

5 Discussão

5.1. Visão geral

Este estudo teve o objetivo principal de explorar o efeito do *global mindset* no comportamento da liderança em uma amostra de líderes que atuam em empresas com negócios globais, porém com dispersão geográfica e de indústrias diferentes do estudo anterior de Konyu-Fogel (2011). Para tal, foram examinados dois objetivos específicos: (1) determinar que fatores afetam o *global mindset* dos líderes de negócio e (2) determinar o efeito do *global mindset* no comportamento da liderança, conforme proposto no modelo conceitual que relaciona Fatores Demográficos e Organizacionais, *Global Mindset* e Comportamento da Liderança .

Para responder às questões propostas para este estudo, conforme o modelo *Global mindset* e Leadership Behavior de Konyu-Fogel (2011), inicialmente foram analisados efeitos fatores demográficos e organizacionais no *global mindset* e, posteriormente, os efeitos do *global mindset* no comportamento da liderança. A Tabela 16 mostra os fatores demográficos e organizacionais que foram identificados neste estudo como significantes para o *global mindset*. Os comentários sobre os resultados estão descritos na seção seguinte.

Fatores Demográficos	Fatores Organizacionais
Posição Local de Trabalho	Linha de Produto Percentual receita oriunda do exterior

Tabela 16: Fatores demográficos e organizacionais significantes para o *global mindset* (estudo atual)

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2. Discussão dos resultados

Esta seção sumariza e discute os resultados das análises que respondem as três questões de pesquisa desta dissertação.

Question 1:

Os fatores demográficos influenciam o *global mindset* dos líderes de negócios?

Na primeira fase de análise do estudo, observou-se o efeito dos fatores demográficos sobre o *global mindset*, que mostrou que idade, gênero, número de línguas estrangeiras, criação em família bilingue/multiétnica, número de países onde trabalhou ou conduziu negócios não afetam o *global mindset*, enquanto os fatores demográficos **posição e local de trabalho** afetam o *global mindset* dos líderes de negócio.

Efeitos não significantes dos fatores demográficos no *global mindset*

Em relação à idade, embora não tenha sido identificada efeito significativa da idade sobre *global mindset*, o estudo confirmou as conclusões de Javidan *et al.* (2009) e Knonyu-Fogel (2011) de que líderes com idade superior a 60 anos são prováveis de ter maior escore de *global mindset*. A faixa etária que apresentou menor *global mindset* foi a de líderes de 47-59 anos (GM = 3,82), confirmando estudos de Javidan *et al.* (2012) que afirmaram que em uma base de mais de 12.000 indivíduos, encontraram que o grupo de líderes na faixa etária 40-55 anos tem a menor média do escore *global mindset* em comparação com outros grupos; o que é um motivo de preocupação, visto que esta faixa etária é a que tipicamente lidera corporações e governos.

Em relação à gênero, não foi identificada significância em relação ao escore *global mindset*. O estudo mostrou que líderes homens (GM = 3,89) possuem o escore *global mindset* maior que das mulheres (GM = 3,84) da amostra. Segundo conclusões de Alon e Higgins (2005), Javidan *et al.* (2006) e Sheridan (2005), as mulheres são mais prováveis de terem escores *global mindset* maiores que os homens. Pesquisa futura poderá ser feita com uma amostra maior para confirmar tal conclusão.

Em relação ao número de línguas estrangeiras faladas, não foi identificada significância em relação ao escore *global mindset*, porém o maior escore *global mindset* foi encontrado para o fator “Três ou mais línguas estrangeiras” (grande média=4,04). Por outro lado, o fator “Nenhuma língua estrangeira” teve o segundo maior escore *global mindset*. Pesquisa posterior poderia verificar se

com uma amostra maior este resultado será confirmado, já que segundo Laroche *et al.* (2009), o aprendizado de *língua* estrangeira está relacionado com o aprendizado da cultura hospedeira e é um portador da identidade individual e coletiva; e segundo Puck, Kittler e Wright (2008) auxilia no ajuste do expatriado. Adicionalmente, aprender a se comunicar em uma nova *língua* tem um grande papel na transformação de líderes, como está relacionado a imersão com pessoas e costumes assim como experiências com a novidade da normalidade (CLAPP-SMITH e WERNISING, 2014).

