3

Metodologia

Este capítulo será dividido em sete seções que descrevem a metodologia empregada neste estudo. A primeira seção se refere a classificação da pesquisa quanto ao seu tipo. Na segunda seção, são apresentados o universo e amostra do estudo. Na terceira seção, são apresentadas as hipóteses de pesquisa que serão analisadas sobre a amostra. Na quarta seção é descrito o método utilizado para a coleta dos dados. Na quinta seção, é descrito o questionário utilizado para pesquisa, bem como as devidas autorizações para uso. Na sexta seção, são descritas etapas de análise e tratamentos dos dados, bem como os métodos estatísticos utilizados. Por fim, na sétima seção, são discutidas as limitações que o método escolhido impõe ao estudo.

3.1.

Tipo de pesquisa

Este estudo caracteriza-se pelo método quantitativo, uma vez que utilizou como estratégia de investigação uma pesquisa de levantamento, com questionário estruturado que gerou dados estatísticos, obtidos de uma amostra aleatória. Por meio de um levantamento, é possível descrever de forma quantitativa as atitudes e opiniões de determinada população; sendo possível, a partir do estudo de uma amostra, generalizar ou fazer alegações acerca desta população (CRESWELL, 2010).

3.2.

Universo e amostra

O universo definido para pesquisa foi de líderes de organizações multinacionais ou nacionais que atuem em posições que requeiram liderança de negócios, atividades ou times com escopo internacional ou global. A amostra da pesquisa foi construída a partir da rede de contatos da autora do estudo, que incluiu 300 executivos que trabalham e vivem nos continentes África, Ásia, Europa, América do Norte e América do Sul. Dos 300 convites para participação na pesquisa, 163 participantes a responderam. A amostra final para análise,

considerou 136 participantes que completaram a pesquisa, com dados utilizáveis.

Os 136 participantes ocupam posições de Proprietário/Presidente, *Chief Executive Officer (CEO)*, *Chief Information Officer (CIO)*, *Chief Operating Officer (COO)*, Vice-Presidente, Diretor, Executivo de Marketing, *Recruitment Partner* (Parceiro de Recrutamento), Consultor em Gerenciamento, Gerente Senior, Gerente de Programa/Projeto, Gerente, Engenheiro Senior e Educador/Especialista em Treinamento.

Estes participantes atuam em vinte duas linhas de produtos(indústrias), a seguir: Serviços Financeiros e Bancários, Indústria Química, *Commodities*, Consultoria, Engenharia, Entretenimento, Acessórios e Moda, Alimentos e Bebidas, Governo, *Health Care* (Cuidados com Saúde), Seguros, Tecnologia da Informação, Logística, Consultoria em Gerenciamento, Manufatura, Marketing, Serviços Profissionais, Pesquisa e Desenvolvimento, Serviços Administrativos, Telecomunicações, Treinamento/Educação, Infraestrutura de Transporte.

3.3. Hipóteses da pesquisa

Como premissa para atender ao objetivo geral deste estudo que é examinar o efeito do *global mindset* no comportamento da liderança na amostra descrita no item 3.2, foi usado o modelo conceitual de Konyu-Fogel (2011) (Figura 1). O *global mindset* é influenciado pelos fatores demográficos e organizacionais (KONYU-FOGEL, 2011), logo como objetivo intermediário também foi examinado o efeito dos fatores demográficos e organizacionais no *global mindset* da amostra. Desta forma, foram usadas as seguintes hipóteses de pesquisa:

H₁: Os fatores demográficos influenciam o *global mindset* dos líderes de negócios.

H₂: Os fatores organizacionais influenciam o *global mindset* dos líderes de negócios.

H₃: O *global mindset* dos líderes de negócio afeta o comportamento da liderança que é crítico para o desempenho organizacional.

Variáveis Dependentes e Independentes

Para testar as hipóteses definidas, foram usadas as variáveis dependentes e independentes, conforme Tabela 3:

Hipóteses	Variáveis Independentes	Variável Dependentes
<i>Hipótese 1</i>	<i>Fatores Demográficos</i> Idade Gênero Posição Nº de países trabalhou em/operou com Nº línguas estrangeiras faladas Criado por uma família bilingue/multiétnica Local de trabalho	<i>Escala Completa Global Mindset</i>
<i>Hipótese 2</i>	<i>Fatores Organizacionais</i> Linha de Produto Nº Total de Funcionários Nº de países da operação da organização % funcionários que trabalham no exterior % de vendas de operações estrangeiras Local da matriz	<i>Escala Completa Global Mindset</i>
<i>Hipótese 3</i>	<i>Escala Completa Global Mindset</i>	<i>Escala Completa Comportamento Liderança</i>

Tabela 3 - Variáveis dependentes e independentes
Fonte: Konyu-Fogel, 2011. Adaptada pelo autor

Para testar as hipóteses 1 e 2, nas quais os fatores demográficos e organizacionais hipoteticamente influenciam o global mindset, são usadas 13 variáveis independentes (7 demográficas e 6 organizacionais); a variável dependente é a escala completa do Global Mindset.

