais inovações.

Tanto é verdade que temos modelos de negócios tradicionais que se renovam ou migram de um negócio para outro.

Podemos exemplificar com o Modelo de Negócio por Assinatura que vem sendo usado, com sucesso, por décadas por jornais e revistas. Neste exemplo, a novidade não é exatamente o modelo em si, que já conhecemos muito bem, mas a utilização desse modelo para os canais de televisão por assinatura e agora sites e canais de internet também por assinatura.

Veja que a lógica do modelo de negócio continua a mesma, qual seja a garantir a receita previamente por vender algo, no caso, para simplificar, vamos considerar venda de informação em pacotes e de oferecer descontos para aquisição repetida.

Outro exemplo de modelo de negócio bastante tradicional, mas que se mantém atual é o de anúncios classificados, em que pelo menos há um século se usa um meio impresso (jornais, revistas etc.), para mostrar anúncios, e os clientes pagam proporcionalmente ao tamanho de seus anúncios.

A novidade foi publicar anúncios digitais e o cliente pagar não apenas pelo tamanho do anúncio, mas pelo número de cliques que dão em sua propaganda (BARROS NETO, 2018, p. 295).

Junto com esta tendência, o que este autor percebe é que os bancos “analógicos” também estão migrando a sua plataforma para este novo ambiente de inovações tecnológica, embora ainda exista uma grande jornada a ser seguida, boa parte dos bancos digitais trabalham com pessoas conduzindo o atendimento sendo necessário

investir cada vez mais em inteligência artificial e outras tecnologias para acelerar esta jornada.

5. METODOLOGIA

O trabalho de pesquisa foi desenvolvido através de um levantamento bibliográfico acerca dos estilos de liderança, no qual identificamos três estilos (autocrático, democrático e liberal), no momento da entrevista foi feito um relato a respeito destes três estilos e o entrevistado falava a respeito e através de um formulário de pesquisa no qual procuramos correlacionar estes estilos a uma cultura organizacional inovadora ou não, as perguntas foram feitas aos entrevistados, solicitando a quantidade de projetos inovadores implantados nos últimos doze meses conforme a seguinte escala.

- Organização de cultura inovadora cautelosa: nenhuma ou menos de cinco inovações implantadas nos últimos doze meses.
- Organização de cultura parcialmente inovadora: mais de cinco e até dez inovações implantadas nos últimos doze meses.
- Organização de cultura inovadora: mais de dez inovações implantadas nos últimos doze meses.

Consideramos inovação como novos serviços ou melhorias significativas implantadas nos serviços existentes, com algum benefício mensurável para o cliente.

Como instrumento de coleta de dados o formulário foi construído contendo a pergunta sobre os estilos de liderança (Autocrática, Democrática e Liberal) e a pergunta a respeito do nível de inovação na instituição para posteriormente realizar-se a correlação pretendida.

O formulário foi preenchido mediante a técnica de coleta de dados por meio de entrevistas telefônicas aos líderes de dez cooperativas de crédito, as quais foram selecionadas em um universo de dezenove cooperativas que compõem o sistema de cooperativas do qual o autor faz parte.

Os dez líderes foram selecionados por conveniência do pesquisador, uma vez que foram, dentre o universo de dezenove líderes, aqueles que se dispuseram a

participar das entrevistas telefônicas que ocorreram entre os dias 09 e 10 de julho de 2018.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Através da pesquisa efetuada nas dez cooperativas de crédito de livre admissão, temos um compilado de informações que demonstram que as organizações que tem um estilo de liderança mais liberal na percepção de seus gestores, tendem a ser mais inovadoras enquanto as autocráticas e democráticas já tem um viés mais cauteloso e parcialmente inovador, conforme a percepção dos respondentes.

