

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Louise Mosseline Carvalho

***GLOBAL LEADERSHIP MINDSET* NO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE  
CARREIRAS INTERNACIONAIS NA INDTECH**

Porto Alegre

2019

Louise Mosseline Carvalho

***GLOBAL LEADERSHIP MINDSET* NO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE  
CARREIRAS INTERNACIONAIS NA INDTECH**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Cláudia Simone Antonello

Porto Alegre

2019

## **UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Reitor: Carlos Alexandre Netto

Vice-Reitor: Rui Vicente Oppermann

## **ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Diretor: Takeyoshi Imasato

Vice-Diretora: Denis Borenstein

## **PROGRAMA DE GRADUAÇÃO**

Coordenador: Rogério Faé

Vice-Coordenadora: Daniela Callegaro de Menezes

### CIP - Catalogação na Publicação

Carvalho, Louise  
GLOBAL LEADERSHIP MINDSET NO PROGRAMA DE  
DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS INTERNACIONAIS NA INDTECH  
/ Louise Carvalho. -- 2019.  
69 f.  
Orientador: Claudia Antonello.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de  
Administração, Curso de Administração, Porto Alegre,  
BR-RS, 2019.

1. Liderança Global. 2. Competências do Líder  
Global. 3. Global Mindset. I. Antonello, Claudia,  
orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

**GLOBAL LEADERSHIP MINDSET NO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE  
CARREIRAS INTERNACIONAIS NA INDTECH**

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em 05/07/2019

Conceito: A

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Dra. Cláudia Simone Antonello - Orientadora

---

Profa. Dra. Raquel Pra

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço acima de tudo ao meu maior exemplo, minha mãe, Mara Regina. Uma mãe que sempre colocou suas filhas acima de tudo, que fez o possível e impossível para me dar acesso a uma educação de qualidade e valores que hoje me fazem a pessoa e profissional que eu sou. Ao meu pai que, com pequenas ações no dia-a-dia, sempre me deu suporte para buscar minhas ambições, vibrando e se emocionando a cada conquista. As minhas irmãs Duda, Mahira e Caroline, cada uma com sua autenticidade e contribuição única na minha trajetória. Ao meu dindo Pedro e vó Cecília, meu eterno obrigado pelo suporte incondicional.

A AIESEC, organização que mudou minha vida, me ensinou o significado da liderança jovem e me abriu as portas para o mundo. A UFRGS que, através do sistema de cotas, me deu acesso a uma educação superior de altíssima qualidade e me ofereceu uma plataforma de crescimento. E por último, queria me reconhecer por não ter desistido, mesmo quando você acreditou que não era capaz. Obrigada por resistir e persistir, seu destino é o resultado das suas intenções e escolhas.

## RESUMO

A globalização trouxe um aumento do número de empresas que estão presentes em mais de um país com sua marca, seus produtos ou serviços. A internacionalização de empresas, a busca intensiva por talentos em nível mundial e a demanda por líderes globais constituem o conjunto de efeitos subordinados em menor ou maior grau, às condições externas à organização. A necessidade de um líder adaptável e capaz de desenvolver competências com o propósito de administrar com efetividade a integração de diversas culturas e mercados complexos levou a Empresa Indtech a criar um programa de carreira como resposta a esses desafios. O Programa de Carreiras Internacionais da Indtech tem como objetivo desenvolver e atrair jovens talentos e desenvolver líderes com Global Mindset. Através da realização de uma survey com os concluintes do PDCI, o presente trabalho tem como objetivo validar se, pela perspectiva dos participantes do programa, eles desenvolveram as competências do líder global descritas no modelo Global Leadership Mindset de Javidan e Walker. Os resultados obtidos através do trabalho evidenciam que o programa da Indtech, está desenvolvendo, pela ótica dos participantes, as competências e dimensões do modelo descrito por Javidan e Walker, visto que todas as dimensões foram pontuadas pelos participantes com média entre 4 e 4,5 em uma escala de 1-5. Através do trabalho e resultados apresentados, a Indtech obteve acesso a importantes informações para mensurar a performance dos participantes do programa e começar a desenvolver novas estratégias para o monitoramento e desenvolvimento do programa PDCI.

Palavras-chave: Liderança Global, Competências do Líder Global, Global Mindset.

## **ABSTRACT**

Globalization has brought an increase in the number of companies that are present in more than one country with their brand, products or services. The internationalization of companies, the world-wide search for talents and the demand for global leaders constitute the set of subordinate effects to a lesser or greater degree, to the external conditions of the organization. The need for an adaptable leader who is able to develop skills to effectively manage the integration of diverse cultures and complex markets has led Indtech to create a career program in response to these challenges. Indtech's International Careers Program aims to develop and attract young talents and develop leaders with Global Mindset. By conducting a survey with PDCI graduates, this paper aims to validate whether, from the perspective of program participants, they have developed the competencies of the global leader described in the Global Leadership Mindset model of Javidan and Walker. The results obtained through the research show that the Indtech program is developing, from the perspective of the participants, the skills and dimensions of the model described by Javidan and Walker, since all dimensions were scored by the participants with an average between 4 and 4.5 on a scale of 1-5. Through the work and results presented, Indtech gained access to important information to measure the performance of the program participants and begin to develop new strategies for the monitoring and development of the PDCI program.

Keywords: Global Leadership, Global Leader Skills, Global Mindset.

## LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

**FIGURA 1** - Global Leadership Mindset Framework

**FIGURA 2** - Síntese das competências necessárias ao líder global

**GRÁFICO 1** – Distribuição de gênero dos respondentes

**GRÁFICO 2** – Número de respondentes por continente

**GRÁFICO 3** – Ano de ingresso no PDCI

## LISTA DE TABELAS

**TABELA 1** - Diferentes conceitos de Global Mindset

**TABELA 2** – Faixa etária dos respondentes

**TABELA 3** - Número de respondentes por nacionalidade

**TABELA 4** - Número de respondentes por área de atuação

**TABELA 5**– Pontuações correspondentes a dimensão Capital Intelectual Global (CI)

**TABELA 6**– Pontuações correspondentes a dimensão Capital Intelectual Global (CI) divididas por área de atuação

**TABELA 7**– Pontuações correspondentes a dimensão Capital Psicológico Global (CP)

**TABELA 8**– Pontuações correspondentes a dimensão Capital Psicológico Global (CP) divididas por área de atuação

**TABELA 9**– Pontuações correspondentes a dimensão Capital Psicológico Global (CS)

**TABELA 10** – Pontuações correspondentes a dimensão Capital Social Global (CS) divididas por área de atuação

**TABELA 11** – Pontuações finais correspondentes às dimensões do Global Leadership Mindset

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>15</b>
2.1 LIDERANÇA NO CONTEXTO GLOBAL	15
2.2 O LÍDER GLOBAL E SUAS COMPETÊNCIAS	19
2.3 GLOBAL MINDSET	24
2.4 GLOBAL LEADERSHIP MINDSET MODEL	27
2.4.1 Capital Intelectual (CI)	29
2.4.2 Capital Psicológico (PC)	30
2.4.3 Capital Social (CS)	31
<b>3. MÉTODO DE PESQUISA</b>	<b>33</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	35
3.1.1 Descrição da Empresa	35
3.1.2 Distribuição Geográfica	35
3.1.3 Estrutura da empresa	36
3.1.4 Recursos Humanos	37
3.2 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS INTERNACIONAIS	39
3.2.1 Descrição do Programa	39
3.2.2 Estrutura do Programa	40
3.2.3 Áreas de atuação do programa	41
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>42</b>
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	42
4.2 DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS	48
4.2.1 Capital Intelectual Global (CI)	48
4.2.2 Capital Psicológico Global (CP)	490
4.2.3 Capital Social Global (CS)	512
4.3 VALIDAÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA	534
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>590</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>645</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A globalização trouxe um aumento do número de empresas que estão presentes em mais de um país com sua marca, seus produtos ou serviços. Tais empresas entram no mercado internacional por variados fatores, normalmente, agem em busca do crescimento e da expansão da companhia. O contexto atual global é caracterizado pelo encurtamento das distâncias, pela globalização de mercados e dos padrões de consumo, neste ambiente existe uma maior difusão dos centros de inovação e das mutações tecnológicas, que são cada vez mais constantes (Homem, Tolfo, 2008).

Esses eventos acabam por expandir, a gestão de pessoas para além das fronteiras nacionais (Prahalad, Bhattacharyya, 2011) ocasionando uma série de efeitos e estes, por sua vez, vem despertando o interesse tanto dos acadêmicos quanto dos profissionais de Recursos Humanos. As empresas devem deslocar os modelos de gestão para onde as atividades são operacionalizadas globalmente; promover a transferência do conhecimento em nível mundial e equilibrar custo-eficácia tendo como foco a racionalização dos sistemas e processos (Brewster, Sparrow, 2007).

A internacionalização de empresas, a busca intensiva por talentos em nível mundial e a demanda por líderes globais constituem o conjunto de efeitos subordinados em menor ou maior grau, às condições externas à organização. Evidenciam a importância de transformações rápidas o suficiente para manter-se competitivas, tendo como ponto de referência a gestão das pessoas e programas capazes de atrair e formar líderes em escala mundial.

Contemporaneamente, aumentou-se o interesse das organizações em líderes com competências para se adaptar e serem eficientes em empresas transnacionais. Javidan e Walker (2013) abordam que a diversidade e complexidade do século XX, apresenta inúmeras e imprevisíveis oportunidades de interações globais para os negócios. Para isso, necessita-se de líderes capazes de integrar sistemas e transitar adequadamente em diversas culturas, pois o líder global é compreendido como alguém

que transcende diferenças culturais para criar uma prosperidade sustentável em nível mundial.

A compreensão do líder global como principal agente no meio empresarial vem chamando a atenção de executivos e estudiosos, pois percebe-se nesses líderes um potencial para melhorar os resultados da empresa, bem como aprimorar a sincronização das culturas nela presentes a fim de se criar um sistema harmonioso (McCall & Hollenbeck, 2002; Fernandes, 2013). Para isso o líder global necessita de um conjunto de atributos e características que os ajudam a influenciar melhor as pessoas, grupos e organizações diferentes deles (Javidan & Walker, 2013).

O presente trabalho irá analisar o Programa de Desenvolvimento de Carreiras Internacionais de uma empresa multinacional indiana de serviços de tecnologia da informação (TI), consultoria e soluções de negócios com sede em Mumbai, Índia, com operação em 50 países, com faturamento anual de US\$ 18 bilhões de dólares (Infomoney, 2018). Foi solicitado pelos gestores da empresa o mantimento da confidencialidade do nome da empresa, sendo assim durante o presente trabalho será utilizado o nome fictício Indtech.

A necessidade de um líder adaptável e capaz de desenvolver competências com o propósito de administrar com efetividade a integração de diversas culturas e mercados complexos levou a Empresa Indtech a criar um programa de carreira como resposta a esses desafios. O Programa de Talentos Internacionais da Indtech tem como objetivo desenvolver e atrair jovens talentos e desenvolver líderes com Global Mindset que, após o período de um realizando seu estágio profissional na empresa, possam atuar em diferentes sedes na empresa em um dos 46 países onde opera.

A relevância da pesquisa está no fato de que vivemos hoje em um contexto onde a internacionalização de empresas e escassez de líderes com Global Mindset são elementos interligados e que impõem desafios às empresas multinacionais. De Cieri et al (2005) afirma que o processo de internacionalização das empresas é uma resposta progressiva e irreversível às pressões oriundas do mercado global.

Dados como os discutidos pelo relatório do 18th Annual Global CEO Survey (PWC, 2015) evidenciam a dimensão da atual “guerra por talentos”. Apenas 30% dos CEOs afirmam estar "muito confiante" de que terão acesso ao talento necessário para executar a estratégia de sua empresa. Logo, a internacionalização e escassez de líderes com Global Mindset constituem o conjunto de efeitos subordinados em menor ou maior grau, às condições externas à organização. Efeitos como este evidenciam a importância da criação de programas como o Talentos Internacionais que busquem desenvolver e fomentar líderes com Global Mindset, fundamentais para a execução da estratégia da empresa e sobrevivência no mercado global.

O interesse na pesquisa em torno do conceito e das competências relacionados ao Global Mindset surgiram pela minha trajetória pessoal e profissional. Morei em 3 diferentes países e me dedico por mais de 5 anos ao recrutamento de talentos internacionais. Atualmente exercendo a função de Coordenadora do Programa de Desenvolvimento de Carreiras Internacionais na Indtech, acredito que o emprego da metodologia proposta por Javidan e Walker para a identificação das competências de um líder com Global Mindset é de extrema importância para a validação do objetivo do Programa de Desenvolvimento de Carreiras Internacionais: Ser um programa que desenvolve líderes aptos para gerenciar desafios dentro de uma empresa presente em todos 50 países e com clientes em mais de 100 países.

Sendo assim, o objetivo geral do presente trabalho é ***validar se os participantes do Programa de Desenvolvimento de Carreiras Internacionais (PDCI) na empresa indiana Indtech, após a sua participação no programa na sede da empresa na Índia, desenvolveram as competências de um líder com Global Mindset descritas por Javidan e Walker na obra “Developing Your Global Mindset: The Handbook for Successful Global Leaders”.***

Para validar o objetivo geral do trabalho, foram desdobradas objetivos específicos que auxiliassem a fornecer dados suficientes para responder à questão principal do estudo. Sendo assim, apresentamos as seguintes questões:

- a) Identificar, a partir da percepção dos trainees do PDCI respondentes da survey, quais competências que eles avaliam terem sido mais desenvolvidas durante o PDCI, conforme as dimensões e competências do Global leadership Mindset.
- b) Identificar, a partir da pontuação dos trainees do PDCI respondentes da survey, qual a dimensão do Global Leadership Mindset está mais eminente no desenvolvimento dos trainees do PDCI.