Para testar as hipótese 3, na qual o *global mindset* hipoteticamente afeta o comportamento da liderança, a variável independente é a escala completa do *Global mindset*; a variável dependente é a escala completa do Comportamento da Liderança.

Escala Global Mindset e Escala Comportamento da Liderança

A Escala Completa *Global Mindset* é o escore composto da inteligência intelectual do líder que é composta da habilidade do líder de diferenciar, integrar, gerenciar incerteza, reconhecer padrão e pensar globalmente; e da inteligência cultural que é composta de abertura para aprendizado, sensibilidade emocional, comportamento flexível e entendimento entre culturas (KONYU-FOGEL, 2011).

A Escala Completa Comportamento da Liderança é o escore composto das seis dimensões do comportamento da liderança: planejamento, coordenação, liderança, comunicação, motivação e colaboração entre culturas e países para atingir objetivos globais (KONYU-FOGEL, 2011).

Os cálculos das escalas *Global Mindset* e Comportamento da Liderança são descritos na seção 3.5.

3.4. Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através de pesquisa on-line e bibliográfica, utilizando-se dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos através de questionário enviado para líderes de organizações multinacionais ou nacionais que atuem em posições com escopo de atividades com abrangência internacional ou global. O questionário on-line disponível através da ferramenta de levantamento on-line SurveyMonkey (www.surveymonkey.com) foi distribuído através de emails e via rede profissional LinkedIn (www.linkedin.com) do autor deste estudo, contendo a Carta de Convite e Consentimento, conforme Anexo 8.1. A carta convite, explicou o propósito do estudo, garantiu a confidencialidade das respostas e forneceu o link para acesso a pesquisa, que possui proteção de segurança assegurada pelo SurveyMonkey website.

A coleta de dados foi realizada no período de 17/10/2014 a 15/12/2014. Durante as duas semanas seguintes ao primeiro envio, foram enviados dois emails automáticos com “Lembrete” do SurveyMonkey para os participantes pendentes de respostas. Após este período, a cobrança foi feita individualmente para vários dos participantes. Um processo multifase de contato aos participantes garante a taxa máxima de resposta à pesquisa (CRESWELL, 2010). Após o encerramento da coleta de dados, foi enviado email de agradecimento para os participantes da pesquisa que informaram e-mail para contato.

Os dados secundários foram levantados a partir de pesquisa bibliográfica sobre o tema liderança global e *global mindset*. Na pesquisa bibliográfica foram utilizados livros, artigos, revistas técnicas, publicações acadêmicas, dissertações e teses.

3.5. Questionário

Neste estudo foi utilizado o instrumento de pesquisa *Global Mindset and Leadership Behavior* de Konyu-Fogel (2011). A pesquisadora e o co-autor do instrumento foram contatados e autorizaram a utilização de seu questionário, criado para sua tese de doutorado, citada na seção 1.3. O instrumento foi originalmente desenvolvido e estatisticamente testado para significância. De acordo com Cronbach's alpha tests e o resultado da análise confirmatória, o instrumento de pesquisa *Global Mindset and Leadership Behavior* demonstrou

confiabilidade forte e alta consistência interna (KONYU-FOGEL, 2011), desta forma estes testes não serão refeitos neste estudo.

Konyu-Fogel também foi contatada por e-mail e telefone para esclarecimento de dúvidas sobre o questionário e a análise estatística utilizada por ela. Após consulta à Konyu-Fogel, o questionário *Global Mindset and Leadership Behavior* (Anexo 8.3), foi aplicado com pequenas variações em relação ao questionário original: a quarta seção do questionário original, que é relativa a coleta de dados qualitativos, não foi utilizada neste estudo; a pesquisadora autorizou a troca da palavra “organization” (organização) por “company” (empresa) em todo o questionário para fins de uniformidade na nomenclatura; Konyu-Fogel também autorizou a criação do campo “Others” para inclusão de posições e linhas de produtos que não estavam disponíveis no questionário original. O campo nome da companhia foi retirado do questionário deste estudo, visando obter a adesão do maior número possível de participantes, que não desejavam a identificação formal de suas empresas.

