

2

Referencial teórico

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico, que está dividido em seis seções para aprofundamento dos conceitos que são base para entendimento da pesquisa, análise dos dados levantados em pesquisa e conclusões desta dissertação. A primeira seção define os conceitos de globalização e algumas tendências. A segunda seção, apresenta uma visão geral da liderança global e desafios, incluindo algumas definições que evoluíram ao longo dos anos. A terceira seção apresenta algumas definições relevantes sobre culturas entre países e o impacto na liderança. A quarta seção apresenta conceitos sobre competências e comportamento da liderança global. A quinta seção apresenta os conceitos de *global mindset* indicados pela literatura referência sobre o tema, além de discussões quanto ao desenvolvimento e medição do *global mindset*. Na última seção, é apresentado o modelo conceitual e as conclusões do estudo exploratório sobre o efeito do *global mindset* no comportamento dos líderes de organizações globais realizado por Konyu-Fogel (2011).

2.1.

Globalização

A globalização é um processo complexo, que cria novas zonas econômicas e culturais dentro e entre nações (GUNDLING *et al.*, 2011). Punnet e Shenkar (2004) definiram que globalização se refere ao crescimento de contatos, comércio e investimentos e a integração das economias do mundo. Segundo ele, a globalização é baseada em um número relativamente simples de premissas:

- O desenvolvimento tecnológico tem crescido e facilitado a comunicação e viagens internacionais;
- O aumento da comunicação e viagens tem feito o mundo menor;
- Um mundo menor significa que as pessoas estão mais cientes sobre os eventos fora de seus países e tem mais chances para viajar para outros países;

- O aumento da consciência e viagens resultam e um entendimento melhor sobre as oportunidades externas;
- Um entendimento melhor sobre as oportunidades externas direciona o aumento do comércio internacional e o número de negócios operando além das fronteiras;
- Este aumento significa que as economias no mundo estão integradas de forma mais próxima. (PUNNET e SHENKAR, 2004).

Al-Rodhan (2006) compilou várias definições de globalização e ao final definiram globalização como um processo que inclui as causas, o curso e consequências da integração transnacional e transcultural de atividades humanas e não humanas. Atividades humanas se referem aos aspectos linguísticos, culturais, econômicos e políticos da vida humana que são uma parte da esfera humana e social. As atividades não humanas incorporam, mas não estão limitadas à proliferação de bactérias e doenças, desastres naturais tais como tsunames, terremotos, tornados e furacões.

Giddens (2002) define globalização como um conjunto complexo de processos, que operam em um modelo contraditório ou oposicional. Segundo este pesquisador, globalização é mais que simplesmente “empurrar” poder ou influência de comunidades locais e nações para a arena global. Ele afirma que nações perdem algum poder econômico que tinham, visto que a globalização não somente as empurra para cima como também as empurra para baixo, criando novas pressões para autonomia local. Ele resume, citando que a globalização cria novas zonas econômicas e culturais dentro e entre nações.

Gundling *et al.* (2011) destacaram três tendências importantes que têm impactado o ambiente de negócios global nas últimas décadas: (1) crescimento populacional nos países em desenvolvimento, (2) mudanças no balanço do PIB (Produto Interno Bruto) entre os mercados desenvolvidos e mercados emergentes e (3) rápida urbanização na Ásia e África. A primeira tendência tem grandes implicações relativas a demanda do consumidor, demografia da força de trabalho e disponibilidade de talentos. As mudanças no cenário demográfico afetarão o perfil de clientes e trabalhadores que será diferente do cenário demográfico passado recente e os líderes atuais e futuros não serão bem sucedidos se usarem os conceitos antigos de liderança. A segunda tendência é de que o PIB dos mercados emergentes excederá o PIB dos mercados desenvolvidos. Estes mercados emergentes passam a reafirmar suas próprias idéias sobre como os negócios devem operar e não desejam agir de acordo com

os valores e crenças dos mercados desenvolvidos. A terceira tendência está relacionada a mudança de consumidores rurais para zonas urbanas e, conseqüentemente, a mudança de hábito de consumo dos consumidores rurais, em decorrência da imigração deles para zonas urbanas e aumento do poder de compra. Estes consumidores passaram a ser mais exigentes e por produtos e serviços diferentes desenvolvidos especificamente para suas necessidades a preços inaceitáveis pelas organizações no passado. Estas tendências provavelmente continuarão a influenciar no futuro em uma arena na qual competência de liderança global será um pré-requisito para sobrevivência e crescimento organizacional (GUNDLING *et al.*, 2011).

O novo ambiente competitivo do século XXI requer novos tipos de organizações e líderes capazes de identificar e explorar as oportunidades da incerteza, para garantir sobrevivência e ganhar liderança no mercado global (WANKEL, 2014). Segundo Aggarwal (2011), a globalização, frequentemente, causa uma grande turbulência nos papéis da nação e economias, onde a incerteza associada a ela provoca fortes sentimentos nos indivíduos afetados. Entretanto, à despeito da sua posição sobre a globalização ser boa ou ruim, nós devemos nos preparar para lidar com o seu impacto, já que é improvável que ela termine. (AGGARWAL, 2011).

2.2. Liderança global

A globalização promove o crescimento dos países (DREHER, 2006). Contudo, a aceleração da globalização tem criado estado de caos de mudança, enquanto as organizações lutam para se adaptar a novos paradigmas de liderança, para os quais a abordagem de tentativa e erro não é mais efetiva (ROBINSON e HARVEY, 2008). Este cenário, requer que líderes possuam não somente as habilidades de liderança como também um conjunto de habilidades para demonstrar eficácia no mercado global, gerenciando a complexidade entre culturas com empregados, clientes, fornecedores e competidores (BLAESS, HOLLYWOOD e GRANT, 2012; DORFMAN *et al.*, 2012).

Segundo Goldsmith *et al.* (2003), em 1998, durante a construção da pesquisa Global Leader of Future Network Forum, 202 líderes globais responderam um questionário de 82 questões, no qual informaram exemplos de liderança global efetiva, sob a perspectiva deles. Os autores descrevem que, em ordem de importância, na visão dos entrevistados, foram citados como exemplos: Bill Gates da Microsoft, Mahatma Gandhi da Índia, Winston Churchill

da Inglaterra e Ronald Reagan dos Estados Unidos. Eles complementam que, alguns líderes como o Papa e Kofi Annan das Nações Unidas foram citados pelos mandatos globais de suas posições. Outros líderes como Gates e Churchill, foram citados devido ao impacto global do trabalho deles. Um terceiro grupo foi liderado por Gandhi e Nelson Mandela da África do Sul, que foram destacados pela forma como lideravam por exemplo, através de qualidades inatas e aprendidas (GOLDSMITH *et al.*, 2003).

Segundo a revista Fortune (2014), em uma era “faminta” por liderança, alguns líderes como o Papa Francisco, Bill Clinton dos EUA, Angela Merkel da Alemanha e Dalai Lama do Tibet, integrantes da lista dos 50 maiores líderes do mundo, inspiram e energizam seus seguidores e fazem o mundo melhor. A revista Forbes (2014) em sua lista dos líderes mais poderosos de 2014, dentre outros, adiciona Vladimir Putin da Rússia, Barack Obama dos EUA, Xi Jinping da China e Mark Zuckerberg do Facebook (USA). Steve Jobs também esteve nesta lista em anos anteriores Forbes (2011).

Estes líderes, bem sucedidos no negócio internacional, apresentam características de liderança global efetiva, que segundo Goldsmith *et al.*, (2003) e Gundling *et al.* (2011), dependem do entendimento do impacto da globalização pela liderança, bem como da habilidade para demonstrar autoconfiança como um líder, criar e comunicar sua visão e consistentemente tratar pessoas com respeito, dignidade e consciência cultural.

Mendenhall *et al.* (2013) destaca que líderes famosos, cujo impacto e seguidores atravessam fronteiras, são frequentemente capturados na imaginação de uma ampla audiência devido a confluência de suas visões e relevância para o contexto mundial. Eles acrescentam que, líderes globais, entretanto, não necessariamente são famosos; há mais e mais deles desempenhando menos papéis visíveis em um ambiente altamente complexo, ambíguo e multicultural. Estes líderes devem entender e trabalhar em contextos sociais, políticos e legais que também estão se tornando globalizados, portanto cada vez mais cresce a importância de desenvolver habilidades e obter experiências trabalhando efetivamente com pessoas de países estrangeiros (AGGARWAL, 2011).

