

# A LIDERANÇA DE NÍVEL 5 NAS MAIORES EMPRESAS PRIVADAS BRASILEIRAS

Alexandre Milléo Handar<sup>1</sup>  
Joslane Chemim Duarte<sup>2</sup>

## RESUMO

A liderança se encontra no centro de discussões do mundo corporativo. O professor e consultor estadunidense Jim Collins efetuou a publicação de um livro intitulado *Empresas feitas para vencer*, em que descreve um tipo de liderança denominado Liderança Nível 5. Segundo Collins (2006), humildade pessoal e extrema vontade profissional são as principais características da Liderança de Nível 5. O estudo se propõe a pesquisar se as maiores empresas privadas brasileiras utilizam esse estilo de liderança. A metodologia utilizada é a pesquisa exploratória e documental. Diante dos dados levantados, observa-se que a maioria das empresas estudadas utiliza um estilo de liderança que apresenta algumas características que se aproximam da Liderança Nível 5, mas ainda necessitam de aperfeiçoamento. A única empresa entre as pesquisadas que utiliza as ideias de Collins é o Grupo Pão de Açúcar, em virtude de ter treinado seus executivos e colaboradores sobre esse estilo de gestão. Esta é uma pesquisa que pode ser aprofundada em estudos futuros para colaborar com meio acadêmico e corporativo.

Palavras-chave: Liderança. Empresas. Gestão.

<sup>1</sup> Aluno do 3º ano do curso de Administração da FAE Centro Universitário. Bolsista do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2014-2015). *E-mail*: alexandrehandar@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia da Produção pela UFSC. Professora da FAE Centro Universitário. *E-mail*: joslane.duarte@fae.edu

## INTRODUÇÃO

O tema liderança se encontra no centro da discussão do ambiente corporativo mundial. A quebra de paradigma que modificou as relações de trabalho e produção a partir da metade do século passado, no qual se considera a ruptura do modelo fordista, tornou necessário transformar a forma de conexão entre comandante e comandado.

Essa transformação se deu em um sentido de valorização da pessoa humana, compreendendo que esse recurso essencial não é dotado de um preço, mas sim de dignidade e, como tal, deve ser observado como ativo essencial de qualquer organização, em especial àquelas que têm o objetivo de se tornar excelentes.

O renomado autor e consultor estadunidense Jim Collins (considerado no mundo dos negócios como o possível sucessor de Peter Drucker), ao pesquisar um grupo de empresas que obtiveram um desempenho superior à média de mercado durante um período de quinze anos ou mais, encontrou um tipo de liderança que era constante nessas organizações. Em seu livro *Empresas feitas para vencer (Good to Great)*, Collins (2006) detalha o estilo de Liderança de Nível 5 em relação aos outros estilos existentes.

O líder de nível 5 é aquele que prima pela excelência da companhia, transformando sua ambição e canalizando seu ego em prol de um bem comum da corporação (COLLINS, 2006). As principais características desse tipo de liderança aliam extrema humildade pessoal a uma firme vontade profissional.

A pesquisa realizada pelo autor estadunidense centrou o foco na avaliação de companhias dos Estados Unidos, a partir de dados da revista *Fortune*. Foram consideradas excelentes as empresas que saltaram de resultados bons para excelentes e se mantiveram por um período de tempo de quinze anos ou mais com desempenho acima da média de mercado. Nota-se que o autor utilizou de metodologia própria, de alto grau de complexidade e pesquisa. Dentre as ferramentas de análise, Collins (2006) compreendeu como aspecto importante expor à comunidade acadêmica a forma de liderança encontrada nas companhias excelentes, que, em sua totalidade, apresentaram líderes que abdicaram de sua promoção pessoal para que toda a notoriedade recaísse sobre a empresa e, indiretamente, sobre a equipe ora liderada.

Este estudo questiona se as maiores empresas brasileiras privadas utilizam a Liderança de Nível 5. Para isso, é necessário primeiramente estabelecer os critérios para a seleção das empresas e em seguida selecioná-las.

# 1 LIDERANÇA

O tema liderança tem sido investigado e pesquisado abundantemente e de várias maneiras. A importância do assunto deve-se ao impacto que tem sobre as pessoas e o atingimento dos objetivos organizacionais.

Por meio das numerosas publicações existentes sobre o assunto, percebe-se que a liderança vem sendo estudada há muito tempo e que existem vários conceitos e diferentes enfoques. Nesse sentido, é necessário definir o que é liderança, tendo-se em vista que as definições existentes sobre o tema é tão vasta quanto estudiosos que se dedicaram a compreendê-la.

Drucker (2002) aborda a liderança como um meio para alcançar os objetivos ora propostos. Sendo assim, para o autor, líder é alguém que possui seguidores, visto que, sem seguidores, não existem líderes. Jones e George (2008, p. 495) abordam a liderança como o “processo pelo qual uma pessoa exerce influência sobre outras pessoas e inspira, motiva e dirige suas atividades para ajudar a atingir os objetivos de grupo e organizacionais”.

