

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Eveline Barden Baier

GLOBAL MINDSET: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL

Santa Cruz do Sul

2018

Eveline Barden Baier

GLOBAL MINDSET: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL

Trabalho de Curso III apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Ingridi Vargas Bortolaso

Santa Cruz do Sul

2018

RESUMO

Diante da crescente globalização dos mercados no atual cenário organizacional, identifica-se a necessidade 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 deste 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 neste 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 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 da área de negócio da empresa. Ao final do trabalho, foram feitas algumas sugestões com o intuito de melhorar os aspectos identificados ao longo da pesquisa.

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

ABSTRACT

Given the increasing globalization of markets in the current organizational scenario, a new perspective on the role of leadership in organizations is identified. In addition to ensure succession in management positions, it is up to organizations to recognize and prepare leaders with a global mindset, whose characteristics allow them to exploit all the opportunities presented in this new scenario. The present research is strongly supported by the theory of global mindset, with contributions from authors such as Beechler and Javidan (2007), who address a specific model of global mindset and its critical components, seeking to present and identify the occurrence of leadership competencies in this process. Therefore, the research proposed a qualitative exploratory research, through a case study, with the general objective of analyzing the development of the global leadership of managers of the company ProfiGen do Brasil. The data collection was carried out with four employees with a global leadership role in the company, from different sectors and with contact with more than 30 countries and cultures, as well as with the Controller of the company, responsible for the administrative areas. Although the company has not presented a specific development model for global leaders, during the data collection and analysis, several characteristics related to the literature about global mindset were identified in the interviews. Such traits are clear when, for example, the company's leaders see themselves prepared to act in the competitive market that they are inserted, through technical and language knowledge and practical experiences with different cultures, which gives them great personal and professional satisfactio. Nevertheless, the lack of guidelines or a specific preparation for employees and leaders with global exposure, demands the search for professionals already formed and prepared by the market, which may be a problem for the company in the future, seeing that it is already a challenge to find professionals who meet the desired skills and the specific technical knowledge of the company's business area. At the end of the research, some suggestions were made with the intention of improving the aspects identified during the research.

Key words: Leadership. Globalization. Global Leadership. Organizational Cultre. *Global mindset.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Logo da empresa	13
Figura 2: O <i>Grid</i> Gerencial	20

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: O modelo de liderança de Fiedler.....	22
Quadro 2: Síntese das teorias de liderança	24
Quadro 3: Características dos líderes transacionais e transformacionais.....	25
Quadro 4: Síntese dos tipos de liderança	28
Quadro 5: Níveis de cultura.....	31
Quadro 6: Os valores concorrentes de liderança, eficácia e teoria organizacional ...	33
Quadro 7: Dimensões culturais de Hofstede	35
Quadro 8: Características do capital intelectual global.....	45
Quadro 9: Características do capital psicológico global	46
Quadro 10: Características do capital social global.....	47
Quadro 11: Dimensões da liderança culturalmente aceitável e <i>clusters</i> culturais	50
Quadro 12: Síntese de dados dos entrevistados.....	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS	11
1.1.1 OBJETIVO GERAL	11
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.2 JUSTIFICATIVA	11
1.3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	12
2 REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1 LIDERANÇA	15
2.1.1 TEORIAS DE LIDERANÇA	17
2.1.1.1 TEORIA DOS TRAÇOS	17
2.1.1.2 TEORIAS COMPORTAMENTAIS	19
2.1.1.3 TEORIAS SITUACIONAIS E CONTINGENCIAIS	21
2.1.2 TIPOS DE LIDERANÇA	25
2.1.2.1 LIDERANÇA TRANSACIONAL E TRANSFORMACIONAL	25
2.1.2.2 LIDERANÇA CARISMÁTICA	26
2.1.2.3 LIDERANÇA AUTÊNTICA	27
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	28
2.2.1 NÍVEIS DE CULTURA	29
2.2.2 QUATRO TIPOS DE CULTURA – <i>COMPETING VALUE FRAMEWORK</i>	31
2.2.3 DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE	33
2.3 LIDERANÇA GLOBAL	36
2.3.1 MODELOS E TEORIAS DE LIDERANÇA GLOBAL.....	36
2.3.2 MODELOS DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA GLOBAL	37
2.3.3 <i>GLOBAL MINDSET</i>	38
2.3.3.1 A BUSCA PELO GLOBAL MINDSET	40
2.3.3.2 COMPETÊNCIAS DO GLOBAL MINDSET	41
2.3.3.3 MODELO GLOBAL MINDSET DE BEECHLER E JAVIDAN.....	44
2.3.3.4 DIMENSÕES DE LIDERANÇA CULTURALMENTE ACEITÁVEL	47
2.3.3.5 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	50
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	52
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	52
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA	53

3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	55
3.4	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	56
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	57
4.1	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	57
4.1.1	ENTREVISTAS	57
4.1.2	QUADRO DE DIMENSÕES	66
4.2	SUGESTÕES DE MELHORIA	70
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
	REFERÊNCIAS.....	75
	APÊNDICE A – ENTREVISTA PARA A COLETA DE DADOS	78
	ANEXO A – QUADRO DE DIMENSÕES	79

1 INTRODUÇÃO

A partir do cenário 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. Para Caligiuri (2006), o ambiente global não mudou apenas o contexto competitivo dos negócios, mas mudou também o modo em que os líderes devem conduzir os negócios e as competências necessárias para alcançar o sucesso. A partir do exposto, entende-se que a liderança é um ponto chave para a estratégia das organizações.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 236), “liderança é uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos”. A liderança não se trata apenas de mandar ou dar ordens aos subordinados, mas muito mais de motivar e manter a motivação da equipe, lidar com as diferenças, proporcionar um bom ambiente de trabalho e, principalmente, saber gerenciar os 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 das diferenças culturais de outras pessoas e países onde será inserido. Neste contexto a liderança global ganha destaque, por meio das especificidades e características que 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 pela sua capacidade de atuar satisfatoriamente em processos com maior complexidade. Os países, bem como as pessoas, possuem características únicas que devem ser respeitadas, o que aumenta a complexidade do trabalho de um

líder global, pois além da rotina de trabalho, ele deverá considerar fatores como política, economia, e legislações dos países onde irá exercer sua função.

Segundo Beechler e Javidan (2007), as organizações precisam de uma nova geração de líderes globais que podem tomar decisões e ações que facilitem o desenvolvimento da complexa rede de conexões internas e externas com os indivíduos, times e organizações de diferentes sistemas políticos, sociais e culturais. De acordo com Tallon (2014), o futuro do trabalho da maneira na qual conhecemos está mudando de uma abordagem autoritária ultrapassada para esquemas colaborativos, que inspiram os indivíduos a se envolverem de novas maneiras com o seu trabalho e com os outros indivíduos. Portanto, os líderes globais devem estar aptos para influenciar os *stakeholders* internos e externos, de diferentes partes do mundo, visando atingir os objetivos organizacionais.

Um estudo do projeto chamado *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness* (GLOBE), buscou entender como a cultura de uma sociedade influencia os comportamentos de liderança esperados e se o sucesso da liderança depende de um líder que combine o seu estilo de liderança com as expectativas sociais. Os resultados mostram que, para produzir resultados extraordinários, os líderes globais precisam entender e, ainda, superar as expectativas de liderança nas culturas onde estão interagindo.

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 os seus líderes. Desta forma, o presente trabalho tem como questão de pesquisa:

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

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem como objetivo analisar o desenvolvimento da liderança global dos gestores da empresa ProfiGen do Brasil.

1.1.2 Objetivos específicos

- Mapear as principais atividades de preparação de líderes/colaboradores globais na empresa ProfiGen do Brasil;
- Levantar as evidências de presença do *global mindset* nos colaboradores da ProfiGen do Brasil;
- Identificar as conformidades e inconformidades entre a teoria e a prática na ProfiGen do Brasil; e
- Propor sugestões de melhoria para as inconformidades identificadas.

1.2 Justificativa

É inegável que o atual cenário enfrentado pelas empresas é bastante complexo e globalizado. Desta forma, as organizações e seus líderes precisam estar preparados para enfrentar questões ainda mais complexas, tendo em vista o grande número de profissionais que, direta ou indiretamente, exercem funções globais, que envolvem culturas organizacionais e estilos de liderança distintos.

Quanto a justificativa teórica, o presente estudo poderá contribuir para o desenvolvimento do tema em questão: liderança global, mostrando a aplicabilidade de um tema atual e relevante na literatura, tendo em vista que ainda existem poucos estudos que se ocupam desta temática, bem como são poucos os trabalhos em revistas e publicações qualificadas em português. A pesquisa também possibilitou a aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo da graduação em Administração.

Quanto a justificativa gerencial do estudo, o presente trabalho poderá ser utilizado como fonte de informações e sugestões para a empresa em questão, por meio da identificação de características presentes em líderes globais. Desta forma, a empresa poderá utilizar o trabalho como fonte de ferramenta para lidar de forma mais eficaz em contextos internacionais, por meio das características e especificidades identificadas, podendo aprimorar o seu processo interno de formação de líderes

globais e garantindo que os profissionais estejam preparados para os desafios que podem vir a enfrentar.

De acordo com Neeley (2015), “para ter sucesso na economia global, as empresas contam cada vez mais com uma força de trabalho geograficamente dispersa”. O autor cita, ainda que as empresas aproveitam as vantagens oferecidas pela diversidade internacional, reunindo indivíduos de diversas culturas com diferentes experiências profissionais e diferentes perspectivas em desafios estratégicos e organizacionais. Desta forma, pode-se concluir que todos esses fatores auxiliam as empresas globais ou multinacionais a competir no cenário de negócios atual.

Quanto a justificativa social para a realização do estudo, o mesmo pode ser considerado de grande importância para a sociedade, pois organizações, alunos, professores e a comunidade em geral poderá acessá-lo para obter informações sobre o assunto. O estudo também poderá ser utilizado para pesquisas e/ou para tirar eventuais dúvidas acerca do tema abordado, tratando-se de um tema atual, ainda pouco explorado em pesquisas e estudos.

1.3 Apresentação da empresa

A ProfiGen do Brasil foi fundada em 1996 pela empresa americana de tabaco UST (*United States Tobacco*), dedicando-se desde o início à pesquisa, produção e comercialização de sementes de tabaco. Para melhor gestão da empresa, foram contratados colaboradores com larga vivência no setor, que fossem brasileiros e que estivessem dispostos a ser parte da construção de um novo modelo de negócio, tendo em vista que na época não existiam empresas de semente de tabaco no Brasil.

Para a ProfiGen, o objetivo principal é ajudar os produtores e a indústria do tabaco mundial a obter os maiores rendimentos possíveis da agricultura, neste sentido, a empresa tem realizado investimentos contínuos na melhoria da qualidade de seu produto – as sementes, bem como no desenvolvimento de híbridos com maior potencial de produtividade e qualidade. A empresa está presente em todos os continentes, o que requer grande flexibilidade e adaptabilidade, tendo em vista os diferentes requisitos de cada país, tem seus produtos vendidos para mais de 30 Países, onde atende clientes das Américas, Europa, África e Ásia.

Em 2008, o grupo UST foi adquirido pelo grupo americano Altria, sendo que em 2014 60% da controladora da ProfiGen do Brasil Ltda. (ProfiGen LLC, estabelecida no

estado da Virgínia, Estados Unidos) foi adquirido pelo grupo Philip Morris International (PMI). Neste contexto de *joint venture* entre a PMI e Altria, a estrutura de governança da ProfiGen do Brasil consiste em um *board* de diretores, formado por três membros indicados pela PMI, que também indica o *chairman* do board, e dois membros indicados pela Altria. A PMI também indica o presidente e o vice-presidente da empresa, sendo que a gestão é realizada por meio de um *business plan* (BP – plano de negócios) com validade para o próximo ano, com a projeção de mais quatro anos. No BP estão estabelecidas as metas a serem atingidas, tanto em termos financeiros como indicadores operacionais e de mercado, bem como os respectivos planos de ação.

A ProfiGen possui um quadro de colaboradores enxuto, com menos de 50 profissionais no quadro permanente, e contrata entre 250 e 400 colaboradores com contrato por prazo determinado, para trabalhos relacionados à safra da semente de tabaco. O *turnover* entre o grupo gerencial e de supervisão é muito baixo, sendo que no nível mais operacional existe uma troca maior de pessoas em função de certa dificuldade de adaptação de alguns colaboradores às normas e práticas da empresa. Na figura 1, apresenta-se o logo da empresa, proveniente da flor do tabaco.

Figura 1: Logo da empresa



Fonte: Site da empresa, outubro de 2017.

Dadas as características de internacionalização presentes desde a fundação da empresa no Brasil, com a necessidade de atender às demandas de clientes internacionais e, mais recentemente considerando a aquisição por parte da PMI, tem-

se a criação de um ambiente de negócios globalizado e complexo. Além de competir no âmbito deste novo ambiente, apresenta-se também o desafio de desenvolver e reter um quadro gerencial capaz de captar as oportunidades e superar os desafios deste cenário. Assim, a ProfiGen do Brasil busca desenvolver e reter uma cadeia de gestores com as competências necessárias para garantir a adequação às novas diretrizes do grupo e permitir a perpetuidade do negócio através deste.

2 REVISÃO DE LITERATURA

No presente tópico serão apresentadas as principais abordagens que sustentam os conceitos de liderança e cultura organizacional, bem como sua relação com a liderança global. O tópico está dividido em três seções, sendo que a primeira apresenta as principais abordagens relacionadas à liderança de forma geral, os tipos de liderança e os desafios de liderar. A segunda seção aborda o tema da cultura organizacional, onde são apresentados os níveis de cultura e os tipos de cultura. A terceira seção aborda a liderança global, apresentando os principais modelos de liderança global, os modelos de competências da liderança global e o *global mindset*, aprofundando no modelo de *global mindset* apresentado por Beecher e Javidan (2007).

2.1 Liderança

A liderança tem ocupado um papel muito importante na compreensão do comportamento de grupos, pois, geralmente, é o líder que mostra o caminho para alcançar os objetivos pretendidos. Portanto, é crucial para as organizações e gestores identificar traços e atitudes em seus colaboradores para que se tornem líderes, visando a melhoria do desempenho do grupo.

A liderança está presente na humanidade há muito tempo, das mais diferentes formas. Desde os tempos mais primórdios os líderes já existiam, sendo identificados por meio do chefe do grupo, o que tomava a frente perante os desafios existentes, servindo de exemplo para os membros de sua comunidade.