Na literatura sobre liderança tradicional, não há consenso sobre a definição de liderança global (MENDENHALL *et al.*, 2013). As definições atuais de liderança global possuem deficiências em rigor, precisão e escopo, gerando uma confusão em relação às fronteiras da designação de líder global, o que impede que seja especificado corretamente quem se enquadra ou não nesta categoria.(MENDENHALL E., 2012).

Mendenhall *et al.* (2012), antes de propor uma nova definição de liderança global, analisaram 3 dimensões críticas para endereçar os elementos contextuais, relacional e temporal-espacial do constructo (1) global - complexidade da operação e residência; (2) fluxo – fronteiras para dentro e fora da organização; (3) presença – grau de colocação geográfica. Identificou que a maioria das definições de liderança refletem a premissa de que envolvem um processo de influência intencional que é exercida pela pessoa sobre outras para guiar, estruturar e facilitar atividades e relações em um grupo ou organização. Como resultado definiram liderança global como:

“um processo que influencia outros a adotar um visão compartilhada através de estruturas e métodos que facilitam mudança positiva enquanto promove crescimento individual e coletivo em um contexto caracterizado por níveis significativos de complexidade, fluxo e presença” (MENDENHALL et al.,2012, p.500, tradução da autora).

Contudo, há outras definições relevantes que são fortemente mencionadas na literatura. Beecher e Javidan (2007) definem liderança global como o processo de influenciar indivíduos, grupos e organização (dentro e fora das fronteiras globais da organização) representando sistemas culturais, políticos e institucionais diversos para contribuir com o cumprimento das metas da organização.

Morrison (2000) definiu um modelo hierárquico de liderança global composto de características que podem ter uma ou várias competências (conhecimento e habilidades). Este autor diferenciou as características que são gerais, aplicáveis universalmente e de outras que são específicas, variam de acordo com as condições locais. Adicionalmente, definiu que modelos de liderança doméstica de uma parte do mundo geralmente não funcionam em outras partes do mundo ou mundialmente, devido às diferenças culturais. O autor finalizou citando que, a liderança doméstica normalmente funciona se os líderes lidam primariamente com indivíduos da mesma cultura.

(DORFMAN *et al.*, 2012), no projeto *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE)*, iniciado em 1990, liderado por Robert House, explorou, com esforços de mais de 200 pesquisadores, os efeitos complexos da cultura sobre a efetividade organizacional e da liderança. Eles definiram seis dimensões para liderança global:

- liderança carismática e orientada a valor – reflete a habilidade de inspirar, motivar e esperar resultados de alta performance dos outros baseados nos valores da organização;
- liderança orientada a time – enfatiza a construção efetiva de um time e implementação de um propósito único ou meta entre o membros do time;
- liderança participativa – reflete o grau no qual os gerentes envolvem outros na tomada e implementação de decisões;
- liderança orientada a pessoas – reflete liderança solidária e atenciosa, que inclui compaixão e generosidade;
- liderança autônoma – refere-se a liderança independente e individualista;
- liderança autoprotetora – enfatiza a garantia da segurança do indivíduo e do grupo através da consciência e melhoria do estado(*status*) de liderança.

O estudo Dorfman *et al.* (2012) concluiu que valores culturais influenciam o comportamento da liderança, visto que os atributos e práticas que distinguem culturas umas das outras, assim como as contingências organizacionais estratégicas (tamanho da organização, tecnologia e ambiente) são preditivos dos atributos e comportamentos dos líderes e práticas organizacionais que são as mais frequentemente percebidas como aceitáveis e divulgadas como mais efetivas. Estes atributos preferidos de liderança tendem a ser alinhados com os valores culturais da sociedade do líder (HOUSE *et al.*, 2002).

Em estudo recente do projeto GLOBE, realizado com 1000 CEO's e 5000 subordinados, os pesquisadores concluíram que sob o ponto de vista do time executivo de primeira linha, os líderes que se comportam de acordo com as expectativas são efetivos. Isto significa que, líderes tendem a se comportar de acordo com os valores da sociedade sobre liderança, não somente por suas preferências e de seus empregados, mas também porque sabem que tal comportamento provavelmente os levará ao sucesso (DORFMAN *et al.*, 2012).

Mentalidade Gerencial

Mindset é o termo em inglês que significa “mentalidade”, a maneira individual de pensar e de julgar (PORTO, 2015). Mentalidade gerencial é a capacidade cognitiva para tomada de decisão, com a qual o líder enfrenta uma situação e, frequentemente, define o problema e gera alternativas simultaneamente (LIEDTKA, 1991).

Perlmutter (1969) foi o precursor na literatura a propor uma tipologia para organizações multinacionais, baseada em mentalidade gerencial. Seu estudo identificou três estados da mente ou atitudes para tomada de decisão de produtos, funções e geografia: etnocêntrico (mentalidade orientada para o país da matriz), policêntrico (mentalidade doméstica - orientada para o país da subsidiária) e geocêntrico (*global mindset*, mentalidade global - orientada para o mundo). Em estudo posterior, Heenan e Perlmutter (1979), incluíram uma quarta mentalidade: mentalidade regiocêntrica, que se encaixa entre a mentalidade policêntrica e geocêntrica.

Kobrin (1994) confirmou estudo de Heenan e Perlmutter (1979) que afirmou que organizações com estratégia integrada transnacional ou estrutura organizacional global possuem mentalidade geocêntrica (*global mindset*), visto que foi encontrada a relação da mentalidade geocêntrica com o escopo geográfico da organização.

Jeannet (2000) destacou a transição da mentalidade doméstica para global através de cinco modelos genéricos:

- Mentalidade Doméstica se refere a indivíduos cujos pontos de referência são provenientes de uma cultura única ou ambiente de negócios, geralmente tem dificuldade em absorver idéias de outras partes do mundo e tendem a usar suas próprias experiências domésticas para decisões em situações novas, além de não terem o que ele chamou de curiosidade internacional, que é aprender sobre outras partes do mundo;
- Mentalidade Internacional se refere a indivíduos que tiveram experiência em pelo menos um segundo país por vez, sendo capazes de interceder pelo país expatriado com a matriz provendo as interpretações necessárias;
- Mentalidade Multinacional se refere a indivíduos com uma experiência maior que os líderes com mentalidade internacional, normalmente com responsabilidades estratégicas em outros países.

- Mentalidade Regional se refere a indivíduos que tem profundo conhecimento de uma região com mercados ou países similares e possuem competência para elaborar estratégias e integrar negócios entre vários países;
- Mentalidade Global (*Global Mindset*) se refere a indivíduos com são capazes de entender um negócio, um setor da indústria, um segmento particular de mercado ou uma função de negócio em nível global. Estes indivíduos podem discutir o negócio em escopo global, diferentemente dos modelos anteriores, que se restringem a um país ou região por vez.

Todos os modelos de mentalidade são importantes de acordo com o contexto da organização, porém para líderes de negócios serem bem sucedidos na economia globalizada do século XXI é imperativa a mudança da mentalidade doméstica para uma mais internacionalizada ou mesmo para um tipo globalizado de pensamento, de forma a não comprometer o progresso da organização (JEANNET, 2000).

Líder Global x Líder Local(Doméstico)

Os líderes globais diferem dos líderes domésticos em grau, em termos de questões relacionadas com conectividade, extensão de fronteiras, complexidade, desafios éticos, lidar com tensões e paradoxos, reconhecimento de padrões e ambientes de construção de aprendizado, times, comunidades e esforços de liderança para mudança em larga escala entre diversas culturas (MENDENHALL *et al.*, 2013). Líderes locais ou domésticos são importantes para a organização, porém, não possuem todas habilidades para a organização competir em escala global (LEVY *et al.*, 2007).

(MENDENHALL E., 2012), definiu o líder global como um indivíduo que inspira um grupo de pessoas a desejarem perseguir uma visão positiva de uma forma organizada e eficaz, enquanto promove crescimento individual e coletivo em um contexto caracterizado por níveis significativos de complexidade, fluxo e presença. Estes líderes globais são caracterizados como indivíduos que geram mudanças positivas e significativas na organização, construindo comunidades através do desenvolvimento de confiança e ajuste de estruturas organizacionais e processos em um contexto envolvendo múltiplos *stakeholders* (interessados) e múltiplas autoridades entre fronteiras, além de múltiplas culturas sob condições de complexidade cultural, geográfica e temporal (MENDENHALL *et al.*, 2013). Eles possuem perspectiva global do negócio; aprendem sobre as diferentes

perspectivas de culturas, gostos, tendências, tecnologias para conduzir o negócio; trabalham com pessoas de várias culturas simultaneamente; se adaptam a viver em outras culturas, interagindo com colegas estrangeiros sem hierarquia de estruturas, dominância de cultura ou subordinação (ADDLER e BARTHOLOMEW,1992).