O presente trabalho além desta introdução constitui-se de um capítulo para referencial teórico onde são abordados a liderança no contexto global, o líder global e suas competências, o Global Mindset e o Global Leadership Mindset, modelo utilizado como referência para o aplicação da metodologia, apresentada no capítulo 3. A empresa e o programa a serem estudados serão mantidos em sigilo, porém uma breve caracterização de ambos foi realizada no capítulo 4. Após a caracterização seguem os dados analisados levantados pela survey e as considerações finais.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Esta seção contém a revisão da literatura referente ao conteúdo pelo qual o trabalho é composto. Na primeira subseção é discutido o conceito de liderança dentro do contexto global. Na sequência são apresentados diferentes modelos que descrevem o líder global e as competências necessárias para liderar em um ambiente global. Na sessão Global Mindset são apresentados diferentes conceitos encontrados na literatura para descrever a capacidade cognitiva necessária para o líder em um contexto global. Na última seção, é descrito o modelo utilizado no presente trabalho para validar o desenvolvimento de Líderes Globais na Indtech o Global Leadership Mindset de Javidan e Mansour.

### **2.1 LIDERANÇA NO CONTEXTO GLOBAL**

A liderança tem sido estudada extensivamente de várias perspectivas, resultando em muitas concepções e teorias diferentes (Bass, 1990). Mintzberg (1973) considerou a liderança como sendo um dos papéis gerenciais, enquanto outros autores (por exemplo, Kotter, 1990) distinguiram a liderança da administração. Nesta perspectiva, um líder eficaz é uma pessoa que possui um número de qualidades essenciais que permitem que ele estabeleça orientação, alinhe as pessoas e motive e inspire a força de trabalho.

O contexto do ambiente de negócios de hoje é moldado por mudanças nos fatores econômicos, tecnológicos, políticos e culturais. Essas mudanças são chamadas de globalização, e exigem mais do que nunca líderes aptos para exercer sua liderança e estar à frente das organizações para orientar pessoas e recursos em meio aos desafios de um cenário desafiador marcado pela globalização.

Segundo Stiglitz (2003) o conceito de globalização refere-se “à integração mais estreita dos países e dos povos que resultou da enorme redução dos custos de

transporte e de comunicação e a destruição de barreiras artificiais à circulação entre fronteiras de mercadorias, serviços, capitais, conhecimentos e (em menor escala) pessoas.” A aceleração da globalização tem criado estado de caos de mudança enquanto as organizações lutam para se adaptar a novos paradigmas de liderança, para os quais a abordagem de tentativa e erro não é mais efetiva (Robinson e Harvey, 2008), requerendo que líderes possuam não somente as habilidades de liderança como também um conjunto de habilidades para demonstrar eficácia no mercado global, gerenciando a complexidade entre culturas com empregados, clientes, fornecedores e competidores (Blaess, et.al., 2012; Dorfman et al., 2012).

Com a globalização há uma mudança de fornecimento para mercados externos de uma base doméstica para estabelecer subsidiárias em vários países, através de fusões e aquisições de organizações estrangeiras ou joint ventures. (House et. al., 2001). No processo de mudança e desenvolvimento de uma organização internacional, a adequação ou conflito entre a sua cultura e a cultura nacional é um desafio para a liderança (Bowen e Inkpen, 2009) e requer um tipo especial de líder capaz de integrar empregados de diferentes culturas (House et.al, 2002;Goldsmith et al., 2003; Gundling et.al., 2011).

Negócios internacionais estão sujeitos a um amplo escopo de interpretações que podem fazer o entendimento assim como a cooperação impossível (Earley e Mosakowski, 2004). Em um cenário onde cruzar fronteiras é um rotina, a inteligência cultural - a habilidade do indivíduo para interpretar gestos ambíguos e não familiares de alguém da forma igual a de seus compatriotas – é um habilidade importante para a liderança global (Earley e Mosakowski, 2004; Triandis, 2006).

Apesar da multiplicidade de opiniões e literatura sobre liderança global, há pouco esforço para definir claramente o conceito. Não há consenso sobre a definição de liderança global no que diz respeito a rigor, precisão e escopo, variando a abordagem em relação às fronteiras da designação de líder global. Com poucas exceções, grande parte da literatura sobre liderança global tende a se concentrar em listas de competências e sugestões de melhoria sem oferecer uma definição clara de liderança global.

A compreensão do líder global como principal agente no meio empresarial vem chamando a atenção de executivos e estudiosos, pois percebe-se nesses líderes um potencial para melhorar os resultados da empresa, bem como aprimorar a sincronização das culturas nela presentes a fim de se criar um sistema harmonioso (McCall & Hollenbeck, 2002; Fernandes, 2013).

A liderança global atua como um processo de influência, em consonância com a literatura convencional sobre liderança, na qual a maioria das definições reflete a noção de influência intencional exercida por uma pessoa sobre outras pessoas (Yukl, 2006). Além disso, como uma organização global típica é mais uma rede de parceiros da cadeia de suprimentos, parceiros de joint venture ou parceiros de alianças estratégicas que tentam executar estratégias globais integradas (Brake, 1997), os limites da organização global típica são mais permeáveis e difusos do que a organização tradicional (Ashkenas et al, 1995).

Grande parte da literatura sobre liderança global tende a se concentrar em liderar culturas (Adler, 1997; House, Hanges, Javidan, Dorman e Gupta, 2004; Javidan e Carl, 2004; Dorfman, 2004). Embora a diferença nas culturas nacionais seja de fato crítica, essa não é a única questão. As metas de influência do líder global podem vir de origens culturais, sistemas institucionais, estruturas jurídicas e estruturas sociais que são diferentes daquelas no contexto de origem do líder global (North, 1990). Eles podem até ter opiniões diferentes sobre toda a noção da corporação e seu papel na sociedade (Hunt, 2000). Como a liderança global tem a ver com influenciar aqueles que são diferentes do líder de muitas maneiras importantes, é útil identificar o que essas diferenças podem incluir.

Beechler e Javidan (2007) definem liderança global como o processo de influenciar indivíduos, grupos e organização (dentro e fora das fronteiras globais da organização) representando sistemas culturais, políticos e institucionais diversos para contribuir com o cumprimento das metas da organização.

Mendenhall et al. (2012) analisaram tres dimensões críticas para endereçar os elementos contextuais, relacional e temporal-espacial do constructo: (a) complexidade

da operação e residência (b) fronteiras para dentro e fora da organização, (c) grau de colocação geográfica e enfatizam que a liderança global está relacionada a um processo que influencia outros a adotar um visão compartilhada em um contexto caracterizado por níveis significativos de complexidade, fluxo e presença.

Morrison (2000) diferenciou as características que são gerais, aplicáveis universalmente e de outras que são específicas que variam de acordo com as condições locais e identificou que modelos de liderança doméstica de uma parte do mundo geralmente não funcionam mundialmente devido às diferenças culturais.

Para Morley e Cerdin (2010) a liderança global está relacionada à capacidade de desempenho efetivo em situação entre culturas e para ser bem sucedido no ambiente internacional operacional, os líderes globais necessitam ser capazes de sentir e interpretar as mudanças do ambiente dinâmico e complexo, integrar múltiplas estratégias e capitalizar no potencial competitivo vantagens inerentes em seu posicionamento de mercado mundial (Bartlett e Beamish, 2014).

O projeto *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* (GLOBE) é considerado por muitos autores um dos estudos mais ambiciosos sobre o tema (Morrison, 2000). Ele envolveu cento e sessenta cientistas sociais e estudiosos de gestão de 62 culturas, mais de dezessete mil gerentes de mais de 900 organizações e analisou os efeitos da cultura sobre a efetividade demonstrando que enquanto países diferentes possuem visões divergentes em muitos aspectos, há questões universais referentes a atuação da liderança global (Javidan et al., 2006; Dorfman et al., 2012).

Neste projeto são definidas seis dimensões para liderança global: carismática, autêntica, participativa, orientada para pessoas, independente e individualista. e se identifica que os valores culturais influenciam o comportamento da liderança, isto é, os atributos da liderança tendem a ser alinhados com os valores culturais da sociedade e que os líderes que se comportam de acordo com as expectativas da sociedade são mais efetivos. (Dorfman et al., 2012).

## 2.2 O LÍDER GLOBAL E SUAS COMPETÊNCIAS

Conforme mencionado na sessão acima, uma organização global típica é mais uma rede de parceiros da cadeia de suprimentos, parceiros de joint venture ou parceiros de alianças estratégicas que tentam executar estratégias globais integradas (Brake, 1997), os limites da organização global típica são mais permeáveis e difusos do que a organização tradicional (Ashkenas et al, 1995).

Sendo assim o desempenho dos líderes a frente de organizações globais é crucial para a vantagem competitiva das empresas. Requer-se que sejam capazes de (a) compreender os negócios à escala global, (b) lidar com elevados níveis de ambiguidade, complexidade e diversidade, (c) trabalhar de perto e eficazmente com pessoas de outras regiões culturais do mundo, (d) construir relacionamentos de confiança sustentáveis com indivíduos, grupos e organizações em diferentes países para assegurarem que a empresa alcance as suas ambições globais e (e) equilibrar estrategicamente os focos global e local (Caligiuri, 2006; Hitt, Javidan & Steers, 2007).

Muito além de listar competências necessárias para a formação do líder global, precisa-se de um modelo que transcenda o mercado doméstico e integre sistemas nacionais, regionais e individuais, tornando-se uma ferramenta para formação, desenvolvimento, imersão e retenção de potenciais líderes globais pautados na ética em relações interpessoais (Hitt, Javidan, & Steers, 2007). Entre os profissionais de Recursos Humanos, uma definição de competência comumente utilizada é a descrita como:

conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho, a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento (PARRY, 1996, apud Fleury & Fleury 2000, p. 27).

O conceito de competência neste contexto do líder global compreende o alcance de resultados em ambientes multiculturais, sob as diversas circunstâncias de

internacionalização (Hitt, Javidan, & Steers, 2007). Ao longo dos anos foram apresentados diversos modelos para compor o perfil de líder global.

Diversos pesquisadores contribuíram com suas visões para a literatura sobre competências da liderança global - qualidades, habilidades, valores e tratos pessoais que são essenciais para desempenhar atividades específicas que são requeridas para os líderes operarem entre fronteiras nacionais em ambientes globais complexos (Beechler e Javidan, 2007; Gundling et al., 2011; Tubbs e Schulz, 2006) e comportamento da liderança global - conjunto de atitudes que valorizam compartilhar informação, e experiência entre fronteiras nacionais, funcionais e de negócios, balanceando a competição de prioridades funcionais, de negócio e de países que emergem no processo de globalização (Pucik e Saba, 1998).

Os estudos relevantes nesse sentido constituem os modelos: empreendedor (Andersson, 2000), *Global Mindset* em sete competências (McCall & Hollenbeck, 2002), construtivista (Harris & Kunhert, 2007), proficiência do líder global (Chong, 2008), o modelo *Global Mindset Leadership* (Javidan & Walker, 2013) que evoluiu do projeto Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) (House et al., 2002).

Andersson (2000) descreve o líder global como um indivíduo administrador de visões empreendedoras. Seu modelo baseia-se em cinco competências: i) visualização de novas combinações; ii) vontade de agir e desenvolver essas novas combinações; iii) visão de que agir de acordo com as percepções do outro é mais importante do que ações baseadas na racionalidade própria; iv) convencer.

McCall e Hollenbeck (2002) descrevem o líder global como uma pessoa talentosa, que deve possuir talento para ser desenvolvido, deve agregar experiência adquirida, alinhada com a estratégia da organização; e a experiência deverá ser a catalisadora do processo. Nota-se que o modelo aponta que o desenvolvimento de competências direciona os talentos e experiências do líder global à eficiência na organização o que é possibilitado através de experiências.

O modelo construtivista de Harris e Kunhert (2007) baseia-se no desenvolvimento de competências do líder global através de níveis, sendo unidirecionais e invariáveis. No primeiro nível o líder busca a autocompreensão, compreensão do outro e do mundo; então o líder passa a obter o reconhecimento do ponto de vista de outras pessoas; assim, ele possui a compreensão através de independência racional, e habilidade de criar laços com pessoas estrangeiras para tomada de decisões; ao final, líderes demonstram um novo entendimento de mundo.

Para Harris e Kunhert (2007) os líderes globais devem ter como competência: o autoconhecimento; abertura para mudanças, inspirar comprometimento; criar visões convincentes; liderar mudanças; cultivar e reter talentos; catalisar times; e administrar performance.

No modelo de proficiência do líder global, desenvolvido por Chong (2008), foram definidas doze competências necessárias para o líder global, separadas através de quatro dimensões: i) administrativa (gestão do tempo; definição de objetivos e padrões de desempenho; planejamento e escalonamento do trabalho); ii) comunicativa (saber ouvir e organizar pensamentos; dar informações claras; receber informações imparciais); iii) gestão das pessoas (treinamento, monitoramento e delegação de tarefas; avaliação de pessoas e performance e; disciplina e aconselhamento); e, iv) cognitiva (identificação e solução de problemas; tomada de decisões e avaliação de riscos e; pensamento claro e analítico).