## 1.1 TEORIAS DE LIDERANÇA

Tratando-se de um processo de suma importância dentro das organizações e grupos sociais, a liderança foi observada e passou por diversos estágios durante os séculos. Antes era compreendida por uma abordagem genética em que o líder assim nascia e não poderia desenvolver essa habilidade. O modelo de liderança de traço estabelecia certas características comuns a pessoas que chegaram a uma posição de líder, dentre elas estão: a inteligência, a experiência, a autoconfiança, a energia, a maturidade e a integridade. Aqueles que não tinham os traços característicos não seriam líderes. Porém, encontrou-se certa discrepância nos resultados, tendo em vista que não garantiriam a posição de liderança, podendo apenas aumentar a probabilidade de alcançá-la.

Em um segundo momento, devido aos resultados incompletos do modelo de traço, buscou-se compreender a liderança por meio do comportamento dos líderes. Assim, procurou-se diferenciar o comportamento dos líderes de seus seguidores e identificou-se a consideração e a estrutura de inicialização como a forma de influenciar seus subordinados. A consideração, no entendimento de Jones e George (2008, p. 503), é o “comportamento indicativo de que o gerente confia, respeita e se importa com os subordinados”. A estrutura de inicialização é “o comportamento que os gerentes adotam para garantir que o trabalho seja feito, que os subordinados desempenhem suas tarefas

de maneira aceitável e que a organização seja eficiente e efetiva” (JONES; GEORGE, 2008, p. 503). Nota-se que esse modelo já trazia a capacidade de aprendizado da liderança e não apenas algo intrínseco à pessoa do líder.

Após as características e o comportamento não satisfazerem as necessidades de explicação da liderança, foi trazido à luz do debate o contexto ou a situação em que a liderança está inserida. Nesse aspecto, destaca-se o modelo contingencial de Fred E. Fiedler, que procurou determinar porque existem líderes específicos para cada situação, certas pessoas destacam-se em alguns momentos e sucumbem em outros posteriores. Utilizou-se, para isso, de estilos de líderes, seguindo características pessoais, e determinou-se que há aqueles que são voltados a estabelecer bons relacionamentos com os subordinados, e, por outro lado, aqueles que seriam orientados para a realização das tarefas (JONES; GEORGE, 2008).

Segundo Newstrom (2008), o modelo contingencial de Fiedler baseia-se na distinção entre a orientação para a tarefa e a orientação para o funcionário, bem como sugere que o estilo mais apropriado de liderança depende da situação geral mostrar-se favorável, desfavorável ou em um estágio intermediário na relação líder – membro.

Outro modelo situacional, apresentado pelo pesquisador Robert House, foi a Teoria do Caminho-Objetivo, embasada na Teoria da Expectativa da Motivação. Para Jones e George (2008, p. 509), a Teoria Caminho-Objetivo:

[...] propõe que os líderes são capazes de motivar os subordinados identificando seus resultados desejados, recompensando-os pelo alto desempenho e pelo cumprimento dos objetivos de trabalho com esses resultados desejados e esclarecendo quais caminhos levam ao cumprimento dos objetivos de trabalho.

Também merece destaque no modelo Contingencial, o de Substituto da Liderança, o qual determina que, por vezes, a liderança era desnecessária, pois os próprios liderados ou mesmo a situação atuariam em substituição ao líder. Segundo Newstrom (2008, p. 171), “um líder também pode carecer dos traços, do conhecimento e das capacidades, necessários para desempenhar efetivamente tais papéis, ou até mesmo não estar presente em todas as ocasiões”.

Na década de 1980, surgiram as teorias neocarismáticas, quando apareceu a figura do líder carismático com olhar essencialmente positivo das situações e como elas poderiam contribuir para o desenvolvimento organizacional.

