

1 Introdução

1.1. Problema de pesquisa

A economia globalizada, com requisitos diferentes dos modelos anteriores de economia internacional, multinacional e comercial, cria novas realidades de negócios que devem ser reconhecidas pelas organizações e seus gestores. Os imperativos da globalização se aplicam à maioria das indústrias, impactando as organizações em todos os níveis hierárquicos da cadeia gerencial (JEANNET, 2000).

As últimas décadas foram marcadas por transformações profundas em todo o mundo estimuladas pela globalização. A magnitude destas mudanças gerou impactos econômicos, sociais e culturais em escala mundial. Entre 1990 e 2003, o número de organizações multinacionais no mundo cresceu de 3000 para 63.000 (GABEL e BRUNER, 2003). Em 2012, havia mais de 100.000 multinacionais no mundo e 900.000 afiliadas, com patrimônio de \$57 trilhões (10 vezes maior que em 1990). O Economist Intelligence Unit, em pesquisa recente com 500 executivos de 100 organizações, reportou que 75% destas organizações planejavam competir em mercados externos (UNIT, 2010).

Em pesquisa da PricewaterhouseCoopers (2014), 1344 CEO's de 68 países reportaram que tinham o desafio de liderar seus negócios dentro do cenário instável da economia global atual e planejavam buscar novas oportunidades de crescimento dos negócios dentro e fora dos países onde já atuavam. Para responder às tendências globais atuais, estes CEO's ressaltaram a necessidade de profissionais que gerenciem o negócio enquanto olham para o amanhã, com criatividade sistemática e, gerenciem um time global multigeracional e multicultural, além de satisfazerem às necessidades dos clientes que estão mais distintos que nunca. Como resultado, 63% dos CEO's reportaram preocupação com a disponibilidade de profissionais com o perfil de liderança necessário para o desafio atual (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2014).

O World Economic Forum, On the Global Agenda Outlook 2015 publicou pesquisa realizada com 1767 executivos de todos os continentes, dos quais 86% responderam que atualmente há uma crise global de liderança no mundo, justificada pela comunidade internacional ter falhado fortemente em resolver as crises globais nos anos recentes, tais como o aquecimento global e o fracasso recente da economia global, que causou sérios danos à América do Norte e Europa.

Uma das consequências da globalização é que as organizações necessitam de líderes que tenham uma perspectiva global e uma habilidade de integrar diferentes pontos de vistas para atingir produção em escala mundial, marketing global e sistema de entrega de valor global (JEANNET, 2000). O desafio global não é somente preparar a força de trabalho futura, mas fazê-lo de forma que se preserve o papel da escolha fundamental focando as mentes na visão ampliada (World Economic Forum - Global Risk Report, 2014).

Global mindset, conjunto de atributos e características que auxiliam o líder global a influenciar indivíduos, grupos e organizações que estão em qualquer parte do mundo (JAVIDAN e BOWEN, 2013b), tem sido descrito como um fator crítico para o desenvolvimento e sucesso da liderança global (KEDIA e MUKHERJI, 1999; BLACK e GREGERSEN, 2000; JEANNET, 2000; ODDOU, MENDENHALL e RITCHIE, 2000; LEVY *et al.*, 2007; COHEN, 2010; JAVIDAN e BOWEN, 2013B; A; JAVIDAN e WALKER L., 2013).

Estratégias de negócios bem sucedidas devem começar com a transformação no *mindset* cognitivo global da liderança (AGGARWAL, 2011). Líderes com *global mindset* possuem uma visão global mais ampliada, uma orientação global para o negócio e são adaptáveis a cultura e ambiente local (STORY e BARBUTO, 2011).

De acordo com pesquisa realizada com 158 respondentes de multinacionais que atuavam em posições de liderança global, sendo 66% lotados nos EUA e 63.8 % funcionários de organizações cujas matrizes estão nos EUA, o nível do comportamento da liderança que é crítico para a performance da organização pode aumentar quando *global mindset* é maior. O estudo confirmou a conclusão de pesquisa anterior que cita que líderes globais efetivos usam comportamentos que mostram um entendimento das diferenças entres culturas e países em resposta a ambientes globais e execução de tarefas complexas (GOLDSMITH *et al.*, 2003). Entretanto, futuros estudos poderiam expandir a pesquisa examinando o efeito do *global mindset* em amostras maiores e diferentes indústrias/países. Isto estenderia a análise sobre este tema, provendo

mais insumos para as organizações atuarem no desenvolvimento de seus líderes globais.

Desta forma, esta dissertação contribui para o debate das questões sobre o efeito do *global mindset* no comportamento da liderança. Com base nas hipóteses que exploram o impacto do *global mindset* no comportamento da liderança desta nova amostra, foi definida a questão chave que compõe o problema de pesquisa desta dissertação:

Qual é o efeito do *global mindset* no comportamento da liderança?

1.2. Objetivos

Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é explorar o efeito do *global mindset* no comportamento da liderança em uma amostra de líderes de organizações multinacionais e nacionais que atuam na África, Asia, América do Sul, América do Norte, Europa e Oriente Médio.

Objetivos Intermediários

Para alcançar este objetivo final, os seguintes objetivos intermediários direcionam a estrutura deste trabalho:

Rever a literatura pertinente a esta pesquisa que envolve os conceitos de globalização, *global mindset*, liderança global e comportamento da liderança;

Desenvolver hipóteses que apoiem o objetivo geral traçado;

Apresentar a metodologia de trabalho, os critérios de seleção e o perfil da amostra das organizações e líderes que fizeram parte da pesquisa;

Apresentar e aplicar questionário para identificar os fatores e os efeitos do *global mindset* no comportamento da liderança da amostra;

Analisar a relação entre os fatores demográficos e o *global mindset* das lideranças da amostra;

1.3. Referência principal da pesquisa

A referência principal desta dissertação foi a tese de doutorado “*Exploring the effect of global mindset on leadership behavior: an empirical study of business leaders in global organizations*” (KONYU-FOGEL, 2011). A tese, em referência, tem como objetivo explorar o efeito do *global mindset* no comportamento da liderança em uma amostra de líderes de organizações globais.