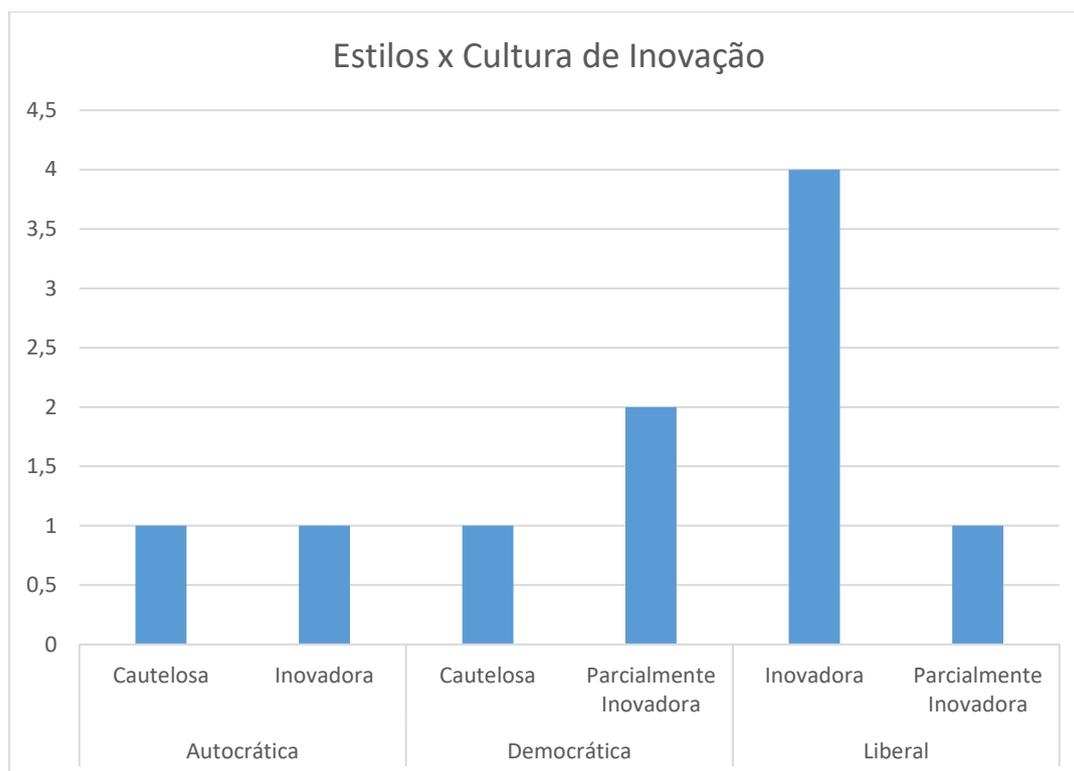
Quadro 1: Resultado da Coleta de Dados

Local	Estilo de Liderança	Cultura da Organização	Idade	Sexo	Tempo de Empresa
Apucarana	Autocrática	Cautelosa	63	M	Mais de 3 anos.
Curitiba	Autocrática	Inovadora	55	M	Mais de 3 anos.
Francisco Beltrão	Democrática	Parcialmente Inovadora	65	M	Mais de 3 anos.
Maringá	Liberal	Inovadora	64	M	Mais de 3 anos.
Cascavel	Liberal	Inovadora	48	M	Mais de 3 anos.
Belém	Democrática	Cautelosa	56	M	Mais de 3 anos.
Pacajá	Democrática	Parcialmente Inovadora	35	M	De 1 a 3 anos.
Foz do Iguaçu	Liberal	Inovadora	42	M	De 1 a 3 anos.
Londrina	Liberal	Inovadora	40	M	Mais de 3 anos.
Umuarama	Liberal	Parcialmente Inovadora	31	M	Mais de 3 anos.

Fonte: o autor

Esses resultados estão conforme Chiavenato (2006, p.487), um dos autores que foi pesquisado, que afirma que “as lideranças que são mais liberais” incentivam a total descentralização e a delegação das decisões aos níveis mais baixos da organização.

Gráfico 1: Comparação dos estilos de liderança x cultura de inovação.



Fonte: o autor.

O gráfico 1 permite uma visão mais clara e nos levar a observar que a liderança liberal é realmente o estilo mais propício à implementação de inovações em cooperativas de crédito.

Isto provavelmente ocorre porque o líder liberal não exerce um controle sufocante sobre os resultados, mas apoia o empowerment das pessoas, além de incentivar a responsabilidade e o trabalho em conjunto.

Dessa forma, pode-se inferir que tais comportamentos do líder liberal trazem um maior engajamento da equipe e liberdade para a inovação, uma vez que as pessoas têm total liberdade e autonomia para pensar fora da caixa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desta pesquisa foi possível concluir que as instituições financeiras cooperativas de crédito que têm gestores com um estilo de liderança liberal tendem a ser mais inovadoras.

No meu ponto de vista, observando as instituições que tenho vivência no meu dia a dia profissional realmente é possível identificar isto, pois as cooperativas de crédito que estão com líderes liberais à frente demonstram soluções bastante inovadoras, em alguns casos até disruptivas.

Como exemplo, cito uma delas que iniciou um processo de blockchain¹ e está participando de um projeto em conjunto com os cinco principais bancos do Brasil.

Este projeto, hoje se encontra praticamente pronto, porém, ainda em avaliação por parte do Banco Central do Brasil, tanto com relação à segurança da informação quanto ao futuro das adquirentes que intermediam o sistema financeiro tradicional.