O projeto *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* (GLOBE) é considerado por muitos autores um dos estudos mais ambiciosos sobre o tema (Morrison, 2000). Ele envolveu cento e sessenta cientistas sociais e estudiosos de gestão de 62 culturas, mais de dezessete mil gerentes de mais de 900 organizações e analisou os efeitos da cultura sobre a efetividade demonstrando que enquanto países diferentes possuem visões divergentes em muitos aspectos, há questões universais referentes a atuação da liderança global (Javidan et al., 2006; Dorfman et al., 2012).

Neste projeto, as culturas nacionais são examinadas em nove dimensões: orientação de desempenho, orientação futura, assertividade, distância do poder,

orientação humana, coletivismo institucional, coletivismo em grupo, evitação de incertezas e igualitarismo de gênero. Em uma pesquisa com milhares de gerentes de nível médio nas indústrias de processamento de alimentos, finanças e telecomunicações nesses países, o GLOBE compara suas culturas e atributos de liderança eficaz (House *et al.*, 2002)

Seis atributos de liderança global são identificados e discutidos no projeto. As seis dimensões para liderança global: carismática, autêntica, participativa, orientada para pessoas, independente e individualista. e se identifica que os valores culturais influenciam o comportamento da liderança, isto é, os atributos da liderança tendem a ser alinhados com os valores culturais da sociedade e que os líderes que se comportam de acordo com as expectativas da sociedade são mais efetivos. (Dorfman *et al.*, 2012).

A partir do GLOBE, Mansour Javidan e Jennie L. Walker que evoluíram os estudos descobertos pelo projeto e criaram o modelo *Global Leadership Mindset*, que será descrito e apresentado na próxima sessão e será o modelo referência do presente trabalho.

Além dos modelos descritos, existem algumas competências-chave descritas na literatura. A inteligência social tem sido apontada como preditora da eficácia da liderança (Goleman, 1998; Hopkins, & Bilimoria, 2008; Riggio & Reichard, 2008) e uma competência relevante para a eficácia dos líderes globais (Alon, & Higgins, 2005; Brownell, 2006; McCall & Hollenbeck, 2002). Um líder global dotado de inteligência social denota genuíno interesse e preocupação com os outros – algo fundamental para (a) escutar os empregados, clientes, fornecedores, parceiros e outros stakeholders oriundos de diferentes contextos, (b) compreender diferentes pontos de vista e (c) interpretar emoções e sinais comunicacionais verbais e não-verbais em diferentes culturas.

Como consequência, (Alon, & Higgins, 2005; Black *et al.*, 1999; Goleman, 1998; Morrison, 2000; Riggio & Reichard, 2008), fica mais capacitado para:

- Mais facilmente compreender mercados locais, clientes, competidores e governos;

- Ultrapassar barreiras comunicacionais que separam culturas e locais geograficamente distanciados;
- Compreender o tom emocional presente em equipas multiculturais e canalizar essas emoções de modo eficaz para a prossecução dos objetivos;
- Compreender e gerir as emoções dos outros, assim sendo mais eficaz na influência, na persuasão, na gestão do conflito e na negociação em diferentes contextos;
- Manter controlo emocional perante situações desconhecidas em contextos culturais idiossincráticos;
- Compreender em que contextos deve ou não expressar publicamente emoções
- Identificar e facultar mentoria a futuros líderes.

Outra importante competência do líder global é a inteligência cultural que favorece o reconhecimento e o entendimento das várias dimensões culturais e comportamento culturalmente aceitável entre culturas (Dorfman et al., 2012). A tomada de decisão em ambiente complexo e a habilidade para ler as nuances culturais e adaptar o estilo de liderança apropriadamente foi reportado como chave para o sucesso da liderança global (Javidan e Bowen, 2013).

Segundo Konyu-Fogel(2011), apesar da literatura indicar uma lista interminável de competências para liderança global, não foi identificada uma hierarquia comum de competências ou comportamentos para os líderes globais. Segundo a pesquisadora a listagem de forma prescritiva das competências globais pode desprezar a complexidade do fenómeno da liderança e sugeriu para melhor entendimento do conceito que diversos fatores do comportamento de liderança global fossem explorados através de estudos empíricos que ajudassem a entender a relação entre global mindset e comportamento da liderança.

## 2.3 GLOBAL MINDSET

Mindset é um termo cuja origem etimológica vem do inglês e significa mapa mental, programação ou configuração da mente, uma vez que mind significa mente e set é, numa tradução semântica aproximada, equivalente a conjunto, mapa, programa ou configuração (Dweck, 2011). O mindset gerencial está relacionado à capacidade cognitiva para tomada de decisão, com a qual o líder se posiciona diante de uma situação (Liedtka, 1991).

Global Mindset inclui a capacidade de ver além os limites da organização, cultura nacional, responsabilidades funcionais e ganhos corporativos para visualizar e comunicar a contribuição final e valor do trabalho para a sociedade e sustentabilidade. Essa mentalidade global permite que as pessoas adotem complexidade e paradoxo. Isso significa que eles são capazes de segurando a tensão e a ambiguidade dos pontos opostos de vista, perspectivas, dados e valores em suas mentes e depois harmonizar essas diferenças para uma maior eficácia da liderança (Howard, 2005).

O global mindset no nível individual refere-se à predisposição de uma pessoa para responder aos processos inerentes à globalização, entendendo, respeitando e simplificando (com responsabilidade) a realidade social. Govindarajan e Gupta (2002) e Maznevski e Pista (2004 apud Beechler; Javidan, 2007) referem que um indivíduo com global mindset tem consciência da diversidade dos negócios através de países, culturas e mercados, apresentando habilidade para desenvolver e interpretar critérios e maneiras de desempenho empresarial, independentemente das suposições de um único país, cultura ou contexto. Assim, tem a habilidade para sintetizar essa diversidade e implementar critérios diferenciados em diferentes países, culturas e contextos.

Visando à global mindset organizacional, percebe-se a necessidade do desenvolvimento da global mindset dos indivíduos que nela trabalham, sobretudo, dos líderes. Assim como Borini e Fleury (2011), Winck et al. (2016) também ressaltam a relevância do desenvolvimento das competências de líderes globais. " A adaptação proveniente desse desenvolvimento é o que vai garantir a eficiência da empresa em um

âmbito internacional ou local e a aceitabilidade do líder global por seus liderados em quaisquer ambientes" (Winck et al., 2016).

Perlmutter (1969) identificou três estados da mente ou atitudes para tomada de decisão de produtos, funções e geografia: etnocêntrico (mindset doméstico, orientado para o país natal), policêntrico (mindset orientado para o país da matriz) e geocêntrico (global mindset, orientado para o mundo).

A mentalidade doméstica se refere a indivíduos dos quais todos os pontos de referência são provenientes de uma cultura única que geralmente tem dificuldade em absorver ideias de outras partes do mundo e tendem a não terem o que ele chamou de curiosidade internacional, que é aprender sobre outras partes do mundo. Indivíduos que têm mentalidade global são capazes de entender um negócio, um setor da indústria, um segmento particular de mercado sem se restringirem a um país ou região. (Jeannet, 2000).

Segundo Mendenhall (2012), geocêntrico global mindset demanda líderes globais que inspirem um grupo de pessoas a desejarem perseguir uma visão positiva de uma forma organizada e eficaz, enquanto promovem crescimento individual e coletivo em um contexto caracterizado por níveis significativos de complexidade, fluxo e presença. Estes líderes globais são caracterizados como indivíduos que geram mudanças positivas e significativas na organização, construindo comunidades através do desenvolvimento de confiança e ajuste de estruturas organizacionais e processos em um contexto envolvendo múltiplos stakeholders entre fronteiras e múltiplas culturas sobre condições de complexidade cultural, geográfica e temporal (Mendenhall et al., 2013). Eles têm uma perspectiva global do negócio; aprendem sobre as diferentes perspectivas de culturas, gostos, tendências, tecnologias para conduzir o negócio; trabalham com pessoas de várias culturas simultaneamente; se adaptam e interagem com colegas estrangeiros sem utilizar sua autoridade formal (Adler e Bartlomew, 1992).

Global mindset é a essência da liderança do século XXI e requer pessoas que possam pensar e entender globalmente desafios e oportunidades (Javidan & Walker, 2013). A Tabela 1, apresenta algumas das principais definições disponíveis na literatura

para global mindset, demonstrando que apesar da diversidade de visões dos pesquisadores, os conceitos englobam qualidades ou filosofias pessoais, conhecimento e habilidades, comportamentos ou uma combinação destes (Ananthram & Nankervis, 2014).

**Tabela 1 - Diferentes conceitos de Global Mindset**

<b>Autores</b>	<b>Descrição</b>
Rhinesmith (1996); Jeanett (2000)	Estado da mente capaz de entender um negócio, uma indústria ou um mercado particular em base mundial.
Calori et.al.(1994)	Estrutura cognitiva ou mapa mental que permite o CEO compreender a complexidade de um ambiente mundial da empresa.
Kefalas (1998)	Preposição para ver o mundo de forma particular que estabelece fronteiras e explicações do porque as coisas são do jeito que são e guia comportamentos
Arora et al., (2004); Taylor et al.,(2008); Lovvorn e Chen (2011)	Ligado a inteligência emocional e cultural com o foco na apreciação à diversidade cultural
Levy et.al. (2007)	Estrutura cognitiva altamente complexa caracterizada pela abertura para culturas múltiplas e realidades estratégicas em nível global e local, além da habilidade cognitiva para mediar e integrar através de multiplicidade
Gupta e Govindarajan (2002)	Estrutura de conhecimento combina uma abertura para a consciência da diversidade entre culturas e mercados com a propensão e habilidade de sintetizar através da diversidade.
Nummela et.al., (2004)	Atitude positiva na direção de negócios internacionais e habilidade de se ajustar a diferentes costumes e culturas.
Levy et al. (2007)	Inclui um domínio cultural e estratégico.
Maak & Pless (2009)	Adiciona a perspectiva de “cosmopolitismo”, o qual se traduz em qualidades específicas de liderança global.
Ananthram et.al. (2010)	Habilidade e desejo dos líderes para pensar, agir e transcender fronteiras e metas, valores e competências em uma escala global.
Rogers e Blonski (2010)	Capacidade de engajar em um processo cognitivo

	sintetizado e sem fronteiras que identifica oportunidade e inovação em complexidade.
Konyu-Fogel(2011)	Inteligência intelectual(a habilidade de diferenciar e integrar informação) e a inteligência cultural(estrutura cognitiva para organização e entendimento cultural sugerido para adaptar e decretar comportamento em ambientes de diferentes culturas )
Javidan et al. (2013)	Conjunto de atributos e características que ajudam aos líderes globais a influenciar melhor indivíduos, grupos e organizações diferentes deles. Apresenta três dimensões principais: capital intelectual, capital psicológico e capital social.
Lane et al.( 2004)	Habilidade de desenvolver e interpretar critérios para desempenho pessoal e do negócio que são independentes das premissas de país, cultura ou contextos únicos.
Story et.al (2014)	Combinação de altos níveis de inteligência cultural(cognitiva, motivacional e inteligência cultural meta-cognitiva) e orientação ao negócio global, além da habilidade de se adaptar ao ambiente e cultural local.

Fonte: Ananthram e Nankervis, 2014 (adaptado pelos autores)

## 2.4 GLOBAL LEADERSHIP MINDSET MODEL

Javidan e Mansour (2013) publicaram o handbook *Developing your global mindset* como uma tentativa de auxiliar pesquisadores e praticantes (gestores e executivos) a compreender a temática no contexto contemporâneo, com fronteiras culturais tênues, que impõe desafios na construção de global mindset.

Javidan e Mansor começaram a consolidar a pesquisa que havia sido iniciada com o projeto GLOBE, que foi o primeiro estudo em grande escala de CEOs e gerentes em diferentes culturas e países. O Global Mindset Project (GMP) começou no final de 2004 na Thunderbird School of Global Management. Oito professores revisaram a literatura sobre liderança global, liderança transcultural e Global Mindset, conduziram

entrevistas com outros 26 professores da Thunderbird que são especialistas em vários aspectos dos negócios globais e entrevistaram 217 executivos globais nos Estados Unidos, Europa e Ásia. Também foi convocada uma conferência somente para convidados, onde mais de 40 especialistas acadêmicos conhecidos por suas contribuições acadêmicas ao campo de negócios globais de todo o mundo foram solicitados a testar, aperfeiçoar e refinar a metodologia criada por Javidan e Mansor.

Após todo este processo de entrevistas, revisão de literatura e validação com especialistas no tema, Javidan e Mansor identificaram o escopo e os componentes do conceito de Global Mindset. Começaram então a trabalhar com o Dunnette Group, uma renomada consultoria de gestão, para verificar empiricamente a construção do Global Mindset e para projetar cientificamente um instrumento que mediria o perfil de um indivíduo da Global Mindset.

Foi utilizado um processo iterativo envolvendo mais de 200 alunos de MBA e mais de 700 gerentes trabalhando para duas corporações da Fortune 500 em uma série de pesquisas e testes-piloto. O processo resultou em um construto empiricamente verificado da Global Mindset que consiste em três grandes dimensões: Capital Intelectual (CI), Capital Psicológico (PC) e Capital Social (SC). A figura 1 mostra a estrutura científica do Global Mindset.