Conforme descrito no capítulo de Metodologia, foi solicitada autorização à autora e ao seu orientador para utilização do seu instrumento de pesquisa, com a proposta de que este estudo iria diversificar o escopo geográfico de pesquisa, em comparação ao estudo original. Contatos adicionais com a autora foram importantes para o direcionamento da análise estatística deste estudo.

1.6. Relevância do estudo

Segundo Terrell (2010), organizações no contexto global devem dominar em alcance geográfico, cultural e intelectual, o desenvolvimento de um *global mindset* bem como habilidades globais. O autor adiciona que organizações globais enfrentam complexidade em seus fluxos, o que direciona um aumento de necessidade de líderes globais que possuam novas competências que os permitam responder e liderar efetivamente.

As crises globais recentes são justificadas por uma crise de liderança no mundo (World Economic Forum Global Agenda Outlook 2015, 2014). Considerando que a maioria dos líderes de hoje – políticos, empresários, acadêmicos e da sociedade – cresceram em um mundo muito diferente do atual, não causa surpresa que a liderança continue sendo o maior desafio de todos para 2013 e mais adiante (World Economic Forum - Global Agenda Outlook 2013, 2013).

Segundo Konyu-Fogel (2011), antes de seu estudo exploratório sobre o efeito do *global mindset* no comportamento da liderança em organizações globais, não houve nenhum outro estudo empírico para estudo do tema. Suas conclusões se baseiam em uma amostra onde 66% dos participantes trabalhavam nos EUA e 63.8 % pertenciam a organizações cuja matriz era nos EUA. Pesquisa adicional é recomendada para testar o instrumento de teste de *global mindset* com diferentes amostras e em ambientes diferentes para examinar mais a fundo as hipóteses estudadas (KONYU-FOGEL, 2011).

Este estudo oferecerá novas conclusões sobre o efeito do *global mindset* no comportamento dos líderes em organizações multinacionais. Em adição ao estudo anterior que mostrou uma perspectiva dos líderes americanos, visto que a maioria dos líderes pertenciam a matriz nos EUA e/ou trabalham nos EUA, este estudo mostra uma perspectiva cultural diferente, visto que considera uma amostra na qual metade dos participantes trabalhavam na América do Sul e quase metade dos participantes pertenciam a organizações com matriz na Europa. Portanto, o resultado favorecerá a compreensão do comportamento das

lideranças que atuam em cenário global, visando o aprendizado das organizações para desenvolvimento de lideranças, além de permitir uma análise comparativa das conclusões deste estudo com o estudo anterior.

A pesquisa mostrou que 81,69% da amostra solicitou receber os resultados do estudo, o que sugere a importância do tema para o cotidiano e desenvolvimento profissional destes participantes, que trabalham dispersos nos 5 continentes, anteriormente citados. Este fato, aliado ao suporte recebido da autora, trazem para este estudo uma oportunidade de contribuição além das fronteiras brasileiras.

1.5. Delimitação do estudo

A fim de atingir os objetivos traçados para a presente dissertação, foram estabelecidas algumas delimitações no estudo. Embora este estudo esteja baseado na tese de doutorado sobre o efeito do *global mindset* no comportamento da liderança (KONYU-FOGEL, 2011), este não contemplará 2 outras questões analisadas por esta pesquisadora no estudo em referência: o efeito das dimensões do *global mindset* no comportamento da liderança e o efeito do *global mindset* nas dimensões do comportamento da liderança.

Apesar de sabermos que a cultura organizacional impacta o comportamento da liderança (SCHEIN, 2010), esta relação não será analisada neste trabalho.

1.6. Estrutura da dissertação

O presente estudo é composto de cinco capítulos. O primeiro capítulo é a introdução, que contém uma visão geral do problema de estudo e as questões de pesquisa analisadas. O Capítulo 2, que é o referencial teórico, aborda a revisão da literatura de conceitos de globalização, liderança global, cultura entre países, *global mindset* e comportamento da liderança. A revisão do referencial teórico é necessária para o entendimento do questionário de pesquisa, instrumento de coleta dos dados primários. Além, de servir de base para a análise dos dados levantados em campo e conclusões.

No Capítulo 3 é descrita a abordagem metodológica utilizada para a realização da pesquisa deste estudo. Neste capítulo, são apresentados: o detalhamento do tipo de pesquisa, a forma de coleta de dados, a justificativa da seleção dos entrevistados, a apresentação do questionário de pesquisa, a forma como foi feita a análise e tratamento dos dados, bem como as limitações do método.

A análise de resultados e a interpretação dos dados obtidos nas respostas aos questionários estão contidas no Capítulo 4. Neste capítulo, algumas constatações são identificadas com relação às características da amostra pesquisada e aos conceitos de *global mindset* e comportamento da liderança discutidos à luz do referencial teórico contido no Capítulo 2, analisando significados que respondam à questão da pesquisa.

O Capítulo 5 contém as discussões sobre os resultados da pesquisa, com referência à literatura correspondente. O Capítulo 6 apresenta a conclusão da pesquisa, incluindo as considerações finais, resumindo as respostas para as suposições do estudo, e listando algumas sugestões para futuras pesquisas. Ao final, são apresentadas as referências bibliográficas, seguidas dos apêndices e anexos, utilizados durante o estudo e selecionados para serem incluídos neste documento, por serem relevantes para a análise do resultado.