A primeira seção do questionário, é composta de 13 itens relativos aos fatores demográficos e organizacionais, que serão usados para identificar quais fatores podem influenciar/aumentar o *global mindset* do líder.

A segunda seção do questionário, é composta de 18 itens para classificação das atitudes e percepções em relação ao *global mindset* em uma escala de 1-5 onde 1 = Nunca, 2 = Às vezes, 3 = Frequentemente, 4 = Muito Frequentemente, 5 = Sempre. O cálculo da escala completa do *global mindset* é obtido pela média dos valores de cada um dos 16 itens da Escala *Global mindset*, conforme Tabela 4, que demonstrou maior confiabilidade que a Escala Completa *Global mindset* para 18 itens (KONYU-FOGEL, 2011). Desta forma, 2 questões foram descartadas das respostas da amostra analisada, para aderência a Escala Completa *Global mindset* (16 itens).

Escala Completa *Global mindset* (16 itens)

^{TA} A grande média(GM) do *global mindset* é calculada sobre os 16 itens abaixo, de acordo com a escala *Likert* de 1-5, onde 1=Nunca e 5=Sempre.

Inteligência Intelectual (9 itens)***Diferenciação e Integração***

Entende diferenças culturais/econômicas que impactam o negócio
Avalia confortavelmente riscos/oportunidades em um negócio global
Incorpora múltiplos pontos de vista de diferentes culturas

Gerenciamento de Incerteza

Trabalha bem com ambiguidade e situações não estruturadas
Pode lidar com decisões sob incerteza ou restrição de tempo

Reconhecimento de Padrão

Apresenta/analiza confiante questões complexas de negócio
Avalia negócio global e ambientes de países estrangeiros

Pensamento Global

Regularmente monitora notícias internacionais e eventos mundiais
Tenta aprender sobre as práticas de negócios de outros países

Cultural Intelligence (7 itens)***Abertura para aprendizado***

Gosta de viajar/encontrar pessoas de outros países/culturas
Gosta de trabalhar com pessoas de países/culturas diferentes

Flexibilidade e Sensibilidade

Se comunica bem em diferentes culturas/países
Entende culturas e tradições de outros países
Entende que valores culturais influenciam práticas de negócios

Entendimento entre Culturas

Entende que diferenças culturais fornecem vantagens competitivas ao negócio
Respeita as histórias/tradições/culturas de outros países

Tabela 4 - Escala Completa *Global mindset* (16 itens).

Fonte: Konyu-Fogel (2011).

A terceira seção do questionário é composta de 20 itens para classificação dos participantes quanto às suas percepções sobre as seis dimensões de Comportamento da Liderança, em uma escala de 1-5, onde 1 = Nunca, 2 = Às Vezes, 3 = Frequentemente, 4 = Muito Frequentemente, 5 = Sempre. O cálculo da Escala Completa Comportamento da Liderança é obtido pela média dos valores de cada um dos 20 itens da Escala Completa Comportamento da Liderança, conforme Tabela 5.

Escala Completa Comportamento da Liderança (20 itens)

Os 20 itens da escala de liderança foram classificados na escala Likert 1-5 onde 1= Nunca e 5 = Sempre

Planejamento (3 itens)

Avalia oportunidades/desafios/riscos globais para o negócio
 Analisa fatores econômicos/culturais que impactam o negócio
 Solicita informação de negócios fora do país de origem

Coordenação (4 itens)

Avalia múltiplos pontos de vista para resolver questões de negócio
 Usa sistemas de produção/marketing externo ao país de origem
 Integra cadeia de fornecedores entre diferentes países
 Compartilha tomada de decisão com executivos de outros países

Leading (4 itens)

Desenvolve valores organizacionais que representam outras culturas
 Delega autoridade e designa atividades entre culturas
 Seleciona/promove pessoas de um banco global de talentos
 Engaja-se em treinamento entre culturas e desenvolve subordinados

Motivação (3 itens)

Respeita realizações de empregados de outras culturas
 Usa reconhecimentos para refletir valores dos empregados de outras culturas
 Encoraja engajamento entre culturas para atingir metas

Communicating (3 itens)

Busca visões de "stakeholders" (interessados) de diferentes países
 Responde a diferenças em práticas de negócios e culturas
 Participa de compartilhamento de informações globais entre culturas

Colaboração (3 itens)

Trabalha com intuições civis entre culturas
 Usa redes entre culturas para alcançar os objetivos do negócio
 Desenvolve alianças/parcerias/"venture" entre culturas

Tabela 5 - Escala Completa Comportamento da Liderança (20 itens)
 Fonte: Konyu-Fogel (2011).