**Figura 1 - Global Leadership Mindset Framework**

*Fonte: Adaptado de Javidan e Walker (2013)*

#### **2.4.1 Capital Intelectual (CI)**

É descrito como o lado cognitivo do modelo *Global Leadership Mindset*. Refere-se ao conhecimento do líder sobre o ambiente global, bem como a capacidade de digerir e alavancar o nível adicional de complexidade incorporado nos ambientes globais. Consiste em três blocos de construção:

- **Conhecimento Global de Negócios:** Conhecimento da forma como o mundo dos negócios funciona. Pode ser descrito pelas características:
  - Conhecimento da indústria global
  - Conhecimento de negócios competitivos globais e estratégias de marketing
  - Conhecimento de como fazer negócios e gerenciar riscos em outros países
  - Conhecimento de opções de fornecedores em outras partes do mundo
  
- **Olhar Cosmopolita:** Compreende que o país de origem do líder não é o centro do universo. Pode ser descrito pelas características:
  - Conhecimento de culturas em diferentes partes do mundo

- Conhecimento de geografia, história e pessoas importantes de vários países
  - Conhecimento de questões econômicas e políticas, preocupações, temas importantes, etc., das principais regiões do mundo.
  - Conhecimento atualizado de importantes eventos mundiais
- **Discernimento Cognitivo:** É a capacidade de compreender e conhecer o processo mental através dos processos de interpretação. Pode ser descrito pelas características:
- Capacidade de compreender rapidamente conceitos complexos
  - Forte análise e resolução de problemas
  - Capacidade de entender ideias abstratas
  - Capacidade de abordar questões complexas e explicar os pontos principais de forma simples e compreensível

#### 2.4.2 Capital Psicológico (PC)

O aspecto afetivo da Global Mindset ajuda o líder a alavancar seu capital intelectual. Sem um forte plataforma psicológica, extenso conhecimento da indústria global e ambiente global é menos provável que resultem em uma ação bem-sucedida.

O Capital Psicológico consiste em:

- **Paixão pela diversidade:** Não apenas tolerem ou apreciem a diversidade, mas prosperem nela. Pode ser descrito pelas características:
  - Interesse em explorar outras partes do mundo
  - Interesse em conhecer pessoas de outras partes do mundo
  - Interesse em morar em outro país
  - Interesse na variedade
- **Busca por desafios:** Genuíno interesse em buscar situações que tirem o líder de sua zona de conforto. Pode ser descrito pelas características:
  - Interesse em lidar com situações desafiadoras
  - Disponibilidade para assumir riscos
  - Disposição para testar suas habilidades

- Interesse em lidar com situações imprevisíveis
- **Autoconfiança:** é a convicção que uma pessoa tem, de ser capaz de fazer ou realizar alguma coisa. Pode ser descrito pelas características:
  - Energético
  - Autoconfiante
  - Confortável em situações desconfortáveis
  - Espirituoso em situações difíceis

### 2.4.3 Capital Social (CS)

O aspecto comportamental do Global Mindset. O CS reflete a capacidade do indivíduo de agir de forma a ajudar a construir relacionamentos de confiança com pessoas de outras partes do mundo e também consiste em três blocos de construção:

- **Empatia Intercultural:**
  - Capacidade de trabalhar bem com pessoas de outras partes do mundo
  - Capacidade de compreender expressões não verbais de pessoas de outras culturas
  - Capacidade de se conectar emocionalmente com pessoas de outras culturas
  - Capacidade de envolver pessoas de outras partes do mundo para trabalharem juntas
- **Impacto Interpessoal:**
  - Experiência na negociação de contratos em outras culturas
  - Fortes redes com pessoas de outras culturas e com pessoas influentes
  - Reputação como líder
  - Credibilidade
- **Diplomacia:** Ter respeito pelo próximo, sabendo lidar de modo pacífico perante diferentes situações e comportamentos.
  - Facilidade de iniciar uma conversa com um estranho

- Capacidade de integrar diversas perspectivas
- Capacidade de ouvir o que os outros têm a dizer • Disposição para colaborar

Na Figura 2, a síntese das competências necessárias ao líder global mencionadas acima.

**Figura 2 - Síntese das competências necessárias ao líder global**

<b>Capital Intelectual Global</b>	<b>Capital Psicológico Global</b>	<b>Capital Social Global</b>
<p><u>Conhecimento Global de Negócios:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimento da indústria geral;</li> <li>▪ Conhecimento da competitividade em negócios e estratégias de marketing internacionalmente;</li> <li>▪ Conhecimento do como proceder e compreender riscos internacionalmente;</li> <li>▪ Conhecimento de opções de fornecedores mundialmente.</li> </ul>	<p><u>Paixão pela Diversidade:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gostar de explorar outras partes do mundo;</li> <li>▪ Gostar de conhecer pessoas de outras partes do mundo;</li> <li>▪ Gostar de viver em outro país;</li> <li>▪ Gostar de viajar.</li> </ul>	<p><u>Paixão pela Diversidade:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidade para trabalhar bem com pessoas de outras partes do mundo;</li> <li>▪ Habilidade para compreender expressões não-verbais de pessoas de outras culturas;</li> <li>▪ Habilidade para se conectar emocionalmente com pessoas de outras culturas;</li> <li>▪ Habilidade para engajar pessoas de diferentes partes do mundo a trabalharem juntas.</li> </ul>
<p><u>Olhar cosmopolita:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimento de culturas no mundo;</li> <li>▪ Conhecimentos em geografia, história e pessoas importantes de diversos países;</li> <li>▪ Conhecimento de economia e política, preocupações e tópicos atuais de regiões no mundo;</li> <li>▪ Conhecimento atualizado de eventos importantes mundialmente.</li> </ul>	<p><u>Busca por Desafios:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interesse em lidar com situações desafiadoras;</li> <li>▪ Vontade de assumir riscos;</li> <li>▪ Vontade de testar as capacidades do outro;</li> <li>▪ Gostar de lidar com situações imprevisíveis.</li> </ul>	<p><u>Impacto Interpessoal:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiência em negociação de contratos em outras culturas;</li> <li>▪ Rede de contato com pessoas de outras culturas e também com indivíduos importantes;</li> <li>▪ Reputação como líder.</li> </ul>
<p><u>Discernimento Cognitivo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidade de rápida compreensão de tópicos complexos;</li> <li>▪ Capacidade analítica e de solução de problemas;</li> <li>▪ Compreensão de ideias abstratas;</li> <li>▪ Capacidade de síntese explicação de temas complexos.</li> </ul>	<p><u>Autoconfiança:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ser enérgico;</li> <li>▪ Ter autoconfiança;</li> <li>▪ Estar confortável em situações desconfortáveis;</li> <li>▪ Ser gracioso em situações complicadas.</li> </ul>	<p><u>Diplomacia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vontade de iniciar uma conversa com um estranho;</li> <li>▪ Habilidade para integrar diversas perspectivas;</li> <li>▪ Habilidade para escutar o que os outros têm a dizer;</li> <li>▪ Vontade de colaborar.</li> </ul>

*Fonte: Adaptado por Winck (2016) de Javidan e Walker (2013)*

No próximo capítulo apresenta-se o método utilizado para o presente trabalho bem como a ferramenta de avaliação das dimensões e competências descritas no modelo de Javidan e Walker.

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

Diante do fenômeno a ser estudado, optou-se por utilizar conjuntamente a pesquisa qualitativa e quantitativa que, segundo Fonseca (2002) permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

A pesquisa quantitativa, que tem suas raízes no pensamento positivista lógico, tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana. Por outro lado, a pesquisa qualitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno (Polit, Becker & Hungler, 2004).

Quanto a natureza da pesquisa, será adotado a pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (Triviños, 1987).

Para Triviños (1987), os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos. Estes fogem da possibilidade de verificação através da observação.

Dentre os métodos de pesquisa, será utilizada a pesquisa com *survey*. Esta pesquisa busca informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter. Trata-se de um procedimento útil, especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas (Santos, 1999). A pesquisa com *survey* pode ser referida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (Fonseca, 2002).

A coleta de dados foi realizada por meio de uma survey, no período de abril a maio de 2019. Para seleção dos trainees para o preenchimento da survey, foi utilizado como critério trainees que terminaram seu estágio da Indtech Índia no período de até 1 ano e que podem, ou não, ainda estar trabalhando na empresa. A amostra total de trainees que já haviam participado do PDCI é de 2200 trainees e o método de escolha dos respondentes foi de acordo com a conveniência e disponibilidade dos respondentes.

Adicionalmente, foi pedido que participassem da survey pelo menos três pessoas de cada uma das áreas que a empresa possui trainees do programa PDCI, dentre elas Service Desk, Resource Management Group (Recursos Humanos), Finanças, IT Development, IT Support, Life Science e Marketing.

O instrumento de pesquisa foi elaborado em inglês pela autora do trabalho e trata-se de um questionário estruturado com 27 questões quantitativas baseadas no embasamento teórico às competências do líder global citadas por Javidan e Walker (2003) conforme consta no *Global Mindset Inventory*. A análise dos dados coletados nas 27 questões fechadas se deu a partir da estatística descritiva simples. Também foram realizadas entrevistas com o Diretor de Recursos Humanos da Indtech e a coordenadora global do PDCI, a fim de entender a realidade do programa, apresentar os resultados da survey e a perspectiva da empresa sobre os resultados obtidos com a pesquisa. No anexo 1 constam as questões do instrumento da pesquisa.

O questionário foi enviado aos PDCI trainees que concluíram o programa por correio eletrônico em abril de 2019, com o objetivo de realizar o cruzamento das competências descritas por Javidan e Walker (2003) e as competências desenvolvidas pelos PDCI trainees durante o período de uma ano.

As questões abertas (dissertativa) que compõem a parte qualitativa dos estudo foram analisadas a partir da técnica de análise de conteúdo. Os questionários foram respondidos em inglês e foram traduzidos pela autora da pesquisa. O teor das respostas obtidas foi analisado por meio de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2011) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de dados, oriundos

de um processo de comunicação, que objetiva obter indicadores que possibilitem a inferência de conhecimentos relativos às variáveis inferidas nas mensagens. A técnica utilizada neste estudo foi de categorização de elementos centrais, identificados a partir da revisão teórica realizada previamente. A categorização é uma técnica eficaz para a organização e a redução dos dados, por meio do agrupamento das informações em um número limitado de categorias (Bardin, 2011).

### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

#### **3.1.1 Descrição da Empresa**

Foi solicitado pelos gestores responsáveis pelo Programa de Desenvolvimento de Carreiras Internacionais para manter o nome da empresa em anonimato. Para facilitar a leitura e contextualização da pesquisa, durante o presente trabalho iremos nos referir a empresa em estudo por Indtech. A Indtech foi fundada no decada de 60 é uma das maiores provedora de serviços de tecnologia da informação (TI) e terceirização de processos de negócios na Índia.

A Indtech é de extrema relevância dentro do cenário de tecnologia indiano e mundial. A empresa possui 67 subsidiárias oferecem uma ampla gama de produtos e serviços relacionados à tecnologia da informação, incluindo desenvolvimento de aplicações, terceirização de processos de negócios, planejamento de capacidade, consultoria, software empresarial, dimensionamento de hardware, processamento de pagamentos, gerenciamento de software e serviços de educação tecnológica.

#### **3.1.2 Distribuição Geográfica**

A Indtech atualmente conta com mais de 400 mil funcionários em mais de 200 escritórios, em 46 países em seis continentes. Seus escritórios de vendas estão agrupados sob sete sedes geográficas - Norte América, Ibero América, Reino Unido,

Continental Europa, Oriente Médio e África, Índia e Ásia Pacífico. Abaixo todas as sedes da empresa por região:

**África:** África do Sul, Marrocos

**Ásia:** Índia, Arábia Saudita, Bahrain, República Popular da China, Emirados Árabes Unidos, Hong Kong, Indonésia, Israel, Japão, Malásia, Coreia do Sul, Singapura, Taiwan, Tailândia

**Oceania:** Austrália

**Europa:** Alemanha, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Hungria, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Noruega, Portugal, Reino Unido, Suécia, Suíça

**América do Norte:** Canadá, Estados Unidos, México

**América do Sul:** Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Uruguai

### **3.1.3 Estrutura da empresa**

A Indtech organiza suas operações globais em sistemas integrados e centrados no cliente. Unidades para melhorar o foco no cliente, impulsionar a agilidade operacional e abordar novas oportunidades de crescimento no mercado. Em 2017, a Indtech atingiu a marca de 400 mil funcionários e com uma base de empregados tão grande, precisa de uma estrutura que os permita para construir uma organização ágil para capturar novas oportunidades de crescimento.

Foi construída uma estrutura sob a qual a empresa tem 23 unidades de negócios separadas por geografias e indústria de atuação e o Head de cada unidade reporta diretamente o CEO. A atual estrutura, segundo o CEO é um meio termo entre a estrutura "Vertical vs. Horizontal", com clientes agrupados verticalmente dentro do negócio para que possam se beneficiar da experiência compartilhada em cada ISU (Industry Solution Units) por grupos horizontais com foco em estratégia e tática em toda a empresa.

O modelo fornece aos clientes uma visão única da Indtech abrangendo a entrega do projeto, gestão do relacionamento e permite um foco mais nítido no cliente. Isso proporciona mais oportunidades para o crescimento da liderança em todos os níveis para administrar unidades de negócios com crescimento e lucro responsabilidades. A estrutura modular simplifica a interface do cliente para se adaptar às necessidades específicas do cliente e do mercado garantindo simultaneamente uma prestação de serviços global uniforme.

A estrutura também apoiará maior foco para iniciativas que ajudarão a impulsionar o crescimento não linear da receita e alavancar vendas, entregas e clientes da Indtech relacionamentos conforme necessário.