2.3.

Cultura entre países e impactos na liderança global

No processo de mudança e desenvolvimento de uma organização internacional, a adequação ou conflito entre as culturas organizacionais e culturas nacionais torna-se camada adicional de complexidade para a liderança (BOWEN e INKPEN, 2009). Em decorrência deste processo de transição, as organizações requerem um tipo especial de líder – que possa liderar mudança organizacional, frequentemente, com empregados de diferentes culturas (HOUSE, JAVIDAN e DORFMAN, 2001).

Nas últimas décadas, cultura tem sido definida por pesquisadores com destaque nos níveis nacional, profissional e corporativo (TROMPENAARS e HAMPDEN-TURNER, 1998; HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010; SCHEIN, 2010). Embora o foco deste estudo esteja nas dimensões entre culturas nacionais (*cross-cultural*), estudos adicionais destacam a importância da distinção entre cultura nacional e outros tipos de cultura (CHAKRABARTI, GUPTA-MUKHERJEE, JAYARMAN, 2009).

Hofstede *et al.*(2010) definiram cultura como software of mind, a programação coletiva da mente, que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro, descrevendo cultura mais como um comportamento aprendido que uma qualidade herdada. A cultura também é definida como uma sociedade produzindo significado através de suas normas únicas, valores, papéis (TRIANDIS,1993), crenças e premissas premissas compartilhadas por um grupo que resultam em atitudes aceitáveis e comportamentos que são seguidas pelas gerações subsequentes (ÇAKAR e ERTÜRK, 2010). Os valores representam um papel importante na modelagem da cultura de um grupo (JAVIDAN *et al*, 2006).

Trompenaars e Hampden-Turner(1998) atribuíram a cultura de um grupo de pessoas como o processo de encontrar soluções para sobreviver nas situações que aparecem e propõe em primeiro lugar uma análise cultural entre nações, e em segundo lugar uma tipologia para análise organizacional, que não será abordada neste estudo. Suas conclusões sobre a análise cultural entre

nações abordam as seguintes dimensões: universalismo versus particularismo (comportamento universalista tende a ser baseado em regras universais, enquanto no particularista, cada situação é vista como única); coletivismo versus individualismo (a forma como orientam-se mais ao 'eu' ou mais ao 'nós' define o grau de coletivismo de um grupo; neutro versus emocional (ao contrário das culturas emocionais, nas culturas mais neutras os sentimentos são reprimidos e controlados); difuso versus específico (nas culturas específicas, os relacionamentos entre os indivíduos são regidos pelos papéis vividos em cada situação, enquanto que nas culturas difusas, o relacionamento principal se sobrepõe aos demais); conquista versus atribuição (algumas culturas conferem status a seus membros com base em suas conquistas, enquanto outras simplesmente o atribuem em função de idade, classe, gênero, instrução ou outro critério que diferencie os indivíduos).

Schein (2010) define cultura organizacional como muito parecida com a cultura nacional, composta de vários níveis que distinguem entre o que é visível e aparente facilmente e o que é inconsciente ou abaixo da superfície. Segundo Tomei *et al.* (2008), diante da necessidade de ser eficiente em mercados cada vez mais competitivos, é relevante entender como a cultura organizacional interfere no desempenho de uma empresa e quais são as características culturais importantes para alavancar o desempenho, principalmente à medida em que aumenta a incidência de empresas que sofrem algum tipo de alteração estrutural em suas características culturais. Por outro lado, Hofstede *et al.* (2010) afirmam que cultura organizacional e cultura nacional são fenômenos diferentes em vários aspectos: a cultura organizacional é um sistema social de natureza diferente de uma nação, porque os membros da organização geralmente não cresceram nela e, apesar de possuírem uma certa influência em suas decisões para admissão, são envolvidos nela somente durante as horas de trabalho e um dia saíram dela.

Schein (2010) cita que cultura e liderança estão inter-relacionados porque a cultura ajuda a explicar diversos fenômenos organizacionais e interfere na efetividade da organização, enquanto que a liderança é o processo fundamental pelo qual as culturas são formadas e modificadas. Schein (2010) define o papel do líder como gestor da cultura organizacional – para criá-la, modificá-la e até mesmo destruí-la. Também afirma que cultura e liderança são "dois lados da mesma moeda" e que nenhuma das duas pode ser entendida individualmente. Schein associa habilidades de liderança, como o carisma, com mecanismos de formação cultural, como a habilidade de expor valores e pressupostos de forma

clara. O autor defende que o papel do líder é diferente nos diversos estágios da evolução organizacional, que o problema da gestão da mudança cultural aparece em estágios mais maduros e sob certas condições; e afirma que "a única e essencial função da liderança é a manipulação da cultura". O autor indica atributos desejáveis ao líder para desempenhar esse papel: (1) percepção e *insight* (discernimento), (2) motivação e perfil, (3) força emocional, (4) habilidade para mudar os pressupostos culturais, (5) criação de envolvimento e participação e (6) profundidade da visão.

Em 1980, após estudo com profissionais que trabalhavam em subsidiárias da IBM no mundo, Hofstede introduziu o conceito de dimensões da cultura, mostrando que diferenças culturais entre nações modernas poderiam ser significativamente medidas e ordenadas entre um conjunto discreto de dimensões, representando diferentes respostas para problemas universais da sociedade humana (HOFSTEDE, 2006). As quatro dimensões da cultura encontradas foram: distância de poder (relacionado ao problema da desigualdade), aversão à incerteza (relacionado ao problema de lidar com o desconhecido e não familiar), individualismo-coletivismo (relacionado ao problema dos laços interpessoais) e masculinidade-feminilidade (relacionado aos papéis emocionais do gênero) (HOFSTEDE, 2006). Em 1991, Hofstede adicionou a quinta dimensão: orientação longo versus curto prazo (relacionada com o adiamento de gratificação) (HOFSTEDE, 2006).

Hofstede (2001) afirma que as idéias sobre liderança refletem a cultura dominante de um país ou região. Líderes são frequentemente visto como heróis culturais e definem o padrão de comportamento desejado pela sociedade. Entender os vários padrões mentais dos líderes e diferenças de como líderes e subordinados pensam, sentem e agem são fatores importantes para uma liderança efetiva (HOFSTEDE, 2001). A habilidade básica para sobreviver em um mundo multicultural é entender primeiro seus próprios valores culturais e em seguida, entender os valores dos outros com quem tem cooperado (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010).

House *et al.* (1997), afirma que as diferenças culturais têm sido identificadas como impactantes para a liderança. As pesquisas sobre cultura entre países também discutem uma forte relação entre cultura e estilos de liderança (HOUSE, WRIGHT e ADITYA, 1997).

O projeto GLOBE é denominado o mais ambicioso estudo sobre liderança global (MORRISON, 2000). Baseado no estudo inicial de (HOFSTEDE, 1980; 2001), o projeto GLOBE explorou os valores culturais e práticas em um número amplo de países e identificou o impacto das práticas organizacionais nos atributos de liderança (HOUSE *et al.*, 2002). A pesquisa compreendeu 160 cientistas sociais e estudiosos de gestão de 62 culturas, representando as maiores regiões do mundo. Mais de 17 mil gerentes de mais de 900 organizações completaram a pesquisa (HOUSE *et al.*, 2002). O estudo demonstrou que há aspectos contingentes culturalmente e universalmente da liderança, particularmente percepções do que se constitui como liderança excepcional e como estas percepções se relacionam com a cultura (DORFMAN *et al.*, 2012).

Vários pesquisadores deste tópico focam quase que exclusivamente nas diferenças e suas implicações para os líderes. Há uma premissa básica de que os líderes operando em países diferentes irão enfrentar requerimentos e desafios drasticamente diferentes. As pesquisas GLOBE mostram que enquanto os países diferentes possuem visões divergentes em muitos aspectos, eles podem convergir em visões em alguns outros (JAVIDAN *et al.*, 2006).

