

GLOBAL MINDSET: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL

Eveline Barden Baier¹
Ingridi Vargas Bortolaso²

RESUMO

Diante da crescente globalização dos mercados no atual cenário organizacional, identifica-se a necessidade de uma nova perspectiva para o papel da liderança nas organizações. Para além de garantir a sucessão em cargos de gestão, cabe às organizações reconhecer e preparar líderes com uma mentalidade global, cujas características lhe permitam explorar todas as oportunidades oriundas desse novo cenário. O presente trabalho está fortemente ancorado pela teoria do *global mindset* (mentalidade global), com contribuições de autores como Beechler e Javidan (2007), que abordam um modelo específico de *global mindset* e seus componentes críticos, buscando apresentar e identificar a ocorrência de competências dos líderes nesse processo. Assim sendo, o trabalho propôs uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, por meio de um estudo de caso, com o objetivo geral de analisar o desenvolvimento da liderança global dos gestores da empresa ProfiGen do Brasil. A coleta dos dados foi realizada por meio de 3 técnicas de coleta de dados. Sendo elas: entrevistas a partir de um roteiro semiestruturado, instrumento quadro de dimensões e observação não participante. A coleta foi realizada com quatro colaboradores com papel de liderança global na empresa, de setores variados e com contato com mais de 30 países e culturas, bem como com o Controller da empresa, responsável pelas áreas administrativas. Ainda que não seja evidenciado um modelo de desenvolvimento específico para líderes globais na empresa em questão, ao longo da coleta e análise dos dados, foram identificadas diversas características relacionadas à literatura sobre *global mindset* nas narrativas dos entrevistados. Tais traços são elucidados quando, por exemplo, os líderes da empresa mostram-se preparados para atuar no mercado competitivo em que estão inseridos, por meio do conhecimento técnico e de idiomas e de experiências práticas com diferentes culturas, o que lhes proporciona uma grande satisfação pessoal e profissional. Apesar disso, a ausência de orientações ou de uma preparação específica para colaboradores e líderes com exposição global demanda a busca por profissionais já formados no mercado, o que pode vir a ser um problema para a empresa no futuro, tendo em vista o crescente desafio de encontrar profissionais que reúnam as habilidades desejadas e, também, o conhecimento técnico específico

1 Acadêmica do Curso de Administração na Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).

2 Professora Orientadora. Doutora em Administração. Professora no Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).



da área de negócio da empresa. Ao final do trabalho, foram feitas sugestões com o intuito de melhorar os aspectos identificados ao longo da pesquisa.

Palavras-chave: Liderança. Globalização. Liderança global. Cultura organizacional. *Global mindset*.

1 INTRODUÇÃO

A partir do cenário empresarial globalizado e complexo apresentado nos últimos anos, algumas organizações percebem a possibilidade do crescimento por meio da atuação no mercado global, em meio a um ambiente competitivo composto por empresas multinacionais e internacionais. Gupta e Govindarajan (2002) argumentam que entender a interação internacional é essencial para organizações multinacionais trabalharem de forma efetiva no presente ambiente global de negócios. Para que essa inserção no mercado internacional ocorra de forma eficaz, as organizações devem preparar os seus líderes com base em pilares essenciais da internacionalização de empresas, focando em estratégia e multiculturalidade em ambientes de constante mudança. A partir do exposto, entende-se que a liderança é um ponto chave para a estratégia das organizações.

A liderança não se trata apenas de mandar ou dar ordens aos subordinados, mas muito mais do que isso, trata de motivar a equipe - e manter esta motivação, lidar com as diferenças, proporcionar um bom ambiente de trabalho e, principalmente, saber gerenciar possíveis conflitos. Portanto, um líder global tem uma responsabilidade ainda maior, pois deve passar por um processo de adaptação cultural, tanto de sua própria perspectiva quanto da perspectiva de diferentes culturas e ideologias de outros indivíduos e de países onde será inserido. Neste contexto, a liderança global ganha destaque por meio das especificidades e características que a diferem da liderança tradicionalmente conhecida.

Conforme Jokinen (2005), a liderança global possui algumas competências fundamentais diferentes da liderança tradicional, como a autoconsciência, o envolvimento na transformação pessoal e a curiosidade. O líder global também se diferencia do líder local (o líder tradicional) pela sua capacidade de atuar satisfatoriamente em processos com maior complexidade. A liderança global é um tema pertinente para pesquisa, tendo em vista a sua contribuição para com a sociedade como um todo, e principalmente para as organizações que buscam internacionalizar as suas operações, bem como seus papéis de liderança. Dessa forma, o presente trabalho tem como questão de pesquisa:

Como os executivos globais da empresa ProfiGen do Brasil Ltda. se relacionam com as características presentes no contexto do *global mindset*?

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção está focada em apresentar a liderança global e o modelo de *global mindset* apresentado por Beecher e Javidan (2007).



2.1 Liderança global

Ao longo dos últimos anos, a globalização tem sobrecarregado um grande número de gestores, desafiando-os a repensar os paradigmas básicos sobre o que significa ter sucesso em sua carreira. Com os crescentes negócios e investimentos internacionais, os gestores começaram a reconhecer a importância de dominar as competências de um líder global (MORRISON, 2000).

A liderança global é particularmente desafiadora para as organizações pela falta de visibilidade das diferenças nas expectativas de liderança e nas práticas de gestão entre as diferentes culturas. Henson (2016) cita que comunicar, motivar e gerir está cada vez mais difícil nas organizações, devido a dificuldades com o idioma, geografia e barreiras culturais; as diferenças culturais também são utilizadas como uma razão pelos problemas apresentados na performance ou pela resistência à mudança.