Para Robbins (2005), a liderança trata-se da capacidade de um indivíduo de influenciar determinado grupo visando alcançar um objetivo. O autor cita, ainda, que, essa influência pode ter origem formal, como um alto cargo exercido na organização, tendo em vista que sua função possui um grau de autoridade, assumindo assim um papel de líder em função de seu cargo. Existe também a liderança não sancionada, onde existe uma capacidade de influência sobre os indivíduos, fora da estrutura formal da organização, o que quer dizer que um líder pode surgir de forma natural dentro de determinado grupo, ou então por indicação formal.

Os líderes podem realizar uma série de atividades para direcionar e influenciar indivíduos para que alcancem os objetivos propostos. As atividades incluem o fornecimento de informações, solução dos possíveis conflitos, motivação dos

seguidores, antecipação dos problemas, desenvolvimento de respeito mútuo do grupo e a coordenação de atividades e esforços do grupo (HITT, 2007).

O conceito de liderança, segundo Chiavenato (2014) pode ser ampliado e estendido. O executivo maior da organização, seja presidente, diretor ou qualquer outra denominação que tenha, deve ser o principal líder. Para que isso ocorra, a sua atuação deve ser orientada para duas importantes vertentes. A primeira é a ubiquidade – estar presente em todas as ocasiões ou ser representado adequadamente pelos executivos espalhados pela organização com papéis de líderes. A segunda é a conectibilidade – servir como um elo entre os líderes dentro da organização, garantindo uma atuação sistêmica, tornando-se assim, o líder dos líderes.

Os autores Posner e Kouzes (2013) identificaram, por meio da análise de várias experiências de liderança, comportamentos e ações de líderes que fazem a diferença. Ao fazer coisas extraordinárias nas organizações, os líderes adotam o que os autores chamam de Cinco Práticas da Liderança Exemplar, onde os líderes: modelam o estilo; inspiram a visão comum; questionam o processo; capacitam os outros para a ação; e animam os corações. Ainda para os autores, a liderança é um conjunto identificável de qualificações e habilidades acessíveis a todos.

A liderança apresenta uma série de desafios, justamente por se tratar de um tema relativamente novo. Conforme Jung e Kyrillos (2015, p. 47) “novas empresas tem novos líderes, e novos líderes exigem novos comportamentos”. Cada vez mais jovens estão assumindo posições de liderança nas empresas, exigindo, assim, um novo comportamento e uma nova visão do negócio. Para Jung e Kyrillos (2015), no ambiente de trabalho atual, pelo menos três gerações dividem o mesmo espaço: os idealistas e sonhadores nascidos nos anos de 1920 e 1930; os *baby boomers* dos anos 1940 e 1950, querendo mudar o mundo; a geração X, de 1960 e 1970, com seu ceticismo e tolerância; e a geração Y, nascida nos anos de 1980 e 1990. A geração Z, de 2000 a 2010, está iniciando no mercado de trabalho ou ainda causando impactos no ambiente familiar.

Para Jung e Kyrillos (2015), essa mistura de gerações pode trazer uma série de desafios e medos, porém, deve-se tentar aproveitar o máximo de cada geração, com suas características e ideais. Trazendo para dentro o que cada geração tem de melhor a oferecer, como a experiência dos mais vividos e as dúvidas de quem chega, pode auxiliar muito a empresa na construção de novos projetos e inovações.

No contexto dinâmico apresentado atualmente, as organizações cada vez mais necessitam de liderança e administração fortes para atingir o máximo da eficácia. Para Robbins (2005), as empresas precisam de líderes que desafiem o *status quo*, que criem novas visões de futuro e que sejam capazes de inspirar os membros da organização, mas, também, precisam de gestores capazes de criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia a dia. Para entender melhor algumas características, comportamentos ou atitudes dos líderes, as teorias de liderança começaram a surgir.

2.1.1 Teorias de liderança

Na presente seção, serão apresentadas as principais teorias de liderança estudadas, entre elas a teoria dos traços, que determina traços ou características presentes em líderes; as teorias comportamentais, que busca analisar o comportamento dos líderes; e as teorias situacionais e contingenciais, sendo que a primeira identifica fatores situacionais que contribuem para uma liderança eficaz e a segunda identifica qual estilo de liderança é mais eficaz para cada circunstância.

2.1.1.1 Teoria dos traços

A teoria dos traços, de acordo com Bateman e Snell (2012), é a mais antiga forma de encarar a liderança, concentrando-se em líderes individuais e procurando determinar traços ou características pessoais compartilhadas por grandes líderes. Esta abordagem presume a existência de uma personalidade de comando e admite que a liderança é inata, e não aprendida.

Muitas das pesquisas realizadas para identificar os traços responsáveis pela capacidade de liderar não tiveram sucesso. Segundo Robbins (2005), de quase 80 traços de liderança identificados em uma pesquisa no final dos anos 60, apenas cinco eram comuns a quatro ou mais estudos. Já nos anos 90, depois de muitos estudos, poderia se dizer que estes sete traços pareciam diferenciar os líderes: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, elevado auto monitoramento e conhecimentos relevantes para o trabalho.

As últimas descobertas mostram que os traços podem indicar perfis de liderança. Robbins (2005) considera que os traços funcionam melhor para antecipar o surgimento da liderança do que para comparação de líderes eficazes de líderes

ineficazes, pois um indivíduo pode apresentar determinados traços e ser considerado líder pelos demais, porém isto não significa que o mesmo terá sucesso no alcance dos seus objetivos. Em contraponto, Hitt (2007) mostra que estudiosos da modernidade propuseram que traços importantes de liderança podem ser caracterizados de acordo com os seis traços centrais, sendo:

- Impulso: é a ambição, a motivação e a persistência presentes nas pessoas. Um líder deve ser capaz de criar uma visão e de agir durante períodos turbulentos;
- Motivação para a liderança: é o desejo de conduzir e influenciar indivíduos, assumir responsabilidades e conquistar o poder;
- Honestidade e integridade: líderes com estes traços são confiáveis e consistentes em suas falas e ações;
- Autoconfiança: são capazes de aprender com seus próprios erros, de reagir positivamente a situações de estresse e de controlar seu estado emocional;
- Capacidade cognitiva: líderes com alto grau de inteligência podem processar informações complexas e lidar com ambientes em constante mudança; e
- Conhecimento sobre o negócio: tomam melhores decisões, antecipam futuros problemas e compreendem as implicações de suas ações.

Portanto, Hitt (2007), de acordo com os estudos realizados, conclui que os traços identificados são importantes, entretanto, embora sejam necessários alguns traços para que o indivíduo se torne um líder eficaz, o líder ainda deve adotar algumas medidas para que venha a ser bem-sucedido.

Para Bateman e Snell (2012), existe uma competência pessoal que pode ser a mais importante de todas, que é a capacidade de perceber as necessidades e metas dos outros e ajustar apropriadamente a abordagem de liderança. Os líderes mais eficazes não se limitam a somente um estilo de liderança; pelo contrário, eles conseguem utilizar diferentes estilos. Portanto, houve a necessidade de estudar o comportamento dos líderes e de que forma ele impacta na eficácia de seu trabalho.

Desta forma, ao concluir-se que a teoria dos traços, de forma isolada, não determinava a capacidade ou propensão para a liderança, os pesquisadores passaram a explorar outros fatores. Uma destas novas vertentes de estudiosos resolveu explorar também o comportamento dos indivíduos para verificar características comuns que pudessem identificar os líderes, conforme apresentado na próxima seção.

2.1.1.2 Teorias comportamentais

Para os pesquisadores desta vertente, caso comprovada a existência de comportamentos específicos nos líderes, tais atributos poderiam ser ensinados. Desta forma, conforme destaca Robbins (2005), a liderança poderia ser ensinada e poderiam ser elaborados programas para implantar os padrões de comportamento nos indivíduos que desejassem se tornar líderes eficazes. A Universidade de Michigan e a Universidade do Estado de Ohio analisaram o que os líderes realmente faziam para serem eficazes.

- Estudos da Universidade de Michigan

Os estudos sobre liderança realizados na universidade, segundo Hitt (2007), examinavam dois estilos comportamentais presentes em um líder: o estilo centrado na tarefa e o estilo centrado no empregado. O estilo centrado na tarefa mostra a ênfase das tarefas dos empregados e os métodos empregados para cumpri-las. O estilo centrado no empregado enfatiza as necessidades pessoais dos colaboradores e o desenvolvimento das relações interpessoais.

As conclusões do estudo, conforme Robbins (2005, p. 262), foram “extremamente favoráveis ao comportamento dos líderes orientados para os funcionários”. Os líderes voltados à tarefa (ou produção) se associaram a índices mais baixos de produtividade e satisfação

- Estudos da Universidade Estadual de Ohio

Neste estudo, os pesquisadores buscaram identificar as dimensões independentes do comportamento de líderes. As dimensões que foram identificadas se chamaram estrutura de iniciação e consideração. A estrutura de iniciação diz respeito à extensão em que um líder consegue definir e estruturar o seu próprio papel e o de funcionários visando alcançar os objetivos. A consideração é um estilo comportamental de liderança demonstrado pela capacidade de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos colaboradores e cuidado com os seus sentimentos (ROBBINS, 2005).

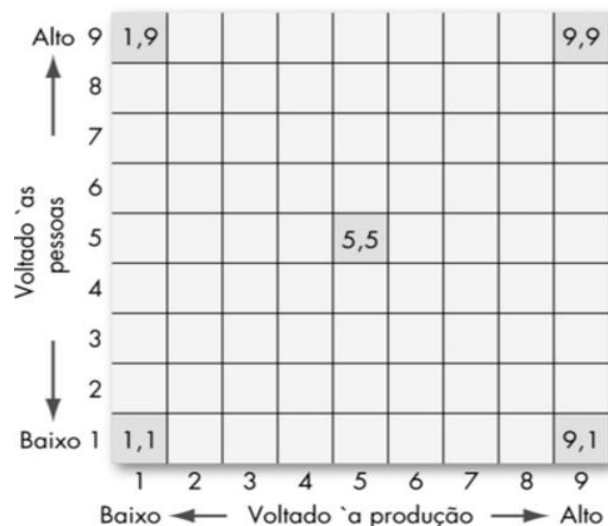
Como conclusão, as pesquisas sugerem que o estilo “alto grau” costuma trazer resultados positivos, porém existem exceções suficientes para indicar que os fatores situacionais precisam ser integrados à teoria.

- Grade gerencial (*grid* gerencial)

Evoluindo em relação ao trabalho realizado nas universidades, Hitt (2007) cita que outros pesquisadores propuseram uma classificação chamada de grade (ou *grid*) gerencial, mostrando os estilos de liderança. Na pesquisa, foram definidas duas dimensões do comportamento de líderes: a preocupação com as pessoas e a preocupação com a produção. Os pesquisadores, Blake e Mouton, acreditavam que, para serem líderes eficazes, eles deveriam apresentar índices altos de preocupação com as pessoas e com a produção.

Robbins (2005), mostra que o *grid* tem nove possíveis posições em cada eixo, criando assim 81 posições diferentes, podendo-se colocar o estilo de liderança, conforme apresentado na figura 2.

Figura 2: O Grid Gerencial



Fonte: Robbins, 2005.

Com base nos resultados do estudo, constatou-se que os executivos têm melhor desempenho em um estilo 9,9, em comparação, por exemplo, com um estilo 9,1, que seria um tipo autoritário. Porém, o *grid* oferece apenas uma melhor conceptualização do estilo de liderança, não oferecendo novas informações para o estudo da liderança, não se podendo afirmar que o estilo 9,9 é o mais adequado para todas as situações.

Como conclusão, as pesquisas sugerem que o estilo “alto grau” costuma trazer resultados positivos, porém existem exceções suficientes para indicar que os fatores situacionais precisam ser integrados à teoria.

2.1.1.3 Teorias situacionais e contingenciais

Para Bateman e Snell (2012), as teorias situacionais e contingenciais abordam uma perspectiva onde a liderança propõe a inexistência de traços e comportamentos considerados universalmente importantes e que os eficazes variam de acordo com a situação.

Nas teorias situacionais de liderança, os traços e o comportamento do líder atuam em conjunto com as contingências situacionais para determinar os resultados. As contingências situacionais representam aspectos da situação onde ocorre a liderança. As teorias situacionais procuram incluir a liderança no contexto ambiental em que ela ocorre, levando em conta o líder, os liderados, a tarefa, a situação, os objetivos, etc. (CHIAVENATO, 2014, p. 245)

Robbins e Judge (2014, p. 253) afirmam que “prever o sucesso da liderança é mais complexo do que alguns traços ou comportamentos de isolamento”. O que pode ter funcionado em tempos ruins e em tempos bons não parece traduzir para o sucesso a longo prazo. Os pesquisadores analisaram as influências situacionais e consideraram três abordagens, visando isolar as variáveis situacionais: o modelo de Fiedler, a teoria situacional, a teoria de caminho-meta e o modelo de participação do líder.

- O modelo de Fiedler

O modelo de contingência de Fiedler, criado por Fred Fiedler em 1967, segundo Robbins e Judge (2014), aponta que o desempenho eficaz de um grupo depende da correta correspondência entre o estilo de liderança e o grau em que a situação confere o controle ao líder. Neste modelo, o estilo de liderança básico do indivíduo é um fator-chave no sucesso da liderança. Pensando nisso, Fiedler criou o “questionário do colega de trabalho (LPC) menos preferido”, para identificar o estilo, medindo se uma pessoa é orientada à tarefa ou ao relacionamento.

Este questionário solicita aos participantes pensarem em todos os colegas de trabalho que já tiveram e descreverem o que eles menos gostaram de trabalhar, classificando a pessoa em uma escala de 1 a 8 para cada um dos 16 conjuntos de adjetivos, como agradável/desagradável, solidário/hostil. Caso o entrevistado descrevesse a pessoa com quem é menos capaz de trabalhar em termos favoráveis, Fiedler caracterizaria a pessoa como orientado ao relacionamento. Caso contrário, se o colega de trabalho é colocado em termos menos favoráveis, a produtividade é mais visada e o indivíduo é mais orientado para a tarefa.

Após avaliar o estilo de liderança básico por meio do questionário, o líder é combinado com a situação. Foram identificadas três dimensões situacionais por Fiedler. A primeira referente as relações líder-membro, representa a confiança e o respeito dos membros por seu líder; A segunda trata da estrutura da tarefa, que é o grau no qual as atribuições de trabalho seguem procedimentos; por fim, o poder de posição, demonstra o grau de influência de um líder sobre as variáveis de poder, como a demissão, promoções e aumentos de salário (ROBBINS; JUDGE, 2014).

Para Fiedler (1967), quanto melhor for a relação do líder com o liderado, maior é o grau da estrutura da tarefa e o poder da posição, dando mais controle ao líder. Segundo Robbins (2005), com os resultados do questionário e a avaliação das variáveis, o modelo de Fiedler sugere que seja feita a adequação entre eles para chegar-se ao máximo de uma liderança eficaz. Os resultados do questionário LPC irão determinar qual o tipo de líder é mais adequado para cada situação. O quadro 1 apresenta o modelo da favorabilidade da situação elaborado por Fiedler (1967), onde são considerados três fatores situacionais.