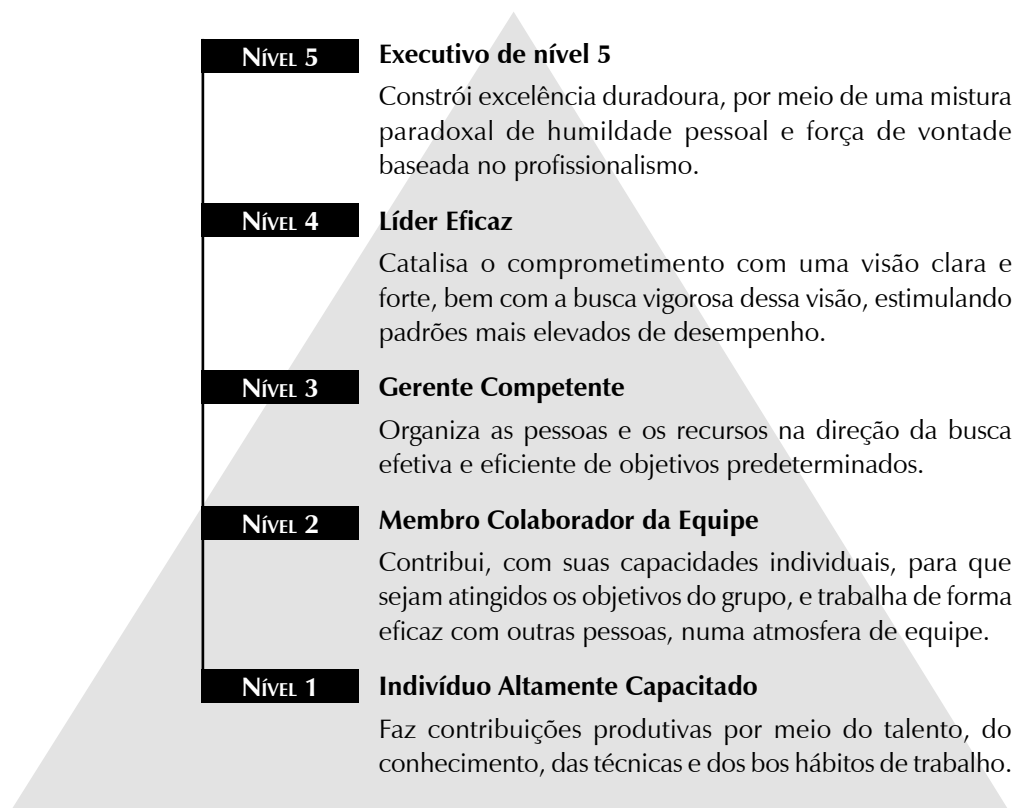
A Liderança Transformacional está entre estas teorias e afirma que o líder transforma os subordinados de forma que estes se conscientizem da sua importância e do seu desempenho na organização e, além disso, de que não somente o seu desenvolvimento é importante: aprendem a pensar na organização e não apenas em seus próprios interesses e necessidades (JONES; GEORGE, 2008).

Ainda nesse modelo, há a Liderança Transacional, na qual a forma encontrada para motivação é a recompensa pelo desempenho. Nota-se que os fatores preponderantes são mecanismos externos à capacidade do líder. Porém, conforme os mesmos autores, essas teorias, por muitas vezes, são utilizadas concomitantemente para influenciar nos resultados da organização (JONES; GEORGE, 2008).

Também se percebe que há um esforço para que se possam aliar os objetivos da empresa aos interesses do indivíduo. Nesse contexto, Collins (2006, p. 42) apresenta o conceito da Liderança de Nível 5: “os líderes nível 5 canalizam as necessidades do seu ego para longe de si mesmos e na direção da meta maior, que é construir uma empresa que prima pela excelência”.

O autor estabelece uma hierarquia de competências dos executivos em cinco níveis, conforme demonstra a FIG. 1.

FIGURA 1 – Hierarquia de nível 5



FONTE: Collins (2006, p. 42)

Segundo Collins (2006), as principais características do líder de nível 5 são: a vontade profissional e humildade pessoal, resumidas no quadro a seguir.

## QUADRO 1 – Resumo: os dois lados da liderança de nível 5

Vontade profissional	Humildade pessoal
Gera resultados extraordinários – é um verdadeiro catalisador, na transição de empresa boa para empresa excelente.	Exibe uma modéstia irresistível, evitando sistematicamente a adulação pública; jamais fica se vangloriando.
Demonstra determinação inabalável de fazer tudo o que for necessário para gerar os melhores resultados de longo prazo, não importa o grau de dificuldade.	Age com determinação silenciosa e calma; para motivar, confia principalmente em padrões inspirados e não num carisma inspirador.
Estabelece o padrão para construir uma empresa excelente e duradoura e não investe em nada menos do que isso.	Canaliza sua ambição na empresa, não em si mesmo; prepara seus sucessores para um êxito ainda maior que o dele, na geração seguinte.
Olha no espelho, e não na janela, na hora de atribuir responsabilidade por resultados ruins; jamais põe a culpa nas outras pessoas, nos fatores externos ou no azar.	Olha na janela, e não no espelho, na hora de atribuir o crédito pelo sucesso da empresa – a outras pessoas, a fatores externos e à boa sorte.

FONTE: Collins (2006, p. 62)

Collins (2006, p. 62) afirma que:

A grande ironia é que o espírito e a ambição pessoal que, em geral, elevam as pessoas a posições de poder, se opõem diametralmente à humildade exigida de uma liderança de nível 5. Quando a gente combina essa ironia com o fato de que os conselhos de administração quase sempre trabalham com a falsa premissa de que precisam contratar um líder egocêntrico e poderoso para tonar uma organização excelente, logo conseguimos saber por que raramente vemos líderes de nível 5 à frente de nossas instituições.