Uma forma de líderes globais de sucesso fazerem a diferença em suas organizações é por meio da conscientização e adaptação do seu comportamento quando interagirem com culturas diferentes: ao cumprimentar alguém; ao liderar um time; ao conduzir ou participar de reuniões; resolvendo desavenças e conflitos; negociando; motivando os seus liderados e dando e recebendo *feedback* constantemente (HENSON, 2016).

2.2 Global Mindset

Segundo Buechel (2014), o termo *mindset* – mentalidade, em português – mostra que a habilidade do ser humano de absorver e processar as informações necessárias para tomar as decisões diárias é limitada. Para cooperar, o cérebro filtra o fluxo de informações vindas de fora. Com o tempo, esse filtro se torna uma disposição fixa que determina as respostas e interpretações de um indivíduo frente a determinadas situações.

A importância estratégica do *global mindset* de uma organização é baseada na sua gestão estratégica global. Para Buechel (2014), a organização não depende apenas da habilidade de um indivíduo de pensar globalmente, mas sim, acredita na interconexão das mentalidades globais dos gestores de diferentes países e níveis, para tirar proveito das oportunidades globais. Uma série de estudos prova que o *global mindset* tem uma correlação com um maior alcance internacional, com uma postura estratégica e com o desempenho financeiro internacional.

Quando se pensa em desenvolver um *global mindset*, os estudiosos do tema informam que é importante lembrar que se trata de uma jornada incessante em que a palavra-chave é cultivar. Conforme Gupta e Govindarajan (2002), isto ocorre porque viver em um mundo dinâmico e complexo significa explorar constantemente os enlaces entre as diferentes culturas, para os quais não há limite ou uma fórmula pré-definida.

Por meio das abordagens da psicologia cognitiva e da teoria organizacional sobre desenvolvimento de conhecimento, pode-se compreender que a velocidade na qual qualquer indivíduo ou organização pode desenvolver um *global mindset* é orientada por quatro fatores principais. Esses fatores são: cultivo da curiosidade sobre o mundo e comprometimento em saber como ele funciona; articulação dos



atuais *mindset* (do indivíduo e da organização); construção de conhecimento sobre diferentes culturas, mercados e departamentos; e a criação de estruturas e condições, de forma a desenvolver uma perspectiva que une conhecimentos sobre as culturas, mercados e departamentos (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002).

Em relação à liderança global na prática, pode-se dizer que, dificilmente, uma empresa possui um banco de candidatos com todos os requisitos necessários para assumirem posições de liderança, principalmente posições de liderança global. Para muitas empresas, de acordo com Nielsen (2014), trata-se de criar a expertise da liderança global com os colaboradores ou equipes existentes, que podem ou não ser talentos naturais – ou podem ou não ter competências conducentes ao seu contexto atual de execução da estratégia global. Esse é o momento em que a empresa pode criar condições de estrutura que suportem o desenvolvimento, a manutenção e o posterior desenvolvimento de competências de liderança global, ao invés de simplesmente esperar o candidato perfeito aparecer.

Conforme Nielsen (2014), em nível organizacional, existem algumas abordagens e facilitadores genéricos para criar um maior espaço para o comportamento internacional e global, que são: proficiência em língua estrangeira; linguagem comum (pensar em sistemas e práticas comuns de criação de linguagem); estar atento às situações de desenvolvimento “local”; requisitos de diversidade para a equipe; *short term assignments* (STA) internacionais (designação de funcionário para trabalho fora de seu país por curto prazo, com manutenção do vínculo empregatício no país de origem); planos de carreiras globais; banco de talentos; objetivos e avaliação: integração das competências de liderança global em sistemas de avaliação de desempenho; construção de pontes tecnológicas; e aprendizado por meio da competição (tentativa de absorver o máximo de conhecimento possível do mundo exterior).

Esses pontos citados listam algumas abordagens para a criação de espaço para o comportamento global e internacional e ações baseadas na visão do *global mindset* como capacidade organizacional ou individual. No entanto, os processos organizacionais e estruturais citados são apenas um dos lados da história; as presenças do compromisso individual e a competência são o outro lado completamente diferente. Fatores facilitadores particularmente relevantes para o líder individual (ou a organização que deve recrutar e desenvolver o líder) na identificação, cultivo ou desenvolvimento de competências em nível individual, podem ser resumidos em: papel de liderança complexo; rede de contatos; experiência global positiva, que tenha gerado resultados; proficiência em língua inglesa; conhecimento de línguas estrangeiras; personalidade favorável em termos de sucesso global; capacidade de lidar com a complexidade; a questão da vida familiar; e a presença da diversidade cultural em sua vida pessoal.

Ainda, de acordo com Nielsen (2014), se não for oferecida nenhuma oportunidade para emprego dessas competências globais, elas podem não ser bem aproveitadas. Mesmo havendo espaço para a prática da liderança global, não há progresso se o líder, individualmente, não for competente e motivado para utilizar as suas qualificações. Esses pontos e modelos citados, se aplicados da maneira correta, podem contribuir para o desenvolvimento das organizações e de seus líderes. A seguir, apresenta-se a seção que trata do modelo *global mindset* de Beechler e Javidan, sendo um dos principais temas dessa pesquisa.



Os autores Beechler e Javidan (2007) afirmam que o *global mindset* emergiu como uma fonte-chave de vantagem competitiva a longo prazo no mercado global. Ter um *global mindset* tornou-se um fator crítico de sucesso em empresas globais. Beechler e Javidan (2007) consideram que os componentes críticos do *global mindset* são o capital intelectual, o capital psicológico e o capital social.