Considerando todos estes estudos relacionados com cultura entre nações, é relevante também observar como o líder pode lidar com os desafios culturais. A cultura é tão poderosa que pode afetar como mesmo um pequeno inseto é percebido, logo não há surpresas se ações humanas gestos e padrões de fala, que uma pessoa encontra em negócios internacionais, sejam sujeitos a um amplo escopo de interpretações que podem fazer o entendimento assim como a cooperação impossível (EARLEY e MOSAKOWSKI, 2004).

Em um cenário onde cruzar fronteiras é uma rotina, a inteligência cultural, a habilidade do indivíduo para interpretar gestos ambíguos e não familiares de alguém da mesma forma que os compatriotas do indivíduo fariam, se torna uma atitude e habilidade importante para a liderança (EARLEY e MOSAKOWSKI, 2004).

Segundo Triandis (2006), muitas organizações do século XXI são multiculturais. Produtos são concebidos e desenhados em um país, produzidos em talvez 10 países e, promovidos em mais de 100 países. O autor acrescenta que esta realidade resulta em numerosas relações diádicas onde a cultura de dois membros diferem em língua, etnia, religião, política, classe social e/ou muitos outros atributos. A inteligência cultural é requerida para os dois membros

da diádica desenvolverem um bom relacionamento de trabalho (TRIANDIS, 2006).

2.4.

Competências e comportamentos da liderança global

Liderança é lidar com mudança, motivo pelo qual se tornou tão importante nos últimos anos, devido ao mundo estar mais competitivo e mais volátil (KOTTER e JOHN, 1990). Com a globalização e os avanços tecnológicos, surgiram novos requisitos de modelos organizacionais e comportamentos da liderança (GOLDSMITH *et al.*, 2003; GUNDLING, HOGAN e CVITKOVICH, 2011). Segundo Konyu-Fogel (2011), em resposta ao desafio de definir e identificar as qualidades de líderes globais, pesquisadores discutem o comportamento da liderança global em termos de competência da liderança:

- Comportamento da liderança global - conjunto de atitudes que valorizam compartilhar informação e experiência entre fronteiras nacionais, funcionais e de negócios; balanceando a competição de prioridades funcionais, de negócio e de países que emergem no processo de globalização (PUCIK e SABA, 1998).
- Competências da liderança global - qualidades, habilidades, valores e tratos pessoais que são essenciais para desempenhar atividades específicas que são requeridas para os líderes operarem entre fronteiras nacionais em ambientes globais complexos (BEECHLER e JAVIDAN, 2007).

Diversos pesquisadores contribuíram com suas visões para a literatura sobre competência e comportamento da liderança. Em estudo sobre competências para liderança global, Morley *et al.* (2010) definiu competência como a capacidade de desempenho efetivo (em situação entre-culturas/como um líder transnacional), que consiste de conhecimento, habilidades, personalidade e um repertório de comportamentos.

Segundo Bartlett & Beamish (2014), para ser bem sucedido no ambiente internacional operacional, os líderes globais necessitam ser capazes de sentir e interpretar as mudanças do ambiente dinâmico e complexo; devem ser capazes de desenvolver e integrar múltiplas competências estratégicas, devem ser capazes de construir e gerenciar organizações complicadas que requerem ações coordenadas em nível mundial. Estes pesquisadores adicionam que, a menos

que os líderes em posições chave estejam altamente capacitados com conhecimento, suas organizações simplesmente não poderão responder bem aos novos desafios que enfrentarão.

Em relação ao gerenciamento global de negócios, Bartlett & Beamish (2014), afirmam que o desafio do desenvolvimento global eficiente e competitivo requer que o corpo executivo capture as economias de escala e escopo disponíveis para a corporação, assim como capitalize no potencial competitivo vantagens inerentes em seu posicionamento de mercado mundial. Estes requerimentos demandam um corpo executivo com perspicácia para identificar oportunidades e riscos além das fronteiras nacionais especialidades funcionais, além de habilidades para coordenar e integrar atividades apesar destas barreiras para capturar benefícios (BARTLETT e BEAMISH, 2014).

Brake (1997) definiu liderança global como um ponto inicial para uma organização se tornar de classe mundial. Ele criou o modelo *Global Leadership Triad* (Tríade de Liderança Global), no qual destacou 3 características de liderança: gerenciamento de relacionamento, perspicácia sobre o negócio e efetividade pessoal, cada uma com cinco competências:

- Perspicácia sobre o negócio - profundidade do campo(habilidade de mudar perspectivas de global para local), espírito empreendedor, expertise profissional, orientação à stakeholders e total inteligência organizacional.
- Gerenciamento de relacionamento - gerenciamento de mudanças, construção de comunidade, gerenciamento de conflitos e negociação, comunicação entre culturas e influência.
- Efetividade pessoal – responsabilidade, curiosidade e aprendizado, improvisação, maturidade e agilidade no pensamento.

De acordo com o modelo de Brake (1997), no centro da pirâmide, está a própria transformação do líder ou o direcionamento para o significado e propósito através de forte atividade de reflexão, gerenciamento pessoal da mente e abertura para mudança. Quando todas as competências são atendidas, o líder global demonstra um grande senso transformacional (BRAKE, 1997).

Gundling *et al.* (2011), conduziram estudo com o propósito de identificar diferenças entre liderança global e local, tendo concluído que em geral líderes globais executam atividades similares a de líderes domésticos, ainda que sejam capazes de mudar estratégias, processos de negócios para adequar em diferentes ambientes. Este estudo teve mais foco nos comportamentos dos

líderes globais que em traços ou características. Como resultado, Gundling *et al.* (2011) concluíram que líderes globais de sucesso:

- possuem forte autoconhecimento cultural;
- obtêm resultados a através de relacionamentos;
- estão abertos ao inesperado;
- preservam balanceamento se mantendo fiel ao seus valores básicos;
- influenciam as fronteiras.

Adicionalmente, o estudo mostrou evidências de que estes comportamentos podem ser aprendidos através de treinamento e coaching (GUNDLING *et al.*, 2011).

Goldsmith *et al.* (2003), considerando que características de liderança como comunicar uma visão comum, demonstrar integridade, focar em resultados e garantir a satisfação do cliente nunca irão mudar, definiram cinco características emergentes para os líderes globais:

- pensar globalmente (*Thinking Globally*);
- apreciar a diversidade cultural;
- desenvolver experiência tecnológica;
- construir parcerias e aliança;
- compartilhar liderança.

Segundo Tubbs e Shulz (2006), todos na organização influenciam todos através de suas ações, logo todos tem potencial para contribuir para a liderança da organização. Sendo assim, argumentam que o processo de desenvolvimento de liderança se aplica para todos na organização. Adicionam que, as competências de liderança podem ser representadas em três círculos concêntricos, que descrevem três aspectos distintos da liderança: personalidade, valores, comportamentos e habilidades. Definem que as cinco dimensões críticas de personalidade para efetiva liderança global são: concordância, consciência, estabilidade emocional, estabilidade e abertura para experiência. Eles também definiram 50 metacompetências de liderança global agrupadas em sete grupos: entendimento da visão holística, atitudes, liderança, comunicação, inovação e criatividade, gerenciamento de mudança e trabalho em time (TUBBS e SCHULZ, 2006).

Sahin (2014) concluiu que a inteligência cultural em conjunto com a autoeficácia e experiência prévia são competências importantes para o desempenho adaptativo do líder no contexto multicultural ou de organizações multinacionais. A inteligência cultural é relacionada à inteligência emocional, porém complementa o que a inteligência emocional não contempla (EARLEY e MOSAKOWSKI, 2004). Uma pessoa com alta inteligência emocional atenta para o que faz de nós humanos e o que faz de nós diferente um do outro (GOLEMAN, 2004). Uma pessoa com inteligência cultural pode, de alguma forma, destrinchar a partir do comportamento de uma pessoa ou grupo aquelas características que seriam verdade para todas as pessoas e todos os grupos, aquelas que são peculiares para esta pessoa ou este grupo e aquelas que são não universais tampouco idiossincráticas (EARLEY e MOSAKOWSKI, 2004).

Líderes culturalmente inteligentes são habilidosos em reconhecer comportamentos direcionados pela cultura. O desenvolvimento da inteligência cultural, entendimento das várias dimensões culturais e comportamento culturalmente aceitável são requisitos importantes para a boa atuação do líder entre culturas (TROMPENNARS e HAMPDEN-TURNER, 1998; DORFMAN *et al.*, 2012). A tomada de decisão em ambiente complexo e a habilidade para ler as nuances culturais e adaptar o estilo de liderança apropriadamente foi reportado como chave para o sucesso da liderança global (JAVIDAN e BOWEN, 2013b).