Em relação ao fator criado em família bilingue/multiétnica, os resultados do estudo, mostraram que este fator não é significativo em relação ao escore *global mindset*, divergindo de estudos anteriores que destacaram a importância da experiência em ambiente bilingue/multiétnico e a influência da família no *global mindset* (CHABOWSKI, 2004; HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010) e que crescer em uma família bicultural pode ser um ativo para uma criança (HOFSTEDE, 2010).

Em relação ao número de países onde trabalhou ou conduziu negócios com, o estudo não identificou significância deste fator com o *global mindset*. Este resultado não confirmou conclusões de estudos anteriores que concluíram que viagens/trabalhos internacionais, imersão cultural intensiva por trabalhar e viver no local, alocações internacionais, e envolvimento em operações em mercados globais e operações globais são prováveis de aumentar o *global mindset* (KONYU-FOGEL, 2011; CHABOWSKI, 2004; JAVIDAN, HOUGH e BULLOUGH, 2009; NUMMELA, SAARENKETO e PUUMALAINEN, 2004; GREGERSEN, MORRISON e BLACK, 1998; LESLIE *et al.*, 2002; CROWNE, 2013). Porém, sugere uma tendência na qual quanto maior o número de países em que trabalhou, maior o *global mindset* do líder, apesar do maior *global mindset* estar associado a indivíduos que trabalharam ou conduziram negócios em/com 21-50 países (GM=4,13) e o segundo maior estar associado a 51-200 países (GM=4,10).

Efeitos significantes dos fatores demográficos no *global mindset*

Em relação à posição, o estudo identificou significância deste fator demográfico com o *global mindset*. Também apresentou que o maior escore *global mindset* foi encontrado para a posição *Recruitment Partner* (GM=4,56), seguida da posição *CEO* (GM=4,38), *Marketing Executive* (GM=4,15) e Vice Presidente (GM=4,00). Este resultado diverge do estudo anterior de Konyu-Fogel (2011), que apresentou as posições Vice Presidente e *CEO* como as posições

que possuem maior escore *global mindset*, respectivamente. Contudo, o resultado está de acordo com as conclusões de Javidan, Walke e Bullough (2013) que afirmam que se os profissionais de RH devem estar preparados para liderar esforços de globalização e integração, devem se posicionar para fazer impacto excepcional e verdadeiro para suas organizações, devem desenvolver seu *global mindset* como uma prioridade.

Em relação ao **local de trabalho**, o estudo mostrou significância deste fator com o *global mindset*, confirmando as conclusões do estudo de Konyu-Fogel (2011). O local de trabalho de 50% dos participantes é na América do Sul, 18% na Europa, 13% nos EUA e 29% no resto do mundo. Ao contrário do estudo de Konyu-Fogel, a maioria da amostra trabalha na América do Sul (GM=3,73). Comparando a média das Outras Regiões sem a América do Sul (GM=4,07) com a América do Sul, o resultado sugere que os líderes que trabalham fora da América do Sul possuem *global mindset* maior que os da América do Sul. Da mesma forma, comparando EUA (GM=3,99) com Outras Regiões sem os EUA (GM=4,04), os líderes de regiões fora dos EUA possuem *global mindset* maior que os líderes que trabalham nos EUA, confirmando as conclusões do estudo de Konyu-Fogel (2011). Paul *et al.* (2011) identificaram que a sensibilidade entre culturas é altamente dependente do histórico pessoal do indivíduo, tais como viver fora do país e falar outra língua além do inglês, para quem tem o inglês como língua nativa. Ser nativo em inglês, ter crenças políticas conservadoras e morar poucos anos fora dos EUA, foram associados a baixos níveis de sensibilidade entre culturas (PAUL, MEYSKENS e ROBBINS, 2011). As diferenças encontradas neste estudo podem estar relacionadas com o desenvolvimento de inteligência cultural do indivíduo oriunda de experiências internacionais (LOVVORN e CHEN, 2011). Porém, é importante ressaltar que a local de trabalho não representa a nacionalidade do indivíduo. Portanto, conclusões sobre o impacto da relação nacionalidade e *global mindset* podem ser observadas em pesquisas futuras.