O primeiro componente crítico, o capital intelectual, refere-se às capacidades intelectuais e cognitivas dos líderes globais, consistindo em alguns atributos específicos, como: conhecimento da indústria global; conhecimento da rede de valor global; conhecimento da organização global; complexidade cognitiva; e perspicácia cultural. Líderes globais com altos índices de capital intelectual são capazes de entender a complexa indústria global na qual operam. Eles estão cientes dos competidores e das estratégias competitivas, dos diferentes sistemas políticos e econômicos, e são capazes de identificar oportunidades de negócio em diferentes partes do mundo (BEECHLER; JAVIDAN, 2007).

Os líderes com capital intelectual são indivíduos cognitivamente complexos, e conseguem entender múltiplas perspectivas sobre como definir e encaminhar oportunidades e desafios globais. Eles também têm uma forte perspicácia cultural, que inclui autoconhecimento cultural, o entendimento de culturas diferentes, assim como das histórias dos indivíduos, bem como conhecimento de outros idiomas.

Visto isso, pode-se dizer que o capital intelectual apresenta relevância para o desenvolvimento do líder global, tendo em vista que neste caso o líder possui conhecimento da indústria, das redes de valores e da organização como um todo, bem como a complexidade cognitiva e a perspicácia cultural. Contudo, os outros dois capitais existentes também apresentam grandes contribuições para a liderança global, conforme será abordado nas próximas seções.

O segundo componente crítico, o capital psicológico global, centra-se em conhecer e entender o ambiente e os problemas globais como atributos muito importantes para a efetividade dos líderes globais, mas isso não os leva automaticamente ao sucesso. Os líderes globais têm o conhecimento apropriado, mas também possuem um lado psicológico que lhes permite aplicar o conhecimento adquirido de forma correta. Dessa forma, o capital psicológico é definido como um conjunto de variáveis que podem ser desenvolvidas por meio do gerenciamento proativo e intervenção no local de trabalho.

O capital psicológico, segundo Luthans, Youssef e Avolio (2007), citados por Beechler e Javidan (2007), pode ser definido, ainda, como o estado de desenvolvimento psicológico positivo de um indivíduo, caracterizado por: (1) ter confiança para assumir e colocar o esforço necessário para obter sucesso em tarefas desafiadoras; (2) ser otimista sobre o sucesso agora e no futuro; (3) ser perseverante em relação às metas e, quando necessário, redirecionar o caminho para as metas; (4) quando atingido por problemas e adversidades, levantar e ir além, para alcançar o sucesso – resiliência. Pode-se dizer que, enquanto alguns elementos do capital psicológico, como otimismo, esperança e resiliência são estados psicológicos que podem ser desenvolvidos e melhorados, alguns outros elementos, como abertura e curiosidade podem ser mais profundos e, conseqüentemente, mais difíceis de mudar.

O terceiro componente crítico, o capital social global, ocupa-se do valor potencial vindo de certos estados psicológicos, percepções e expectativas comportamentais que atores sociais formam como um resultado de fazerem parte de estruturas sociais



e da natureza dos relacionamentos nessas estruturas. De forma resumida, o capital social refere-se aos relacionamentos internos e externos à organização.

Existem três tipos de capital social: relacional, estrutural e cognitivo. O primeiro, capital relacional, inclui ativos derivados das interações com os indivíduos nas redes, ao invés de apenas a própria estrutura. Este capital inclui crenças e atitudes como a confiança e a confiabilidade. Já o capital estrutural é baseado na posição que um indivíduo ocupa na rede e os contatos que podem lhe fornecer informações ou outros benefícios. O capital cognitivo refere-se às normas compartilhadas, valores, atitudes e crenças e é mais subjetivo e intangível do que o capital social estrutural.

Embora a liderança e, especificamente, a liderança global sejam tópicos muito amplos, de acordo com a questão de pesquisa definida, entende-se que o tema de maior relevância do presente trabalho é o *global mindset*. Tendo isso em vista, foram definidas categorias para coleta e análise dos resultados, visando facilitar o entendimento das questões e de suas posteriores respostas, que são: preparação e desenvolvimento de habilidades e ajustes pessoais/profissionais para lidar com as diferenças culturais.

Este primeiro tópico está diretamente ligado ao capital intelectual global, devido às complexidades envolvidas e à necessidade de entender as múltiplas perspectivas sobre como definir e encaminhar oportunidades e desafios globais.

O segundo tópico trata das diferenças culturais e suas características: se encaixa no capital psicológico global, pois, além do conhecimento necessário para exercer a função, os líderes globais devem ter um lado psicológico preparado para lidar com as diferenças culturais. Entre suas características estão a minimização da significância da nacionalidade, a atitude positiva com as relações internacionais e a paixão pelas diferenças culturais.

O terceiro tópico trata da liderança global e os obstáculos envolvidos está relacionado ao capital social global, que trata principalmente dos relacionamentos internos e externos à organização. Podem ser citadas características como as interações com os indivíduos na rede, as crenças e atitudes, como confiança e confiabilidade e a posição que um indivíduo ocupa na rede, bem como seus contatos.

Após apresentado o referencial teórico que sustenta este trabalho, apresentam-se os procedimentos metodológicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem utilizada neste trabalho é de natureza qualitativa. Para Santos e Caneloro (2006), a pesquisa de natureza qualitativa permite que dados subjetivos sejam levantados, bem como outros níveis de consciência da população em questão, por meio de depoimentos dos participantes, com informações pertinentes ao assunto investigado. Para Perovano (2016), a coleta de dados da pesquisa qualitativa é realizada diretamente no ambiente em que os atores vivem e participam, sendo as ações de pesquisa baseadas nas observações e vivências do pesquisador, sem uso de estatísticas ou qualquer outras formas de quantificações.