Quadro 1: O modelo de liderança de Fiedler

Fatores situacionais	Favorabilidade situacional	Desfavorabilidade situacional
Poder de posição do líder	Maior poder de posição do líder; Muita autoridade formal; Alto nível hierárquico.	Menor poder de posição do líder; Pouca autoridade formal; Baixo nível hierárquico.
Estrutura da tarefa	Tarefa estruturada, rotineira e programada; Fácil de desempenhar, de executar e de aprender.	Tarefa não estruturada, variada e não programada; Difícil de desempenhar, executar e aprender.
Relações entre líder e subordinados	Bom relacionamento entre o líder e os membros do grupo.	Mau relacionamento entre o líder e os membros do grupo.

Fonte: Adaptado a partir de Chiavenato, 2014.

No quadro 1, são identificadas as características dos fatores situacionais em ocasiões de favorabilidade e desfavorabilidade. A liderança orientada para as relações, segundo Chiavenato (2014), tende a ser utilizada quando há uma moderada favorabilidade, quando o líder tem um poder razoável, as tarefas são ambíguas e os relacionamentos são bons. Desta forma, o líder será capaz de criar uma atmosfera positiva com o seu grupo e, ainda, melhorar os relacionamentos, esclarecer as tarefas e estabelecer poder em sua posição.

- Teoria situacional

A teoria da liderança situacional (SLT), desenvolvida por Paul Hersey e Ken Blanchard, tem como foco os liderados. De acordo com Robbins (2005), a liderança bem-sucedida é alcançada por meio da escolha do estilo de liderança adequado, que os pesquisadores dizem ser contingentes ao nível de prontidão dos liderados. A ênfase nos liderados mostra a realidade de que são eles que aceitam, ou não, determinado líder.

Esta teoria percebe a relação do líder e dos liderados fazendo uma analogia à relação existente entre os pais e os filhos. Como os pais devem reduzir o controle sobre os filhos conforme seu amadurecimento, a teoria sugere que o mesmo deve ser realizado pelo líder.

- Teoria do caminho-meta

A teoria se baseia em elementos apontados na pesquisa realizada pela Universidade de Ohio sobre a iniciação e consideração, assim como a teoria da expectativa de motivação. A teoria do caminho-meta propõe que é uma função do líder auxiliar os seus liderados a alcançar as suas metas, fornecendo todo o suporte necessário para garantir que as mesmas sejam compatíveis com os objetivos da organização. Ainda de acordo com a teoria, o líder deverá ser diretivo ou apoiador, ou ainda apresentar um comportamento diferente, dependendo de uma análise da situação. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010)

- Modelo de participação de liderança

A forma como o líder toma suas decisões é tão importante quanto o que ele decide, é o que argumenta esta teoria. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), o modelo faz uma relação entre o comportamento de liderança e a participação dos liderados no processo de tomada de decisão. O presente modelo sustenta, ainda, que o comportamento do líder deve ser ajustado à estrutura da tarefa.

Como as outras teorias apresentadas, essa também pressupõe que os líderes utilizam um estilo heterogêneo com os seus liderados.

- Teoria da troca entre líder e liderados (LMX)

A teoria da troca entre líder e liderados (LMX, do inglês *Leader-Member Exchange*), de acordo com Robbins (2005, p. 267) “argumenta que, por causa das pressões do tempo, os líderes estabelecem um relacionamento especial com um

pequeno grupo de liderados”. Os liderados que fazem parte deste grupo tem a confiança do líder e recebem atenção e privilégios especiais, sendo os demais membros considerados o “grupo de fora” (ROBBINS, 2005).

Segundo Robbins e Judge (2014), as pesquisas para testar esta teoria geralmente apresentam resultados favoráveis, provando que os líderes de fato diferenciam seus seguidores. Os seguidores do seu grupo terão avaliações de desempenho mais elevadas, envolvem-se em comportamentos de cidadania no trabalho e também relatam maior satisfação com os superiores. Os líderes investem recursos nos que esperam desempenhar melhor, acreditando que o seu grupo de liderados é mais competente do que os que estão de fora.

O quadro 2 apresenta um resumo com as características das principais teorias de liderança abordadas neste tópico.

Quadro 2: Síntese das teorias de liderança

Teoria	Características
Teoria dos traços	Os líderes são reconhecidos por alguns traços específicos. O líder nasce, não se faz. Os sete traços principais são impulso, motivação para liderança, honestidade e integridade, autoconfiança, capacidade cognitiva e conhecimento sobre o negócio.
Teorias comportamentais	Comportamentos específicos diferenciam os líderes dos demais. Os estudos realizados sobre a teoria são: estudos da Universidade de Michigan (comportamento centrado no funcionário ou na produção); estudos da Universidade de Ohio (estrutura de iniciação e consideração); e grade gerencial, de Blake e Mouton (mede a preocupação com as pessoas e a produção);
Teorias contingenciais e situacionais	Aborda a teoria da inexistência de traços e comportamentos considerados universalmente importantes e que as teorias situacionais procuram incluir a liderança no contexto ambiental em que ela ocorre.
Modelo de Fiedler	O desempenho eficaz do grupo depende do estilo de atuação do líder com seus subordinados, sendo os estilos voltados para relações e tarefas.
Teoria situacional de Hersey e Blanchard	Orientação para as pessoas e orientação para as tarefas, podendo apresentar nível alto ou baixo.
Teoria do caminho-meta	É função do líder auxiliar os seus liderados a alcançar as suas metas. O líder deverá ser diretivo ou apoiador.
Modelo de participação de liderança	A forma como o líder toma suas decisões é tão importante quanto o que ele decide. Os líderes utilizam um estilo heterogêneo com seus liderados.
Teoria da troca entre líder e liderados	Os líderes estabelecem uma relação especial com um pequeno grupo de liderados.

Fonte: Compilado pela autora do trabalho.

Após apresentação do quadro síntese, passa-se para o próximo tópico, onde serão abordados alguns dos principais tipos de liderança existentes e suas características, bem como exemplos de sua aplicabilidade na prática.

2.1.2 Tipos de liderança

Existem algumas abordagens contemporâneas da liderança, entre elas estão a liderança transacional e transformacional, a liderança carismática e a liderança autêntica. Essas abordagens buscam entender como os liderados se sentem inspirados e motivados pelos seus líderes, conforme será abordado nos próximos tópicos.

2.1.2.1 Liderança transacional e transformacional

De acordo com Chiavenato (2014), dois tipos de liderança política foram identificados, sendo elas a liderança transacional e a transformacional. A primeira refere-se apenas a uma relação de intercâmbio entre os líderes e os liderados. A segunda é baseada em mudanças de valores, crenças e necessidades dos liderados. As características e diferenças podem ser vistas no quadro 3.

Quadro 3: Características dos líderes transacionais e transformacionais

Liderança transacional	Liderança transformacional
1. Recompensas contingentes: troca de recompensas por esforços ou promessa de recompensas pelo bom desempenho, reconhecimento de sucesso.	1. Carisma: proporciona visão e senso de missão, instila orgulho, ganha respeito e confiança.
2. Administração por exceção (ativa): procura e identifica desvios das regras e dos padrões para provocar ações corretivas.	2. Inspiração: Comunica elevadas expectativas, utiliza símbolos para focalizar esforços, expressa importantes propósitos a partir de meios simples.
3. Administração por exceção (passiva): intervém somente quando os padrões não são alcançados.	3. Estimulação intelectual: promove inteligência, racionalidade e uma cuidadosa solução de problemas.
4. Liberalidade (<i>laissez-faire</i>): abdica de responsabilidades, evita tomar decisões, omite.	4. Consideração pessoal: dá atenção pessoal, trata cada pessoa individualmente, assessora e impulsiona.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2014.

Após apresentação do quadro 3, com as principais características da liderança transacional e da liderança transformacional, pode-se dizer que o comportamento

ideal, ou esperado, de um líder está presente na liderança transformacional, sendo que na liderança transacional o líder se comporta mais como um “chefe”.

As lideranças transacionais e transformacionais, não devem ser vistas como abordagens opostas para se fazer com que as coisas sejam realizadas. A liderança transformacional é construída em cima da liderança transacional – ela produz nos liderados níveis de esforço e de desempenho que vão além daqueles obtidos apenas na abordagem transacional. Além disso, a liderança transformacional é mais do que carisma. (ROBBINS, 2005, p. 285)

Além dos tipos de liderança transacional e transformacional apresentarem características complementares, é possível identificar pontos em comum também com outros tipos de liderança, como é o caso da liderança carismática. A liderança carismática, será apresentada na próxima seção, apesar das semelhanças com a liderança transformacional, tem seu foco mais voltado às características extraordinárias dos líderes, por meio da sua visão, sensibilidade e outros comportamentos diferenciados dos demais.

2.1.2.2 Liderança carismática

Para Chiavenato (2014, p. 251) “a liderança carismática está relacionada com a força das habilidades pessoais que permitem um profundo e extraordinário efeito sobre os seguidores”. A liderança carismática, segundo Robbins (2005), cita que os seguidores de determinado líder atribuem a ele características e capacidades extraordinárias de liderança ao observar alguns comportamentos.

De acordo com Menegon (2012), o estudo mais completo sobre este estilo de liderança mostrou cinco características que distinguem os líderes carismáticos dos demais:

- Visão e articulação: os líderes carismáticos tem uma visão que propõe um futuro melhor e conseguem expressar a importância desta visão;
- Risco pessoal: os líderes estão dispostos a correr riscos para atingir sua visão;
- Sensibilidade ao ambiente: avaliam de forma realista as limitações de ambiente e de recursos;
- Sensibilidade para as necessidades dos liderados: percebem as necessidades e sentimentos dos outros; e

- Comportamentos incomuns: apresentam comportamentos diferentes, inovadores, geralmente contra as normas.

A liderança carismática nem sempre é necessária para o atingimento de altos níveis de desempenho da equipe. O carisma pode ser mais apropriado quando a tarefa dos seguidores possui algum componente ideológico, ou então quando o ambiente possui muitas incertezas ou tensões. Entre os líderes carismáticos mais famosos, estão Martin Luther King, Bill Clinton, Steve Jobs e Mary Kay Ash (ROBBINS, 2005).

As teorias apresentadas até o presente tópico apresentam características e comportamentos importantes para o papel de um líder eficaz, porém, não lidam explicitamente com a ética e a confiança, que tendem a ser essenciais para exercer a liderança com sucesso. Na próxima seção, a liderança autêntica será apresentada, abordando a autenticidade do líder por meio dos seus principais pilares, como a ética e a confiança.

2.1.2.3 Liderança autêntica

A liderança autêntica, segundo Esper (2015), surgiu nos últimos dez anos como uma das principais teorias, se propondo a construir organizações de forma mais autêntica, com líderes mais autoconscientes e relações mais transparentes, éticas e positivas.

Os líderes autênticos têm clareza de suas crenças e agem de acordo com seus valores e princípios. Os seus seguidores os consideram éticos, e a principal qualidade produzida por esse tipo de liderança é a confiança. Os líderes autênticos compartilham informações, incentivam a comunicação aberta e são fiéis aos seus ideais, gerando assim, confiança e fé por parte de seus liderados. (ROBBINS; JUDGE, 2014).

Para uma liderança eficaz, não basta ser apenas autêntico. Na ótica de liderança autêntica, entram também as questões éticas e de confiança – sendo esta a base desse estilo de liderança. Para Robbins e Judge (2014), as consequências da confiança na liderança tem uma série de vantagens, como: a confiança encoraja a correr riscos; a confiança facilita o compartilhamento de informações; os grupos confiantes são mais eficazes; e a confiança aumenta a produtividade. O quadro 4 apresenta um quadro síntese dos tipos de liderança citados no tópico.

Quadro 4: Síntese dos tipos de liderança

Tipo de liderança	Características
Transacional e transformacional	A transacional trata apenas de uma relação de intercâmbio entre os líderes e os liderados. A transformacional é baseada em mudanças de valores, crenças e necessidades dos liderados.
Carismática	Os seguidores de determinado líder atribuem a ele características e capacidades extraordinárias de liderança ao observar alguns comportamentos, como visão e articulação, sensibilidade para as necessidades dos liderados e sensibilidades do ambiente
Autêntica	Agem de acordo com seus valores e crenças. Seus seguidores os consideram éticos e confiam neles. Compartilham informações, incentivam a comunicação aberta e são fiéis aos seus ideais.

Fonte: Compilado pela autora do trabalho.

Após apresentado o quadro que relaciona os tipos de liderança e suas características, passa-se para o próximo tópico, que trata da cultura organizacional e do seu conceito em si, dos níveis de cultura, dos quatro tipos de cultura – *Competing Value Framework* e das dimensões culturais de Hofstede.

2.2 Cultura organizacional

De acordo com Schein (2009), o conceito de cultura tem uma longa história, bastante diversificada. Os advogados utilizam a palavra cultura para indicar sofisticação; tem sido utilizada pelos antropólogos como os costumes e rituais de uma sociedade ao longo de sua história. Na última década, tem sido utilizada por alguns pesquisadores organizacionais e por gerentes para referir-se ao clima e às práticas desenvolvidas pelas organizações ao lidar com pessoas.

Schein (2009, p. 11) define que “qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura”. O autor cita ainda que a força dessa cultura irá depender da extensão de sua existência, bem como da estabilidade de seus membros e, ainda, da intensidade emocional das experiências compartilhadas.

Como a organização é considerada um fenômeno social, ela tem como uma de suas características a interação humana. Para Marchiori (2017), uma das primeiras ideias a respeito da cultura organizacional foi desenvolvida por Jaques (1952). Ele classificou a ideia como uma maneira tradicional de fazer as coisas, sendo compartilhada de forma maior ou menor entre os membros e a qual todos devem aceitar. Nas definições de cultura organizacional, não havia ainda a preocupação com

mudanças, ambiente e performance, pois possivelmente nesta época as empresas não exigiam essa dinâmica.

A cultura organizacional, segundo Robbins e Judge (2014, p. 350), “refere-se a um sistema de significado compartilhado mantido por membros, que distingue a organização de outras organizações”. Ainda, Robbins e Judge (2014) apontam sete características primárias que capturam a essência da cultura de uma organização, sendo elas:

- Inovar e assumir riscos;
- Atenção aos detalhes;
- Orientação para resultados;
- Orientação às pessoas;
- Orientação à equipe;
- Agressividade; e
- Estabilidade.