Question 2:

Os fatores organizacionais influenciam o *global mindset* dos líderes de negócios?

Na segunda fase de análise do estudo, observou-se o efeito dos fatores organizacionais sobre o *global mindset*, que mostrou que número total de empregados, número de países que a empresa opera, percentual de empregados no exterior e local da matriz não afetam significativamente o *global*

mindset enquanto, percentual de receita oriunda do exterior e linha de produto o impactam com significância.

Efeitos não significantes dos fatores organizacionais no *global mindset*

Em relação ao número total de empregados da empresa, os participantes relataram que 54% das organizações possuem mais que 10.000 empregados (GM=3,93), 19% possuem entre 1.001-10.000 empregados (GM=3,83), 7% possuem entre 501-1.000 empregados (GM=3,81), e 20% possuem menos de 500 empregados (GM=3,77). O estudo não apresentou significância deste fator com *global mindset*, porém sugeriu uma tendência de que quanto maior o porte da empresa medido pelo número de funcionários maior o *global mindset*, em oposição à conclusão do estudo anterior (KONYU-FOGEL, 2011) que encontrou *global mindset* maior nas empresas com menos de 500 empregados. Esta possível tendência encontrada neste estudo está em linha com Murtha *et al.* (1998) e Ransom (2007) que concluíram que em corporações multinacionais complexas com mais de 1.000 empregados, os líderes provavelmente possuem maior *global mindset*. Jeannet (2000) e Bartlett e Beamish (2014) concluíram que organizações que empregam um número grande de empregados e são envolvidas em negócios globais provavelmente possuem líderes com maior *global mindset*, visto que auxiliam a desenvolver estratégias e habilidades globais com capacidade de resposta local.

Em relação a número de países da operação, os participantes relataram que 57% das empresas operam entre 51 e 200 países (GM=3,95), 11% das empresas operam entre 21 e 50 países (GM=3,78), 12% das empresas operam entre 6 e 20 países (GM=3,81), 9% das empresas operam entre 3 a 5 países (GM=3,64) e 12% das empresas operam entre 1 e 2 países (GM=3,84). O estudo não mostrou significância do número de países de operação da empresa tampouco uma tendência que sugira que quanto maior o número de países da operação maior o *global mindset*. Este resultado pode estar alinhado com os estudos de Janet (2000) que concluiu que embora as organizações operem em vários países, podem não operar com o maior *global mindset*. Bartlett e Beamish (2014) também afirmam que organizações que operam em diferentes países podem usar estratégias distintas etnocêntrico (domestico/nacional); policêntrico (diferenciação multipaís), regiocêntrica (baseada na integração e coordenação regional) ou geocêntrica (global) também chamada de estratégia transnacional. Além disto, dependendo da necessidade da operação local e do escopo de

atividade, os líderes (domésticos) não necessitam ter *global mindset* tão alto quanto os dos líderes que tem escopo de atividade global (JAVIDAN e WALKER L., 2013).

Em relação ao percentual de empregado no exterior, o estudo não mostrou significância do percentual de empregados no exterior, porém demonstrou que participantes relataram que mais que 50% de seus funcionários estão no exterior, mas é a faixa que possui entre 26-50% de funcionários no exterior que possui o maior escore de *global mindset* (GM=4,01). O menor *global mindset* está associado às empresas com menos de 10% de funcionários (GM=3,73).

Em relação ao local da matriz, 49% dos participantes relataram que a unidade matriz de suas organizações está localizada na Europa (GM=3,94), 25% nos EUA (GM=3,95), 12% na América do Sul (GM=3,55), 7% no Canadá (GM=3,63), 7% na Ásia (GM=3,80) e 1% na África (GM=4,75). O estudo não demonstrou significância do local da matriz com o *global mindset*, o que sugere que o *global mindset* dos líderes não é afetado pelo local onde a matriz opera, o que está em linha com a perspectiva estratégica de *global mindset* de Heenan e Perlmutter (1979), que afirmam que o *global mindset* é mais provável de ser atingido em organizações que atuam como uma entidade orgânica mundial que exerce uma visão global com coordenação global. Por outro lado, o estudo mostra que há uma variação significativa entre o *global mindset* dos líderes das regiões analisadas. Desta forma, recomenda-se estudos mais aprofundados com uma amostra maior.