Segundo Konyu-Fogel (2011), apesar da literatura indicar uma lista interminável de competências para liderança global, não foi identificada uma lista comum de competências ou comportamentos para os líderes globais. A pesquisadora concluiu que a abordagem de listar de forma prescritiva as competências globais pode desprezar a complexidade do fenômeno liderança e sugeriu que os diversos fatores do comportamento de liderança global fossem explorados através de estudos empíricos para melhor entendimento do conceito. Desta forma, Konyu-Fogel (2011) definiu como sua abordagem de estudo sobre liderança global, entender a relação entre *global mindset* e comportamento da liderança, conforme será descrito nas seções seguintes.

2.5. **Global Mindset**

2.5.1. **Conceito de *Global Mindset***

Global mindset é a essência da liderança do século XXI e requer pessoas que possam pensar globalmente, entender globalmente desafios e oportunidades e como endereçá-las (JAVIDAN e WALKER L., 2013).

Embora Story(2011), tenha observado que muitas estruturas de *global mindset* tem sido propostas na literatura, mas não tenha sido observado consenso entre os pesquisadores, Ananthram e Nankervis (2014) afirmam que a revisão recente de literatura sugere que definições de *global mindset* englobam qualidades ou filosofias pessoais, conhecimento e habilidades, comportamentos ou uma combinação destes.

Considerando uma abordagem em nível macro Story *et al.* (2014), Perlmutter (1969) foi o primeiro pesquisador que ofereceu uma tipologia de multinacionais, introduzindo o conceito de *global mindset* como estado da mente ou atitude orientada ao geocentrismo (orientação global), na qual os executivos de primeira linha tentam construir uma organização onde, há colaboração entre a matriz e subsidiárias para estabelecer padrões universais e variações locais permitidas para tomada de decisões. Executivos de primeira linha, dentro dos limites legais e políticos, buscam pelos melhores profissionais para resolver problemas da organização em qualquer lugar do mundo (PERLMUTTER, 1969).

Em uma abordagem em nível micro (STORY *et al.*, 2014), Rhinesmith (1996) e Jeannet (2000) definiram *global mindset* como um estado da mente que permite entender o negócio, indústria ou mercado particular com uma visão global. Kefalas (1998) definiu *global mindset* como a visão global e capacidade de adaptação a contextos locais. Gupta e Govindarajan (2002) e Rhinesmith (2003), descreveram a estrutura conceitual do *global mindset* como a habilidade de selecionar e analisar informação e integrar diferenças, desdobrando a informação em pedaços relevantes, gerenciáveis e significativos para tomada de decisão. Kedia & Mukherji (1999) definiram *global mindset* como uma combinação de abertura e consciência da diversidade entre culturas com a propensão e habilidade de sintetizar através da diversidade. Bouquet (2004) definiu *global mindset* com base em três comportamentos: capacidade de analisar e processar informação do negócio global, comunicar e construir

relações com importantes *stakeholders* além das fronteiras; usar informação relevante para tomada de decisões para a organização.

Estudos mais recentes trouxeram novas visões e relevância ao estudo do *global mindset*. Kjar (2007) conduziu estudo com 223 respondentes cujo perfil indicava alta frequência de viagens internacionais. Este estudo identificou seis características para indivíduos com *global mindset*:

- escuta profunda – escuta pelo significado além das palavras, observa comunicação não verbal, para escutar apropriadamente a cultura (se explícita ou implícita);
- sensibilidade contextual – aprende o suficiente sobre a língua e cultura com o propósito de reagir apropriadamente em situações não planejadas e construir confiança;
- orientação pessoal de aprendizado – atitude de buscar informação caracterizada por aprender mais que ensinar, abordagem tentativa e erro para novas situações, tolerância aos próprios erros e curiosidade;
- humildade – busca por conselhos para acomodar diferenças, entender limitações pessoais e busca o sucesso dos outros;
- autorreflexão – postura objetiva, autoconsciência, autenticidade, considera uma situação ou comportamento com o objetivo de melhoria individual;
- entusiasmo para empreendedorismo - confiante, positivo à tomada de riscos, busca novos mercados, conhecimento do negócio e oportunidades para expandir a operação.

Levy *et al.* (2007) concluíram que a maioria dos estudos conceitua *global mindset* em três dimensões relativas à perspectivas: cultural, estratégica e multidimensional(cultural e estratégica). Com uma visão de cognição multidimensional, Levy *et al.* (2007) definiram *global mindset* como uma estrutura cognitiva altamente complexa caracterizada pela abertura e articulação de múltiplas realidades estratégicas e culturais nos níveis local e global, além da habilidade cognitiva de mediar e integrar através desta multiplicidade. Segundo Levy *et al.* (2007), o *global mindset* é caracterizado e pode ser medido com base nos três aspectos complementares:

- abertura e consciência das múltiplas esferas de significado e ação;
- articulação e representação complexa do dinamismo estratégico e cultural;

- mediação e integração de ações e ideais orientados ambos para os níveis local e global.

Ananthram, Pearson e Chatterjee (2010) definiram que *global mindset* engloba noções de qualidades pessoais, conhecimento, habilidades e comportamentos dentro de uma perspectiva organizacional transformativa, como os elementos críticos: apreciação a diversidade cultural e contextual; habilidade para integrar os imperativos dos paradoxos locais e globais, específicos para uma indústria (ANANTHRAM, PEARSON e CHATTERJEE, 2010).

Cohen (2010) definiu *global mindset* como a habilidade de considerar para negócios e pessoas, uma visão global ao invés de específica de um país, além de capacidade de aplicar esta perspectiva para um país considerando sua cultura. Segundo ele, *global mindset* envolve o balanceamento de três dicotomias: formalização global versus flexibilidade local, padronização global versus customização local e determinações globais versus delegação local. Em complemento à estas dicotomias, o *global mindset* também pode ser analisado com a visão dos componentes de desempenho social da organização e sensibilidade cultural, para identificarem que indivíduos culturalmente adaptáveis são, ao mesmo tempo, aderentes às expectativas e requerimentos organizacionais (PAUL, MEYSKENS e ROBBINS, 2011).

Mendenhall *et al.* (2013) apresentaram *global mindset* como parte do modelo global de competência. Sob o ponto destes pesquisadores, *global mindset* é uma das cinco competências do grupo de competências relacionadas aos processos cognitivo e atitudinal da mente do líder global. Rogers e Blonski (2010) definiram *global mindset* como a capacidade do líder de se engajar em processos cognitivos sintetizados e sem fronteiras, que identificam oportunidades e inovação em complexidade. Complementando a análise sob o ponto de vista cognitivo, Lovvorn e Chen (2011) se basearam na definição de *global mindset* como uma combinação de abertura e consciência para a diversidade de culturas e mercados com uma inclinação e capacidade para integrar diversidade (GUPTA e GOVINDARAJAN, 2002), usando a inteligência emocional.

Como parte do *The Global Mindset Project do Thunderbird Institute of Management*, Javidan e Bowen (2013b) conduziram estudo com 26 professores, 217 *senior* executivos globais e 40 acadêmicos especialistas em gerenciamento global; o qual resultou a definição de *global mindset* como: *Um conjunto de qualidades individuais e atributos que ajudam o líder a influenciar indivíduos,*

grupos e organizações que estão em outras partes do mundo. Segundo Javidan e Bowen (2013b), o *global mindset* é composto de três componentes:

- **Capital intelectual global** – lado cognitivo do *global mindset*, que se refere a quanto o líder conhece o negócio global da sua indústria e seu ambiente macro ampliado; e como foi fácil para este líder analisar, digerir e interpretar esta informação;
- **Capital psicológico global** – aspecto afetivo do *global mindset*. Ajuda ao gerente a nivelar seu capital intelectual global. Se refere a energia emocional do líder e seu desejo em se engajar no ambiente global;
- **Capital social global** – aspecto comportamental do *global mindset*. Reflete a habilidade do indivíduo em agir em um modo que ajudaria a construir relações de confiança com pessoas de outra parte do mundo.