#### **3.1.4 Recursos Humanos**

A Indtech é mundialmente reconhecida pelas suas boas práticas de recursos humanos e já ganhou diversos prêmios referentes a sua estrutura e práticas de RH. A estratégia de recursos humanos da Indtech permitiram à empresa a atrair, integrar, desenvolver e reter os melhores talentos necessários para impulsionar o crescimento dos negócios. O foco estratégico sustentado para melhorar a capacidade dos funcionários, melhorar a eficiência e preparar futuros líderes, ajudou a Indtech a manter status de referência no setor de TI. A estratégia de gerenciamento da força de trabalho é executada de forma otimizada para atender a demanda de negócios, fornecer consistentemente altas taxas de utilização e manter os custos de mão-de-obra dentro do intervalo desejado. A empresa tem criado um ambiente orientado para o desempenho, onde a inovação é incentivada, o desempenho é reconhecido e os funcionários são motivados a realizar seu potencial

A Indtech possui colaboradores de diversas nacionalidades e que falam diversos idiomas, devido a sua grande presença global. Em fevereiro de 2009, a Indtech mudou sua estratégia de contratação e começou a focar na contratação just-in-time ou no gerenciamento de talentos em tempo real. Para criar um pool de talentos de qualidade, a Indtech iniciou um programa chamado *Academic Interface Program* (AIP).

Sua busca incansável para se conectar com os funcionários de forma regular base, comunicar de forma aberta e transparente, fornecer oportunidades para aprender e crescer dentro da organização produziram resultados desejados, como é evidente a partir das altas taxas de retenção e da motivação e níveis de engajamento de seus funcionários. A taxa de atrito na Indtech em 2006 foi de 10,6%, que foi a mais baixa na indústria indiana de software e TI. Como a Indtech continuou a se expandir globalmente, enfrentou o desafio de preparar e manter um pool diversificado de talentos, criando assim programas como o Programa de Desenvolvimento de Carreiras Internacionais com o objetivo de gerar líderes com Global Mindset que possam atuar em diferentes países.

Também com o aumento da exigência de mão-de-obra, a Indtech contratou cada vez mais graduados em ciências não técnicas, o que desafio para noivo e trazê-los em uma plataforma comum. Um pequeno experimento chamado "Ignite" foi iniciado em Dezembro de 2006 para fortalecer a base de talentos da empresa. Foi lançado para contratar, treinar e implantar dois lotes de estagiários de formação científica não técnica. Inicialmente, a Indtech recrutou engenheiros para atender suas necessidades no front de negócios. Mas, mais tarde, para expandir e aumentar escalabilidade, a empresa sentiu a necessidade de ter uma equipe mais diversificada em termos de cultura intelectual, social e cultural.

O sistema de gerenciamento de compensação na Indtech baseia-se no modelo de valor econômico agregado (EVA). A empresa realiza avaliação de seus empregados regulares duas vezes por ano, e também no final do projeto, no caso de funcionários contratados especificamente para vários projetos. Dentro Para identificar seu talento excepcional, a Indtech tem reconhecido a contribuição de seu pessoal de várias maneiras. Em 1997, a Indtech criou um centro de treinamento de última geração, o "Technopark", em Thiruvananthapuram, que oferece treinamento para novos recrutas e funcionários da Indtech em vários níveis. O "Technopark" forneceu aos funcionários três tipos de programas de treinamento - tecnologia, atitudes e gestão.

## **3.2 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS INTERNACIONAIS**

### **3.2.1 Descrição do Programa**

O Programa de Desenvolvimento de Carreiras Internacionais (PDCI) é um programa que tem como objetivo desenvolver e atrair jovens talentos e desenvolver líderes com Global Mindset que, após um ano de estágio na sede da empresa na Índia ou Hungria, continuem na empresa atuando em seus países de origem. O programa acontece em parceria com a AIESEC, maior organização gerida por jovens no mundo. O papel da AIESEC<sup>1</sup> na parceria com a Indtech é oferecer uma plataforma de recrutamento para jovens talentos de mais de 120 países e também ajudar a empresa com práticas de employer branding com foco em estudantes internacionais, através da participação de conferências internacionais.

Em 2003, a Indtech começou a sediar os primeiros estagiários da AIESEC na Índia e, em 2004, a parceria evoluiu e ambas as organizações desenvolveram juntas o Programa PDCI, o programa de carreiras internacionais especialmente projetado entre a AIESEC e a Indtech. Seu objetivo inicial foi trazer para os escritórios da Indtech jovens internacionais com vontade de aprender e agregar diversidade ao nosso ambiente de trabalho, ao mesmo tempo em que dão aos jovens a oportunidade de construir uma carreira profissional altamente qualificada.

A empresa teve como objetivo aumentar a conscientização interna de como pessoas diferentes podem ser e como isso realmente pode agregar valor ao nosso trabalho diário, fornecendo novas perspectivas e opiniões, trazendo diferentes pontos de vista e adicionando novas dinâmicas às equipes. O programa PDCI tem como objetivo Accelerate (acelerar), Connect (conectar) e Experience (experenciado), e é isso que a empresa se propõe a fornecer para cada um dos seus estagiários diariamente.

---

<sup>1</sup> A AIESEC é uma plataforma internacional que possibilita o desenvolvimento pessoal e profissional de jovens estudantes através de programas de trabalho em equipe, liderança e intercâmbio. Presente em 127 países e territórios, com mais de 86.000 membros e 8000 organizações parceiras, a AIESEC é a maior organização mundial de estudantes. Sua sede fica em Montreal, Canadá.

Segundo YT, criador do PDCI:

“Ao mesmo tempo, nosso foco principal é ajudar os estagiários no desenvolvimento de sua carreira profissional. Assim, também nos concentramos na absorção de PDCI Alumni em diferentes escritórios da Indtech em todo o mundo. Isso nos ajuda a garantir a transferência de conhecimento dentro de nossa organização, enquanto nos concentramos no desenvolvimento da carreira de nossos estagiários. Ainda assim, é importante dizer que, como uma empresa multinacional localizada em 46 países ao redor do mundo, ter associados tão diversos garante uma perspectiva de absorção fora da Índia, para que eles possam continuar sua carreira conosco.”

### 3.2.2 Estrutura do Programa

“É constante a preocupação em garantir o crescimento dos PDCI trainees dentro da organização, razão pelo qual a empresa tem uma estrutura interna dentro do departamento de RH focada apenas no recrutamento e *onboarding* do programa.

**Global Coordinator:** Gerenciamento da parceria e contato com a AIESEC Internacional, relacionamento externo com universidades e conferências para a divulgação do programa, gerenciamento dos Regional Coordinators para o atingimento das metas de interns recrutados, acompanhar os indicadores de satisfação dos PDCI trainees, relacionamento com Indtech gestores de RH de diferentes países para mapeamento de futuras oportunidades de alocação para PDCI trainees.

**Regional Coordinator:** Gerenciamento do time do Local Coordinators, mensurar através de surveys a satisfação dos trainees, implementar ferramentas de E-learning, abrir oportunidades em projetos de consultoria e relacionamento com cliente para PDCI trainees executarem seus estágios.

**Local Coordinator:** Responsável direto pelo recrutamento, onboarding e acompanhamento da experiência dos ACE trainees durante seu estágio.

### 3.2.3 Áreas de atuação do programa

Nos últimos dois anos, quando o programa alcançou novos níveis de maturidade e conscientização dentro do Indtech. Em 2017, o Programa ACE alcançou mais de 600 oportunidades de estágio no ACE, o que representa um crescimento de 40% em relação ao ano anterior.

Em termos de *job description*, a maioria das oportunidades de estágio está em quatro principais áreas: Tecnologia da Informação, Tradução, Atendimento ao Cliente e Recursos Humanos. Como uma empresa respeitada por soluções em IT, é os cargos de TI representam 50% de vagas no último ano. Dentro da área de IT as principais *jobs descriptions* incluem Desenvolvedores, Testers, UX Designers e Suporte Técnico.

Os cargos de tradução e atendimento ao cliente também exercem um importante papel para a Indtech, pois todos os dias novos contratos com clientes são fechados e mais oportunidades com requisitos de idioma nativo são requisitados, pois seus clientes estão localizados em todo o mundo. Esses estagiários são responsáveis pela importante missão de dar suporte a grandes contas de clientes, lidar com documentação e capacitar sua equipe em sua língua nativa. Isso se tornou uma área de nicho na Indtech, que é majoritariamente composta por estagiários do Programa PDCI.

E por fim, os cargos de RH podem ser considerados os mais antigos, pois foi como o Programa PDCI surgiu em 2005. A Indtech reconhece as habilidades da AIESEC na identificação de talentos, atraindo-os e gerenciando carreiras dentro da organização. Não é uma coincidência que essas posições sejam ocupadas principalmente pelos ex-membros da AIESEC. As posições de RH cresceram 30% no ano de 2017, o que significa que a Indtech está realmente confiando nos talentos da AIESEC para trabalhar ativamente em uma área de back office tão importante e estratégica na empresa.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, são apresentados e analisados os resultados obtidos, através da survey e com base no referencial teórico empregado no trabalho, com a finalidade de alcançar o objetivo geral proposto: validar se os participantes do Programa de Desenvolvimento de Carreiras Internacionais (PDCI) na empresa indiana Indtech (nome fictício), após o período de um ano realizando seu estágio profissional na sede da empresa na Índia, desenvolveram as competências de um líder com Global Mindset descritas por Javidan e Walker na obra “*Developing Your Global Mindset: The Handbook for Successful Global Leaders*”.

Foram encaminhados e-mails para a comunidade de Alumnis do PDCI com link da Survey contendo 27 perguntas correspondentes às competências descritas por Javidan e Walker. Cada competência foi descrita com no mínimo duas e no máximo quatro perguntas, com o intuito de avaliar como o participante do PDCI avalia sua performance depois do programa em certas situações que podem ser relacionadas com o desenvolvimento das competências presentes no Global Leadership Mindset.

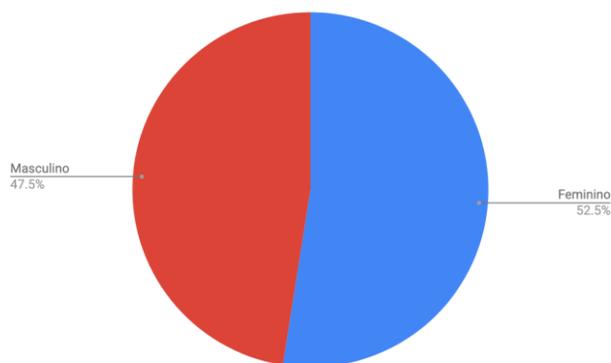
### **4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES**

No decorrer do questionário, principalmente nas questões de abertura, foram feitas perguntas para traçar o perfil dos respondentes como: idade, sexo, nacionalidade, ano de ingresso no PDCI e área de atuação durante o programa. Sendo assim o perfil traçado por esta pesquisa, conseguiu delinear que os participantes do PDCI, correspondem em sua maioria, a faixa etária de 25 a 27 anos (43,4%), em maioria do sexo feminino (52,5%), são oriundos de continente africano (41%) e em sua maioria atuaram dentro da área de Recursos Humanos (45,8%), conforme tabela 2 e gráfico 1.

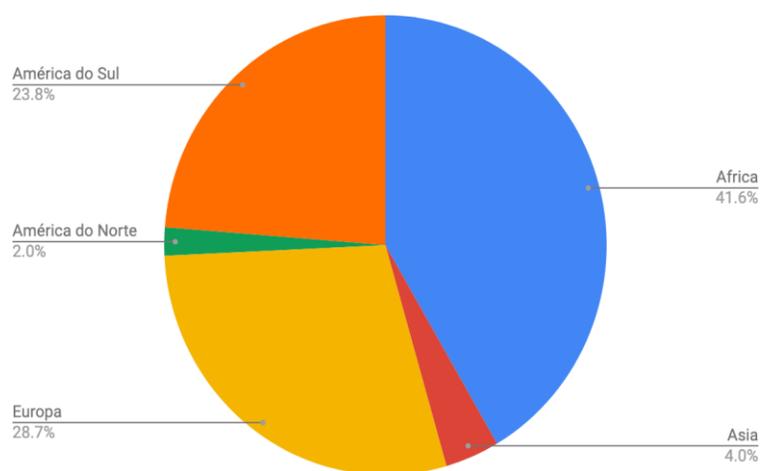
**Tabela 2 – Faixa etária dos respondentes**

Intervalo	Feminino	Masculino	Total	Percentual
22-24	5	3	11	10.89%
25-27	22	18	45	44.55%
28-30	18	18	36	35.64%
31-33	7	7	9	8.91%
Total	53	48	101	100.00%

**Gráfico 1 – Distribuição de gênero dos respondentes**



**Gráfico 2 – Número de respondentes por continente**



No gráfico 2 e na tabela 3 podemos observar que grande parte dos respondentes são de países africanos. Segundo o Diretor de Recursos Humanos, responsável pelo criação do programa, tal concentração de participantes do continente africano se dá pela estratégia da Indtech de penetração no mercado da África, pela facilidade de encontrar perfis de profissionais interessados em ter uma experiência profissional em outros países e a facilidade de obter visto de trabalho pelo Ministério de Relações Exteriores da Índia.