Visto isso, pode-se concluir que, mesmo que a cultura tenha muitos significados e seja difícil chegar a um consenso quando se trata da definição do conceito, os autores concordam que a cultura envolve compartilhamento de histórias, sistemas ou significados entre os seus membros.

2.2.1 Níveis de cultura

A cultura pode ser analisada em diversos níveis diferentes, sendo o termo nível identificado como grau no qual o fenômeno cultural é visível ao observador. Schein (2009) apresenta três níveis da análise cultural, sendo considerados os principais:

- Artefatos

O nível mais superficial, dos artefatos, inclui todos os fenômenos que alguém vê, ouve e sente quando encontra um grupo com uma cultura diferente, não familiar. Este nível inclui os produtos visíveis do grupo, por exemplo a sua linguagem; seu estilo, por meio de seu vestuário e maneiras de se comunicar; suas tecnologias e produtos, entre outros. Segundo Schein (2009, p. 24), “o ponto mais importante a ser destacado sobre esse nível de cultura é sua facilidade de observação e a dificuldade de ser decifrada”.

Neste nível, os observadores sabem descrever o que veem e o que sentem, mas não conseguem por meio disto reconstruir o seu significado em determinado grupo. Caso o observador conviva com o grupo por tempo suficientemente longo, os significados dos artefatos acabam por tornar-se mais claros.

- Crenças e valores assumidos

Quando um grupo enfrenta uma nova tarefa ou problema, a primeira solução proposta para a situação traz algumas suposições próprias do indivíduo sobre o que é correto e o que não é, sobre o que pode funcionar e o que pode não funcionar. Estes indivíduos que prevalecem, que influenciam o grupo de certa forma, serão identificados como líderes ou fundadores. O grupo ainda não possui conhecimentos compartilhados como um todo, pois ainda não houve uma ação em comum, portanto, tudo o que for proposto será entendido como o desejo do líder.

Por exemplo, se o líder convencer o grupo a agir de acordo com sua crença, se sua proposta funcionar e se o grupo tiver uma percepção compartilhada do sucesso, o valor percebido na solução dada pelo líder se transforma primeiro no valor ou na crença compartilhada, e então, em uma suposição compartilhada. Caso as crenças e os valores assumidos estejam de acordo com as suposições básicas, a articulação desses valores como filosofia de operação pode tornar-se útil para a união do grupo, servindo como identidade e missão central.

- Suposições fundamentais básicas

Quando a solução de um problema funciona várias vezes, ela passa a ser aceita como verdadeira. As suposições básicas foram assumidas como verdadeiras, de forma que há uma pequena variação em uma unidade social. Estas suposições também tendem a não ser confrontadas ou debatidas, tornando-as bem difíceis de serem mudadas.

Para Schein (2009, p.29) “a cultura como um conjunto de suposições básicas define a que devemos prestar atenção, o que as coisas significam, como reagir emocionalmente ao que ocorre e que ações adotar em vários tipos de situações”.

No quadro 5, apresenta-se uma síntese dos níveis de cultura citados por Schein (2009).

Quadro 5: Níveis de cultura

Níveis	Descrição
Artefatos	Produtos visíveis ao grupo, como disposição física, vestimenta e linguagem. Fácil de ser identificado, mas difícil de ser decifrado.
Crenças e valores assumidos	Valores, normas e ideologias adotadas e documentadas por uma cultura.
Suposições fundamentais básicas	Concepções que determinam o modo de perceber os processos mentais, sentimentos e comportamentos.

Fonte: Adaptado a partir de Schein (2009).

Após apresentação do quadro síntese, referente aos níveis de cultura apresentados por Schein (2009), é possível argumentar que os níveis vêm de dentro para fora, passando pela profundidade das suposições, crenças e valores até a superfície, onde são observados os artefatos.

2.2.2 Quatro tipos de cultura – *Competing Value Framework*

Os autores Cameron e Quinn (2006) propuseram o chamado *Competing Value Framework*, que estabelece que as organizações podem ser caracterizadas conforme traços culturais comuns. O estudo deu origem a quatro tipos culturais: Hierarquia, Mercado, Clã e Adhocracia (adesão).

- A cultura da Hierarquia

A cultura da hierarquia tem como base o trabalho do sociólogo alemão Max Weber, com a suposição de que a hierarquia ou a burocracia era a forma ideal de organização, levando a um desenvolvimento estável e eficientes. Com o ambiente estável, as tarefas e funções poderiam ser integradas e cooperadas. As linhas de tomada de decisão envolvem autoridade, regras e procedimentos padronizados, controle e responsabilidade. A cultura compatível com essa forma é caracterizada por um local de trabalho estruturado e formal.

- A cultura do Mercado

Diferente da hierarquia, onde o controle interno é mantido por regras e decisões centralizadas, o mercado opera principalmente por meio dos mecanismos do mercado econômico. Rentabilidade, resultados, força em nichos de mercado, alvos flexíveis e bases de clientes seguras são os principais objetivos da organização. Os valores principais dominados pelas organizações com a cultura do mercado são a

competitividade e produtividade, que são alcançados no mercado externo por meio de ênfase no posicionamento e controle.

- A cultura do Clã

Alguns pressupostos básicos na cultura de clãs são: o ambiente pode ser melhor gerenciado por meio do trabalho de equipe e do desenvolvimento dos colaboradores; os clientes são considerados parceiros; a organização desenvolve um ambiente de trabalho humano; e a maior tarefa da gestão é capacitar colaboradores e facilitar a sua participação e lealdade. Esta cultura é caracterizada por um ambiente amigável de trabalho, onde as pessoas têm espaço para compartilhar seus assuntos, como se fosse uma extensão da família.

- A cultura da Adhocracia (adesão)

O objetivo principal desta cultura é a promoção da adaptabilidade, flexibilidade e criatividade, e é orientada para o ambiente externo. Diferente dos mercados ou hierarquias, essa cultura não tem poder centralizado ou relações de autoridade, ao invés disso, o poder flui de indivíduo para indivíduo, ou da equipe para a equipe, dependendo do que está sendo resolvido. Dá ênfase para a individualidade, tomada de riscos e antecipação do futuro. As indústrias aeroespaciais, de desenvolvimento de *softwares* ou de cinema costumam utilizar esta cultura.

De acordo com os autores Cameron e Quinn (2006), no quadro 6 pode-se verificar os valores considerados concorrentes da liderança, eficácia e teoria organizacional.

Quadro 6: Os valores concorrentes de liderança, eficácia e teoria organizacional

Foco interno e integração	Tipo de cultura: Clã Orientação: Colaborativa Tipo de líder: Facilitador Mentor Formador de equipes Valores orientadores: Comprometimento Comunicação Desenvolvimento Teoria da Efetividade: Participação e desenvolvimento humano produzem efetividade	Tipo de cultura: Adhocracia Orientação: Criativa Tipo de líder: Inovador Empreendedor Visionário Valores orientadores: Produção inovadora Transformação Agilidade Teoria da Efetividade: Inovação, visão e novos recursos produzem efetividade.	Foco externo e diferenciação
	Tipo de cultura: Hierarquia Orientação: Controladora Tipo de líder: Coordenador Monitor Organizador Valores orientadores: Eficiência Pontualidade Consistência e uniformidade Teoria da Efetividade: Controle e eficiência combinados com processos estruturados produzem efetividade	Tipo de cultura: Mercado Orientação: Competidora Tipo de líder: Orientador rígido Competidor Produtor Valores orientadores: Participação no mercado Atingimento de metas Rentabilidade Teoria da Efetividade: Competir agressivamente com foco no consumidor produz efetividade	
Estabilidade e controle			

Fonte: Adaptado a partir de Cameron e Quinn (2006).

Conforme apresentado no quadro 6, os autores Cameron e Quinn (2006) apresentam os tipos de cultura mais relevantes dos pressupostos básicos, estilos e valores dominantes em uma organização, sendo eles a hierarquia, o clã, o mercado e a adhocracia (ou adesão), indicando os valores centrais nos quais são feitos os julgamentos sobre a organização.

Enquanto Cameron e Quinn (2006) buscam identificar um conjunto mais específico de critérios, onde se referem à liderança, eficácia, criação de valor e outros valores organizacionais relevantes, por meio do quadrante apresentado na tabela 6, Hofstede (2010) traz uma abordagem diferente, enfatizando características culturais dos países, adequando os seus estudos mais para a cultura nacional do que para a cultura organizacional. As dimensões culturais apresentadas por Hofstede (2010) serão abordadas na próxima seção.

2.2.3 Dimensões culturais de Hofstede

Visando analisar como os valores no local de trabalho são influenciados pela cultura, Hofstede (2010) desenvolveu uma pesquisa com diversos países, bem como

em seus outros trabalhos. O mais conhecido foi publicado em 1980, chamado "*Culture's Consequences: international differences in work-related values e Cultures and Organizations: software of the mind*". Para o autor, a cultura determina a identidade de um grupo humano do mesmo modo que a personalidade determina a identidade de um indivíduo. O modelo de cultura nacional estudado consiste em seis dimensões, sendo elas: distância do poder, individualismo x coletivismo, masculinidade x feminilidade, aversão à incerteza, orientação a longo prazo x orientação a curto prazo, e indulgência x restrição.

- Distância do poder

Essa dimensão expressa o grau em que membros da sociedade com pouco poder aceitam e que o poder é distribuído de forma desigual. A medida em que os subordinados aceitam uma diferenciação de poder é determinada pela sociedade.

- Individualismo x coletivismo

O lado mais alto desta dimensão, o individualismo, pode ser definido como uma preferência por um quadro social com pouco vínculo, onde espera-se que os indivíduos cuidem apenas de si e de seus familiares. O oposto, o coletivismo, representa a preferência por uma estrutura bem definida na sociedade, onde os indivíduos podem esperar que seus parentes ou membros de um grupo cuidem deles em troca de lealdade.

- Masculinidade x feminilidade

O lado masculino representa a preferência da sociedade por conquistas, heroísmo e recompensas materiais pelo sucesso. A sociedade em geral é mais competitiva. Já o lado feminino tem preferência pela cooperação, modéstia, preocupação com os outros e qualidade de vida.

- Aversão à incerteza

Expressa o grau em que os membros de uma sociedade se sentem desconfortáveis com incertezas e ambiguidades. A questão fundamental é como a sociedade lida com o fato do futuro não poder ser previsto: o mesmo deve ser controlado ou apenas deve-se deixar as coisas acontecerem?

- Orientação a longo prazo x orientação a curto prazo

Todas as sociedades mantêm alguns *links* com o próprio passado enquanto lidam com os desafios do presente e do futuro. As sociedades priorizam esses dois objetivos existenciais de formas distintas. As sociedades com *score* baixo nesta dimensão, preferem, por exemplo, manter tradições e normas consagradas ao mesmo tempo em que observam mudanças societárias.

- Indulgência x restrição

A indulgência representa uma sociedade que permite gratificações relacionadas a aproveitar a vida e diversão. A restrição representa uma sociedade que suprime a satisfação das necessidades por meio de normas sociais rigorosas.

O quadro 7 apresenta as seis dimensões culturais de Hofstede (2010), com uma síntese da descrição de cada dimensão.

Quadro 7: Dimensões culturais de Hofstede (2010)

Dimensão	Descrição
Distância do poder	Define o quanto a sociedade aceita a distribuição desigual de poder.
Individualismo X Coletivismo	É a medida do grau de vínculos entre as pessoas – o eu e o nós.
Masculinidade X Feminilidade	Na masculinidade, há predominância de ambição, desejo de poder, etc. A feminilidade tem preferência por cooperação, qualidade de vida, etc.
Aversão à incerteza	Grau de desconforto dos membros de uma sociedade perante à incerteza.
Orientação a longo prazo X Curto prazo	É a expectativa de tempo de retorno de recompensas e resultados de uma tarefa/ação implementada que os indivíduos de uma sociedade possuem.
Indulgência X Restrição	Na indulgência, a sociedade permite gratificações como a diversão. A restrição suprime gratificações por meio de normas sociais

Fonte: Adaptado a partir de Hofstede (2010).

O trabalho realizado por Hofstede (2010) baseia-se num dos maiores estudos realizados sobre as diferenças culturais. Por meio disso, pode-se compreender alguns aspectos do trabalho global, onde indivíduos tendem a pensar e agir de formas diferentes, de acordo com as suas experiências anteriores. Portanto, um líder global deve estar familiarizado com as dimensões de Hofstede, visando compreender algumas diferenças culturais e aprender a lidar da melhor forma com as mesmas. Desta forma, no tópico a seguir serão abordadas as principais características da

liderança global, seus desafios, modelos e teorias, bem como o *global mindset*, tópico central do trabalho.

2.3 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 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).

2.3.1 Modelos e teorias de liderança global

A liderança global, sendo um tema recente de estudos, principalmente em literaturas internacionais, tem recebido mais atenção do que a conhecida liderança doméstica. Para Morrison (2000), a liderança global, assim como outros campos emergentes, possui vínculos com diversas disciplinas. Desta forma, o autor considera importante conhecer as contribuições de três literaturas: a da liderança doméstica (*domestic leadership literature*), a da teoria contingencial e estratégia global (*contingency theory and global strategy literature*), e da gestão transcultural (*cross-cultural management literature*).

Segundo Morrison (2000), os pesquisadores da liderança global e os gestores e colaboradores da área de recursos humanos podem aprender muito com a literatura da liderança doméstica. Os bons líderes acreditam que o conhecimento seja a chave

para o sucesso. Esses modelos geralmente são focados no uso do comando hierárquico e no controle das estruturas, porém, os modelos de liderança domésticos dificilmente têm aplicação internacional.

Na teoria contingencial, um dos modelos mais estudados, conforme abordado no item 2.1.1.3, é o modelo de Fiedler. A premissa básica é que o contexto ou a situação do líder altera a relação entre os traços de personalidade do líder e sua eficácia. O trabalho de Fiedler serviu de base para outros estudos, que argumentaram que utilizando variáveis culturais como parâmetros, a teoria da contingência pode se tornar universal (MORRISON, 2000).

Em relação a estratégia global, o autor coloca que como as organizações confiam cada vez mais em estratégias globais, o elo entre estratégia e liderança é essencial. Quanto mais as empresas buscam estratégias globais, mais líderes globais serão necessários; e quanto mais líderes globais as empresas tiverem, mais irão buscar estratégias globais, ou seja, é uma relação ganha-ganha.

Para Morrison (2000), ainda, uma das lições da literatura de gestão transcultural (*cross-cultural management*) é que a liderança global é bastante diferente da liderança doméstica. O que funciona na China, por exemplo, nem sempre funciona no Canadá. Uma razão importante desta diferença é o papel que a cultura tem nas normas e valores. Portanto, é imprescindível identificar as diferenças de atitude, de valores e crenças das empresas em questão, visando salientar os aspectos nacionais das mesmas.