Quanto ao objetivo da pesquisa, a mesma tem caráter exploratório, que, junto com a verificação e a análise dos dados, busca garantir uma base adequada, podendo formular hipóteses para posteriores pesquisas. Conforme Cerro, Bervian e da Silva



(2007, p. 63), “[...] a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes”. Quanto ao procedimento técnico do trabalho, trata-se de um estudo de caso, que, de acordo com Gil (2008, p. 57), “[...] é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado [...]”.

O presente trabalho foi realizado na empresa ProfiGen do Brasil, fundada em 1996 e dedicada, desde o início, à pesquisa, produção e comercialização de sementes de tabaco. A ProfiGen tem como objetivo principal ajudar os produtores e a indústria do tabaco mundial a obter os maiores rendimentos possíveis da agricultura, estando presente em todos os continentes, o que requer grande flexibilidade e adaptabilidade, tendo em vista os diferentes requisitos de cada país, e tem seus produtos vendidos para mais de 30 países, atendendo clientes das Américas, Europa, África e Ásia. Considerando a visão internacional da empresa, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas com cinco entrevistados. Os participantes da pesquisa foram indicados pela empresa em questão por ocuparem posições de liderança global. Foram indicados cinco profissionais para realização de entrevistas, além da entrevista posterior com o *Controller*, sendo quatro entrevistas realizadas de fato. Um dos indicados não apresentou disponibilidade para participar do trabalho. Seguem, abaixo, os dados dos entrevistados, sendo quatro deles brasileiros e um estrangeiro:

- Entrevistado 1 (E1): Executivo de Vendas e Marketing, já possuía experiência na indústria fumageira e possui graduação e especialização na área em que atua.
- Entrevistado 2 (E2): Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento, possui graduação e MBA na área de atuação.
- Entrevistado 3 (E3): Gerente de Vendas e Desenvolvimento de Produto, já havia adquirido experiência internacional antes de ingressar na empresa, possui graduação na área de atuação.
- Entrevistado 4 (E4): Agrônomo Sênior, possui graduação na área de atuação e já havia trabalho em empresas do ramo agrícola.
- Entrevistado 5 (E5): *Controller*, possui graduação, especialização e mestrado na área de atuação e já possuía experiência em indústria fumageira.

No presente trabalho, foram utilizadas três técnicas de coleta de dados, sendo elas: entrevista com roteiro semiestruturado, instrumento quadro de dimensões e observação não participante. O roteiro de perguntas da entrevista realizado foi validado com dois especialistas da área. Sendo um professor doutor com experiência na condução de estudo acerca do tema *Global mindset* e o segundo especialista com experiência em desenvolvimento de lideranças em contextos multiculturais. A partir da análise da literatura e das contribuições dos experts foi possível propor três categorias de análise, de forma a facilitar o entendimento das questões, a saber: 1) preparação e desenvolvimento de habilidades e ajustes pessoais/profissionais para lidar com as diferentes culturas: está diretamente ligado ao capital intelectual global, tendo em vista as complexidades envolvidas e a necessidade de entendimento de múltiplas perspectivas; 2) diferenças culturais e suas características: se encaixa no capital psicológico global, pois além do conhecimento necessário para exercer a função, os líderes devem ter um lado psicológico preparado para lidar com as diferenças culturais; 3) liderança global e os obstáculos envolvidos: relacionado ao



capital social global, que trata principalmente dos relacionamentos internos e externos à organização.

O instrumento quadro de dimensões – que se ocupa em analisar os três capitais intelectuais: capital intelectual global; capital social global; capital psicológico global; que foram detalhados na revisão de literatura - foi replicado conforme o protocolo validado pela literatura de referência. A observação não participante consistiu na observação direta da rotina dos entrevistados. As entrevistas e o instrumento foram aplicados no período entre dezembro de 2017 e fevereiro de 2018.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente seção está estruturada em dois tópicos, sendo o primeiro tópico sobre os resultados do campo, as entrevistas realizadas com os sujeitos e as notas da observação não participante. O segundo tópico apresenta a aplicação do instrumento denominado quadro de dimensões.

4.1 Resultados do Campo

Os resultados das entrevistas foram agrupados em três tópicos, sendo eles: preparação e desenvolvimento de habilidades e ajustes pessoais/profissionais para lidar com as diferenças culturais; diferenças culturais e suas características; e liderança global em si e dos obstáculos que envolvem o processo, respectivamente.

Quando questionado sobre a preparação para lidar com as diferentes culturas, o entrevistado 1 disse que “a principal preparação foi o estudo de inglês e espanhol para possibilitar a comunicação”, além disso, complementou afirmando que realiza pesquisas relacionadas às características presentes na cultura, religião e modo de vida dos países a serem visitados. Os entrevistados 2 e 3 concordam que, nessas situações, “precisa falar menos e observar mais” E2 e “ouvir mais do que falar” E3, respectivamente. Esses comportamentos citados pelos entrevistados são percebidos no tipo de liderança carismática, pois demonstram a seus liderados empatia e preocupação em compreender o ambiente em que estão inseridos, visto que buscam avaliar de forma realista as limitações dos ambientes e de recursos disponíveis, conforme abordado por Menegon (2012) em seu estudo sobre os tipos de liderança.

Apesar do entrevistado 2 citar que não houve nenhuma preparação formal para lidar com as diferentes culturas, ele acredita que “a exposição frequente a essas culturas é que fazem com que se aprenda na prática” E2. Acrescentou, também, que acredita ser crucial seguir e respeitar os hábitos e a cultura de cada região. No depoimento do E2 fica clara a presença de características do capital psicológico global, conforme citado por Beechler e Javidan (2007), mostrando abertura e sensibilidade para outras culturas e uma atitude positiva frente às relações internacionais. Nota-se também que os colaboradores da empresa são expostos a um ambiente muito diversificado em termos culturais diariamente, seja por meio de contatos virtuais, viagens ou negociações com clientes ou fornecedores no exterior.