**Tabela 3 - Número de respondentes por nacionalidade**

<b>África</b>		<b>Europa</b>		<b>América do Norte</b>	
Botswana	2	Armênia	2	Canadá	1
Camarões	2	Croácia	1	México	1
Costa do Marfim	4	República Checa	2	<b>América do Sul</b>	
Egito	3	Dinamarca	1	Bolívia	1
Gana	4	Holanda	1	Brasil	10
Quênia	7	Estônia	1	Colômbia	9
Marrocos	1	Hungria	2	Peru	4
Namíbia	1	Itália	1	<b>Total</b>	<b>101</b>
Nigéria	2	Lituânia	1		
África do Sul	1	Polônia	1		
Tanzânia	1	Portugal	1		
Togo	1	Romênia	3		
Tunísia	5	Rússia	4		
Uganda	8	Sérvia	5		
<b>Ásia</b>		Turquia	1		
Japão	1	Ucrânia	2		
Cazaquistão	1				
Omã	1				
Taiwan	1				

Em relação às áreas de atuação dos trainees do programa PDCI, pode-se observar na Tabela 4 que grande parte dos respondentes da survey participaram do

programa na área de Recursos Humanos. Segundo a coordenadora do programa, o principal intuito de ter mais trainees na área de RH é a exposição às demandas internas de empresa no que tange desenvolvimento, treinamento, gestão de carreiras e realocação interna de profissionais após o término dos projetos de consultoria da Indtech.

Além da área de Recursos Humanos, 35,6% dos respondentes realizaram o programa em áreas técnicas (desenvolver do TI, suporte de TI e TI tester). O principal objetivo da Indtech em atrair jovens profissionais de TI para o PDCI, segundo a coordenadora do programa, é capacitar trainees com as tecnologias utilizadas na Indtech e, após o término do PDCI, disseminar os conhecimentos e competências adquiridas em países onde há escassez de mão de obra técnica.

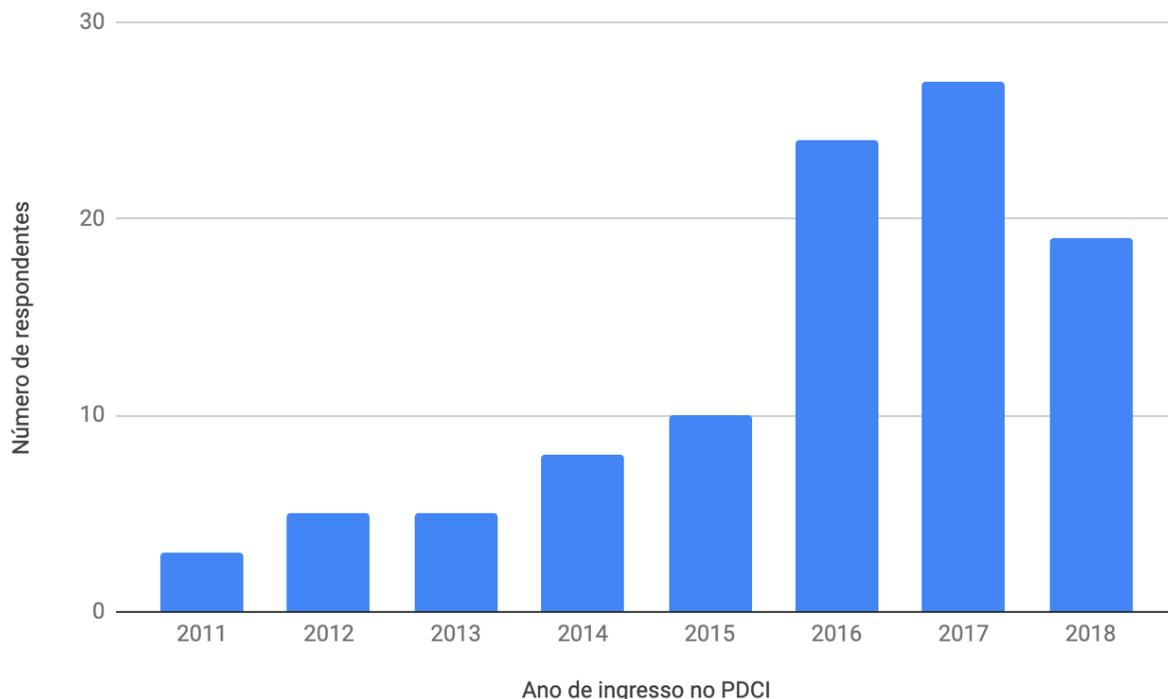
**Tabela 4 - Número de respondentes por área de atuação**

Área de atuação	Número de respondentes	Percentual (%)
Finanças	1	1.00%
Recursos Humanos	46	45.50%
Desenvolver de TI	16	15.80%
Suporte de TI	18	17.80%
TI Tester	2	2.00%
Service Desk	5	5.00%
Marketing	1	1.00%
PMO	3	3.00%
Recrutamento	4	4.00%
Tutor de Línguas Estrangeiras	1	1.00%
Tradutor	4	4.00%
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100.00%</b>

No gráfico 3, nota-se que a maioria dos respondentes a survey ingressaram o programa PDCI entre 2016 e 2018 (70,5%). Segundo a Indtech, o número de engajamento nas respostas da survey é maior entre os participantes que

recentemente terminaram o PDCI e também consequência do crescimento no número de ingressantes desde 2016.

**Gráfico 3 – Ano de ingresso no PDCI**



#### **4.2 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DO GLOBAL LEADERSHIP MINDSET**

Para a análise correspondente às competências desenvolvidas pelos participantes do PDCI, foram criadas pontuações de acordo com a avaliação dos respondentes da survey com as perguntas relacionadas às competências descritas no Global Leadership Mindset. Nas seções a seguir é possível observar a pontuação média da questão da survey, pontuação média da competência avaliada pelo conjunto de questões e a pontuação média das dimensões do modelo descrita por Javidan e Walker

#### 4.2.1 Capital Intelectual Global (CI)

Conforme mencionado na revisão da bibliográfica, o Capital Intelectual Global (CI) é considerado o lado cognitivo do líder global. Na tabela 5 é possível observar que a competência Conhecimento Global de Negócios tem a menor avaliação entre os respondentes, especialmente no que se refere ao conhecimento dos resultados operacionais da empresa Indtech e seus concorrentes.

**Tabela 5 – Pontuações correspondentes a dimensão Capital Intelectual Global (CI)**

Questão	Pontuação média	Pontuação média da competência	Pontuação média da categoria
<b>Capital Intelectual Global (CI)</b>			
<b>Conhecimento Global de Negócios</b>			<b>4.0</b>
Como você avalia seu conhecimento sobre como a Indtech opera e funciona globalmente? Você acredita que consegue explicar em uma apresentação de 10 minutos qual é o modelo de negócios, a estrutura básica, os serviços / tecnologias fornecidos pela empresa aos seus clientes?	3.9	<b>3.7</b>	
Como você avalia seu conhecimento sobre o setor de IT, setor onde a Indtech opera?	3.8		
Como você avalia o seu conhecimento sobre os resultados da empresa e seus concorrentes?	3.3		
<b>Complexidade Cognitiva</b>			
Como você avalia suas habilidades analíticas e de resolução de problemas após o sua participação no PDCI da Indtech?	4.3	<b>4.2</b>	
Você acredita que durante o sua participação no PDCI sua <i>Job Description</i> lhe deu a oportunidade de desenvolver suas habilidades analíticas e de resolução de problemas?	4.1		
<b>Olhar Cosmopolita</b>			
Após a sua participação no PDCI, você pode afirmar que desenvolveu a capacidade de identificar e gerenciar suas próprias emoções para garantir um bom desempenho no trabalho?	4.3	<b>4.1</b>	

Você acredita que durante o sua participação no PDCI você teve a oportunidade de ampliar seus conhecimentos sobre geografia, história e pessoas importantes de diferentes países?	4.3		
Como você acredita que durante o sua participação no PDCI você teve a oportunidade de ampliar seus conhecimentos sobre questões econômicas e políticas, preocupações e assuntos importantes das principais regiões do mundo?	3.8		

Ao avaliar as pontuações sobre a perspectiva da área da atuação (tabela 6) é possível observar que os participantes que atuaram como PMOs (*Project Management Office*), responsável por definir e manter os padrões de gerenciamento de projetos na empresa, tiveram pontuação superior a média apresentada pelo conjunto das áreas. É importante considerar que a amostra de respondentes que atuaram na área durante o PDCI é consideravelmente menor que outras áreas, porém ainda sim é um indicativo positivo do desenvolvimento da dimensão CI em uma área que está diretamente ligada ao core business da empresa.

**Tabela 6 – Pontuações correspondentes a dimensão Capital Intelectual Global (CI) divididas por área de atuação**

Área de atuação	Olhar Cosmopolita	Complexidade Cognitiva	Conhecimento Global de Negócios	Pontuação média da dimensão CI
Recursos Humanos	4.0	3.7	3.3	3.7
Finanças	2.0	2.0	2.0	2.0
Desenvolver de TI	3.6	3.8	3.1	3.5
Suporte de TI	3.9	4.0	3.2	3.7
TI Tester	3.7	4.3	3.7	3.9
Service Desk	3.8	3.8	2.8	3.5
Marketing	4.0	4.0	3.0	3.7
PMO	4.7	4.7	4.3	4.6
Recrutamento	4.0	4.0	4.3	4.1
Tutor de Línguas Estrangeiras	2.0	2.0	2.0	2.0

<b>Tradutor</b>	4.3	3.5	3.3	3.7
-----------------	-----	-----	-----	-----

As áreas de de Finanças e Tutor de Línguas Estrangeiras apresentaram pontuações 50% abaixo da média da dimensão do Capital Intelectual. Ambas as áreas tiveram apenas um respondente, porém merecem atenção dos gestores do programa PDCI, pois a natureza das atividades realizadas nestas duas áreas podem estar comprometendo diretamente o desenvolvimento da capacidade de digerir a complexidade incorporado nos ambientes globais.

#### **4.2.2 Capital Psicológico Global (CP)**

A segunda dimensão avaliada, o Capital Psicológico Global, foi a dimensão com a maior pontuação média entre os três componentes do modelo Global Leadership Mindset (4,5 em uma escala de 5). Entre as três competências que compõem a dimensão CP, paixão por diversidade obteve maior de todas as nove competências descritas no modelo. Conforme apresentado durante a caracterização da Indtech foi apresentado que a organização possui colaboradores de diversas nacionalidades e que falam diversos idiomas, devido a sua grande presença global em 46 países em 200 escritórios. O ambiente internacional proporcionado pela empresa, diversidade de culturas e nacionalidade dos participantes do PDCI são, possivelmente, alguns dos fatores que contribuíram para a alta pontuação. Na tabela 7 a seguir, as pontuações correspondentes a dimensão CP.

**Tabela 7 – Pontuações correspondentes a dimensão Capital Psicológico Global (CP)**

Questão	Pontuação média	Pontuação média da competência	Pontuação média da dimensão
<b>Capital Psicológico Global (CP)</b>			
<b>Autoconfiança</b>			<b>4.5</b>
Você acredita que sua participação no PDCI aumentou sua autoconfiança e lhe deu melhores habilidades e competências para lidar com situações desconfortáveis?	4.5	<b>4.3</b>	
Você acredita que sua participação no PDCI contribui para que você seja uma pessoa positiva e energética no ambiente de trabalho?	4.2		
Durante o seu participação, você teve a chance de influenciar/empoderar seus colegas de trabalho para de entregar os resultados demandados?	4.2		
<b>Busca por desafios</b>			
Você acredita que sua participação no PDCI aumentou sua resiliência ao lidar com situações desafiadoras?	4.5	<b>4.4</b>	
Depois do seu participação no PDCI, você acredita que está mais disposto a arriscar do que antes?	4.4		
Depois do seu participação no PDCI, você acredita que está mais feliz em lidar com situações imprevisíveis?	4.4		
<b>Paixão por diversidade</b>			
Como você avalia sua sensibilidade cultural após o seu participação no PDCI?	4.7	<b>4.7</b>	
Durante o sua participação no PDCI, como você avalia a oportunidade de trabalhar/vivenciar diferentes culturas?	4.6		
Após sua participação no PDCI, como você avalia sua disposição e sensibilidade para trabalhar com diferentes culturas?	4.8		

**Tabela 8 – Pontuações correspondentes a dimensão Capital Psicológico Global (CP) divididas por área de atuação**

Área de atuação	Paixão por diversidade	Busca por desafios	Autoconfiança	Pontuação média da dimensão
Recursos Humanos	4.8	4.5	4.4	4.6
Finanças	5.0	4.7	3.0	4.2
Desenvolver de TI	4.6	4.4	4.2	4.4
Suporte de TI	4.8	4.3	4.3	4.5
TI Tester	4.4	4.3	4.4	4.4
Service Desk	4.8	4.8	4.3	4.6
Marketing	4.3	4.3	3.7	4.1
PMO	4.4	4.4	4.6	4.5
Recrutamento	4.3	4.6	4.2	4.4
Tutor de Línguas Estrangeiras	4.0	4.0	3.0	3.7
Tradutor	4.3	4.0	3.9	4.1

#### **4.2.3 Capital Social Global (CS)**

Através da dimensão do Capital Social Global, a survey tinha o objetivo de avaliar o aspecto comportamental do Global Leadership Mindset. O CS reflete a capacidade do indivíduo de agir de forma a ajudar a construir relacionamentos de confiança com pessoas de outras partes do mundo. Dentre as três competências que compõem o CP, Impacto Interpessoal apresentou a menor pontuação, especificamente no que tange a oportunidade de criar networking com pessoas influentes dentro da Indtech durante o PDCI, conforme apresentado na tabela 9.