2.3.2 Modelos de competências de liderança global

De acordo com Morrison (2000), os líderes que de fato direcionam as operações que abrangem diferentes culturas, capacidades e clientes possuem algumas características específicas. Essencialmente, existem duas abordagens diferentes que mostram essas características, sendo que a primeira envolve a criação de modelos de competência específica da empresa e a segunda envolve modelos de competência gerais desenvolvidos por pesquisadores acadêmicos.

- Modelos de competências de liderança global específicos da empresa

Tem como objetivo identificar os atributos por meio da criação de um modelo para os processos internos de seleção, avaliação e desenvolvimento de programas. O autor mostra que o método tem dois possíveis problemas: o número de

competências identificadas, sendo divergente em diversas companhias; e a identificação de características que não seriam exclusivas e em competências que possam ser atribuídas a diversas características.

- Modelos de competências de liderança global acadêmicos

Os estudos acadêmicos contribuíram muito para a compreensão da liderança global. De acordo com Morrison (2000), os estudos podem ser descritivos ou sistemáticos, sendo desenvolvidos pelos autores Brake (1997) e Rhinesmith (1996). Para Brake, existem três características importantes para o modelo em questão: a gestão do relacionamento, a perspicácia organizacional e a eficácia pessoal. Já para Rhinesmith, os líderes globais precisam de uma combinação de 24 características distintas, sendo essas competências estruturadas de acordo com as três maiores responsabilidades de um líder global (segundo o autor): estratégia e estrutura, cultura corporativa e pessoas.

2.3.3 Global Mindset

Para melhor entender o significado do termo *global mindset*, Gupta e Govindarajan (2002) acreditam que, primeiramente, é necessário entender o conceito de *mindset*. De forma geral, os autores resumem o conceito de *mindset* como:

- Os seres humanos são limitados em sua habilidade de absorver e processar informações. Ainda, são constantemente desafiados pela complexidade, ambiguidade e dinamismo do ambiente de informações em sua volta;
- Costumam filtrar os desafios. São seletivos em relação ao que absorvem e tem alguns preconceitos ao interpretar os mesmos. O termo *mindset* se refere a esses filtros cognitivos que são feitos;
- Os *mindsets* são um produto das histórias vivenciadas e evoluem por meio de um processo iterativo. O *mindset* atual de cada indivíduo guia a coleta e interpretação de novas informações.
- Cada organização é uma coletividade de indivíduos. Cada indivíduo tem um *mindset* que continuamente molda e é moldado pelos *mindsets* dos outros indivíduos. Como esse molde ocorre depende crucialmente de quem

tem maior poder e de quem interage com quem, em qual contexto, com qual propósito, e assim por diante.

- *Mindsets* organizacionais podem mudar e evoluir de quatro maneiras primárias: novas experiências que causam uma mudança nos *mindset* dos membros da organização; uma mudança no poder relativo de diferentes indivíduos; uma mudança no processo organizacional e social onde os membros conhecem e interagem com os outros; e, uma mudança nos membros da empresa para que os *mindsets* dos novos membros sejam diferentes dos antigos.

Segundo Buechel (2014), o termo *mindset* – mentalidade, em português – diz 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. A real importância de um *global mindset* nas organizações não se trata de fazer todas as coisas, mas preferencialmente de entender as complexidades e nuances do ambiente global.

O principal benefício de uma mentalidade global é a habilidade da organização de combinar velocidade com acurácia nas respostas. O *global mindset* organizacional pode trazer diversos benefícios que se manifestam por meio de vantagens competitivas (BUECHEL, 2014). As cinco fontes de vantagem competitiva, segundo a autora, são:

- Antecipação dos passos: a vantagem de identificar oportunidades emergentes mais cedo;
- Trocas: maior sofisticação e uma análise mais profunda das trocas entre a adaptação local e a padronização global;

- Melhores práticas: compartilhamento rápido e eficiente das melhores práticas entre as subsidiárias;
- Novos produtos: lançamento mais rápido de novos produtos, conceitos e tecnologias; e
- Coordenação: suavização da coordenação das atividades complementares entre os países.

De acordo com Osland et. Al (2006), os estudos sobre *global mindset* foram realizados de várias maneiras diferentes pelos pesquisadores. As variáveis dependentes nos estudos realizados são medidas de estratégia global ou performance, como a internacionalização. Uma série de estudos provam que o *global mindset* tem uma correlação com um maior alcance internacional, com uma postura estratégica e com o desempenho financeiro internacional.

2.3.3.1 A busca pelo *Global Mindset*

Quando se pensa em desenvolver um *global mindset*, é importante lembrar que se trata de uma jornada incessante onde cultivar é a palavra-chave. 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.

De acordo com Gupta e Govindarajan (2002), por meio de ideias vindas 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: cultivo da curiosidade sobre o mundo e comprometimento em saber como ele funciona; articulação dos atuais *mindsets* (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.

2.3.3.2 Competências do *Global Mindset*

Difícilmente uma empresa tem um banco de candidatos com todos os requisitos necessários para assumirem posições de liderança, principalmente global. Para

muitas empresas, de acordo com Nielsen (2014), trata-se de uma questão 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 onde a empresa pode criar condições de estrutura que suportem desenvolvimento, manutenção e posterior desenvolvimento de competências de liderança global, ao invés de simplesmente esperar o candidato perfeito aparecer.

Conforme Nielsen (2014), a 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: exigir e proporcionar oportunidades para o aprendizado de idiomas;
- Linguagem comum: pensar em sistemas e práticas comuns de criação de linguagem, como por exemplo as terminologias de processos do negócio, facilitando a comunicação entre as fronteiras;
- Estar atento às situações de desenvolvimento “local”: também trabalhar com a diversidade da liderança dentro da mesma cultura, para que a interculturalidade no contexto global seja somente mais uma dimensão, adicionada quando surgirem tarefas internacionais;
- Requisitos de diversidade para a equipe: criação de redes e construção de equipes de projetos entre as diferentes áreas e culturas.
- *Short term assignments* (STA) internacionais: dar a oportunidade ao maior número possível de colaboradores de participarem de uma experiência internacional. Um *short term assignment* se trata da 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: organização de planos de carreira e atividades de desenvolvimento de liderança, que levam os colaboradores a diversas partes da organização e garantir a aceitação da necessidade de mobilidade dos colaboradores como parte do seu contrato psicológico.
- Banco de talentos: construção de base de dados de talentos globais, para que exista oportunidade de identificar e engajar talentos futuros ou já existentes;

- Objetivos e avaliação: integração das competências de liderança global em sistemas de avaliação de desempenho;
- Construção de pontes tecnológicas: criação de boas condições para liderança à distância, incluindo tecnologias da web, teleconferências e, é claro, a aceitação do fato de que nenhuma reunião virtual pode superar uma reunião presencial;
- Aprendizado por meio da competição: tentativa de absorver o máximo de conhecimento possível do mundo exterior, incluindo a cooperação com os concorrentes, que enfrentam desafios de liderança global semelhantes.

Estes dez 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 estruturas citados são apenas um lado da história; a presença do compromisso individual e a competência, são o outro lado. 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 a nível individual, podem ser resumidos nos pontos abaixo:

- Papel de liderança complexo: o candidato já assumiu alguma posição complexa de liderança, local ou global?
- Rede de contatos: o candidato possui uma rede internacional de contatos? E que papel o candidato teve nesta rede, sendo um benefício na perspectiva profissional? Construção do capital social;
- Experiência global positiva, que tenha gerado resultados: o candidato já teve sucesso em experiências de trabalho internacionais? E essas atividades envolveram contato próximo com os locais? Integração e contato positivo com outra estrutura/sociedade fornece uma boa base para execução das atividades globais;
- Inglês: o candidato tem proficiência na língua inglesa, falada e escrita? Para estabelecimento das relações, construção de confiança e resolução de conflitos é necessário conhecimento de inglês avançado;
- Conhecimento de línguas estrangeiras: o candidato é proficiente em outras línguas estrangeiras? (Este conhecimento de outros idiomas

geralmente indica que a pessoa é curiosa e interessada em estabelecer contatos internacionais);

- Autoconhecimento: o candidato possui conhecimento de sua própria cultura? E ele fez uma análise crítica de sua cultura?
- Personalidade: o candidato tem um perfil de personalidade que o equipa favoravelmente em termos de sucesso global? (Por exemplo, a pesquisa enfatiza características como curiosidade, empatia, vontade de assumir riscos, entre outros);
- Lidando com a complexidade: O candidato é capaz de lidar com um grande grau de complexidade?
- Vida familiar: a vida familiar do candidato é conseguiria lidar com uma posição que envolve muito tempo em viagem e conversas em horários alternativos via *Skype*? (Os chamados "problemas de casais com duas carreiras" são uma realidade para muitas famílias, e são conhecidos como uma das principais razões pelas quais as experiências internacionais são interrompidas. Trabalhos e projetos no exterior, mesmo que de curto prazo, devem ser muito bem discutidos em casa, com a família);
- Diversidade em sua terra natal: o candidato vive uma vida pessoal diversa ou convive somente com pessoas do mesmo *background* profissional, cultural, étnico, sócio econômico ou político?

Ainda, de acordo com Nielsen (2014), se não for oferecida nenhuma oportunidade para emprego destas competências globais, elas não serão muito benéficas, 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.

2.3.3.3 Modelo *Global Mindset* de Beechler e Javidan

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. Muitos autores conceituaram *global mindset* em relação às dimensões salientes do ambiente global, a maioria em relação à diversidade cultural e diversidade nacional e à complexidade ambiental associada com a globalização, para Levy et al. (2007)

citado por Beechler e Javidan (2007), ressaltando no desafio de cruzar as fronteiras culturais, interagindo com colaboradores de diversos países e gerenciando relações interorganizacionais culturalmente diversas.

Para os autores Beechler e Javidan (2007), “*global mindset* é um estoque individual de conhecimentos e atributos cognitivos e psicológicos que permitem influenciar indivíduos, grupos e organizações de diversos sistemas socioculturais”. Os componentes críticos do *global mindset* são o capital intelectual, o capital psicológico e o capital social.

- **Capital Intelectual Global**

O capital intelectual refere-se às capacidades intelectuais e cognitivas dos líderes globais, consistindo em alguns atributos específicos: 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 onde 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. O quadro 8 apresenta um resumo com os diversos elementos presentes no capital intelectual.

Quadro 8: Características do capital intelectual global

Conhecimento da indústria global	Conhecimento das redes de valor globais	Conhecimento da organização global	Complexidade cognitiva	Perspicácia cultural
Negócios globais, competidores e indústrias	Conhecimento das cadeias de suprimento globais	Entender a tensão entre eficiência e eficácia	Habilidade de definir desafios e oportunidades de diversas perspectivas	Autoconhecimento cultural
Sistemas econômicos, políticos e institucionais	Entender a importância e os processos de construção de redes de network globais	Entender as implicações globais quando toma decisões locais	Habilidade de encontrar soluções para desafios e oportunidades de diversas perspectivas	Entender as diferenças e similaridades culturais
Como fazer negócios em diferentes partes do mundo	Entender a importância das alianças e redes estratégicas para a estratégia da organização	Entender a importância de visões inclusivas globais e encontrar visões comuns	Habilidade para unir e integrar em diferentes perspectivas	Conhecimento das história e culturas dos indivíduos
Como identificar tendências e oportunidades no mundo	Conhecimento de como gerenciar redes e times globais	Entender a proposta de valor global e o modelo de negócio	Habilidade de empatia com indivíduos de visões conflitantes	Conhecimento de outros idiomas

Fonte: Adaptado de Beechler e Javidan (2007).

Visto isso, o capital intelectual apresenta grande importância para o desenvolvimento do líder global, tendo em vista os conhecimentos de indústria, das redes de valores e da organização como um todo, bem como a complexidade cognitiva e a perspicácia cultural. Porém, os outros dois capitais existentes também apresentam grandes contribuições para a liderança global, conforme abordado nas próximas seções.

- **Capital Psicológico Global**

Conhecer e entender o ambiente e os problemas globais são 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 eles também têm um lado psicológico que os permite aplicar o conhecimento adquirido de forma correta. Desta 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), citado 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. O quadro 9 apresenta um resumo das características do capital psicológico global, que consiste em perfil psicológico positivo, cosmopolitismo e paixão por encontros interculturais.

Quadro 9: Características do capital psicológico global

Perfil Psicológico Positivo	Cosmopolitismo	Paixão por Encontros Interculturais
Auto eficácia;	Minimizar a significância da nacionalidade;	Paixão por diferenças culturais;
Otimismo;	Abertura e sensibilidade para outras culturas e sistemas;	Busca por aventuras globais;
Esperança;	Atitude positiva com as relações internacionais;	Curiosidade e interesse sobre outras culturas;
Resiliência.	Boa vontade em aceitar boas ideias, independentemente de onde elas vêm; Disposição para trabalhar através do tempo e da distância; Respeito por outras culturas; Flexibilidade.	Paixão por aprender sobre outras culturas; Conexão emocional com pessoas de outras culturas.

Fonte: Adaptado de Beechler e Javidan (2007).

Conforme apresentado no quadro 9, pode-se notar 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.

- **Capital Social Global**

O capital social trata-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 confiança e 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 à normas compartilhadas, valores, atitudes e crenças e é mais subjetivo e intangível que o capital social estrutural. No quadro 10, pode-se identificar as principais características de cada tipo envolvido no capital social.

Quadro 10: Características do capital social global

Capital Social Estrutural	Ativos baseados na posição que o indivíduo ocupa na rede e os contatos que lhe fornecer acesso à informações e benefícios.
Capital Social Relacional	Ativos derivados de interações com indivíduos na rede, ao invés da estrutura somente. Inclui crenças e atitudes como confiança e confiabilidade.
Capital Social Cognitivo	Recursos que fornecem representações, interpretações e sistemas de significado entre as partes.

Fonte: Adaptado de Beechler e Javidan (2007).

Integrando todos os componentes citados acima, um ponto chave para o sucesso da liderança global é o *global mindset*, que é, de fato, feito de três importantes componentes globais: capital intelectual, capital psicológico e capital social.

2.3.3.4 Dimensões da liderança culturalmente aceitável

Para ter uma mente aberta e entender as culturas dos diferentes países, os líderes precisam saber e poder comparar suas próprias culturas com a de outros países. O projeto GLOBE (2006), conceituou e desenvolveu medidas de dimensões de nove culturas. Esse extenso estudo realizado pelo projeto GLOBE (2006), chamado de *Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*, examinou a cultura e a sua relação com a liderança nas dez áreas continentais do mundo (chamadas de *clusters* culturais), com dados fornecidos por gestores de três indústrias específicas (Javidan et al., 2006).