Quanto aos ajustes de desenvolvimento de habilidades, todos os entrevistados concordaram que, de alguma forma, foram necessários ajustes para atingir os seus



objetivos como líder global. O entrevistado 1 acredita que “o principal ajuste é o entendimento de que cada cultura tem seus pontos fortes e pontos fracos. Devemos estar abertos a observar, interagir e aprender com essas culturas” E1. Para ele, “O principal aprendizado é o entendimento de que cada povo e cultura tem sua dinâmica e os tempos de ação frente às diferentes situações é distinto” E1. Conforme Bateman e Snell (2012), a capacidade de perceber as necessidades e metas dos outros e ajustar apropriadamente a abordagem de liderança é uma das competências pessoais mais importantes, sendo parte da teoria de liderança dos traços. O desenvolvimento dessa competência é identificada na fala do entrevistado, pela sua preocupação e entendimento sobre as diferenças pessoais e culturais. Visto isso, percebe-se que a fala do entrevistado vai ao encontro ao que diz o autor sobre o tema.

O entrevistado 2 retomou a questão do domínio de idiomas, principalmente da língua inglesa, tendo em vista que, segundo o mesmo “é ela que te permite a comunicação com diferentes culturas” E2. O entrevistado 4 concordou e ainda acrescentou que “para trabalhar com diferentes culturas, você precisa ter boas habilidades de comunicação, pois você precisa interagir com as outras pessoas, o que melhora a sua habilidade também” E4. Para o entrevistado 3, “o desenvolvimento de habilidades de gestão, planejamento e línguas foram as mais importantes” E3. Todas essas características citadas pelos entrevistados são cruciais para uma boa gestão global e fazem parte do capital intelectual global, um dos componentes críticos do *global mindset*. Para Beechler e Javidan (2007), os líderes que apresentam capital intelectual têm forte perspicácia cultural, o que inclui o conhecimento das diferentes culturas bem como o conhecimento de diferentes idiomas.

Quando questionado sobre os ajustes pessoais e profissionais relacionados à estratégia da empresa, o entrevistado 1 falou que “a preparação antecipada focando nos objetivos específicos entre cliente e empresa na obtenção de soluções para os problemas” E1, sendo esta preparação principalmente técnica, “estudando os principais problemas em cada país e buscando encontrar dentro do nosso portfólio de produtos os melhores para cada situação” E1. No depoimento do E1 pode-se perceber que, além das outras habilidades e características citadas, um ponto muito importante para uma boa gestão global é o conhecimento técnico. É crucial que um líder entenda as complexidades e especificidades do ambiente em que atua.

Para o entrevistado 2 “um ajuste profissional importante específico da área do tabaco [...] é que é um mercado que não aceita produtos geneticamente modificados [...] é um requisito de mercado”. Tal informação está alinhada ao que diz Hitt (2007), quando se refere à teoria dos traços cita que um dos seis traços centrais importantes para a liderança é o conhecimento sobre o negócio, onde, por meio dele, os líderes tomam melhores decisões, antecipam futuros problemas e compreendem as implicações de suas ações.

No segundo tópico de questões, os entrevistados foram perguntados sobre as diferentes culturas e suas características, tendo como objetivo compreender mais sobre a diversidade e aspectos culturais presentes na rotina de trabalho dos líderes globais. Por meio das respostas percebe-se que os colaboradores da empresa são expostos a um ambiente muito diverso em termos culturais, pois a empresa trabalha com mais de 30 países, o que oportuniza aos colaboradores uma troca cultural muito rica, porém complexa, e saber gerenciar essa complexidade é essencial para uma liderança global de sucesso. Complementando ainda, Hofstede (2010) cita que é por



meio das diferenças culturais que se pode compreender alguns aspectos do trabalho global, onde os indivíduos tendem a pensar e a agir de diferentes formas, de acordo com as suas experiências anteriores.

Sobre os aspectos culturais relacionados à atuação profissional dos entrevistados, o 1 ressaltou “[...] A certeza que tenho é que não podemos ter preconceitos culturais para atuar nesta área” E1. Em relação à diversidade cultural na vida pessoal e familiar, o entrevistado 1 acredita ter aprendido e ainda estar aprendendo muito. O entrevistado 3 complementou “na minha família é rotina aprofundar conhecimentos sobre outros países e acompanhar o que acontece neles. Assim, minha função na empresa também serve para enriquecer a cultura da família, sendo um aspecto extremamente positivo para todos” E3.

As experiências vivenciadas e relatadas pelos entrevistados mostram que possuem uma capacidade de entendimento e ambientação com diferentes culturas e hábitos, o que, para Buechel (2014), são características comuns a gestores com um *global mindset*, já que sua real importância não está em fazer todas as coisas, mas sim, entender as complexidades e diferenças do ambiente global.

Quando perguntados sobre exemplos de aspectos culturais já vistos ou vivenciados, os entrevistados citaram alguns fatos interessantes, porém, a fala do entrevistado 1 foi a mais impactante:

O que mais me chamou a atenção nestes anos todos andando pelo mundo não são as diferenças culturais, mas sim as semelhanças, os valores. Pessoas com diferentes níveis de educação, [...] com acesso à tecnologia ou não, em qualquer parte do globo, têm muitas coisas, muitos valores em comum [...] desta forma, acredito que líderes globais têm sim que conhecer os aspectos culturais dos países em que atuam. Mas em momento algum podem esquecer os princípios básicos que regem a sociedade humana. Sem eles, todo conhecimento da diversidade cultural poderá ser inútil para construção e manutenção de relacionamento e dos negócios da empresa”. (E1.)