A Liderança de Nível 5 apresentada por Collins tem características próprias. Para a sua verificação nas empresas brasileiras, primeiramente foi necessário buscar critérios para a escolha detalhada na metodologia.

## 2 METODOLOGIA PROPOSTA

A metodologia utilizada foi, inicialmente, a pesquisa exploratória e, a partir dos dados pesquisados, a documental e a descritiva. As pesquisas exploratória e bibliográfica serviram de base para a compreensão sobre o assunto.

Para que este estudo fosse válido, tornou-se necessário determinar quais são as maiores empresas privadas brasileiras. Na busca dos critérios para escolha das empresas, foi encontrado uma metodologia que a Faculdade Fipecafi (Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras) utiliza em conjunto com a revista *Exame*

para compor a publicação do anuário *Maiores e Melhores*, que vem sendo feito desde 1995 e tem alto rigor técnico. Essa revista e a publicação do anuário passaram a servir de base para o início da escolha das empresas.

Escolheram-se como critérios para a seleção das empresas os seguintes itens:

**a** – As três primeiras constantes na lista das maiores empresas brasileiras privadas, em Rentabilidade do patrimônio ajustada da revista *Exame*, no período de 2000 a 2014, sobre os dados levantados nos anos anteriores, 1999 a 2013.

As empresas selecionadas devem ter Rentabilidade do patrimônio ajustada acima de 5%, ou seja, acima da média de mercado no período de quinze anos (1999 a 2013). Devem constar todos os anos deste período na lista e simultaneamente ter rentabilidade do patrimônio ajustada acima de 5%.

**b** – As três empresas dentre as cinquenta primeiras constantes em todos os anos na lista das maiores empresas brasileiras privadas da revista *Exame* nos anos de 2000 a 2014.

**c** – Uma empresa privada importante e destacada no mercado brasileiro e com representatividade mundial.

Depois de constituída a lista das empresas, fez-se necessário um aprofundamento sobre este tipo de liderança nestas organizações para cumprir com o objetivo da pesquisa. O estudo utiliza a pesquisa documental, entrevistas, artigos, sites, publicações e filmes divulgados para o levantamento de dados.

### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Após a utilização dos critérios de escolha para a seleção das empresas, elencados na metodologia, e efetuada a pesquisa, obteve-se:

No **item “a”**, descrito na metodologia utilizada, as empresas que constam simultaneamente na publicação da revista *Exame Maiores e Melhores* de 2000 a 2014 com Rentabilidade sobre o Patrimônio ajustada são: Rede (antiga Redecard) , Cielo, CBMM Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração.

TABELA 1 – Maiores empresas em Rentabilidade sobre o Patrimônio ajustada de 1999 a 2013

Empresa	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Rede	63,3	64,6	66,6	64,6	78,5	80,7	83,2	86,6	59,1	70,3	67,2	49,6	49,8	12,2	10,9
Cielo	57,1	47,6	37,5	35,2	16,3	40,1	73,5	64,6	94,3	69,9	99,8	69,8	61	63,6	51,2
CBMM	38,4	30,7	26,3	21,7	35,5	24	27,9	33,2	45,6	53,1	51,1	52,7	50,4	59,5	47,2

FONTE: Exame (publicações de 2000 a 2014 – com dados dos anos anteriores)

No **item “b”**, as três empresas privadas (entre as cinquenta primeiras) que simultaneamente constaram, entre os anos 2000 a 2014, no critério excelência organizacional, foram selecionadas e estão demonstradas no quadro a seguir.

QUADRO 2 – As maiores empresas privadas brasileiras de 1999 a 2013

Razão Social	Nome	Setor
Companhia Siderúrgica Nacional	CSN	Siderurgia e Metalurgia
Casas Bahia Comercial Ltda.	Casas Bahia	Varejo
Gerdau	Gerdau	Siderurgia e Metalurgia

FONTE: Revista Exame (de 2000 a 2014)

Quanto ao **item “c”**, selecionou-se como empresa privada importante e destacada no mercado brasileiro a maior varejista do Brasil, segundo Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo – Ibevar (2014), o Grupo Pão de Açúcar.

### 3.1 ANÁLISE DAS EMPRESAS CONSTANTES NO ITEM “A”

#### 3.1.1 Rede

A Rede<sup>3</sup> é uma empresa que foi fundada em 1996 e é responsável pela captura, transmissão e liquidação financeira de transações com cartões de crédito, débito e benefícios. A empresa é focada em valorizar seus colaboradores e, como consequência disso, repercuta no desempenho organizacional e também tem sido reconhecida entre as 100 Melhores empresas para você trabalhar desde 1999 pela Revista Exame.

Outro fato importante para este estudo, pois constitui uma característica da liderança de nível 5, foi abordado por Santos (1999 apud MORAES; CERQUEIRA, 2006, p. 83):

Um dos principais valores da Redecard é a capacidade de buscar resultado. A determinação. Existem pessoas na Redecard que têm uma disciplina, uma determinação, uma vontade de atingir objetivos que é fascinante. E para isso elas têm que aprender – e isso traz um outro valor; a humildade de aprender.