Em face do exposto, é importante refletirmos a respeito do impacto dos órgãos reguladores que trabalham de uma forma bastante conservadora em face da liderança liberal voltada à inovação, de forma que este tema merece ser aprofundado futuramente em uma pesquisa específica, uma vez que, o mundo passa por uma forte transformação digital em que os próprios usuários buscam constantemente por soluções que estejam disponíveis a qualquer momento e de forma muito prática na palma das suas mãos.

Por fim, a inovação é a saída, pois os bancos, mesmo com toda regulamentação que lhes cercam sempre inovaram no Brasil, tanto que o sistema financeiro do nosso país é um case de sucesso até mesmo para os Estados Unidos, país onde certamente existe o viés da inovação, de forma que acredito que com esta pesquisa possa ser possível novos estudos para esclarecer melhor esta situação.

Concluo este artigo com a sensação de dever cumprido no que se refere ao atingimento do objetivo inicial, através do mesmo foi possível avaliar os estilos de liderança e a sua respectiva correlação com a inovação nas instituições financeiras.

¹ Segundo a Wikipedia, a blockchain (*também conhecido como “o protocolo da confiança”*) é uma tecnologia de registro distribuído que visa à descentralização como medida de segurança. São bases de registros e dados distribuídos e compartilhados que têm a função de criar um índice global para todas as transações que ocorrem em um determinado mercado. Funciona como um livro-razão, só que de forma pública, compartilhada e universal, que cria consenso e confiança na comunicação direta entre duas partes, ou seja, sem o intermédio de terceiros. Está constantemente crescendo à medida que novos blocos completos são adicionados a ela por um novo conjunto de registros. Os blocos são adicionados à blockchain de modo linear e cronológico. Cada nó - qualquer computador que conectado a essa rede tem a tarefa de validar e repassar transações - obtém uma cópia da blockchain após o ingresso na rede. A blockchain possui informação completa sobre endereços e saldos diretamente do bloco gênese até o bloco mais recentemente concluído (Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Blockchain>. Acesso em 05/11/2018).

REFERÊNCIAS

BARROS NETO, João Pinheiro de. A sustentável leveza da liderança. In: BARROS NETO, João Pinheiro de (org.). **Administração de organizações complexas: liderando e simplificando a gestão para criar valor e maximizar resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009. ISBN: 978-85-7303-830-9. (p. 7 a 36).

BARROS NETO, João Pinheiro de. Liderança e empreendedorismo. In: BARROS NETO, João Pinheiro de; SOUZA, Gerson de (orgs.). **Manual do empreendedor: da Micro à Pequena Empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012. ISBN: 978-85-414-0024-4. (p. 1-28).

BARROS NETO, João Pinheiro de. Modelos de negócios. In: BARROS NETO, João Pinheiro de (org.). **Administração: fundamentos de administração empreendedora e competitiva**. São Paulo: Atlas, 2018. (p. 288-299). ISBN 978-85-97-01510-2.

BARROS NETO, João Pinheiro de. O processo empreendedor. In: BARROS NETO, João Pinheiro de (org.). **Administração: fundamentos de administração empreendedora e competitiva**. São Paulo: Atlas, 2018. (p. 175-189). ISBN 978-85-97-01510-2.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Teorias da administração - curso compacto: manual prático para estudantes e gerentes profissionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. ISBN 8573033266.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração de sentido**. São Paulo: Atlas 1994.

BORRELLI, Isabela. Fintechs: o que são e como elas estão mudando a sua relação com o dinheiro. **Blog Startse**. Online. Disponível em < <https://startse.com/noticia/fintechs-o-que-e>>. Acesso em 03/11/2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração: o essencial em Teoria Geral da Administração**. 2. Ed. Manole, 2006.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes**. São Paulo: Nova Cultura, 1989.

DAFT, Richard. **Administração** São Paulo: LTC, 1999.

KOTTER, John P. Os líderes necessários. **HSM Management**. São Paulo. Ano 1, nº 04. Ed Savana Ltda. P. 6-8, set/out. 1997+

KUAZAQUI, Edmir. **Administração para não administradores** São Paulo: Saraiva, 2006.

LACERDA, Daniela. Mexa-se! **Você S.A** São Paulo. Abril Ed nº 71. P. 68-73, Maio. 2004.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estrutura Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina; Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2011.

POSSI, Marcus. **Gerenciamento de Projetos. Guia do Profissional. Aspectos humanos e interpessoais** São Paulo: Brasport, 2006.

TAVARES, Jose. **Resiliência e Educação** São Paulo: Cortez, 2001.