Nota-se que o entrevistado 1 possui conhecimento não somente técnico e de sua área de atuação, mas principalmente entende a importância de uma mentalidade global, o que vai de acordo com o que diz Rhinesmith (1996), citado por Morrison (2000), que as três maiores responsabilidades de um líder global são: estratégia e estrutura, cultura corporativa e pessoas.

Em relação aos obstáculos no processo de tornar-se um líder global, o entrevistado 2 citou “um dos principais obstáculos que encontrei e encontro é relacionado a pessoas, a natureza humana é complexa. Harmonizar comportamentos, hábitos, conhecimentos e anseios pessoais é difícil, estou sempre aprendendo mas sinto que tenho muito ainda a aprender” E2. O entrevistado 3 disse “nunca vivi em função de me tornar um líder. Acredito que minhas promoções aconteceram de forma gradativa e espontânea” E3. Ele acredita que atender às demandas da empresa e dos mercados com os quais tem contato, transcorreu como um processo natural de aprendizado.

Durante a realização das análises das entrevistas, foi identificada a necessidade de um melhor entendimento sobre o lado da empresa estudada em relação à



liderança global. Dessa forma, o *Controller* da empresa, que é responsável pelas áreas administrativas, incluindo a área de Recursos Humanos, foi consultado sobre a preparação e orientações a profissionais expatriados, líderes globais e até mesmo colaboradores com interação em nível mundial, e foi dito que a ProfiGen não tem funcionários expatriados. O que existe, na verdade, são funcionários que viajam e acabam por interagir com muitos países e culturas. Estas pessoas têm muitos anos de experiência no setor, bem como habilidade de interagir com diferentes culturas.

Ele lembrou, ainda, que “o setor do tabaco em geral trata-se de um negócio global, com empresas globais, onde a interação com pessoas de diferentes países é bastante comum” E5. Em relação a treinamentos e procedimentos, ele citou que não existe nada específico, tendo em vista que buscam trabalhar, ou contratar, quando necessário, pessoas com experiência no setor e com habilidade de interagir com múltiplas culturas. A busca da empresa por pessoas com experiência prévia e conhecimentos já estabelecidos corrobora o que diz Nielsen (2014) sobre os fatores facilitadores relevantes para o líder individual, em relação às competências que devem buscar ou desenvolver, como uma rede de contatos, experiências internacionais e conhecimentos de outros idiomas.

Ainda que não possua nenhum treinamento ou procedimento concreto, a empresa acredita que esta preparação é algo pertinente para os colaboradores e acrescenta que, no caso de língua estrangeira, o funcionário é incentivado a utilizar ou aprender o inglês, existindo inclusive uma política de incentivo ao aprendizado. Esta política estabelece que, quando utilizado para atividade fim na empresa, o funcionário pode receber reembolso parcial ou total de cursos de idiomas.

4.2 Resultados do Quadro de dimensões

Para complementar as entrevistas realizadas, foi aplicado um segundo método de coleta de dados, um instrumento chamado de quadro de dimensões, com o objetivo de validar os dados e informações coletadas nas entrevistas. As questões dessa sessão foram previamente elaboradas com base no questionário utilizado no projeto GLOBE e buscam analisar os três capitais intelectuais presentes no *global mindset*, de Beechler e Javidan (2007), sendo as 3 primeiras categorias referentes ao capital intelectual global, as categorias 4, 5 e 6 pertinentes ao capital social global e as categorias 7, 8 e 9 referentes ao capital psicológico global. Os entrevistados foram orientados a avaliar o grau de importância de cada uma das características apresentadas, considerando o que, para eles, é preciso para uma liderança global efetiva, utilizando uma escala *Likert* de 5 pontos, sendo 1 – menos importante – a 5 – mais importante.

As categorias 1, 2 e 3 estão relacionadas ao capital intelectual global, que, conforme Beechler e Javidan (2007), refere-se às capacidades intelectuais e cognitivas dos líderes globais. Os líderes com capital intelectual estão cientes dos competidores e das estratégias competitivas, bem como são indivíduos cognitivamente complexos e conseguem entender múltiplas perspectivas sobre como encaminhar oportunidades e desafios globais. Quando questionados sobre o conhecimento do negócio, dos concorrentes e da indústria global como um todo, todos os entrevistados concordaram que é uma característica muito importante para a liderança global, conforme foi citado pelos



entrevistados E1 e E2, na questão que trata de ajustes pessoais e profissionais ligados à estratégia da empresa, onde falaram sobre estudar os principais problemas e buscar soluções, bem como o conhecimento sobre o mercado de tabaco especificamente.

Os respondentes consideraram, ainda, muito importante a questão do conhecimento em diferentes idiomas, o que, segundo Beechler e Javidan (2007), é mais uma característica importante do capital intelectual, tendo em vista a forte perspicácia cultural, incluindo a autoconsciência cultural, compreensão das diferenças culturais e o conhecimento de outras línguas. O conhecimento de outros idiomas é um fator determinante tanto para a empresa quanto para o colaborador. Para Nielsen (2014), no lado organizacional proporciona a criação de maior espaço para o comportamento globalizado e, para os líderes e colaboradores, demonstra características como curiosidade e interesse em estabelecer contatos. O conhecimento de outros idiomas, conforme apontado nas entrevistas, também foi um fator decisivo para trilhar o caminho até onde os entrevistados chegaram – ou seja, posições de liderança com interações globais – o que, mais uma vez, reforça a importância deste conhecimento em uma carreira global.