A gerência média da Rede é constituída por profissionais jovens, técnicos, capacitados e que trazem resultados. Em 2011, a Rede fez parte do ranking das 150 Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil do *Guia Você S/A Exame*, sendo uma das empresas que mais investem na equipe de funcionários. Entre os pontos avaliados, foi destaque o trabalho de gestão e desenvolvimento de lideranças, com as iniciativas Academia de Líderes e Avaliação 360º e a aprovação dos líderes por 87% dos funcionários (REDE, 2015).

<sup>3</sup> A empresa Rede é a antiga Redecard.



Comparando-se as várias declarações dos executivos, observou-se várias características de líderes de nível 5, tais como: determinação, vontade de atingir objetivos, humildade para aprender, bem como trabalho de gestão e desenvolvimento de lideranças. Isso demonstra que a Rede é uma empresa que se aproxima muito do estilo de liderança de Collins (2006). Entretanto, os dados levantados, embora sejam relevantes por si só, não são suficientes para comprovar a liderança de nível 5.

### 3.1.2 Cielo

Com a Missão de “Ser a referência internacional em soluções transacionais e serviços de rede” (CIELO, 2015), a Cielo é a líder do setor de cartões de pagamento no mercado brasileiro com mais de 1,6 milhão de clientes ativos como pontos de venda utilizando os serviços que a companhia oferece. Atualmente, sob a liderança de Rômulo de Melo Dias, a companhia tem como valores incentivar os colaboradores a ter atitude, espírito de equipe e a paixão pelo que faz (CIELO, 2015).

Quando se observa especificamente a gestão de pessoas, verifica-se a existência de um órgão colegiado para promoção de boas práticas de Recursos Humanos. O Comitê de Pessoas da Cielo atua como órgão consultivo que auxilia em questões:

[...] referentes ao desenvolvimento organizacional, planejamento e desenvolvimento de pessoas, remuneração e benefícios dos funcionários e administradores da Companhia, de forma a compatibilizar as suas práticas com as do mercado, visando assegurar a atração e retenção dos melhores profissionais disponíveis no mercado e o contínuo desenvolvimento dos recursos humanos da Companhia (CIELO, 2014).

Essas práticas refletem na avaliação da companhia por parte dos funcionários. A Cielo é uma empresa recorrente na lista das melhores empresas para se trabalhar da revista *Você S/A*. Em 2014, foi a líder no segmento de bancos e serviços financeiros, obtendo nota 79,5 na qualidade de gestão de pessoas, e a nota 86,8 em Liderança. Ainda cabe ressaltar que a Cielo está na lista citada desde o ano 2000, por 14 anos consecutivos (VOCÊ S.A., 2014).

Confirmam-se esses índices quando se busca a avaliação da empresa no *site* Indeed, o maior portal mundial para busca de empregos e auxílio no recrutamento. Nesse *site*, estão dispostas avaliações de colaboradores e ex-colaboradores, alcançando grau 4,5 estrelas de 5 possíveis, tendo sempre comentários positivos a respeito da Cielo (INDEED, 2015).

Quando se procura por características da Liderança de Nível 5 na Cielo, encontra-se na figura do Diretor Executivo da Companhia, Rômulo Dias, traços que ensejam essa modalidade de gestão de pessoas. Nota-se isso em sua declaração na entrevista concedida ao Portal de Economia do site Terra que: “é objetivo da Cielo sempre fazer tudo bem feito, algo comparável à característica de força de vontade”. Também ressalta que se deve sempre mexer com o time, sendo as pessoas o principal ativo da empresa – algo que pode ser encarado como uma característica de humildade, tendo em vista que projeta sobre o time o sucesso da companhia e também como um líder inspirador, dotado de força de vontade para alcançar os objetivos traçados pela empresa (DIAS, 2013).

Pode-se considerar que Dias vai de encontro com parte das características dispostas por Collins (2006), pois os resultados da Cielo, tanto no aspecto financeiro, conforme se demonstrou na primeira parte desta pesquisa, como no aspecto de liderança e gestão de pessoas, pelos dados colhidos e análise de documentos em ambiente virtual.

Embora não haja menção direta aos ensinamentos de Collins (2006), percebe-se que há certa convergência na atuação e na propagação de suas ideias por parte de Rômulo Dias, diretor-presidente que tem demonstrado características de trabalho em equipe e foco no engajamento emocional das pessoas com os objetivos da companhia. Ele também tem declarado que é necessário que exista um alinhamento, mesmo com opiniões distintas, para que haja crescimento, ouvindo a todos (DIAS, 2012). Por essa colocação, mais uma vez se comprova que na Cielo, mesmo sem uma informação efetiva de que se trata de Liderança Nível 5, há uma tendência de aproximação com as noções aplicadas por Collins (2006), em especial no foco dos objetivos da empresa em detrimento aos próprios e na força de vontade, ou seja, fazer aquilo que precisa ser feito.