3.6. Análise e tratamento dos dados

Nesta seção são apresentadas as etapas de análise e tratamentos dos dados, divididas da seguinte forma: análise estatística descritiva e teste das hipóteses de pesquisa descritas no item 3.2. Inicialmente é apresentada a análise descritiva para descrever as características da amostra, incluindo frequência absoluta e relativa, média, mediana e desvio padrão. Similar ao método utilizado por Konyu-Fogel (2011), este estudo também usou métodos paramétricos análise de variância one-way (ANOVA) e regressão linear múltipla (BLACK, 2011). Também foi usado o método não-paramétrico qui-quadrado para Independência (BLACK, 2011). Todas as análises foram efetuadas no software SAS versão 9.0.

O teste qui-quadrado para independência foi utilizado para avaliar, estatisticamente, a associação do gênero com a idade, isto é, se havia dependência entre as categorias das duas variáveis em estudo (BERRY, 1985). Devido a independência da distribuição de idade e gênero (vide Tabela 10), estas variáveis foram incluídas nas regressões do estudo como variáveis de controle.

A ANOVA foi utilizada, inicialmente, para avaliar o efeito das informações organizacionais no *global mindset* (GM) e, posteriormente, para avaliar o efeito das informações demográficas, também no *global mindset*.

O modelo de regressão linear múltipla foi usado, inicialmente, para avaliar o efeito das informações organizacionais e demográficas, juntas, no *global mindset*. Nesse momento foram desenvolvidos dois modelos: um modelo completo, sem nenhum método de seleção de variáveis e, posteriormente, foi aplicada a seleção *stepwise* para chegar em um conjunto de variáveis que expliquem juntas e, de maneira estatisticamente significativa, a relação das informações organizacionais e demográficas com o *global mindset*.

Por fim, a regressão linear múltipla foi usada para avaliar o efeito do *global mindset* no comportamento da liderança.

Para ambos os métodos, ANOVA e regressão linear múltipla, o ajuste do modelo produz resíduos (diferença entre o valor observado e o valor ajustado) e, para que possamos aceitar o modelo ajustado, algumas suposições sobre esses resíduos devem ser satisfeitas, tais como normalidade, homocedasticidade e independência (MILONE, 2009). Todos os modelos desenvolvidos nesse estudo tiveram as suposições sobre os resíduos satisfeitas. Para que essas suposições fossem satisfeitas, foi aplicada a transformação quadrática sobre a variável dependente *global mindset*, sendo a variável modelada, em todos os modelos desenvolvidos, com o *global mindset* elevado ao quadrado.

Todos os testes de hipóteses desenvolvidos nesse estudo consideraram 5% de significância, ou seja, a hipótese nula foi rejeitada quando p-valor foi menor ou igual a 0,05 (destacados em vermelho nas tabelas usadas para análise dos resultados, ao longo do capítulo 4).

Vale ressaltar que, o escore de *Global Mindset* (GM) é calculado a partir da média dos itens que compõem a Escala Completa *Global Mindset*, assim como o escore do Comportamento da Liderança é calculado a partir da média dos itens que compõem a Escala Completa Comportamento da Liderança (KONYU-FOGEL, 2011).

3.7. Limitações do método

O método quantitativo aplicado neste estudo é poderoso em possibilidades de análise. Segundo Günther (2006), em estudos de natureza quantitativa, utilizando-se questionários fechados, busca-se neutralizar a influência do pesquisador, controlando seu envolvimento emocional com o tema de investigação.

Uma pesquisa qualitativa adicional fornece descrições e temas que comunicam perspectivas múltiplas dos participantes e descrições detalhadas sobre as experiências dos participantes da pesquisa (CRESWELL, 2010).

Uma das limitações deste estudo é não ter sido conduzida uma pesquisa qualitativa complementar à análise quantitativa, a qual, provavelmente, traria conclusões adicionais relevantes para o estudo. Outra limitação do estudo foi o número pequeno de participantes nos continentes da África e Oriente Médio, que conseqüentemente trouxe baixa representatividade dos líderes destes continentes para a pesquisa.