Em relação às questões voltadas para o capital social global (4, 5 e 6), os respondentes apresentaram diferentes opiniões. Existem três tipos de capitais sociais: estrutural, relacional e cognitivo. Considerando os capitais sociais relacional e cognitivo, em cada questão dois entrevistados os consideraram como neutros, não dando alto nem baixo grau de importância. Sobre as interações com indivíduos da rede, através da manifestação de crenças e atitudes que inspiram confiança, os entrevistados 2 e 3 acreditam ser algo neutro, sem grande importância; porém, em suas entrevistas informaram ser algo muito significativo o relacionamento com outras culturas. Esta divergência pode se dar devido à uma possível falta de confiança dos entrevistados para com indivíduos de sua rede, tendo em vista que, segundo Beechler e Javidan (2007), “o capital relacional é a ‘capacidade’ que surge da prevalência da confiança em uma sociedade ou em certas partes dela”.

Entende-se, por meio disso, que para os entrevistados 2 e 3 o capital social estrutural faz mais sentido, pois é baseado na posição ocupada na rede e os contatos que o indivíduo tem que podem lhe fornecer acesso a informações ou a outros benefícios. Pessoas com altos níveis de capital social tendem a ocupar posições importantes com uma enorme rede de contatos, podendo utilizá-la quando lhes for conveniente.

O terceiro tópico aborda o capital psicológico global, e é o tópico com maior concordância de avaliação entre os entrevistados. Isso se deve pelo fato do capital psicológico estar enraizado no comportamento organizacional positivo presente nos entrevistados. Para Luthans e Youssef (2004), citados por Beechler e Javidan (2007), o capital psicológico global é definido como um conjunto de variáveis de estados, que podem ser desenvolvidas através de uma gestão proativa e de intervenção no local de trabalho.

Em relação à paixão pela diversidade, três entrevistados acreditam ser importante e um acredita ser muito importante ter gosto por aventuras globais e pelo aprendizado decorrente das experiências de vida. Líderes globais com essa característica transformam o desconhecido em algo interessante para buscar, ao invés de fugir desse “estado de medo”. Segundo Beechler e Javidan (2007), eles acabam criando uma forte paixão e disposição para conhecer e aprender mais sobre outras culturas



e diferentes pontos de vista. Este gosto pelo desconhecido está diretamente ligado ao *background* dos entrevistados, envolvendo todas as suas experiências anteriores e o ambiente onde foram criados e desenvolvidos, tendo em vista o que foi relatado nas entrevistas.

Percebe-se nos depoimentos dos entrevistados, quando abordada a questão de diferenças culturais, um lado de conexão emocional muito forte, sustentada pela afirmação do entrevistado 3 “o que mais me chamou a atenção nestes anos todos andando pelo mundo não são as diferenças culturais, mas sim as semelhanças, os valores” E3, bem como “[...] minha função na empresa também serve para enriquecer a cultura da família, sendo um aspecto extremamente positivo para todos” E3. A diversidade, então, é algo muito presente na vida profissional e pessoal destes entrevistados, o que reforça a presença do capital psicológico neste meio.

A boa vontade para trabalhar em diferentes horários e distância foi o tópico que todos os entrevistados consideraram ser muito importante para uma liderança global eficaz, que é uma característica de um perfil de líder com capital psicológico cosmopolitista. Esse perfil se refere a atributos psicológicos que permitem que um indivíduo tenha uma visão não etnocêntrica do mundo, conforme Levy *et al.* (2007), citado por Beechler e Javidan (2007). Ainda, segundo os autores, os líderes globais cosmopolitistas são abertos e sensíveis a outras culturas, demonstrando grande vontade de aprender mais sobre os outros e tem uma atitude positiva perante as relações e conflitos internacionais, também considerado como item muito importante para os respondentes.

Considerando as informações coletadas na entrevista e no instrumento, bem como o que foi apresentado na literatura, existe a necessidade de maior preparação e de uma orientação formal para formação e desenvolvimento de líderes globais, tendo em vista que atualmente a empresa busca profissionais já qualificados no mercado e, no futuro, isso pode vir a ser um desafio. Em um mercado onde está cada vez mais difícil encontrar profissionais com as características e atitudes desejadas, deve haver a preocupação em criar programas atrativos para retenção dos talentos que podem vir a assumir posições de liderança global.

Após analisar as informações levantadas nas entrevistas e na aplicação do instrumento, foi possível elaborar algumas sugestões para que a empresa possa facilitar o convívio dos colaboradores e líderes com diferentes culturas, tornando o seu processo de liderança global ainda mais eficaz, sugestões estas que serão abordadas na próxima seção.

5 SUGESTÕES DE MELHORIA

Feitas as considerações a respeito da análise dos resultados, pode-se observar que há certa divergência entre a literatura e a prática na empresa estudada. Muito embora os funcionários considerem suas experiências com diferentes culturas e idiomas algo significativo e positivo, nota-se que falta preparação e maior orientação por parte da empresa, tendo em vista que todos os entrevistados já estavam, de alguma forma, inseridos em ambientes globais, e por essa razão, nenhum deles teve maiores problemas ou empecilhos ao lidar com as diferenças culturais apresentadas na atuação global.



Visando criar um ambiente mais globalizado e auxiliar os futuros líderes globais, sugere-se criar um plano para preparação de colaboradores que lidam com diferentes culturas e idiomas, bem como um dossiê com informações sobre os diferentes países de contato profissional da empresa. Este plano deve conter informações básicas sobre como lidar com diferentes culturas, em relação a hábitos, valores, crenças, bem como características específicas de cada região; a empresa também deve disponibilizar cursos de idiomas, quando se fizer necessário; fornecer apoio psicológico caso o colaborador (ou a empresa) acredite que é necessária alguma intervenção ou ajuda. Como forma de auxiliar os colaboradores, a empresa também pode se utilizar de plataformas tecnológicas que proporcionam ambientes de aprendizado cultural.