Story *et al.* (2014) define que *global mindset* envolve fluidez para adaptação com as demandas globais enfrentadas pelos líderes de organizações multinacionais e também uma estratégia orientada ao negócio que os líderes usam para avaliar mercados complexos e oportunidades de negócios globais. Um indivíduo com *global mindset* deve ser culturalmente adaptável e também ter um acurado senso do ambiente global do negócio, sendo possível a medição do *global mindset* através de dois indicadores: inteligência cultural e orientação ao negócio global (STORY *et al.*, 2014).

Fatehi e Ghadar (2014) após revisão de literatura, definiram *global mindset* como geocentrismo integrativo, que identificaram em quatro dimensões:

- Perspectiva global, que significa um mindset transcendendo visões locais sobre oportunidades, problemas e questões;
- Crença na universalidade da humanidade, à despeito da etnia ou domicílio geográfico, e lidando com todos nesta base;
- Tratamento de pessoas na base de mérito e avaliação baseada em suas realizações mais que suas afiliações em qualquer grupo ou coletivo;
- Avaliação de oportunidades de negócios e opções de investimentos baseado em benefícios e resultados resultantes e não em preferências etnocêntricas ou tendências nacionalistas.

Laverde e Bouck (2014), identificaram outras definições de trabalho para global mindset:

- Demonstração de entendimento do ambiente global, assim como consciência sobre as tendências econômicas, sociais e políticas que afetam a estratégia e operação da organização;
- Visão do negócio de todas as perspectivas relevantes e visão do mundo em termos de cadeia de valor integrada;
- Desenvolvimento de consciência cultural e habilidades sobre o negócio, além de trabalhar efetivamente além das fronteiras com empregados, clientes e acionistas.

Ranker, Huang e Mcleod(2015) definiram *global mindset* como um passo fora da base cultural do indivíduo para entender que não há forma universalmente correta para fazer coisas. Segundo eles, desenvolver um *global mindset* significa aceitar que nossos valores e formas de fazer negócio não têm o mesmo significado ou talvez não funcionem para nossos pares em outras culturas.

Knory-Fogel (2011) definiu global mindset como o constructo composto de inteligência intelectual (a habilidade de diferenciar e integrar informações) e a inteligência cultural (estrutura cognitiva para organização e entendimento cultural sugerido para adaptar-se e decretar comportamento em ambientes de diferentes culturas).

Definições de *Global mindset*

Autores	Definições de <i>Global Mindset</i>
Fayerweather (1969); Prahalad e Doz (1987); Bartlett e Ghoshal (1989)	A mentalidade transnacional é a capacidade de entregar integração global, responsividade nacional, e simultâneo aprendizado mundial ("uma matriz nas mentes dos gerentes")
Perlmutter (1969); Heenan & Perlmutter (1979)	Geocentrismo é um sistema de abordagem para tomada de decisão ou estado da mente onde... "Matriz e subsidiárias se enxergam como parte de uma entidade mundial orgânica...Boas idéias vêm de qualquer país e vão para qualquer país dentro da empresa(1979:21)
Rhinesmith (1996); Jeanett (2000)	<i>Global mindset</i> é um estado da mente capaz de entender um negócio, uma indústria ou um mercado particular em base mundial.
Calof e Beamish(1994)	Centricidade é definida como uma atitude da pessoa em direção à diferentes culturas estrangeiras. Geocentrismo pode ser caracterizado pelos seguintes fatores: "...todas as decisões maiores são feitas centralmente... coordenação substancial existe entre escritórios...e o foco é no sistema global"
Calori, Johnson & Sarnin (1994)	<i>Global mindset</i> é visto com uma estrutura cognitiva ou map mental que permite o CEO compreender a complexidade de um ambiente mundial da empresa.
Kobrin (1994)	Geocentrismo definido por Heenan and Perlmutter (1979) acima.
Sambharya (1996)	Estudo enfoca "estado cognitivo" ou "crenças e valores" de um time alto executivo
Kefalas (1998)	<i>Global mindset</i> é definido como "uma preposição para ver o mundo em um modo particular que estabelece fronteiras e prove explicações porque as coisas são do jeito que são, enquanto ao mesmo tempo estabelece guia para modos nos quais nós deveríamos nos comportar"
Murtha et al. (1998)	<i>Global mindset</i> definido usando Fayerweather (1969) e Prahalad e Doz (1987).
Arora et al. (2004); Taylor et al., (2008); Lovvorn & Chen (2010)	<i>Global mindset</i> é ligado a inteligência emocional e cultural com o foco na apreciação à diversidade cultural
Levy, Beechler, Taylor e Boyacigiller (2007)	<i>Global mindset</i> é uma estrutura cognitiva altamente complexa caracterizada pela abertura para uma articulação de culturas múltiplas e realidades estratégicas em ambos os níveis global e local, além da habilidade cognitiva para mediar e integrar através de multiplicidade. Inclui um domínio cultural e estratégico
c	<i>Global mindset</i> é definido como uma "... estrutura de conhecimento... que combina uma abertura para a consciência da diversidade entre culturas e mercados com a propensão e habilidade de sintetizar através da diversidade."
Nummela, Saarenketo & Puumalainen (2004)	<i>Global mindset</i> é definido como "uma atitude positiva do gerente na direção de negócios internacionais e também para seu ou sua habilidade de se ajustar a diferentes costumes e culturas".
Bouquet (2005)	Uma abordagem comportamental para medir <i>global mindset</i> focando no tempo e esforço real (e mais prontamente observável) que o time executivo devota para a comunicação do sentido das questões internacionais, ambos para eles próprios e para o benefício da multinacional como um todo.
Maak & Pless (2009)	Adiciona a perspectiva de "cosmopolitismo", o qual se traduz em qualidades específicas de liderança global.
Ananthram, Pearson e Chatterjee (2010)	<i>Global mindset</i> é definido como, "uma habilidade e desejo dos líderes para pensar, agir e transcender fronteiras e metas, valores e competências em uma escala global.

Rogers & Blonski (2010)	<i>Global mindset</i> é definido como, “a capacidade de engajar em um processo cognitivo sintetizado e sem fronteiras que identifica oportunidade e inovação em complexidade”.
Konyu-Fogel (2011)	Inteligência intelectual (a habilidade de diferenciar e integrar informação) e a inteligência cultural (estrutura cognitiva para organização e entendimento cultural sugerido para adaptar e decretar comportamento em ambientes de diferentes culturas)
Javidan <i>et al.</i> (2013)	<i>Global mindset</i> é um conjunto de atributos e características que ajudam aos líderes globais a influenciar melhor indivíduos, grupos e organizações diferentes deles. Consiste de três dimensões principais: capital intelectual, capital psicológico e capital social.
Lane <i>et al.</i> (2004)	<i>Global mindset</i> é definido como 'a habilidade de desenvolver e interpretar critérios para desempenho pessoal e do negócio que são independentes das premissas de país, cultura ou contextos únicos; e de implementar tais aqueles critérios apropriadamente em diferentes países, culturas e contextos"
Story and Barbutto (2011)	É a combinação de altos níveis de inteligência cultural (cognitiva, motivacional e inteligência cultural meta-cognitiva) e orientação ao negócio global, além da habilidade de se adaptar ao ambiente e cultural local.

Tabela 1: Adaptação da tabela Diferentes Conceitos de Global Mindset

Fonte: ANANTHRAM e NANKERVIS, 2014

A Tabela 1, mostra algumas das principais definições disponíveis na literatura para *global mindset*, demonstrando a diversidade de visões dos pesquisadores, porém todas convergem ao definirem habilidades para liderança em larga escala global.

2.5.2. Desenvolvimento do *Global Mindset*

O *global mindset* tem sido reconhecido como uma característica única a ser considerada para uma liderança global efetiva (STORY *et al.*, 2014). Nas últimas décadas pesquisadores têm indicado que para superar os desafios da globalização é requerido o desenvolvimento do *global mindset* da liderança (ARORA, JAJU, KEFALAS, & PERENICH, 2004; BARTLETT & GHOSHAL, 1989; BOWEN & INKPEN, 2009; COHEN, 2010; GOVINDARAJAN & GUPTA, 2001; GUPTA & GOVINDARAJAN, 2002; JAVIDAN E WALKER L., 2013; KEFALAS, 1998; LEVY, BEECHLER, TAYLOR, & BOYACIGILLER, 2007B; LOVVORN & CHEN, 2011; MURTHA, LENWAY, & BAGOZZI, 1998; RHINESMITH,1992,1995; ROGERS & BLONSKI, 2010; TAYLOR, LEVY, BOYACIGILLER, & BEECHLER, 2008).