Essas dimensões – ou atributos - culturais apresentadas complementam os estudos realizados por Hofstede (1980-2010). Para Javidan et al. (2006), as nove dimensões culturais identificadas são: orientação para a performance; assertividade;

orientação para o futuro; orientação para o humano; coletivismo institucional; coletivismo de grupo; equidade de gênero; distância do poder; e aversão à incerteza. Ainda, o estudo identificou dez clusters culturais entre as 62 culturas, sendo eles: América Latina, Anglos, Europa Latina, Europa Nórdica, Europa Germânica, Ásia Confuciana, África Sub-Saariana, Oriente Médio, Sul da Ásia e Europa Oriental. Cada cluster cultural difere em relação às nove dimensões culturais.

Por exemplo, em relação à orientação para a performance, os países que possuem um *clusters* com alto grau são: Ásia Confuciana, Europa Germânica e Anglos (Estados Unidos da América-EUA, Reino Unido e outros países com língua inglesa); enquanto os *clusters* com baixo grau são América Latina e Europa Oriental. Em países como os EUA, o treinamento e desenvolvimento tende a ganhar mais ênfase, enquanto em países como Rússia e Grécia (com baixo grau de orientação para a performance), levam mais em conta o *background* familiar.

Já foi visto que as diferenças e similaridades de lideranças entre os países pode ser resultado das premissas implícitas dos cidadãos em relação à qualidades e características esperadas de um líder. De acordo com Javidan et. al (2006), a teoria da liderança implícita – *implicit leadership theory (ILT)* – os indivíduos possuem um conjunto de características, habilidades e comportamentos que contribuem ou impedem a execução de sua liderança. O projeto GLOBE levou essa teoria para o nível de análise cultural, levando em consideração que a estrutura e o conteúdo desse sistema de valores é compartilhado entre indivíduos da mesma cultura. Esse nível compartilhado de cultura é chamado de liderança culturalmente aceitável (*culturally endorsed implicit leadership theory-CLT*).

O estudo identificou atributos de liderança universalmente percebidos, que podem contribuir ou inibir uma liderança efetiva e eficaz. Ainda, segundo Javidan et. al (2006) foram identificadas 6 dimensões de liderança global que diferenciam perfis culturais de qualidades de liderança desejadas, por meio de evidências apresentadas no projeto GLOBE. Essas evidências mostraram que pessoas de um mesmo grupo cultural costumam possuir as mesmas crenças a respeito de liderança; essas crenças em comum foram representadas por um conjunto de dimensões, chamado de liderança culturalmente aceitável, sendo elas:

- Carismático (baseado em valores): uma dimensão de liderança amplamente definida que reflete a capacidade de inspirar, motivar e

esperar resultados de alto desempenho de outras pessoas com base em crenças centrais firmemente mantidas;

- Orientação para o time: enfatiza a construção de times eficazes e a implementação do propósito comum entre os membros do time;
- Participativo: reflete o grau em que os líderes envolvem os outros nas decisões, construindo de forma coletiva as suas ações e decisões, bem como se comunicando de forma democrática;
- Orientação para o humano: dá suporte aos seus liderados, possuindo qualidades como compaixão e generosidade, os líderes buscam flexibilizar os processos visando atender às necessidades dos indivíduos.
- Autonomia: refere-se à liderança independente e individualista, dando maior liberdade para tomada de decisões ou ações delegadas.
- Autoproteção: tem como foco garantir a segurança do indivíduo ou do membro do grupo – cuidando de si mesmo. Considera ameaças e oportunidades individuais nos grupos.

O quadro 11 apresenta os perfis da liderança, que variam entre as funções das seis dimensões de liderança culturalmente aceitável citadas por Javidan et al. (2006) e os sistemas sociais dominantes nos vários *clusters* culturais. No quadro, estão representados os *clusters* com o devido grau (A- alto, M- médio e B- baixo), que indica quais clusters são mais ou menos suscetíveis a aprovar ou refutar cada uma das dimensões. Os itens separados com “/”, mostram dimensões ficaram na média entre um grau e outro.

Quadro 11: Dimensões da liderança culturalmente aceitável e clusters culturais

Cluster Cultural	Dimensões da Liderança Culturalmente Aceitável					
	Carisma	Orientação para a equipe	Participação	Orientação para o humano	Autonomia	Autoproteção
África Sub-Saariana	M	M	M	A	B	M
América Latina	A	A	M	M	B	M/A
Anglos	A	M	A	A	M	B
Ásia Confuciana	M	M/A	B	M/B	M	A
Europa Germânica	A	M/B	A	M	A/A	B
Europa Latina	M/A	M	M	B	B	M
Europa Nórdica	A	M	A	B	M	B
Europa Oriental	M	M	B	M	A/A	A
Oriente Médio	B	B	B	M	M	A/A
Sul da Ásia	A	M/A	B	A	M	A/A

Fonte: Adaptado de Fernandes (2013).

O cruzamento dos *clusters* culturais com as dimensões da liderança culturalmente aceitável fornecem informações relevantes para o estudo da liderança global e do comportamento de cada uma das culturas em relação a determinado aspecto. No presente trabalho, foi utilizado como fonte de pesquisa para as entrevistas realizadas, bem como para a análise dos resultados.

2.3.3.5 Síntese do referencial teórico

Embora o referencial teórico tenha abordado diversos temas que envolvem a liderança tradicional e a liderança global, 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 algumas categorias para coleta e análise dos resultados, de forma a 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 tópico está diretamente ligado ao capital intelectual global, tendo em vista as complexidades envolvidas e a necessidade de entendimento de múltiplas perspectivas sobre como definir e encaminhar oportunidades e desafios globais;

- 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 as características estão a minimização da significância da nacionalidade, a atitude positiva com as relações internacionais e a paixão pelas diferenças culturais;
- Liderança global e os obstáculos envolvidos: 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.

Neste sentido, visando obter resultados confiáveis e atingir os objetivos propostos no presente trabalho, é necessário utilizar um método de pesquisa apropriado, bem como um correto delineamento de pesquisa. As questões pertinentes aos procedimentos metodológicos estão apresentadas na próxima seção, bem como a descrição dos sujeitos participantes da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Barros e Lehfeld (2007), a metodologia consiste em estudar e analisar os vários métodos disponíveis, identificando as suas limitações ou não conforme às implicações de suas utilizações. Quando a metodologia é aplicada, examina e avalia os métodos e as técnicas de pesquisa, assim como a geração ou a verificação de novos métodos que levem à captação e ao processamento de dados visando a resolução dos problemas de investigação.

Para Cervo, Bervian e da Silva (2007), o método de pesquisa é uma ordem que se aplica aos processos necessários para atingir algum objetivo ou algum resultado desejado. Nas ciências, pode-se entender como método o conjunto de processos empregados para investigar e demonstrar a verdade.

3.1 Delineamento da pesquisa

A abordagem utilizada neste trabalho é qualitativa. Para Santos e Candeloro (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. A pesquisa qualitativa não tem a pretensão de mensurar variáveis, mas de analisar, de modo indutivo, todas as informações levantadas por meio de um instrumento de coleta de dados adequado.

Para Perovano (2016), a coleta de dados da pesquisa qualitativa é realizada diretamente no ambiente em que os atores vivem e participam. O pesquisador deve determinar quais são os pontos mais importantes a serem abordados. As ações de pesquisa são baseadas nas observações e vivências do pesquisador, sem uso de estatísticas ou qualquer forma 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 Cervo, 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”.

A pesquisa exploratória costuma apresentar melhor rigidez no planejamento, se comparada a outros tipos de pesquisa. Geralmente, envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Este tipo

de pesquisa é realizado principalmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas sobre ele (GIL, 2008).

Quanto ao procedimento técnico do trabalho, o mesmo trata 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 [...]”. Para Prodanov e Freitas (2013), o estudo de caso trata-se da coleta e análise das informações sobre determinado indivíduo, grupo ou comunidade, visando estudar aspectos variados, de acordo com o assunto da pesquisa. Para a realização do estudo de caso, são necessários alguns requisitos básicos, como a severidade, objetivação, originalidade e coerência.

3.2 Sujeitos da pesquisa

O presente trabalho foi realizado na ProfiGen do Brasil, onde foram aplicadas entrevistas semiestruturadas com cinco colaboradores, sendo quatro profissionais brasileiros e um estrangeiro. 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. A descrição dos entrevistados segue abaixo:

- Entrevistado 1: Brasileiro, Executivo de Vendas e Marketing, está nessa posição há sete anos. Possui formação Agronomia e especialização em Marketing. Já possuía experiência na indústria fumageira e iniciou sua carreira na empresa na área de produção de sementes, tendo posteriormente a oportunidade de integrar a equipe comercial;
- Entrevistado 2: Brasileiro, Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento, está na empresa há 11 anos. Tem formação em Agronomia e mestrado em Biologia Celular e Molecular. Entrou na empresa como agrônomo com contrato determinado e após um ano foi efetivado como coordenador de pesquisa, após, a gerente de pesquisa. Assim, sentiu a necessidade de aprofundar seus conhecimentos em gestão e cursou MBA em Gestão empresarial;

- Entrevistado 3: Brasileiro, Gerente de Vendas e Desenvolvimento de Produto. Já havia adquirido experiência internacional antes de ingressar na empresa, morou na Alemanha, França, Portugal e Espanha durante anos. Foi contratado pela empresa em 1997 e exerce essa função há 6 anos. Quando ingressou na empresa, passou dois meses nos Estados Unidos para aprender as práticas, e após passar pelas áreas de pesquisa e produção ingressou no departamento de vendas, tornando-se Gerente de Vendas e Marketing. Atualmente, continua com essa função e ainda exerce algumas funções administrativas e de Executivo de Vendas e Marketing;
- Entrevistado 4: Indonésio, Agrônomo Sênior. Tem formação em Agronomia e trabalhou em empresa multinacional do ramo agrícola anteriormente. Antes de iniciar na PMI da Indonésia, trabalhou na China e na Tailândia. Esteve no Brasil durante o ano de 2017 para um *Short-term assignment*, programa da PMI e executou suas atividades junto à ProfiGen do Brasil.
- Entrevistado 5: *Controller* da empresa, atua na empresa desde 1996 e já possuía prévia experiência no setor de tabaco. Tem formação em Administração de Empresas e Ciências Contábeis, bem como especializações e mestrado na área. É responsável pelas áreas administrativas – contabilidade, recursos humanos, logística, segurança do trabalho, jurídico e administração geral.

Quadro 12: Síntese de dados dos entrevistados

Entrevistado	Função	Experiência	Código
1	Executivo de Vendas e Marketing	Formação em Agronomia e especialização na área de trabalho; já possuía experiência prévia na indústria fumageira	E1
2	Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento	Formação e experiência prévia na área agrícola	E2
3	Gerente de Vendas e Desenvolvimento de Produto	Experiências internacionais prévias e formação na área de trabalho	E3
4	Agrônomo Sênior	Formação e experiências na área agrícola e experiências internacionais prévias	E4
5	Controller	Formação na área de trabalho e experiências prévias no setor fumageiro.	E5

Fonte: compilado pela autora do trabalho.

Após apresentação do quadro síntese dos dados dos entrevistados, passa-se para o próximo tópico, onde serão abordadas as técnicas de coletas de dados utilizadas no presente trabalho.

3.3 Técnicas de coleta de dados

No presente trabalho, foram utilizadas duas técnicas de coleta de dados, sendo elas: entrevista com roteiro semiestruturado e observação participante. O roteiro de perguntas da entrevista realizado foi validado com dois especialistas da área. Um professor doutor com experiência na condução de estudo acerca do tema Global Mindset e a segunda especialista com experiência em desenvolvimento de lideranças em contextos multiculturais.

Conforme Santos e Candeloro (2006), na entrevista, o pesquisador dirige-se pessoalmente ao entrevistado, aplicando diretamente as questões, permitindo que respostas de teor qualitativo possam ser analisadas pelo entrevistador. Gil (2008) diz que, por sua flexibilidade, a entrevista é adotada como técnica fundamental de investigação em diversos campos.

A entrevista semiestruturada possui um roteiro de perguntas, como a estruturada, porém, o entrevistador tem liberdade para abordar questões pertinentes no decorrer da entrevista. Para Boni e Quaresma (2005), as entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas o faz em um contexto semelhante ao de uma conversa informal. A entrevista do presente trabalho foi realizada com um roteiro semiestruturado, conforme Apêndice A. Complementarmente, foi utilizado um Quadro de Dimensões, apresentado no Anexo A, onde os entrevistados foram orientados a avaliar o grau de importância de cada característica apresentada, utilizando uma escala *Likert* de 5 pontos, sendo 1 – menos importante – a 5 – mais importante.

A observação participante, de acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 194), “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele”. O objetivo desta observação é enxergar os fatos pelo lado da organização, colocando o observador e o observado do mesmo lado. Esta técnica foi realizada por meio da troca de informações e/ou dúvidas com colaboradores da empresa em questão.

3.4 Técnicas de análise de dados

A técnica de análise de dados utilizada no presente trabalho foi a análise de conteúdo, devido ao método qualitativo e pela legitimidade. De acordo com Bardin (2011, p.15), “a análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”

Para Moraes (1999), a análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa utilizada para descrever e interpretar o conteúdo de documentos e textos. O autor cita, ainda, que esta análise ajuda a reinterpretar mensagens e atingir uma compreensão de seus significados, indo além de uma leitura comum.

Existem três fases da análise de conteúdo, sendo: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos dados, inferência e interpretação. Para Gil (2008), a pré-análise é a fase de organização, iniciando-se geralmente o primeiro contato com os documentos, para depois formular as hipóteses e preparar o material para análise. A exploração do material visa administrar sistematicamente as decisões da pré-análise, geralmente com tarefas de codificação, como escolha das unidades, das regras de contagem e de categoria. O tratamento dos dados, inferência e interpretação tornam os dados válidos e significativos, utilizando procedimentos estatísticos que possibilitam estabelecer quadros, e figuras que sintetizem as informações obtidas.

As entrevistas propostas por este trabalho foram realizadas em local de comum acordo entre o entrevistador e o entrevistado, sendo realizadas presencialmente e por meio virtual. As entrevistas com E1 e E3 foram realizadas de forma virtual, e as entrevistas com E2, E4 e E5 foram presenciais, em ambiente de comum acordo entre as duas partes, com média de 30 minutos de duração cada entrevista. As entrevistas presenciais foram gravadas em dispositivo eletrônico e posteriormente transcritas, gerando três páginas de transcrição para o E2 e E4 e uma página para o E5. As entrevistas e o instrumento foram realizados no período entre dezembro de 2017 e fevereiro de 2018.