Pode, ainda, ser providenciado um dossiê sobre os países de maior contato da empresa, fornecendo informações sobre o idioma em questão, dicas e orientações sobre como lidar com o país e cultura específicos, inclusive podendo ser abastecido com informações dos próprios colaboradores com vivências internacionais, pois, conforme citado pelo entrevistado 1, “o principal aprendizado é o entendimento de que cada povo e cultura tem sua dinâmica e os tempos de ação frente às diferentes situações é distinto” E1. Com isso, fica claro que a exposição ao ambiente global por si só pode proporcionar alguma preparação, porém, devido à enorme diversidade cultural existente nos diferentes países, é preciso entender e compreender as dinâmicas de cada cultura e situação de forma específica. Para colocar isso em prática, existem *softwares* e *websites* que podem auxiliar, como o “*Country Reports*”, que fornece informações diversas sobre os países e suas peculiaridades; e o “*Culture Crossing Guide*”, sendo este guia cultural pertencente à empresa *Culture Crossing*, que presta consultoria para atuação no mercado global. Outro fator que a empresa pode levar em consideração: a contratação de uma consultoria especializada em atuação de profissionais em nível global. Isto pode fornecer ainda mais subsídios para os líderes e colaboradores desenvolverem suas funções com sucesso.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar o desenvolvimento da liderança global dos gestores na empresa ProfiGen do Brasil, bem como suas características e motivações.

A coleta de dados, por meio de entrevista e instrumento, quadro de dimensões, teve como finalidade buscar informações sobre o perfil de liderança global presente na empresa, bem como analisar a forma pela qual essa liderança global se desenvolve, levando em consideração um tópico de suma relevância neste trabalho: o *global mindset* e os capitais psicológico, social e intelectual globais.

Após as análises da coleta de dados e levando em consideração os objetivos específicos estabelecidos para o trabalho foi possível perceber que os líderes globais da ProfiGen do Brasil apresentam características de *global mindset*. Ainda que a empresa não apresente uma preparação e formação específica para líderes globais, os mesmos conseguem desenvolver o *mindset* principalmente por meio de experiências anteriores e/ou atuais internacionais e da convivência com diferentes culturas e perspectivas, que faz parte da rotina das lideranças globais da empresa.



A empresa concorda com a relevância e importância de possuir profissionais preparados para uma atuação global, por isso foram detalhadas algumas sugestões visando a melhoria no processo de desenvolvimento do *global mindset* no ambiente organizacional. A experiência e conhecimento dos profissionais já preparados é de suma importância para esse processo, principalmente em se tratando do compartilhamento de informações e experiências prévias com os futuros líderes ou colaboradores com atuação global.

A realização do presente trabalho proporcionou aos autores um grande aprendizado, desde a pesquisa de literaturas acerca do tema, que pode ser considerada bastante limitada – principalmente na língua portuguesa –, tendo em vista que se trata de um assunto relativamente recente nas bibliografias, até a realização das entrevistas e aplicação do instrumento e posterior análise das informações. Foi possível estabelecer uma conexão com os entrevistados e entender um pouco mais sobre suas rotinas de trabalho local e global, bem como foi percebido que os mesmos se sentiram à vontade para compartilhar suas experiências pessoais e familiares.

Como sugestões de pesquisas futuras, o presente estudo pode ser realizado e colocado em prática também em outras empresas, de diferentes ramos e portes, desde que tenham algum tipo de atuação global. Ainda, podem ser realizadas pesquisas com organizações da mesma atividade fim, visando a comparação com o presente estudo.

Como limitações da pesquisa, considera-se o número de entrevistados, que foi limitado, porém atendeu grande parte dos líderes globais da empresa, tendo somente uma abstenção. Ainda, como não existe um protocolo ou programa formalizado de preparação dos líderes e colaboradores globais, alguns dados relevantes para a pesquisa não puderam ser coletados. Pelo fato de a empresa possuir um baixo índice de rotatividade, principalmente nas funções gerenciais, não foi possível entrevistar pessoas que não fazem mais parte da organização.

REFERÊNCIAS

- BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- BEECHLER, S.; JAVIDAN, M. Leading with a Global Mindset. *In: Advances in International Management: the global mindset*. [s. l.]: Elsevier, 2007.
- BUECHEL, Bettina. **Developing a Global Mindset: The Five Keys to Success**. Insights@IMD, n. 32, 2014.
- COUNTRY REPORTS. Disponível em: <http://www.countryreports.org/>. Acesso em: 22 maio 2018.
- CULTURE CROSSING GUIDE. Disponível em: <http://guide.culturecrossing.net/index.php>. Acesso em: 22 maio 2018.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Cultivating global mindset. **Academy of Management Executive**, [s.l.], v. 16, n. 1, p. 116-126, 2002.



HENSON, Ramon. **The Challenges of Global Leadership: Successful Global Leadership**. New York: Palgrave Macmillan, 2016.

HITT, Michael. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

HOFSTEDE, Geert. **Dimensions of national culture**. Geert Hofstede, 2010. Disponível em: <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>. Acesso em: 23 set. 2017.

JOKINEN, Tiina. Global leadership competencies: a review and discussion. **Journal of European Industrial Training**, [s./l.], v. 29, n. 3, p. 199-216, 2005.

MENEGON, Leticia Fantinato (org.). **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MORRISON, Allen J. Developing a global leadership model. **Human Resource Management**, [s./l.], v. 39, n. 2 & 3, p. 117-131, Summer/Fall, 2000.

NIELSEN, Rikke Kristine. **Global Mindset as Managerial Meta-competence and Organizational Capability: Boundary-crossing Leadership Cooperation in the MNC**. Doctoral School and Organisation and Management Studies, Copenhagen Business School, 2014.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2016.

SANTOS, V.; CANDELOORO, R. **Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: AGE, 2006.