**Tabela 9 – Pontuações correspondentes a dimensão Capital Psicológico Global**

Questão	Pontuação média	Pontuação média da competência	Pontuação média da categoria
<b>Capital Social Global (CP)</b>			
<b>Empatia Intercultural</b>			<b>4.3</b>
Durante seu PDCI, você acredita que você melhorou/desenvolveu a capacidade de trabalhar bem com pessoas de outras partes do mundo?	4.6	<b>4.5</b>	
Durante seu PDCI, você acredita que você melhorou / desenvolveu a capacidade de entender expressões não-verbais de pessoas de outras culturas?	4.4		
Durante o participação de PDCI, você acredita que você melhorou / desenvolveu a capacidade de se conectar emocionalmente com pessoas de outras culturas?	4.5		
Durante sua participação no PDCI, você acredita que você melhorou / desenvolveu a capacidade de envolver pessoas de outras partes do mundo para trabalharem juntas?	4.4		
<b>Impacto Interpessoal</b>			
Durante o sua participação no PDCI, você acredita que teve a oportunidade de negociar e colaborar com clientes de outras culturas diferentes da sua?	4.0	<b>4.0</b>	
Durante sua participação no PDCI, você acredita que teve a oportunidade de criar redes de <i>networking</i> com pessoas de outras culturas?	4.5		
Durante o sua participação no PDCI, você acredita que teve a oportunidade de criar <i>networking</i> com pessoas influentes dentro da Indtech?	3.6		
<b>Diplomacia</b>			
Após sua participação, como você avalia sua facilidade de iniciar uma conversa com um estranho? Você acredita que suas habilidades diplomáticas foram desenvolvidas?	4.2	<b>4.4</b>	
Durante sua participação no PDCI, você acredita que teve a oportunidade de se integrar com diferentes culturas, aprender e ser mais consciente sobre diferentes opiniões e perspectivas?	4.5		

Depois da sua participação no PDCI, como você avalia sua disposição de colaborar com os outros?	4.5		
---	-----	--	--

**Tabela 10 – Pontuações correspondentes a dimensão Capital Social Global (CS) divididas por área de atuação**

Área de atuação	Empatia Intercultural	Impacto Interpessoal	Diplomacia	Pontuação média da competência
Recursos Humanos	4.5	4.3	4.2	4.3
Finanças	4.0	4.0	2.8	3.6
Desenvolver de TI	4.4	3.9	4.6	4.3
Suporte de TI	4.6	4.0	4.4	4.3
TI Tester	4.4	4.1	4.4	4.3
Service Desk	4.8	4.4	4.3	4.5
Marketing	4.3	3.3	4.0	3.9
PMO	4.5	4.0	4.4	4.3
Recrutamento	4.3	4.3	4.3	4.3
Tutor de Línguas Estrangeiras	3.0	3.3	3.0	3.1
Tradutor	4.3	3.8	4.6	4.2

### 4.3 VALIDAÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta seção tem como objetivo validar o objetivo da pesquisa com os dados apresentados na seção 4.2. Na seção 4.2 foi possível constatar que, mesmo com as pontuações variando entre as competências, a pontuação final das três dimensões do Líder Global, apresentadas por Javier e Walker, foi alta conforme mostra tabela 11.

**Tabela 11 – Pontuações finais correspondentes às dimensões do Global Leadership Mindset**

<b>Capital Intelectual Global (CI)</b>		
Competências da Dimensão CI	Pontuação média da competência	Pontuação média da dimensão
Conhecimento Global de Negócios	3.7	<b>4</b>
Complexidade Cognitiva	4.2	
Olhar Cosmopolita	4.1	
<b>Capital Psicológico Global (CP)</b>		
Competências da Dimensão CP	Pontuação média da competência	Pontuação média da dimensão
Paixão por diversidade	4.7	<b>4.5</b>
Busca por desafios	4.4	
Auto-confiança	4.3	
<b>Capital Social Global (CS)</b>		
Competências da Dimensão CS	Pontuação média da competência	Pontuação média da dimensão
Empatia Intercultural	4.5	<b>4.3</b>
Impacto Interpessoal	4	
Diplomacia	4.4	

Ao considerar a escala de 1 a 5, utilizada como métrica para a survey, onde 1 é muito baixa e 5 muito alta, pode se afirmar que a média das dimensões está entre alta e muito alta. Considerando as pontuações fornecidas pelos respondentes da survey, há fortes evidências que, pela sua percepção individual, eles desenvolveram as competências descritas. Sendo assim, é possível afirmar que **o programa PDCI da Indtech, a partir da percepção dos trainees que concluíram o programa e responderam a survey, está desenvolvendo as dimensões da Liderança do Líder Global, conforme apresentado no modelo Global Leadership Mindset.**

Em relação aos objetivos específicos da pesquisa, o primeiro se propunha a ,identificar quais competências que eles avaliam terem sido mais desenvolvidas durante

o PDCI, conforme as dimensões e competências do Global leadership Mindset. Através dos levantamento dos dados da survey, pode-se afirmar que, **paixão por diversidade e empatia intercultural** são, segundo a percepção dos respondentes, as competências com maior pontuação, 4.7 e 4.5 respectivamente.

Paixão por diversidade e empatia cultural, conforme mencionado anteriormente na seção 4.2.2. estão diretamente relacionado ao ambiente cultural em que a empresa e os participantes do PDCI estão envolvidos. Diariamente dentro das suas funções dentro da Indtech, seja pela convivência com colegas de trabalho e participantes do PDCI de diversas culturas ou por lidar com clientes nos diferentes países onde a empresa opera.

O segundo objetivo específico visava identificar, a partir da pontuação dos trainees do PDCI respondentes da survey, qual a dimensão do Global Leadership Mindset está mais eminente no desenvolvimento dos trainees do PDCI.

Entre as três dimensões a que obteve maior pontuação foi o Capital Psicológico Global (CP), com média 4.5 em uma escala de 1-5. Dentre os 101 respondentes da survey. Conforme apresentado na revisão da bibliográfica, o CP é o aspecto afetivo da Global Mindset ajuda o líder a alavancar seu capital intelectual. Para o diretor de Recursos Humanos da Indtech o programa PDCI oferece todos os principais recursos e ambiente para que os participantes consigam desenvolver as competências da dimensão CP. Desde a inserção e imersão em um contexto social diferente como a Índia, com diversos desafios relacionados à adaptação cultural, dentro e fora da empresa. A possibilidade de se conectar com colegas de trabalho e clientes de diversas nacionalidades, onde a comunicação também se dá de maneira diferente de cultura para cultura e o constante desafio de intermediar esses relacionamentos e interações são alguns elementos que facilitaram o desenvolvimento dessa dimensão.

Para a Indtech, poder contar com colaboradores é um importante diferencial competitivo frente aos desafios da globalização. O capital psicológico é igualmente reconhecido o seu valor para o coletivo organizacional (Ponthieux, 2004), dado que as redes sociais constituem um ativo valioso para a ação social e organizacional (Nahapiet

e Ghoshal, 1998). A combinação de traços como vontade e autoconfiança aumentam a tenacidade de quem busca a consecução dos seus objetivos. Além disso, os indivíduos dotados desses traços tendem a trabalhar com planos de negócios de longo prazo, o que é fundamental para a sustentabilidade, uma das grandes aspirações das empresa atualmente.

A dimensão com a menor pontuação, média 4 em uma escala de 1-5, foi o Capital Intelectual Global (CI). O Capital Intelectual é formado por ativos intangíveis baseados na inteligência organizacional, incluindo o conhecimento técnico dos profissionais, o desenvolvimento de metodologias, patentes e sistemas (Javidan, M., & Carl, D. E. 2004).

Segundo Stewart (1998), o Capital Intelectual constitui a matéria intelectual, onde experiência, conhecimento e informação pode ser utilizada para gerar valor para organizações. Considerando que 44,5% dos respondentes se encontra na faixa de 25-27 anos, conforme tabela 2, pode-se relacionar a idade média dos participantes e sua experiência profissional como um dos fatores que podem ter levado a uma menor média, visto que seu tempo de exposição ao mercado e setor da empresa tende a ser menor.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo validar se os participantes do Programa de Desenvolvimento de Carreiras Internacionais (PDCI) na empresa indiana Indtech (nome fictício), após o período de um ano realizando seu estágio profissional na sede da empresa na Índia, desenvolveram as competências de um líder com Global Mindset descritas por Javidan e Walker na obra *“Developing Your Global Mindset: The Handbook for Successful Global Leaders”*.

O global mindset e o líder global foi referenciado por vários autores neste estudo como característica chave para o desenvolvimento da liderança e, de forma específica, este estudo confirmou que o global mindset afeta o comportamento da liderança. A globalização resulta em diversos desafios para empresas multinacionais para se manterem competitivas e sobreviverem a este cenário de constante mudanças. São necessários líderes a frente destas organizações capazes de se adaptar, conectar e empoderar pessoas, grupos e organizações diferentes deles.

A necessidade de um líder adaptável e capaz de desenvolver competências com o propósito de administrar com efetividade a integração de diversas culturas e mercados complexos levou a Empresa Indtech a criar um programa de carreira como resposta a esses desafios. Porém, desde a criação do PDCI em 2003, os gestores e coordenadores do programa não tinham nenhum modelo de competências ou procedimento de avaliação para validar se o programa estava de fato entregando o que se propõe para a empresa, de desenvolver uma pipeline de jovens líderes com Global Mindset através da experiência de trainee na matriz da empresa.

Concluimos através do presente trabalho que o programa PDCI está desenvolvendo as competências através da perspectiva dos concluintes do programa. A autora acredita que o cruzamento das dimensões de liderança descritas no modelo de Javidan e Walker é apenas o começo para avaliar o desempenho dos trainees do programa PDCI. O modelo é um framework efetivo e que consegue avaliar as diferentes competências e dimensões do Global Leadership Mindset.

Durante a elaboração da revisão da literatura e aplicação da survey foi possível identificar o alto nível de complexidade das competências do Global Leadership Mindset. Após a conclusão e apresentação dos resultados a autora do trabalho acredita que o instrumento utilizado para a validação dos objetivos cumpriu seu objetivo inicialmente a fim de avaliar superficialmente as dimensões do Global Leadership Mindset, porém para resultados mais apurados e descritivos recomenda-se que a Indtech utilize a ferramenta desenvolvida por Javidan e Walker, que demanda o licenciamento por parte da empresa.

Por fim, sugere-se para próximos estudos que a Indtech avalie não apenas a perspectiva do desenvolvimento das competências pelos concluintes do programa, mas também seus líderes diretos. Outro aspecto importante a ser considerado pela empresa é o acompanhamento da performance o trainee após o término do programa, a fim de identificar se ele está utilizando no seu atual cargo as competências desenvolvidas ao longo do PDCI e entregando os resultados esperados.

## REFERÊNCIAS

- Adler, N. J.; Bartholomew, S. (1992) Managing globally competent people. *Academy of Management Executive*, 6(3), 52.
- Alon, I., & Higgins, J. M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *Business Horizons*, 48(6), 501-512.
- Ananthram, S.; Pearson, C.; Chatterjee, S. (2010) Do organizational reform measures impact on global mindset intensity of managers? *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*, v. 3, n. 2, p. 146-168.
- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30(1).
- Ashkenas, Ron, Dave Ulrich, Todd Jick, and Stephen Kerr, 1995. *The Boundaryless Organization, Breaking the Chains of Organizational Structure*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).
- Bartlett, C. A.; Beamish, P. W. (2014) *Transnational Management: text, cases, and reading in cross-border management*. Seventh edition.
- Bass, B. M. (1990). Transactional to Transformational Leadership Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-32.
- Beechler, S.; Javidan, M. (2007) Leading with a global mindset. *Advances in international management*, v. 19, p. 131-169.
- Borini F.; Fleury, M. Development of non-local competences in foreign subsidiaries of Brazilian multinationals. *European Business Review*, v.23, i.1, p.106-119, 2011. DOI: 0.1108/09555341111098017
- Bowen, D. E., Inkpen, A. C. (2009) Exploring the Role of “Global Mindset” in Leading Change in International Contexts. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 45, n. 2, p. 239-260.
- Brake, T. (1997) *The global leader: Critical factors for creating the world class organization*. Chicago, IL: Irwing Professional Publishing
- Brewster, C.; Sparrow, P. R. (2007). *Globalising HR: Roles and challenges for the International HRM function*. Lancaster University Management School Centre for Performance-led HR Working Paper, n. 04.

Bronwell, J. (2006). Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach. *Human Resource Management*, 45(3), 309–336.

Caligiuri, P. (2006). Developing global leaders. *Human Resource Management Review*, 16(2), 219-228.

Chong, E. (2008). Managerial competency appraisal: A cross-cultural study of American and East Asian managers. *Journal of Business Research*, 61. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres>

David A. Robinson, Michael Harvey, (2008) "Global leadership in a culturally diverse world", *Management Decision*, Vol. 46 Issue: 3, pp.466-480

De Cieri, H., Kramar, R., Noe, R.A., Hollenbeck, J., Gerhart, B. and Wright, P. (2008), *Human Resource Management in Australia. Strategy/People/Performance*, 3rd ed., McGraw-Hill Irwin, Sydney.

Dekker, W. D.; Jansen, P. G. W. and Vinkenbunrg, C. J. Dimensions of an individual global mindset, 2005.

Dorfman, P., Hanges, P.J., Brodbeck, F.C., 2004. Leadership and cultural variation. In: House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V. (Eds.), *Culture Leadership and Organizations the GLOBE Study of 62 Societies*. Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 669–719.

Earley, P. C.; Mosakowski, E. (2004) Cultural Development of the Global Mindset Inventory. *Intelligence*. *Harvard Business Review*, v. 82, n. 10, p. 139-146.