Efeitos significantes dos fatores organizacionais no *global mindset*

Em relação à linha de produto, este estudo adicionou 6 linhas de produtos à lista do estudo anterior (KONYU-FOGEL, 2011) que considerou 14 linhas de produtos. A linha de produto mais frequente foi *Health Care* (44%). O estudo anterior encontrou o menor *global mindset* em Manufatura, Automobilismo e Serviços Profissionais e o maior foi Serviços Bancários e Financeiros. Neste estudo, o menor *global mindset* foi encontrado em *Consulting* (GM=3,0) e o maior foi *Professional Services* (GM=4,3). Não foram encontrados estudos específicos que indiquem a relação de linha de produto com *global mindset*, porém segundo Paul (2000), o *global mindset* da corporação determina em que extensão o time executivo encoraja e valoriza a diversidade cultural, enquanto simultaneamente mantém um certo nível de coesão estratégica. Novas pesquisas podem ser feitas, utilizando amostras maiores, para confirmar o quais linhas de produto são mais prováveis de influenciar o *global mindset* dos líderes.

Em relação ao **percentual da receita oriundo do exterior**, 55% dos participantes relataram que a suas organizações possuem mais de 50% da receita gerada no exterior (GM=3,99), entre de 26 e 50% (GM=3,71), de 10 a 25% (GM=3,79) e menos de 10% (GM=3,65). Foi identificada relação significativa entre o escore *global mindset*, principalmente com as organizações cujo percentual oriundo do exterior é maior que 50%, conforme resultado da regressão *stepwise*. Este resultado, confirma as conclusões de Bartlett e Beamish(2014), que concluíram que as organizações com alta dependência das operações no exterior parecem ter líderes com uma habilidade de integrar e coordenar operações globais efetivamente através de vários países e regiões no mundo. Portanto, o resultado sugere que se as organizações aumentam a dependência sobre receita gerada a partir de operações no exterior, líderes parecem ter um *global mindset* significativamente maior.

Question 3:

O *global mindset* dos líderes de negócio afeta o comportamento da liderança que é crítico para o desempenho organizacional?

Na terceira fase de análise do estudo, observou-se o efeito dos *global mindset* sobre o comportamento da liderança. Os resultados da regressão múltipla (Tabela 15) mostraram que foi encontrado um efeito significativo do *global mindset* no comportamento da liderança, indicando que o *global mindset* é responsável por até 39,1% de variabilidade no comportamento da liderança. Este resultado implica em uma relação direta e positiva entre comportamento da liderança e *global mindset*, sugerindo que o comportamento da liderança é esperado variar significativamente baseado no *global mindset*, que conforme as análises anteriores, é influenciado por fatores demográficos e organizacionais. Conclui-se portanto, que o comportamento da liderança que é crítico para a organização é provável de aumentar se o *global mindset* aumenta. Estas conclusões confirmam estudos prévios de que líderes globais efetivos usam comportamentos que mostram um entendimento das diferenças entre culturas e países em resposta a ambientes globais e execução de atividades complexas (RHINESMITH, 2003). Em um ambiente global, líderes são confrontados com vários desafios e oportunidades, logo são solicitados a se engajarem em planejamento e coordenação complexa, desenvolvimento de habilidades para mobilizarem, motivarem, liderarem e energizarem pessoas, assim como

buscarem colaboração e comunicação aberta para atingirem vantagem competitiva sustentável e alta performance (KONYU-FOGEL, 2014).

Em resumo, este estudo confirmou que os fatores demográficos e organizacionais influenciam o *global mindset* dos líderes, reduzindo ou aumentando o *global mindset*, que influencia o comportamento da liderança.