Não há consenso entre os pesquisadores sobre como o *global mindset* é adquirido. Há pesquisadores que sugerem que historicamente está dentro dos indivíduos de forma nativa, e outros mantêm que é desenvolvido com experiência global contínua ao longo do tempo (BOUQUET, MORRISON e

BIRKINSHAW, 2009). Beechler e Javidan (2007) sugeriram que embora algumas características de um *global mindset* sejam consideradas genéticas, como no caso da complexidade cognitiva, o *global mindset* é tipicamente desenvolvido através de circunstâncias e do ambiente, que pode ser treinado ao longo do tempo.

O *global mindset* é um processo evolutivo construído sobre mecanismos de feedback cognitivo que encorajam a pesquisa por experiências que refinam e expandam os esquemas mentais de um indivíduo (LOVVORN e CHEN, 2011). Uma mudança na mentalidade gerencial pode beneficiar a expansão da organização em outros mercados e melhorar a performance em mercados existentes (FATEHI e GHADAR, 2014).

Gupta *et al.* (2008) definiu que há quatro fatores que afetam a velocidade em que as organizações e indivíduos cultivam um *global mindset*:

- Curiosidade sobre o mundo e a determinação para aprender mais sobre como o mundo funciona;
- Exposição ao que é novo e diverso;
- Autoconsciência e expressão não ambígua sobre a posição corrente do *mindset*;
- Plano estruturado e organizado para desenvolver uma perspectiva integrada dos mercados e diversas culturas.

Javidan *et al.* (2006), indicam que experiências com viagens e expatriação são métodos superiores que podem influenciar o progresso do *global mindset*. Beechler e Javidan (2007) sugeriram experiências de aprendizado tais como participação em projetos e times globais além das fronteiras, *networking* (rede de relacionamentos), reuniões em diversas localidades, educação formal de cultura e idiomas; recrutamento de recursos a partir de um portfólio mundial de candidatos, auxiliam no desenvolvimento de um *global mindset*. Gupta *et al.* (2008) indicou que ferramentas como planejamento de carreira, responsabilidade global, *job rotation* (*rotação de função*), iniciativas baseadas em talento e ênfase nos valores organizacionais são críticos para a compreensão do estado corrente do *mindset* e a integração de diferentes perspectivas sobre o mercado e a cultura. Miriam *et al.* (2013) concluíram que mesmo em contexto de times multiculturais e virtuais, programas de treinamentos globais, os quais consistem não somente de materiais de aula, mas de experiências de trabalho com times multiculturais podem melhorar as características globais, visto que o time adquire um relação de confiança mútua.

Earley e Mosakowski (2004) criou um programa para desenvolvimento da inteligência cultural, a qual também é referenciada como *global mindset*, que pode ser desenvolvido na maioria dos indivíduos da seguinte forma:

- O indivíduo examina as fraquezas e fortalezas de sua inteligência cultural para estabelecer um ponto inicial para futuro desenvolvimento;
- O indivíduo seleciona treinamento que foque em suas fraquezas;
- O indivíduo participa do treinamento, de acordo com o nível da inteligência cultural;
- O indivíduo organiza recursos pessoais (por exemplo, tempo) e profissionais (por exemplo, suporte da organização) para suporte ao treinamento escolhido;
- O indivíduo define quais são as metas culturais que ele necessita proficiência e coordena plano com outros, com base em suas fraquezas e fortalezas;
- O indivíduo reavalia suas novas habilidades e o quanto são eficazes.

Paul (2000), argumenta que há um espectro amplo de possibilidades para moldar o *global mindset*, incluindo:

- A composição do time executivo de primeira linha da empresa - um time executivo multicultural pode ajudar aos gerentes operacionais para facilitar a reflexão e aprendizado através de uma perspectiva mais ampla e específico conhecimento sobre novas tendências e mudanças no ambiente;
- Foco forte em visão e processos – a nova filosofia de desenvolvimento requer menos ênfase em seguir um plano estratégico que no desenvolvimento e manutenção de uma forte visão com propósito corporativo;
- Encorajamento de construção de *networking*;
- Seleção de empregados - recrutando de diversas fontes no mundo auxilia o desenvolvimento do *global mindset*; por exemplo, um time executivo multicultural, pode aumentar as chances de recrutamento e motivação de candidatos com alto potencial de vários países.
- Plano de carreira e designações internacionais - o padrão de carreira ideal seria alternar local, global, local e novamente designações globais.

Exposição em funções críticas, rotação de funções através de vários negócios e diferentes designações em vários países são críticos para criar o *global mindset* dos gerentes individualmente ou de todo o grupo gerencial (Paul, 2000).

2.5.3. Medindo o *Global Mindset*

A literatura dispõe de inúmeros constructos criados para medição do *global mindset* do indivíduo. Neste estudo são citados alguns deles. Calori *et al.* (1994) usaram técnicas de mapeamento cognitivo para investigar o conhecimento complexo dos CEO's. Sambharya (1996) mediu a experiência internacional de times gerenciais para desenvolver uma alternativa para entender seus valores internacionais e crenças como uma alavanca do *global mindset* coletivo. Murtha *et al.* (1998), Calof and Beamish (1994), and Jeannet (2000) examinaram o *global mindset* com uma medida de combinação de comportamentos, habilidades e atitudes individuais. Gupta *et al.* (2008) avaliou as práticas em nível organizacional para determinar o *global mindset* coletivo. Konyu-Fogel(2011) mediu o *global mindset* combinando inteligência intelectual com inteligência cultural. Fatehi e Ghadar(2014) examinaram um constructo para medir o índice cognitivo de internacionalização da empresa, o qual gera um entendimento sobre os *mindsets* da liderança e identifica ações de mudanças necessárias, permitindo descobrir a discrepância ou mostrar o alinhamento entre a realidade do mercado e as atitudes gerenciais.

Adicionalmente, a literatura descreve outras ferramentas disponíveis para medição do *global mindset*. Neste estudo são citadas algumas delas, usadas em nível profissional, tais como:

- Thunderbird Global Mindset Inventory (TGMI) – O TGMI é uma pesquisa na internet desenvolvida através de rigoroso processo científico incluindo uma série de testes piloto com mais de 100 líderes globais em grandes organizações multinacionais. O instrumento contém 76 questões (50 sobre *global mindset* e 26 sobre fatores demográficos), que medem o perfil de *global mindset* do líder em termos dos três componentes: capital intelectual global, capital psicológico global e capital social global e nove dimensões associadas, assim como uma ferramenta de avaliação 360º e autoavaliação. Mais de 17 mil indivíduos de mais de 200 organizações no mundo já completaram a pesquisa (JAVIDAN e BOWEN, 2013b).

- Global Competency Inventory (GCI) - The Global Competency Inventory(GCI) é uma ferramenta para autoavaliação desenvolvida pelo The Kozai Group (MENDENHALL *et al.*, 2008) que oferece programas de treinamento e avaliações baseados em pesquisas empíricas para desenvolvimento de competências associadas com liderança global, *global mindset* e pensamento estratégico. O GCI foi desenvolvido para autoavaliação em dezesseis diferentes áreas que são relacionadas com adaptação a pessoas e lugares que são significativamente diferentes dos que o indivíduo está habituado. O instrumento inclui diferentes perspectivas, crenças, valores, práticas e podem incluir diferenças originadas em culturas, religiões, gerações, grupos étnicos e outras áreas. As dezesseis competências são divididas em três grupos: gerenciamento de percepção (relacionado a habilidade para aprender o que é necessário para funcionar em contexto externo), gerenciamento de relacionamento(avalia o interesse do indivíduo e probabilidade de desenvolver e manter relacionamentos saudáveis com aqueles que são diferentes dele) e autogerenciamento(relacionado ao gerenciamento de stress que geralmente ocorre quando o indivíduo vive e trabalha em ambiente diferente e com pessoas com as quais ele não compartilha hábitos ou pontos de vista) (The Kozai Group, 2015).
- Global Leader of the Future Inventory (GLFI) - O questionário da pesquisa Global Leader of the Future foi criado por Greenberg, Roberston, Hu-Chan e Goldsmith entre 1997 e 1999, com o objetivo de construir conhecimento sobre o futuro do líder executivo com um escopo global. O questionário original foi criado com 72 questões divididas em 14 dimensões de comportamento da liderança: demonstração de integridade, encorajamento de diálogos construtivos, criação de visão compartilhada, desenvolvimento de pessoas, construção de parcerias, liderança compartilhada, empoderamento de pessoas, pensamento global, apreciação de diversidade, desenvolvimento de perspectiva tecnológica, garantia de satisfação do cliente, gerenciamento de vantagem competitiva, alcance da maestria pessoal e antecipação de oportunidades. Nova dimensão foi adicionada: liderança de mudanças. O questionário foi validado por Marshall Goldsmith e distribuído para mais de 200 participantes em fóruns e focus grupos dispersos no mundo (GOLDSMITH *et al.*, 2003).

