

6 Conclusão

Esta dissertação teve por objetivo examinar os efeitos do *global mindset* no comportamento da liderança, utilizando como base o estudo de Konyu-Fogel (2011). Para atingir a este objetivo, buscou-se identificar inicialmente que fatores demográficos e organizacionais impactam o *global mindset* dos líderes que trabalhavam em atividades com exposição ou responsabilidade global. A utilização do referencial teórico sobre globalização, liderança global, cultura entre países e impactos na liderança, foi importante para identificar como todos esses temas se relacionam com *global mindset* e comportamento da liderança.

A globalização com seus impactos macroeconômicos trouxe mudanças no cenário competitivo entre nações, indústrias assim como entre organizações, gerando uma demanda para que os líderes de organizações do governo, multinacionais e nacionais adquiram novas habilidades para alcançar os desafios do mercado internacional (FATEHI e GHADAR, 2014). Entretanto, vários estudos reforçam uma preocupação de que líderes estratégicos não serão capazes de navegar no novo terreno armado com as características tradicionais de liderança (WANASIKA, 2009). Neste cenário, o papel da liderança, é estendido à necessidade de atuar além das fronteiras, com desafios maiores de entrega de resultados e contribuição efetiva para solucionar questões da organização, bem como questões globais.

O *global mindset* tem sido reconhecido como uma característica única a ser considerada como para uma liderança global efetiva (STORY *et al.*, 2014). Líderes com *global mindset* são esperados demonstrar comportamentos que percebam, analisem e decodifiquem o ambiente de operação global, identificando com acuracidade as ações efetivas e comportamentos com flexibilidade e disciplina para agir apropriadamente (BOWEN e INKPEN, 2009). Adicionalmente, para atingir às metas globais, os comportamentos do líderes tais como planejamento, coordenação, liderança, motivação, comunicação e colaboração são importantes para o desempenho da organização Konyu-Fogel (2011).

Dentre os vários modelos de medição do *global mindset*, Javidan *et al.* (2013), pesquisador seminal no assunto *global mindset* definiu a que o *global mindset* deve ser medido por três características: capital intelectual global, capital psicológico global e capital social global. Este autor define que o *global mindset* é importante para todos os níveis executivos da organização que possuem interações e responsabilidades globais, indicando que quanto maior o nível de interação ou responsabilidade maior deve ser o *global mindset* do líder (JAVIDAN *et al.*, 2013)

Konyu-Fogel (2011) descreveu que o desenvolvimento do *global mindset* dos líderes deve focar em desenvolver suas habilidades de entender as questões globais e competências em inteligência intelectual (tomada decisão e solução de problemas em negócios globais, gerenciamento de incerteza e pensamento global) e inteligência cultural (abertura para aprendizado, flexibilidade/sensibilidade emocional para diferenças entre culturas e países, e entendimento de culturas entre países. Estes foram os conceitos usados para medição do *global mindset* deste estudo.

Concluímos que fatores demográficos como idade, gênero e número de línguas estrangeiras faladas, criação em famílias bilíngüe/multiétnica e número de *países em que trabalhou* não afetam significativamente o *global mindset*, embora líderes com idade superior a 60 anos ou que falem três ou mais línguas possuam maiores escores de *global mindset*. Identificamos também que o local de trabalho é um fator que afeta significativamente o escore *global mindset*, confirmando estudos que evidenciam que a sensibilidade entre culturas é altamente dependente do histórico pessoal e da inteligência cultural do indivíduo, obtida com experiências de trabalho e vivência em outros países quando são expostos a culturas e línguas diferentes (KONYU-FOGEL, 2011). Concluindo a análise dos fatores demográficos, identificamos que o fator posição afeta o *global mindset*, tendo sido identificado que as posições *Recruitment Partner* e *CEO* apresentam os maiores escores para *global mindset*.

Na avaliação do efeito dos fatores organizacionais sobre o *global mindset*, não foi identificada relação significativa dos fatores número total de empregados, número de países que a empresa opera, percentual de empregados no exterior e local da matriz com o *global mindset*. Adicionalmente, este estudo contribuiu com a descoberta de novos fatores que afetam significativamente o *global mindset*: posição e linha de produto, que poderão ser foco para futuros estudos sobre o tema.

Por fim, observamos que o *global mindset* é responsável por uma variabilidade significativa no comportamento da liderança, confirmando as conclusões de Konyu-Fogel (2011) de que líderes globais com alto *global mindset* são mais prováveis de ter comportamentos da liderança que são importantes para o desempenho da organização.

6.1. Implicações gerenciais e recomendações

As organizações parecem não estar preparadas o suficiente para preparar líderes para o ambiente de negócios internacional (MENDENHALL *et al.*, 2013). É importante atentar que a definição de líder global não está restrita ao alto executivo da empresa; qualquer pessoa que lidere esforços de mudança global no setores público, privado multinacional ou nacional e não lucrativo é um global líder (JAVIDAN e WALKER L., 2013; MENDENHALL *et al.*, 2013).

Este estudo contribui em trazer reflexões sobre o efeito do *global mindset* no comportamento da liderança, não somente sob o ponto do alto executivo da empresa, mas também de líderes que não estão na 1ª linha executiva da empresa, porém atuam em atividades com interações ou responsabilidades globais. Portanto, este estudo reforça posição de estudos anteriores de que o desenvolvimento dos líderes deve atingir todos os níveis da organização que interajam em esfera global (JEANNET, 2000).

O *global mindset* foi referenciado por vários autores neste estudo como característica chave para o desenvolvimento da liderança e, de forma específica, este estudo confirmou que o *global mindset* afeta o comportamento da liderança. Reforçando as definições da literatura revisada neste estudo, recomenda-se que organizações que atuem em ambiente global e que necessitem manter ou aumentar vantagem competitiva em seu mercado, reforcem seus programas de desenvolvimento de liderança, medindo o *global mindset* de todos os níveis de sua cadeia gerencial que atuem em atividades com interface ou responsabilidade global. Como resultado, será possível direcionar ações específicas para obter planos de desenvolvimento para que a liderança atue com maiores níveis de *global mindset* e, conseqüentemente, comportamentos que aumentem o desempenho da organização. Em geral não é quantificado o quanto se desperdiça de tempo em tomada de decisões ou até mesmo em direcionamentos locais ou globais ineficazes para a organização, decorrentes de visão limitada com baixo ou inexistente *global mindset* da liderança. As práticas de recursos humanos devem focar em prover suporte para a estratégia da

organização e focar no desenvolvimento da liderança que pode ajudar a organização a se tornar mais competitiva através de habilidades e competências chave sustentáveis. (KONYU-FOGEL, 2013)

Este estudo contribuiu adicionando uma análise sobre uma nova variável criada para identificar se o líder trabalhava no mesmo local(região) da matriz e se este fator influenciava o *global mindset*. O resultado foi negativo, porém recomenda-se que futuras pesquisas investiguem em uma amostra maior a relação local de trabalho e local da matriz, e influência no *global mindset*.

Ao final, espera-se que a partir deste estudo surjam novas oportunidades de pesquisas sobre o desenvolvimento do *global mindset*, considerando que futuras pesquisas com amostras maiores podem investigar as significâncias encontradas neste estudo para o fator demográfico posição e o fator organizacional linha de produto, já que não foram encontrados no estudo anterior de Konyu-Fogel. Adicionalmente, pesquisa futura poderá identificar o país do líder para aumentar a granularidade da análise sobre as diferenças culturais que possam impactar o *global mindset*.