### 3.1.3 Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração (CBMM)

Fornecendo 85% do Nióbio<sup>4</sup> que o mundo consome, a CBMM possui resultados financeiros de destaque por 15 anos consecutivos na lista das Maiores e Melhores da revista Exame (CBMM, 2015).

Controlada pelo Grupo Moreira Salles desde 1965, também proprietário do Unibanco, a Companhia auxiliou no desenvolvimento de tecnologias e aplicações do nióbio desde sua extração até seu beneficiamento e processamento para que tal metal seja vendido com alto valor agregado aos clientes, em especial, no mercado externo.

---

<sup>4</sup> Nióbio é um metal importante para produção de ligas metálicas mais eficientes.

Conduzida pelo Engenheiro Metalúrgico Tadeu Carneiro, seu diretor-presidente, a CBMM é reconhecida como empresa modelo do setor da indústria extrativista, pois alia excelentes resultados técnicos e financeiros a um alto comprometimento com o desenvolvimento socioambiental, algo raro nesse setor industrial.

Quando se observa a modalidade de liderança utilizada na Companhia, percebe-se aproximação com modernas técnicas de gestão de pessoas. Tadeu Carneiro foi agraciado pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais com o título de Industrial do Ano 2015 pelos feitos realizados na empresa. Em seus agradecimentos, destacou os objetivos da companhia e, principalmente, dividiu seu prêmio com os colaboradores da CBMM (FIEMG, 2015). Nota-se nessa atitude um comportamento alinhado com a Liderança Nível 5, em especial, nas características de humildade pessoal e o compartilhamento do sucesso com seus liderados.

Outro aspecto importante relacionado à humildade é observado quando Carneiro demonstra seu entendimento sobre a necessidade de convivência harmoniosa entre a Companhia e a comunidade que está inserida. Salienta o executivo que “Se a comunidade não se orgulha de ter a sua empresa como parte dela, de nada adianta obter qualquer licença para operar” (CARNEIRO apud MORAIS, 2012).

Embora não haja menção direta às disposições de Collins (2006), observa-se na Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração certos aspectos de um Líder nível 5. Há em seu diretor-presidente a característica de valorização de seus colaboradores quando atribui a eles o sucesso adquirido pela companhia e, conseqüentemente, por seu prêmio citado. Paralelamente a isso, pode-se perceber a humildade pessoal como característica do líder dessa empresa.

Cumpra-se, no entanto, ressaltar que, embora haja certa aproximação com os preceitos do Líder Excelente, não se observou em qualquer momento a citação direta a essa doutrina de liderança.

### 3.2 EMPRESAS CONSTANTES NO ITEM “B”

Embora as empresas CSN e Gerdau constem na lista das três empresas privadas entre as cinquenta primeiras que simultaneamente constaram de 1999 a 2013 no critério “excelência organizacional” da revista *Exame*, em virtude de não conseguirem sustentar os desempenhos, passaram a ser excluídas do estudo.

### 3.2.1 Casas Bahia

A empresa é uma rede que comercializa eletrodomésticos, eletroeletrônicos, móveis e utilidades domésticas. A marca é administrada pela Via Varejo, uma das maiores varejistas de eletroeletrônicos do mundo. A sede administrativa está localizada em São Caetano do Sul e tem cerca de 55 mil funcionários, 650 lojas distribuídas em 18 Estados (CASAS BAHIA, 2015).

A venda de eletros a prazo, mais o marketing agressivo e a popularidade da rede com o consumidor de baixa renda acabou determinando o sucesso da empresa administrada por Samuel Klein e seu filho mais velho Michel Klein.

O grupo Casas Bahia fez, em 1999, uma fusão com o Grupo Pão de Açúcar. Esse novo conglomerado passou a ser o maior do varejo brasileiro.

Administrada de forma tradicional e tendo a frente da gestão Samuel Klein, com a utilização da estratégia de baixo custo, tornou-se uma potência. No tocante à Liderança de Nível 5, as publicações encontradas sobre as Casas Bahia não demonstram proximidade com as ideias de Collins, principalmente pelo modelo de gestão tradicional e formal utilizado.

## 3.3 EMPRESA CONSTANTE NO ITEM “C”

### 3.3.1 Grupo Pão de Açúcar

Abílio Diniz, durante o período de tempo em que esteve à frente do Grupo Pão de Açúcar, identificou-se com os princípios de Jim Collins quando leu o livro, *Good to Great*, em 2005, publicado no Brasil com o título *Empresas Feitas para Vencer*. Em 2010, os onze principais executivos do Grupo Pão de Açúcar foram para um encontro com Jim Collins, em Boulder, no Colorado. A intenção da viagem aos Estados Unidos era treinar o time com as ideias de Collins para melhorar ainda mais o desempenho da empresa. Os executivos trabalharam em conjunto com Jim Collins durante dois dias (REVISTA EXAME, 2010). Em entrevista à UolMais (2010), Diniz afirmou que o evento trouxe mais convicção às ideias da empresa, aos valores, bem como grande oportunidade para crescer, fortalecer a humildade, o respeito, a perseverança, a determinação e a disciplina.