Visto isso, inicia-se o próximo capítulo, que trata da análise e discussão dos resultados obtidos por meio da coleta de dados, sendo a mesma realizada em duas etapas: entrevista e instrumento, chamado quadro de dimensões.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos nas entrevistas e questionários realizados com os colaboradores da empresa estudada. Os resultados e suas análises serão divididos em duas seções: análise da entrevista e análise do instrumento.

4.1 Apresentação dos resultados

A presente seção está estruturada em tópicos, sendo que o primeiro tópico trata das entrevistas realizadas com os sujeitos apresentados no quadro 12 e o segundo tópico aborda o instrumento (questionário) realizado com os mesmos sujeitos após a realização das entrevistas.

4.1.1 Entrevistas

Conforme citado na síntese do referencial teórico, item 2.3.3.4, os resultados das entrevistas foram agrupados em três tópicos, para melhor compreensão dos mesmos, sendo o primeiro: i) preparação e desenvolvimento de habilidades e ajustes pessoais/profissionais para lidar com as diferenças culturais; ii) o segundo trata das diferenças culturais e suas características; e iii) o terceiro tópico trata da liderança global em si e dos obstáculos que envolvem o processo.

O primeiro questionamento teve como objetivo entender a preparação dos entrevistados para lidar com as diferentes culturas. Assim, o entrevistado 1 disse que “a principal preparação foi o estudo de inglês e espanhol para possibilitar a comunicação”, além disso, complementou afirmando que “realizo muita pesquisa relacionada às principais características culturais, religião, alimentação e o modo de vida em cada país a ser visitado” E1. Os entrevistados 2 e 3 concordam que, nestas situações, “precisa falar menos e observar mais” E2 e “ouvir mais do que falar” E3. Estes 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 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 de 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.

Quando questionados a respeito dos 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 estas 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”. 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, que é notada no caso do E1, pela sua preocupação e entendimento sobre as diferenças pessoais e culturais. Visto isso, percebe-se que a fala do entrevistado vai de 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 estas 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 tem 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 que esta preparação é principalmente técnica, “estudando os principais problemas em cada país e buscando encontrar dentro do nosso portfólio de produtos os melhores para cada situação” E1. Ainda, acredita que é crucial conhecer os caminhos a serem trilhados para a introdução do produto. 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” E2. Tal afirmação está alinhada com o posicionamento do 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.

O segundo tópico, que trata das diferentes culturas e suas características, teve como objetivo compreender mais sobre a diversidade e aspectos culturais presentes na rotina de trabalho dos líderes globais.

Quando perguntado sobre os países nos quais possui contato profissional, o entrevistado 1 respondeu “Argentina, Paraguai, Colômbia, Equador, Chile, Estados Unidos, África do Sul, Malawi, Moçambique, Tanzânia, Uganda, Etiópia. Também já estive na Bolívia, China e Canadá” E1. O entrevistado 2 disse que “a ProfiGen exporta para mais de 30 países, assim que tenho contato profissional com muitos países e culturas [...] a cultura que tenho contato mais frequente é a americana” E2. O entrevistado 3 declarou “já visitei, tenho contato pessoal e profissional em mais de 30 países” E3. O entrevistado 4 informou “eu trabalhei na China por dois anos e em Shanghai por dois anos. Na Tailândia pela PMI como agrônomo” E4. Percebe-se que os colaboradores da empresa são expostos a um ambiente muito diverso em termos culturais, oportunizando uma troca muito rica, porém complexa, e saber gerenciar esta complexidade é essencial para uma liderança global de sucesso; Nielsen (2014) corrobora esta afirmação.

Em relação a diferenças culturais e exemplos contrastantes entre os países e culturas que possuem contato profissional, o entrevistado 1 declarou “as diferenças culturais são muito fortes. Por exemplo na China, para ser bem relacionado, muitas vezes é necessário celebrar com os clientes ao meio dia e a noite [...] beber um destilado de arroz com alta concentração de álcool, um copo com cada um dos presentes à mesa [...] Já na Etiópia, por exemplo, existe a cerimônia do Café, onde toma-se café em tendas ao longo da viagem durante todo o dia” E1. O entrevistado 2 trouxe outra diferença cultural, “[...] Na Europa e Estados Unidos, é preciso ser mais cuidadoso para não atrasar a compromissos” E2. Estes exemplos citados são parte de uma gestão transcultural (*cross-cultural management*), que trata principalmente do papel da cultura nas normas, crenças e valores dos países. É possível observar que os entrevistados são capazes de entender as complexidades das diferenças culturais, respeitando-as e agindo de acordo com a cultura em que estão inseridos.

Complementando, 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. Para o entrevistado 3:

“Falando especificamente do negócio da ProfiGen, existem contrastes enormes entre continentes e países. Por exemplo entre África e Europa. Na África, lidamos muito com produtores que não tem educação nenhuma e basicamente sobrevivem da agricultura familiar. Já na Europa os produtores são empresários, com muito dinheiro, experiência e educação internacionais”. E3

Sobre os aspectos culturais relacionados à atuação profissional dos entrevistados, o 1 respondeu “creio que em função de termos tido várias influências culturais aqui no RS, este relacionamento com diversas culturas é facilitado. A certeza que tenho é que não podemos ter preconceitos culturais para atuar nesta área” E1. Para o entrevistado 2 “[...] são aspectos relacionados um comportamento mais conservador, talvez devido ao fato de ser um negócio muito tradicional [...] neste meio predominantemente de homens, a capacitação técnica, o conhecimento técnico e formal e o conhecimento experiência são bastante valorizados, assim como senioridade e hierarquia” E2. Percebe-se no último relato a presença da cultura da Hierarquia, que segundo o estudo *Competing Value Framework*, de Cameron e Quinn (2006), as linhas de tomada de decisão envolvem autoridade, regras e procedimentos padronizados, controle e responsabilidade.

Ainda, o entrevistado 3 informou que “[...] o conhecimento amplo dos aspectos culturais dos vários ambientes e mercados em que atuamos é fundamental para o nosso sucesso como indivíduo e como empresa” E3. Conforme abordado nas questões anteriores, foi possível identificar nos depoimentos dos entrevistados que eles compreendem a importância de se adaptar aos diferentes ambientes, e, ainda, se sentem confortáveis quando inseridos em diferentes culturas, conforme citou o entrevistado 4 “[...] se fico envolvido em uma cultura em determinada situação, eu consigo me aproximar das pessoas, é útil para meu trabalho e é útil para minha comunicação” E4. Os dois entrevistados demonstram características do capital intelectual global, tendo em vista a habilidade para interagir em diferentes perspectivas que se apresentam, bem como o entendimento das diferenças e similaridades culturais.

Em relação a diversidade cultural na vida pessoal e familiar, o entrevistado 1 acredita ter aprendido e ainda estar aprendendo muito. Ele acredita que por meio destas experiências pode mudar alguns hábitos, principalmente em relação a saúde, “Me chamou muita atenção na China, os idosos não serem obesos e barrigudos. Todos os dias bem cedinho estavam eles em grupos fazendo alongamentos e exercícios em todas as praças das cidades que visitei [...] os hábitos foram adotados em minha família” E1.

O entrevistado 2 disse se sentir muito à vontade com a diversidade cultural, e complementou “nossa casa era o ponto para o qual os estrangeiros da cidade eram enviados, assim que sempre convivi com estrangeiros quando criança” E2. O entrevistado 3 concordou com os anteriores e 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. O entrevistado 3 relatou:

“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, ricas ou pobres, patrões ou empregados, católicos ou budistas, mulheres ou homens, com acesso à tecnologia ou não, em qualquer parte do globo, tem muitas coisas, muitos valores em comum [...] desta forma, acredito que líderes globais tem 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 tem muito 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 Rhinesmith (1996) fala, citado por Morrison (2000), que as três maiores responsabilidades de um líder global são: estratégia e estrutura, cultura corporativa e pessoas.

O entrevistado 4 falou que seu país de origem (Indonésia) tem algumas similaridades com o Brasil, “por isso não é muito difícil para mim me adaptar aqui, pois a cultura não é completamente diferente. As pessoas são parecidas, muito hospitaleiras, isso me faz me sentir confortável para ficar aqui e tudo mais” E4. Ele acredita que no Brasil existe mais liberdade em relação a algumas questões, conforme relatou em seguida “a diferença aqui é principalmente com as bebidas, na Indonésia não é permitido algo como caipirinha. É diferente da China também, o país é mais protecionista, então você não pode interagir muito com os outros” E4.

Em relação aos obstáculos no processo de tornar-se um líder global, o entrevistado 1 afirmou “ser líder global requer muito trabalho” E1, ainda, ele comentou que no setor em que atua, é fundamental realizar um diagnóstico do mercado, bem como ter conhecimento específico da demanda de cada cliente. Complementa, “para alguns países não tínhamos um produto adequado e precisamos desenvolver novos produtos” E1 e ainda citou que um grande obstáculo do setor são as exigências sanitárias específicas de cada país, o que requer muita negociação entre as partes, fazendo com que, muitas vezes, os líderes desenvolvam papel de mediadores. Para que essas negociações ocorram de forma eficaz, os líderes devem se utilizar do seu conhecimento técnico sobre o negócio e de uma linguagem comum, conforme cita Nielsen (2014), visando facilitar a compreensão entre as fronteiras.

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. Ele ainda acrescentou, “mas sem dúvida, encontrar pessoas com todo pacote que a empresa precisa para esta posição não é tarefa fácil” E3.

Para o entrevistado 4, a maior dificuldade é com o idioma:

“A língua portuguesa não é fácil de aprender, mas acho que as pessoas têm muita hospitalidade, então não fica difícil interagir com elas. Me ajudam muito. Se você comparar com a China, é muito diferente, eles caminham sozinhos, então é muito difícil interagir com eles, você precisa ficar próximo deles, tem que perguntar tudo, sobre qualquer coisa” E4.

De acordo com as dimensões da liderança culturalmente aceitáveis de Javidan et. al (2006), o Brasil – parte do *cluster* cultural da América Latina – possui alto grau nas dimensões de carisma, orientação para a equipe, participação e orientação para o humano, enquanto autonomia e autoproteção podem ser características vistas como negativas. Em contraste com a cultura americana e chinesa, os gestores brasileiros costumam não gostar de líderes que são individualistas, autônomos e independentes. No país, tende-se a preferir líderes que participem e troquem conhecimentos com os demais, contrastando, também, com o que foi citado pelo E4, em relação à interação e autonomia presente no ambiente de trabalho chinês.

Para Nielsen (2014), a empresa deve proporcionar oportunidades de aprendizado de idiomas para os colaboradores e líderes globais, principalmente, o que fica claro no depoimento do E4, onde o entrevistado teve a oportunidade de frequentar aulas semanais de língua portuguesa para melhor execução de sua função.

Foi levantada a questão dos líderes/gestores dos entrevistados, lhes perguntando se o mesmo é/foi um exemplo para eles, e o motivo. O entrevistado 1 respondeu “já tive vários líderes com exemplos positivos. O mais importante é saber observar e aprender as coisas positivas de cada um” E1. O entrevistado 2 acredita que sempre conseguiu tirar algo para sua vida profissional, de cada líder que teve contato. Cita como exemplo:

“Com um líder aprendi a ser mais criativo e maleável, e isto ajuda em momentos difíceis. Ser sempre lógico e metódico não te permitirá observar todas as possibilidades que se apresentam para resolver um problema. Conseguir colocar um pouco de alegria em momentos tensos ajuda a vencê-los pois motiva a equipe”. E2

O exemplo de liderança citado no depoimento do E2 deixa claro que possui características de algumas dimensões da liderança culturalmente aceitáveis citadas no estudo do projeto GLOBE (2006), como a orientação para o time e a orientação para o humano, sempre pensando nos seus liderados e como podem contribuir da melhor forma para a organização.

Ainda sobre a questão, o entrevistado 3 não considera que seus líderes tenham sido exemplos para ele. Complementou “cada líder/gestor tem seus méritos. E o sucesso da empresa também está relacionado a maneira com que ela vem sendo administrada” E3. Ele acredita que alguns aspectos comportamentos de seus líderes não atendem às expectativas de alguém que sirva de exemplo para ele. O entrevistado 4 cita que tem um bom líder, “pois ele me ensinou muito como lidar/gerenciar as pessoas, como se comunicar com os outros. Para ser um bom líder é preciso confiar nas outras pessoas” E4. Pela fala do entrevistado 4, nota-se que ele acredita na liderança autêntica, sendo a base dela a confiança. Conforme Robbins e Judge (2014), as consequências da confiança na liderança tem diversas vantagens, como maior facilidade no compartilhamento de informações e aumento da produtividade.

Nas falas dos entrevistados, pode-se notar que em muitos momentos são levantadas questões citadas nas capacidades de *global mindset* individuais. Conforme Nielsen (2014), existe atualmente uma escassez de talentos no cenário organizacional atual, principalmente com as características específicas desejadas para uma boa atuação global. Os entrevistados trouxeram vários pontos importantes relacionados ao assunto para a entrevista, como a importância do conhecimento de outros idiomas, principalmente o inglês, que é essencial para estabelecer laços e resolver conflitos globais, bem como o conhecimento de outras línguas estrangeiras, mostrando curiosidade e interesse em novos conhecimentos e culturas.

Outro ponto importante levantado pelos entrevistados que vai de encontro às capacidades do *global mindset*, citadas por Nielsen (2014) é a questão da complexidade do trabalho global e também, por consequência, a vida familiar neste ambiente. O fato de ter que lidar com diferentes culturas e perspectivas faz o trabalho de um líder global se tornar bastante complexo, o que demanda que a pessoas nesta posição seja capaz de lidar com estas situações da melhor forma possível. Outro ponto a ser considerado é a questão familiar, que conforme alguns dos entrevistados citaram, muitas vezes acaba sendo deixada de lado, devido ao elevado número de viagens inerentes ao cargo atribuído.

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. Desta 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 a 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, da Europa, Ásia, África e Américas. 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.

4.1.2 Quadro de dimensões

Para complementar as entrevistas, foi realizada uma segunda coleta de dados, um instrumento chamado de quadro de dimensões, conforme anexo A, com o objetivo de validar os dados e informações coletadas nas entrevistas. As questões desta seção 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 são 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.

Conforme apresentado no quadro 8, o conhecimento da indústria global, por meio dos seus competidores, sistemas econômicos, políticos e institucionais, é uma das características deste capital. 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. Isto foi citado na entrevista 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.

Ainda sobre o conhecimento do negócio e da indústria global, todos os entrevistados atribuíram um alto grau de importância para a percepção de tendências e oportunidades ao redor do mundo. Este fator é muito importante e deve sempre ser observado pelos líderes globais, tendo em vista as rápidas mudanças que ocorrem a nível global, de processos, modelos de negócios e tecnologias. Esse reconhecimento e percepção das mudanças está diretamente ligado à complexidade cognitiva dos líderes, sendo esta uma característica do capital intelectual global.