As conclusões desta dissertação foram baseadas na análise dos resultados após a utilização do instrumento e constructo criado por Konyu-Fogel (2011), descrito na próxima seção.

2.6.

Global Mindset e comportamento da liderança

Konyu-Fogel (2011) conduziu estudo com 138 líderes globais que trabalhavam em organizações da lista Fortune 500, no qual foi encontrada significância do *global mindset* com quatro fatores demográficos, sugerindo uma direta e positiva relação de líderes com *global mindset* e o número de países onde já trabalhou ou operou com, números de línguas estrangeiras faladas, criação em família bilingue/multiétnica e local de trabalho. Também foi identificada significância do *global mindset* com dois fatores organizacionais, sugerindo uma direta e positiva relação de líderes com *global mindset* e o percentual de empregados trabalhando no exterior, percentual da receita oriundo de operação no exterior. Ao final, o estudo de Konyu-Fogel (2011) também constatou a significância do *global mindset* sobre o comportamento da liderança.

Fatores Demográficos	Fatores Organizacionais
Local de trabalho Criação em família bilingue/multiétnica Número de países onde já trabalhou ou operou com Números de línguas estrangeiras faladas	Percentual de receita oriunda do exterior Percentual de empregados no exterior

Tabela 2: Fatores demográficos e organizacionais significantes para o *global mindset*.

Fonte: Konyu-Fogel

O desenvolvimento do *global mindset* é provável de ser influenciado por múltiplos fatores compreendidos de experiências pessoais, educacionais e profissionais e que o envolvimento da família, educação, governo e organização global são importantes no desenvolvimento do *global mindset* e habilidades de liderança global (KONYU-FOGEL, 2011).

2.6.1.

Modelo conceitual

Segundo Konyu-Fogel (2011), à despeito dos inúmeros estudos, há pouco acordo entre os pesquisadores sobre a definição de liderança global que inclui *global mindset* e seus impactos. Para entender melhor a relação entre comportamento da liderança e *global mindset*, é necessário aplicar uma estrutura que associa *global mindset*, liderança global e fatores influenciadores,

com ênfase em descobrir fatores que contribuem para o *global mindset* e melhoram o comportamento da liderança Konyu-Fogel (2011).

O modelo conceitual de Konyu-Fogel (2011), Figura 1, é composto de três constructos: o primeiro consiste nos fatores demográficos e organizacionais que podem influenciar o *global mindset* dos líderes, o segundo consiste no *global mindset* e o terceiro consiste no comportamento da liderança.

Konyu-Fogel (2011) definiu que os dois componentes do *global mindset* são inteligência intelectual e inteligência cultural; e as seis dimensões de comportamento da liderança são planejamento, coordenação, liderança, motivação, comunicação e colaboração entre culturas e países para atingir as metas da organização relativas a atividades globais. Especificamente, o instrumento de pesquisa desenvolvido pela pesquisadora examina o efeito de treze fatores demográficos nos dois componentes do *global mindset* dos líderes e destes componentes no comportamento da liderança.



Figura 1: Fatores Demográficos e Organizacionais e *Global Mindset* do Líder
Fonte: Konyu-Fogel(2011)

Fatores Demográficos e Organizacionais

De acordo com o modelo Konyu-Fogel (2011), Figura 1, os fatores demográficos consistem em idade, gênero, posição, número de países onde já trabalhou ou operou com, números de línguas estrangeiras faladas, criação em família bilíngue/multiétnica e local de trabalho. Os fatores organizacionais consistem em linha de produto(indústria), número total de empregados, número de países onde a organização opera ou conduz negócios com, percentual de empregados trabalhando no exterior, percentual da receita oriundo de operação no exterior e local da matriz da organização.

Global Mindset

No estudo de Knoyu-Fogel (2011), o *global mindset* foi operacionalizado com o constructo composto de inteligência intelectual e inteligência cultural do líder.

A **inteligência intelectual** se refere a habilidade de diferenciar e integrar informações. O constructo inteligência intelectual é composto de: diferenciação, integração, gerenciamento de incerteza, reconhecimento de padrão e pensamento global:

Diferenciação se refere a habilidade de estreitamento e amplitude do conhecimento que o indivíduo considera para um contexto particular (GUPTA e GOVINDARAJAN, 2002).

Integração se refere a habilidade do indivíduo para integrar elementos de diversas categorias ou múltiplas dimensões e organizar informação para tomada de decisão (GUPTA e GOVINDARAJAN, 2002).

Gerenciamento de incerteza se refere a habilidade de tolerar riscos e incerteza em situações incomuns (MENDENHALL *et al.*, 2008). Segundo Mendenhall *et al.* (2008), tolerância para ambiguidade requer uma habilidade para estar aberto a novas idéias e experiências; indivíduos com alta tolerância a ambiguidade são favoráveis a complexidade, não são ameaçados, a julgam como parte natural da vida e não se escondem de tomada de decisões em condições de ambiguidade.

Reconhecimento de padrão se refere ao processo de *sense-making*, como as pessoas dão significado a uma experiência (DERVIN, 1998), e a interpretação da informação em constructos significativos que permita ao líder responder às diferenças no ambiente de negócios, através da observação do comportamento dos outros (KJAR, 2007).

Pensamento globalizado é a habilidade de entender as relações de negócios globais, avaliar ambientes globais competitivos, gerenciar o negócio efetivamente considerando as diferenças culturais, éticas, legais, políticas e econômicas, além de monitorar eventos e notícias globais, incorporando múltiplos pontos de vistas nas decisões de negócios, gerenciando e motivando times através de fronteiras culturais e físicas (KONYU-FOGEL, 2011).

A **inteligência cultural** se refere a estrutura cognitiva para organização e entendimento cultural sugerido para adaptar-se e decretar comportamento de liderança em um determinado contexto e expandir o repertório de comportamentos do indivíduo para interagir efetivamente com ambientes de diferentes culturas (CLAPP-SMITH, 2009). Com base em pesquisas anteriores

(LANE *et al.*, 2004; SHERIDAN, 2005), o constructo inteligência cultural foi definido como abertura para aprendizado, sensibilidade emocional, comportamento flexível e entendimento entre culturas:

Abertura para aprendizado se refere a habilidade e interesse do líder para aprender novos conceitos, idéias e encontrar novas situações;

Sensibilidade emocional se refere a habilidade de perceber emoções, reconhecer e destacar razões para as emoções, gerenciar relações interpessoais para ajustar ou acomodar comportamento de liderança através da audição de diferentes pontos de vistas, demonstrando empatia, respeito e apreciação de culturas diferentes;

Comportamento flexível é a habilidade do líder para ajustar seu comportamento de liderança para acomodar diferenças no trabalho ou encontros de negócios durante as interações com múltiplos stakeholders, diferentes sistemas de valores culturais, normas culturais e práticas de negócios;

Entendimento entre culturas se refere a habilidade do líder entender os sinais e diferenças culturais e suas implicações para o negócio; refere a habilidade de integrar efetivamente diferentes comportamentos, valores e normas culturais em situações de liderança variadas.

Comportamento da Liderança

De acordo com Konyu-Fogel (2011), os comportamentos de liderança neste estudo se referem as ações de planejamento, coordenação, liderança, comunicação, colaboração, motivação de pessoas e processos através das variadas culturas e países para executar atividades e atingir objetivos em um ambiente global e complexo:

Planejamento se refere a métodos e práticas de planejamento de atividades em negócio global.

Coordenação se refere a práticas de organização/coordenação de atividades globais.

Liderança se refere a práticas de liderança e tipos de comportamento de liderança em negócio global.

Motivação se refere a métodos de motivação, coaching e mentoring em negócio global.

Comunicação se refere a práticas de comportamento de comunicação em negócios globais.

Colaboração se refere a *networking*, formação de alianças e parcerias em negócios globais.