Collins, durante as discussões com o grupo de executivos, aconselhou a pesquisar se pelo menos 95% dos cargos-chave da empresa estavam com as pessoas certas. A reavaliação feita na empresa durou dois meses e resultou em mudanças radicais. O que passou a ser enfatizado foram as características do líder de nível 5. Em novembro do mesmo ano, Jim Collins veio até o Grupo Pão de Açúcar, onde discursou por duas horas para treinar mais 400 funcionários.

Nesse mesmo mês, a empresa concluiu a avaliação de 1200 gerentes de rede e de posse do perfil de cada um passou a ser considerado para as promoções.

Sobre o tema abordado na palestra, Diniz (2012) afirma que:

Durante quase duas horas, ele [Collins] compartilhou com 400 colaboradores um pouco da sua experiência.

A primeira coisa que ele [Collins] reforça é que a maior força de uma corporação são as pessoas que trabalham nela. Segundo Collins, tudo começa com um tipo específico de liderança. Ele confessa que no início de seu trabalho não estava interessado nos líderes, mas seu interesse estava direcionado para a trajetória das grandes companhias. No entanto, Collins se deu conta de que não podia ignorar os líderes a frente dessas empresas, uma vez que essas pessoas tinham algumas características especiais que as diferenciavam das demais. A esses líderes, Collins chama de executivos nível 5.

De forma resumida, ele diz que além de acumular capacidades individuais, coletivas, administrativas e de liderança, o líder nível 5 deve ter humildade, determinação e ambição. E ao expor essas características, ele observa duas coisas: primeiro, a humildade não pode ser confundida com fraqueza. A humildade da qual ele fala é no sentido de saber ouvir com serenidade. Em segundo, a ambição aqui tratada não está voltada para benefício próprio. Ou seja, o líder número 5 foca sua gestão única e exclusivamente no crescimento e sucesso da empresa.

Collins ainda afirma que se um líder pudesse escolher somente uma habilidade para possuir, ele deveria escolher a capacidade de decidir corretamente sobre as pessoas. É a prática da famosa frase “coloque as pessoas certas no ônibus e depois deixe-as decidir para onde ir.

Com a implantação das ideias de Collins (2006) houve uma reviravolta no modelo de gestão que tornou o Grupo Pão de Açúcar líder de mercado e um dos maiores conglomerados do mundo. Pestana (2014 apud DINO, 2014), ex-CEO da empresa, afirma sobre a época de mudanças na empresa: “Passamos a ser focados em gente, criando um ciclo de alta performance com pessoas vivendo e compartilhando valores e atitudes”. Em 2014, o Grupo Pão de Açúcar teve um crescimento médio de 21% e uma queda de 0,25% no endividamento. O Ebitda (lucro antes de impostos, juros, depreciação e amortização) alcançou R\$ 4,487 bilhões.

## CONCLUSÃO

O estudo buscou verificar se as maiores empresas privadas brasileiras utilizam a Liderança de Nível 5, apresentada pelo professor e consultor Jim Collins.

Para pesquisar a Liderança de Nível 5 nas maiores empresas privadas brasileiras, encontrou-se um dificultador, pois todas as empresas são de grande porte e não estão abertas a participação em pesquisas acadêmicas.

Após a coleta de dados, verificou-se que a maioria das empresas pesquisadas tendem a estar próximas da utilização da Liderança de Nível 5, apresentando várias características desta, porém não preenchem todos os seus requisitos, conforme demonstrado no QUADRO 1.

Utilizando-se do QUADRO 1, hierarquia de nível 5, percebe-se que a maioria das empresas pesquisadas utilizam a liderança de nível 4 com algumas características de nível 5. Apenas uma das empresas selecionadas, o Grupo Pão de Açúcar, implantou a Liderança de nível 5, em 2010, quando Abílio Diniz estava à frente da gestão, sendo esta utilizada até os dias de hoje.

Esse fato tem impactado significativamente no desempenho econômico e financeiro da empresa.

Uma das justificativas para que as empresas privadas brasileiras não utilizem a liderança de nível 5, se deve ao fato da opção pelo modelo tradicional de gestão pela maioria das organizações. O outro fator observado e não menos importante é a falta de conhecimento de modelos mais modernos de gestão e a sua aplicação.