A segunda categoria de questões, voltada para a visão cosmopolita dos líderes, trouxe características muito pertinentes e bastante abordadas nas entrevistas, onde todos os respondentes concordaram que é importante ou muito importante entender as diferenças e semelhanças culturais. Isto fica claro na fala do E1 durante a entrevista, quando questionado sobre os aspectos culturais de sua atuação

profissional, onde ressaltou “[...] a certeza que tenho é que não podemos ter preconceitos culturais para atuar nesta área” E1.

Os respondentes consideraram, ainda, muito importante o 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.

Especificamente sobre as noções sobre complexidade cognitiva, dois respondentes acreditam ser importante e dois acreditam ser muito importante possuir habilidade de definir desafios e oportunidades a partir de diferentes perspectivas; e três respondentes consideraram muito importante possuir habilidade em formatar soluções para desafios e oportunidades a partir de diferentes perspectivas; considerando isto, podemos acrescentar que enquanto os líderes com capital intelectual são capazes de entender que seu contexto global é complexo, eles não são paralisados por ele (BEECHLER; JAVIDAN, 2007).

Em relação às questões voltadas para o capital social global (4, 5 e 6), os respondentes apresentaram diferentes opiniões. Conforme apresentado na tabela 10, adaptada de Beechler e Javidan (2007), existem três tipos de capitais sociais: estrutural, relacional e cognitivo. Considerando os capitais sociais relacional e cognitivo, em cada questão dois entrevistados consideraram como neutro, não dando alto nem baixo grau de importância. Sobre as interações com indivíduos da rede, por meio 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 os relacionamentos 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 disto, 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. Isto 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 por meio de uma gestão proativa e 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.

Outra categoria considerada importante e muito importante pelos entrevistados foi relacionada à autoconfiança, onde eles acreditam que agir com otimismo, esperança e resiliência é essencial para uma liderança global. Beechler e Javidan (2007) definem o capital psicológico como um estado psicológico positivo de desenvolvimento do indivíduo e é caracterizado por: ter confiança para assumir e fazer o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiadoras (auto eficácia); fazer atribuição positiva a respeito do sucesso atual e no futuro (otimismo); ser perseverante com as metas estabelecidas, e, quando necessário, redirecionar os caminhos para

atingimento das metas (esperança); e, em caso de surgimento de problemas e adversidades, seguir no caminho para alcançar o sucesso (resiliência).

Quando abordada a predisposição para aventura e desafios, três entrevistados consideraram muito importante ter respeito e flexibilidade diante de diferentes culturas. O terceiro componente do capital psicológico global é a paixão por encontros com diferentes culturas. Essa característica refere-se a um profundo senso de entusiasmo e paixão por trabalhar com pessoas de diferentes culturas (Spreitzer et al., 1997), citado por Beechler e Javidan (2007). O desafio de trabalhar com diversidade de indivíduos e equipes não é visto apenas como uma ocasião intelectualmente estimulante, mas também como uma experiência enriquecedora em termos emocionais (BEECHLER; JAVIDAN, 2007).

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, apresentado na tabela 9. Este perfil se refere a atributos psicológicos que permitem que um indivíduo tenha uma visão não-etnocêntrica do mundo, para 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 importante e 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, isto pode vir a ser um desafio. Em um mercado onde está cada

vez mais difícil encontrar profissionais com as características e atitudes desejadas, deve-se haver a preocupação em criar programas atrativos para retenção dos talentos que podem vir a assumir posições de liderança global.

Para Gupta e Govindarajan (2002), quatro fatores principais auxiliam um indivíduo ou organização a desenvolver um *global mindset*, sendo eles: o cultivo da curiosidade sobre o mundo e o conhecimento sobre como ele funciona; a articulação dos *mindsets* já existentes; a construção de novos conhecimentos sobre as diferenças culturais, de mercado e de departamentos; e a criação de estruturas e condições adequadas para desenvolvimento de uma perspectiva multicultural. Isto pode ser melhor trabalhado na organização, de forma a expor e preparar os profissionais que, de alguma forma, tem contato com diferentes culturas, diminuindo o impacto do choque cultural para todos os envolvidos.

Após analisar as informações levantadas nas entrevistas e questionários, 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.

4.2 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 esta razão, nenhum deles teve maiores problemas ou empecilhos ao lidar com essas diferenças.

Visando criar um ambiente mais globalizado e auxiliar possíveis 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.

De acordo com Javidan et. al (2006), existem várias formas pelas quais a empresa pode aprimorar seu *pool* de líderes globais. Para começar, pode ser disponibilizado um grande volume de informações sobre as questões transculturais e

globais, por meio de relatórios específicos de cada país, o que leva à primeira sugestão de melhoria:

1) Plano de preparação para líderes globais: O plano de preparação de colaboradores/líderes globais deve conter informações básicas sobre como lidar com diferentes culturas, em relação à 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 acredita que precisa de algum auxílio. De acordo com Dowling, Welch e Schuler (1998), a formação intercultural, linguística e a vivência prática no país destino podem atenuar o choque cultural no exterior, quando são criadas expectativas realistas sobre o novo ambiente de vivência cultural.

Como forma de auxiliar os colaboradores, sugere-se a utilização de plataformas tecnológicas que proporcionam um ambiente de aprendizado cultural, como por exemplo o “*Bridging Cultures*”. Este programa de consultoria citado é “especializado em apoio acadêmico e proficiência cultural que permite às pessoas e comunidades verem a si mesmas como parte de um mundo diversificado e interdependente, através de linhas raciais, étnicas e religiosas”.

2) Dossiê sobre principais países de atuação: a empresa pode, ainda, providenciar um dossiê com 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 E1, “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”. Com isso fica claro que a exposição ao ambiente global por si só pode proporcionar alguma preparação, porém, devido à enorme diversidade cultural existente ao redor do mundo, é preciso entender e compreender as dinâmicas de cada cultura e situação especificamente.

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 a nível global. Isto pode fornecer ainda mais subsídios para os líderes e colaboradores exercerem suas funções com sucesso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve 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 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 do *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 das 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 se tratando do compartilhamento de informações e experiências prévias com os futuros líderes ou colaboradores com atuação global.

A realização do presente trabalho proporcionou à autora 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 questionários 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 possui um baixo índice de rotatividade, principalmente nas funções gerenciais, não foi possível entrevistar pessoas que não fazem mais parte da organização.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, A.; LEHFELD, N. *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- 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*. Elsevier, 2007.
- BUECHEL, Bettina. *Developing a Global Mindset: The Five Keys to Success*. Insights@IMD, n. 32, 2014.
- BONI, V.; QUARESMA, S.; *Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais*. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.
- BRIDGING CULTURES. Disponível em: <<http://www.bridgingculturesinc.com>>. Acesso em: 21 mai. 2018.
- CALIGIURI, Paula. *Developing Global Leaders*. In: *Human Resource Management Review* 16. Elsevier, 2006.
- CAMERON, K.; QUINN, R. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Ed. revisada. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. *Metodologia científica*. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- COUNTRY REPORTS. Disponível em: <<http://www.countryreports.org/>>. Acesso em: 22 mai. 2018.
- CULTURE CROSSING GUIDE. Disponível em: <<http://guide.culturecrossing.net/index.php>>. Acesso em: 22 mai. 2018
- DOWLING, P.; WELCH, D.; SCHULER, R. *International Dimensions of Human Resource Management*. 3rd ed. Boston: PWS-Kent, 1998.
- ESPER, Aulina Judith Folle. *Liderança autêntica: uma revisão integrativa*. Navus, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 60-72, abr./jun. 2015.
- FERNANDES, Otávio Gonzatti. *O desenvolvimento de líderes globais em unidades internacionais da indústria gaúcha: uma abordagem inspirada nos estudos de competências e global mindset*. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, 2013.

- 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, v. 16, n. 1, p. 116-126, 2002.
- HENSON, Ramon. *The Challenges of Global Leadership: Sucessful 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.
- JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.W.; DE LUQUE, M.S.; HOUSE, R.J. *In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE*. Academy of Management Perspectives. v. 20, n. 1, p. 67-90, 2006.
- JOKINEN, Tiina. *Global leadership competencies: a review and discussion*. Journal of European Industrial Training. v. 29, n. 3, p. 199-216, 2005.
- LAKATOS, E.; MARCONI, M.; *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARCHIORI, Marlene Refina. *Cultura e comunicação organizacional* (livro eletrônico): um olhar estratégico sobre a organização. 1 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2017.
- MENEGON, Leticia Fantinato (organizadora). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MORAES, Roque. *Análise de conteúdo*. Revista Educação. Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.
- MORRISON, Allen J. *Developing a global leadership model*. Human Resource Management. Summer/Fall, v. 39, n. 2 & 3, p. 117-131, 2000.
- NEELEY, Tsedal. *Equipes globais que funcionam*. Harvard Business Review, 2015. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/equipes-globais-que-funcionam>>. Acesso em: 31 out. 2017.
- 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.
- OSLAND, J.; BIRD, A.; MENDENHALL, M.; OSLAND, A.; *Developing global leadership capabilities and global mindset: a review*. Handbook of research in international human resource management, Günter K. Stahl and Ingmar Björkman, 2006.
- PEROVANO, Dalton Gean. *Manual de metodologia da pesquisa científica* [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaber, 2016.

- POSNER, B.; KOUZES, J.; *O desafio da liderança: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- PROFIGEN DO BRASIL LTDA. Site institucional. Disponível em: <<http://www.profigen.com.br/>>. Acesso em: 11 nov. 2017.
- ROBBINS, Stephen. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, S.; JUDGE, T. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. *Comportamento Organizacional*. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SANTOS, V.; CANDELORO, R.; *Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas*. Porto Alegre: AGE, 2006.
- SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.
- Strategic Leadership Across Cultures: The GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries*, 2014. Disponível em: <http://globeproject.com/study_2014>. Acesso em: 02 set. 2017.
- TALLON, Monique Svazlian. *O futuro do trabalho: a arte da liderança colaborativa*. HuffPost Brasil, 2014. Disponível em: <http://www.huffpostbrasil.com/monique-svazlian-cpcc-acc/o-futuro-do-trabalho-a-arte-da-lideranca-colaborativa_a_21670180/>. Acesso em: 17 nov. 2017.

APÊNDICE A – Entrevista para a coleta de dados

Este é um guia de perguntas elaborado para a realização da entrevista com os profissionais da ProfiGen do Brasil, tendo como objetivo identificar as capacidades de liderança que os gestores da empresa devem desenvolver para atuar de forma esperada no ambiente internacional.

Posição/Cargo:

Há quanto tempo está nessa posição:

- 1 – Com quais países e culturas você possui contato profissional?
- 2 – Você teve algum tipo de preparação para lidar com as diferentes culturas? Se sim, qual?
- 3 – Quais ajustes de desenvolvimento de habilidades foram necessários?
- 4 – Que tipo de ajustes pessoais ou profissionais foram necessários devido a estratégia da empresa?
- 5 – Que obstáculos você encontrou no processo de tornar-se um líder global?
- 6 – Que exemplos contrastantes entre os países/culturas você notou?
- 7 – O seu líder/gestor é/foi um exemplo para você? Por que?
- 8 – Como você avalia os aspectos culturais relacionados com a sua atuação profissional?
- 9 – Como a diversidade cultural afeta a sua vida pessoal e familiar?
- 10 – Você tem exemplos interessantes de aspectos culturais que gostaria de compartilhar?

ANEXO A – Quadro de Dimensões

O Quadro de Dimensões apresentado abaixo será utilizado como complemento à entrevista realizada com os gestores da empresa ProfiGen do Brasil. O quadro busca analisar os três capitais intelectuais, sendo as categorias 1, 2 e 3 pertinentes ao capital intelectual global; as categorias 4, 5 e 6 referentes ao capital social global; e as categorias 7, 8 e 9 referentes ao capital psicológico global.

Instruções: Avalie o grau de importância de cada uma das características abaixo, para uma liderança global efetiva, de 1 a 5, sendo 1 menos importante e 5 mais importante:

CATEGORIA 1 – Conhecimento global da indústria, redes e organizações	Nota
Conhecer o negócio, os concorrentes e a indústria global como um todo	
Conhecer os sistemas econômicos, políticos e institucionais	
Conhecer as formas de transação em diferentes partes do mundo	
Conhecer as cadeias globais de suprimento	
Perceber tendências e oportunidades	
Entender a importância das relações estratégicas interorganizacionais	
Conhecer a gestão de equipes globais	
Entender a tensão entre eficiência global e efetividade local	
Entender as implicações globais através de decisões locais	
Entender a visão global e os aspectos compartilhados	
Conhecer a proposição de valores globais e do modelo global de negócios	
CATEGORIA 2 – Visão cosmopolita	
Entender as diferenças e semelhanças culturais	
Ter conhecimento histórico e cultural de seu local de origem e de diferentes localidades e povos com os quais se relaciona	
Ter conhecimento de diferentes idiomas	
CATEGORIA 3 – Noção sobre complexidade cognitiva	
Ter habilidade de definir desafios e oportunidades a partir de diferentes perspectivas	
Ter habilidade em formatar soluções para desafios e oportunidades a partir de diferentes perspectivas	
Ter habilidade para aproximar e integrar múltiplas perspectivas	
Ter habilidade de empatia frente aos obstáculos e resistências de diferentes pontos de vista	
CATEGORIA 4 – Empatia intercultural	
Compartilhar representações, interpretações, sentidos e significados entre as pessoas de diferentes culturas	

CATEGORIA 5 – Impacto interpessoal	
Aproveitar as imagens percebidas nas interações de rede de relacionamentos, a partir da manifestação de crenças e atitudes, inspirando confiança e credibilidade	
CATEGORIA 6 – Diplomacia	
Aproveitar informações e outros benefícios a partir da posição que o indivíduo ocupa em uma rede de relacionamentos	
CATEGORIA 7 – Paixão pela diversidade	
Ter gosto, curiosidade e interesse por diferentes culturas	
Ter gosto por aventuras globais e pelo aprendizado decorrente das experiências de vida	
Estabelecer conexão emocional com pessoas de outras culturas	
CATEGORIA 8 – Autoconfiança	
Agir com otimismo, esperança e resiliência	
CATEGORIA 9 – Predisposição para aventura e desafios	
Ter respeito e flexibilidade diante de diferentes culturas	
Ter boa vontade para trabalhar em diferentes horários e distâncias	
Ser receptivo para aceitar boas ideias independentemente de que fonte as originou	
Adotar atitude positiva frente às relações internacionais	
Ter sensibilidade e mente aberta para diferentes culturas e sistemas	
Abrandar a relevância da nacionalidade nas relações interpessoais	