Fernandes, O. G. (2013). O desenvolvimento de líderes globais em unidades internacionais da indústria gaúcha: uma abordagem inspirada nos estudos de competências e Global Mindset. Unisinos: São Leopoldo.

Fleury & Fleury (2000) *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, pg. 27.

Fonseca, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.  
Goldsmith, M.; Greenberg, C. L.; Roberston, A. Hu-Chan, M. (2003). *Global Leadership, The Next Generation*. HALL, P. NJ

Goleman, D (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, November-December: 93-102.

Gundling, E.; Hogan, T.; Cvitkovich, K. (2011) *What is Global Leadership*. Nicholas Brealey. US.

Gupta, A.; Govidarajan, V. Cultivating a global mindset. *Academy of Management Executive*, v.16, n.1, p.116-126, 2002.

Harris, L. S., & Kuhnert, K. W. (2007). Looking through the Lens of Leadership: a constructive developmental approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 29 (1).

Mintzberg, H. *The Nature of Managerial Work* (1973), pp. 3-51

Homen, I. D.; Tolfo, S. R. (2008) Práticas de Gestão Internacional de Pessoas: Compensação e Seleção de Expatriados em uma Multinacional Brasileira. *RAC -Revista de Administração Contemporânea*, 2 (2), 201-217

Hopkins, M. M., & Bilimoria, D. (2008). Social and emotional competencies predicting success for male and female executives. *Journal of Management Development*, 27(1), 13-35.

House, R.; Javidan, M.; Hanges, P.; Dorfman, P. (2002) Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, v. 37, n. 1, p. 3- 10

Howard, A. and Wellins, R.S. *Global Leadership Forecast, 2008/2009*. Development dimensions International Inc. Available on the Internet: [http://www.ddiworld.com/pdf/globalleadershipforecast2008-2009\\_globalreport\\_ddi.pdf](http://www.ddiworld.com/pdf/globalleadershipforecast2008-2009_globalreport_ddi.pdf).

Hunt, Colin Campbell (2000). What have we learned about generic competitive strategy? A meta- analysis. *Strategic Management Journal*, v.21, 127-154

InfomoneyY. TCS é classificada como a marca de serviços de TI de crescimento mais rápido em 2018. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/noticias-corporativas/noticia/7348360>. Acesso em 2 de abril de 2019

Javidan, M., & Carl, D. E. (2004). East meets West: A cross-cultural comparison of charismatic leadership among Canadian and Iranian executives. *Journal of Management Studies*, 41(4), 665-691.

Javidan, M.; House, R.; Dorfman P.; Hanges, P Luque, M. S. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of international business studies*, v. 37, n. 6, p. 897-914.

Javidan, M.; STEERS, R. M.; HITT, M. A. (2007) *The global mindset: advances in international management*. Oxford: Elsevier JAI.

Javidan, M.; Walker L., J. (2013) *Developing Your Global Mindset: The Handbook for Successful Global Leaders* eBook: Mansour Javidan, Jennie L Walker [Kindle Edition]. Edina, MN: Beaver's Pond Press, Inc

Jeannet, J. (2000) *Managing with a global mindset*. London: Pearson Education.

Konyu-Fogel, G. (2011) *Exploring the effect of global mindset on leadership behavior: An empirical study of business leaders in global organizations*. ProQuest Dissertations and Theses, Lawrence Technological University, Ann Arbor.

- Kottler, J. P. (1990) *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Liedtka, J. (1991) Organizational value contention and managerial mindsets. *Journal of Business Ethics*, v.10, n. 7, p. 543-557.
- Mccall, M. W., & Hollenbeck, G. P. (2002). *Developing Global Executives: the lessons of international experiences*. Boston: Harvard Business School Press
- Mendenhall, M. E.; Reich, B. S; Osland, J. S.; Bird, A. (2012) Defining the “global” in global leadership. *Journal of World Business*, v. 47, n. 4, p. 493–503, October.
- Morley, M. J.; Cerdin, J. L. (2010). Global management competencies: a theoretical foundation. *Journal of Managerial Psychology*, v. 25, n. 8, p. 829-844.
- Morrison, A. J. (2000) Developing a global leadership model. *Human Resource Management*, v. 39, n. 2-3, p. 117-131.
- NAHAPIET, J. e GHOSHAL, S. (1998), «Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage». *Academy of Management Review*, vol. 23(2), pp. 242-266
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance* (Chapter 1: An introduction to institutions and institutional change). Cambridge University Press, New York, 3-10.
- Perlmutter, H. V. (1969) The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, v. 4, n. 1, p. 9.
- Polit, D. F.; Beck, C. T.; Hungler, B. P. *Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização*. Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- Ponthieux, S. (2004), «The concept of social capital: a critical review». 10th ACN Conference, Paris, janeiro.
- Prahalad, C. K.; Bhattacharyya, H. (2006) How to Be a Truly Global Company. *Strategy*. A comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their sócioeconomic context. *Human Resource Management Journal*, 16 (2), 123-153.
- Price Waterhouse Coopers. *PWC 17th Global CEO Survey Annual*. The Design Group PwC. UK. 2015.
- Pucik, V.; Saba, T. (1998). Selecting and developing the global versus the expatriate manager: review of the state-of-the-art. 21: 40 p
- Riggio, R. E., & Reichard, R. J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 169-185.

Santos A. R. Metodologia científica: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

Stiglitz T, Joseph E. (2002), Globalization and Its Discontents, W.W. Norton & Co., New York – London. Economic Notes, Vol. 32.2003, 1, p. 123

Triandis, H. C. (2006) Cultural Intelligence in Organizations. Group & Organization Management, v.31, n. 1, p. 20-26.

Trivinos, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

Tubbs, S. L.; Schulz, E. (2006) Exploring a Taxonomy of Global Leadership Competencies and Meta-competencies. The journal of American Academy of Business, Cambridge, v. 8, n. 2, p. 29.

Winck M.F.; Froehlich,C.; Bohnenberger,M.C.; Bessi, V. G. O desenvolvimento das competências e líderes globais: uma abordagem baseada nos estudos de global mindset leadership. Internext - São Paulo, v.11, n. 2, p. 35-48, mai./ago. 2016.

Yukl, G. (2006). Leadership in Organizations. Upper Saddle River, NJ Pearson Education v.6 p. 272

## ANEXOS

### ANEXO I - Questões dos instrumentos da pesquisa: Competências desenvolvidas no PDCI de acordo com o *Global Mindset Inventory*

<b>Gênero</b>	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
<b>Data de nascimento</b>	
<b>Ano que ingresso no programa PDCI</b>	
<b>Nacionalidade</b>	
<b>Área de atuação na Indtech durante o PDCI</b>	<input type="checkbox"/> Finanças <input type="checkbox"/> Recursos Humanos <input type="checkbox"/> Recrutamento <input type="checkbox"/> Desenvolvedor de TI <input type="checkbox"/> Suporte de TI <input type="checkbox"/> TI Tester <input type="checkbox"/> Service Desk <input type="checkbox"/> Marketing <input type="checkbox"/> PMO <input type="checkbox"/> Tradutor <input type="checkbox"/> Tutor de Línguas Estrangeiras

<b>Capital Intelectual Global (CI)</b>	
<b>Conhecimento Global de Negócios</b>	
Como você avalia seu conhecimento sobre como a Indtech opera e funciona globalmente? Você acredita que consegue explicar em uma apresentação de 10 minutos qual é o modelo de negócios, a estrutura básica, os serviços / tecnologias fornecidos pela empresa aos seus clientes?	De (1) Muito baixo a (5) Muito alto
Como você avalia seu conhecimento sobre o setor de IT, setor onde a Indtech opera?	De (1) Muito baixo a (5) Muito alto
Como você avalia o seu conhecimento sobre os resultados da empresa e seus concorrentes?	De (1) Muito baixo a (5) Muito alto
<b>Complexidade Cognitiva</b>	

Como você avalia suas habilidades analíticas e de resolução de problemas após o sua participação no PDCI da Indtech?	De (1) Muito baixo a (5) Muito alto
Você acredita que durante o sua participação no PDCI sua <i>Job Description</i> lhe deu a oportunidade de desenvolver suas habilidades analíticas e de resolução de problemas?	De (1)Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente
<b>Olhar Cosmopolita</b>	
Após a sua participação no PDCI, você pode afirmar que desenvolveu a capacidade de identificar e gerenciar suas próprias emoções para garantir um bom desempenho no trabalho?	De (1)Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente
Você acredita que durante o sua participação no PDCI você teve a oportunidade de ampliar seus conhecimentos sobre geografia, história e pessoas importantes de diferentes países?	De (1)Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente
Como você acredita que durante o sua participação no PDCI você teve a oportunidade de ampliar seus conhecimentos sobre questões econômicas e políticas, preocupações e assuntos importantes das principais regiões do mundo?	De (1)Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente

<b>Capital Psicológico Global (CP)</b>	
<b>Paixão por diversidade</b>	
Como você avalia sua sensibilidade cultural após o seu participação no PDCI?	De (1) Muito baixo a (5) Muito alto
Durante o sua participação no PDCI, como você avalia a oportunidade de trabalhar/vivenciar diferentes culturas?	De (1) Muito baixo a (5) Muito alto
Após sua participação no PDCI, como você avalia sua disposição e sensibilidade para trabalhar com diferentes culturas?	De (1) Muito baixo a (5) Muito alto
<b>Busca por desafios</b>	
Você acredita que sua participação no PDCI aumentou sua resiliência ao lidar com situações desafiadoras?	De (1) Muito baixo a (5) Muito alto
Depois do seu participação no PDCI, você acredita que está mais disposto a arriscar do que antes?	De (1)Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente
Depois do seu participação no PDCI, você acredita que está mais feliz em lidar com situações imprevisíveis?	De (1)Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente
<b>Autoconfiança</b>	

Você acredita que durante o sua participação no PDCI você teve a oportunidade de ampliar seus conhecimentos sobre geografia, história e pessoas importantes de diferentes países?	De (1)Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente
Como você acredita que durante o sua participação no PDCI você teve a oportunidade de ampliar seus conhecimentos sobre questões econômicas e políticas, preocupações e assuntos importantes das principais regiões do mundo?	De (1)Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente
Durante o seu participação, você teve a chance de influenciar/empoderar seus colegas de trabalho para de entregar os resultados demandados?	De (1) Muito baixo a (5) Muito alto

<b>Capital Psicológico Global (CP)</b>	
<b>Paixão por diversidade</b>	
Como você avalia sua sensibilidade cultural após o seu participação no PDCI?	De (1) Muito baixo a (5) Muito alto
Durante o sua participação no PDCI, como você avalia a oportunidade de trabalhar/vivenciar diferentes culturas?	De (1) Muito baixo a (5) Muito alto
Após sua participação no PDCI, como você avalia sua disposição e sensibilidade para trabalhar com diferentes culturas?	De (1) Muito baixo a (5) Muito alto
<b>Busca por desafios</b>	
Você acredita que sua participação no PDCI aumentou sua resiliência ao lidar com situações desafiadoras?	De (1) Muito baixo a (5) Muito alto
Depois do seu participação no PDCI, você acredita que está mais disposto a arriscar do que antes?	De (1)Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente
Depois do seu participação no PDCI, você acredita que está mais feliz em lidar com situações imprevisíveis?	De (1)Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente
<b>Autoconfiança</b>	
Você acredita que sua participação no PDCI aumentou sua autoconfiança e lhe deu melhores habilidades e competências para lidar com situações desconfortáveis?	De (1)Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente
Você acredita que sua participação no PDCI contribui para que você seja uma pessoa positiva e energética no ambiente de trabalho?	De (1)Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente

Durante o seu participação, você teve a chance de influenciar/empoderar seus colegas de trabalho para de entregar os resultados demandados?	De (1)Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente
---	---

<b>Capital Social Global (CS)</b>	
<b>Empatia Intercultural</b>	
Durante seu PDCI, você acredita que você melhorou/desenvolveu a capacidade de trabalhar bem com pessoas de outras partes do mundo?	De (1)Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente
Durante seu PDCI, você acredita que você melhorou / desenvolveu a capacidade de entender expressões não-verbais de pessoas de outras culturas?	De (1)Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente
Durante o participação de PDCI, você acredita que você melhorou / desenvolveu a capacidade de se conectar emocionalmente com pessoas de outras culturas?	De (1)Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente
Durante sua participação no PDCI, você acredita que você melhorou / desenvolveu a capacidade de envolver pessoas de outras partes do mundo para trabalharem juntas?	De (1)Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente
<b>Impacto Interpessoal</b>	
Durante o sua participação no PDCI, você acredita que teve a oportunidade de negociar e colaborar com clientes de outras culturas diferentes da sua?	De (1)Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente
Durante sua participação no PDCI, você acredita que teve a oportunidade de criar redes de <i>networking</i> com pessoas de outras culturas?	De (1)Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente
Durante o sua participação no PDCI, você acredita que teve a oportunidade de criar redes fortes com e com pessoas influentes dentro da Indtech?	De (1)Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente
<b>Diplomacia</b>	
Após sua participação, como você avalia sua facilidade de iniciar uma conversa com um estranho? Você acredita que suas habilidades diplomáticas foram desenvolvidas?	De (1)Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente
Durante sua participação no PDCI, você acredita que teve a oportunidade de se integrar com diferentes culturas, aprender e ser mais consciente sobre diferentes opiniões e perspectivas?	De (1)Discordo Totalmente a (5) Concordo Totalmente

Depois da sua participação no PDCI, como você avalia sua disposição de colaborar com os outros?

De (1) Muito baixo a (5) Muito alto