## REFERÊNCIAS

- AMORIN, L. O efeito Jim Collins no pão de açúcar. **Exame**, v. 44, n. 23, p.116-118, 15 dez. 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/982/noticias/o-efeito-jim-collins>>. Acesso em: 14 jun. 2015.
- ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun. 1994.
- BRASIL. Lei nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações, Brasília, DF, 5 dez. 1976. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm)>. Acesso em: 20 jun. 2015.
- CARAVANTES, R. G. et al. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- CASAS BAHIA. Disponível em: <<http://institucional.casasbahia.com.br/empresa/nossa-historia>>. Acesso em: 20 jun. 2015.
- CIELO. **Conheça a Cielo**: sobre a Cielo. Disponível em: <<https://www.cielo.com.br/conheca>>. Acesso em: 22 jul. 2015.
- \_\_\_\_\_. **Conselho, Diretoria e Comitês**. 2014. Disponível em: <<http://cielo.riweb.com.br/show.aspx?idCanal=RAMzda3iQrsFwUaWtssPOA==>>>. Acesso em: 19 jun. 2015.
- COMPANHIA BRASILEIRA DE METALURGIA E MINERAÇÃO (CBMM). **Sistema integrado de gestão**. Disponível em: <<http://www.cbmm.com.br/br/p/19/sistema-de-gestao.aspx>>. Acesso em: 22 jun. 2015.
- COLLINS, J. **Empresas feitas para vencer**. São Paulo: Elsevier, 2006.
- DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005.
- DIAS, R. **Entrevista**: Rômulo Dias, presidente da Cielo. 2013. Disponível em: <<http://economia.terra.com.br/istoe-dinheiro/videos/entrevista-romulo-dias-presidente-da-cielo,501248.html>>. Acesso em: 20 jun. 2015.
- DINO. **A reviravolta no modelo de gestão que tornou o Pão de Açúcar líder de mercado e um dos maiores conglomerados**. 2014. Disponível em: <<http://www.dino.com.br/releases/a-reviravolta-no-modelo-de-gestao-que-tornou-o-grupo-pao-de-acucar-lider-de-mercado-e-um-dos-maiores-conglomerados-do-mundo-dino89040258131>>. Acesso em: 12 jun. 2015.
- DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- \_\_\_\_\_. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.
- ÉPOCA NEGÓCIOS ON-LINE. 2012. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2012/06/conheca-historia-do-gpa-e-entenda-passagem-de-bastao-para-o-casino.html>>. Acesso em: 10 mar. 2015.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS (FIEMG). Disponível em: <<http://www7.fiemg.com.br/sesi/noticias>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

HAVE, S. et al. **Modelos de gestão**: o que são e quando devem ser usados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

INDEED. **Avaliações de funcionários da empresa Cielo Talent – Brasil**. Disponível em: <<http://www.indeed.com.br/cmp/Cielo/reviews?from=salaries>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE VAREJO E MERCADO DE CONSUMO (IBEVAR). Disponível em: <<http://ibevar.org.br>>. Acesso: 14 maio 2015.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Administração contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LESSA, L. Rômulo Dias, presidente da Cielo, fala sobre “Metamorfose para vencer!” em palestra durante SUMMIT edição especial. **Guia-me**, 4 jul. 2012. Disponível em: <<http://guiame.com.br/gospel/mundo-cristao/romulo-dias-presidente-da-cielo-fala-sobre-metamorfose-para-vencer-em-palestra-durante-summit-edicao-especial.html#.VYgwuRNViko>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

LUCA, L. de. **Cresce a disputa pela captura de transações com cartões**. 22 ago. 2013. Disponível em: <[http://brasileconomico.ig.com.br/ultimas-noticias/cresce-a-disputa-pela-captura-de-transacoes-com-cartoes\\_135144.html](http://brasileconomico.ig.com.br/ultimas-noticias/cresce-a-disputa-pela-captura-de-transacoes-com-cartoes_135144.html)>. Acesso em: 2 ago. 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2008.

MORAES, C.; CERQUEIRA, L. E. de. Museu da pessoa. **Redecard**, São Paulo, v. 10, 2006. São Paulo, 2006. Disponível em: <[http://www.museudapessoa.net/public/editor/rc\\_unificado.pdf](http://www.museudapessoa.net/public/editor/rc_unificado.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2015

MORAIS, L. CBMM: a face humana da mineração. 2012. Disponível em :<<http://www.revistaecologico.com.br/materia.php?id=58&secao=859&mat=919>>. Acesso em: 22 jun. 2015.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2007.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional**: o comportamento humano no trabalho. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

REDE. **Prêmios**. Disponível em: <<https://www.userede.com.br/pt-BR/conhecaredecard/Paginas/premios.aspx>>. Acesso em: 5 ago. 2015.

REVISTA EXAME, 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/982/noticias/o-efeito-jim-collins>>. Acesso: 10 maio 2015.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson, 2008.

UOL MAIS. **Encontro com Jim Collins**. 10 jun. 2010. Disponível em: <<http://mais.uol.com.br/view/o5hpaqno0i88/encontro-com-jim-collins-04029C3964C0A103A6?types=A>>. Acesso em: 3 jun. 2015.