

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL DOUTORADO

OTÁVIO GONZATTI FERNANDES

**O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES GLOBAIS EM UNIDADES
INTERNACIONAIS DA INDÚSTRIA GAÚCHA: UMA ABORDAGEM INSPIRADA
NOS ESTUDOS DE COMPETÊNCIAS E GLOBAL MINDSET**

São Leopoldo

2013

OTÁVIO GONZATTI FERNANDES

**O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES GLOBAIS EM UNIDADES
INTERNACIONAIS DA INDÚSTRIA GAÚCHA: UMA ABORDAGEM INSPIRADA
NOS ESTUDOS DE COMPETÊNCIAS E GLOBAL MINDSET**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Professora Orientadora: Dra. Claudia Cristina Bitencourt

São Leopoldo

2013

F363d Fernandes, Otávio Gonzatti
 O desenvolvimento de líderes globais em unidades
internacionais da indústria gaúcha: uma abordagem inspirada
nos estudos de competências e Global Mindset/ por Otávio
Gonzatti Fernandes. -- 2013.
 231 f. : il.; 30cm.
 Tese (Doutorado) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
Unisinos. Programa de Pós-Graduação em Administração, São
Leopoldo, RS, 2013.
 Orientadora: Profa. Dra. Claudia Cristina Bitencourt.
 1. Administração - Empresa - Liderança. 2. Competências. 3.
Gestão internacional de pessoas. 4. Global mindset. 5.
Internacionalização. 6. Liderança global. I. Título. II. Bitencourt,
Claudia Cristina.
CDU 658:316.46

**O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES GLOBAIS EM UNIDADES
INTERNACIONAIS DA INDÚSTRIA GAÚCHA: UMA ABORDAGEM INSPIRADA
NOS ESTUDOS DE COMPETÊNCIAS E GLOBAL MINDSET**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. membro da banca

Prof. membro da banca

Prof. membro da banca

Prof. membro da banca

Professora Orientadora: Dra. Claudia Cristina Bitencourt

“Sentir, pensar e fazer acontecer...”

AGRADECIMENTO

Agradeço à Prof. Dra. Claudia Cristina Bitencourt – Coordenadora do Programa de Pós-graduação da Unisinos, Prof. Dr. Joel Souza Dutra, Prof. Dr. Bruno Fernandes, Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido, Prof. Dra. Luciana Marques Vieira, Prof. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral e Prof. Dra. Yeda Swirski de Souza – Decana da Escola de Gestão e Negócios Unisinos, pelas relevantes diretrizes no alinhamento das bases teóricas e metodológicas deste trabalho.

Destaco o estímulo da alta administração da Universidade, na convivência com o Prof. Dr. Pe. Marcelo Fernandes de Aquino, SJ – reitor da Unisinos; Prof. Dr. Pe. José Ivo Follmann, SJ – vice-reitor da Unisinos; Prof. Dr. Pe. Pedro Gilberto Gomes, SJ – pró-reitor acadêmico da Unisinos; Prof. Dr. João Zani – pró-reitor de administração da Unisinos; Prof. Dr. Alsones Balestrin – Diretor da Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-graduação; Prof. Dr. Gustavo Severo de Borba – Diretor da Unidade Acadêmica de Graduação da Unisinos; Prof. Dr. Francisco Mesquita Zanini – Diretor da Unidade Acadêmica de Educação Continuada, Prof. Dr. Artur Eugenio Jacobus – Diretor da Unidade de Serviços Acadêmicos da Unisinos; Prof. Ms. Luiz Felipe Vallandro – Diretor Financeiro da Unisinos, Prof. Ms. Cristiano Richter – Diretor de Expansão e Desenvolvimento da Unisinos; Prof. Dr. Marcos Baum – Diretor de Infra-estrutura da Unisinos; Prof. Ms. Vanderlei Longoni – Diretor de Recursos Humanos da Unisinos; Prof. Ms. Carlos Alberto Cruz – Chefe de Gabinete da Reitoria da Unisinos, demais colegas docentes e gestores do centro de ciências econômicas.

Aos líderes Sr. Jorge Gerdau Johannpeter – Presidente do Conselho de Administração do Grupo Gerdau, Sr. André Bier Gerdau Johannpeter – Diretor-presidente do Grupo Gerdau, Sr. Renato Gasparetto Jr. – Diretor de Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa do Grupo Gerdau, Sr. Francisco Deppermann Fortes – Diretor de Recursos Humanos e Vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional do Grupo Gerdau, Sr. José Rubens de La Rosa – Diretor-presidente da Marcopolo, Sr. Oscar Barbieri - Diretor de Negócios Internacionais da Marcopolo, Sr. Lusuir Grochot – Diretor de Negócios Internacionais da Marcopolo, Sr. Osmar Piola – Gestor de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional da Marcopolo, Sr. Clóvis Tramontina – Diretor-presidente da Tramontina e Presidente do Conselho de Administração da Tramontina e Sr. Joselito Gusso – Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Negócios Internacionais da Tramontina, agradeço pela atenção dedicada para esta tese, ao contribuírem de forma singular, com dados e relatos de vivências pessoais e profissionais nas operações de suas empresas, como organizações da indústria gaúcha em processo de internacionalização.

Aos colegas, amigos e familiares, agradeço a compreensão nos prolongados, disciplinados e desafiadores afastamentos de convivência, em centenas de jornadas sobrepostas, necessárias à realização das pesquisas e elaboração desta tese de doutorado, como contribuição à comunidade acadêmica e à comunidade empresarial, com as quais seguimos na realização de nossa missão. A todos, minha gratidão pelo aprendizado, na construção de um futuro melhor.

“O líder é um vendedor de esperança.”

(Napoleão Bonaparte)

RESUMO

À luz da complementaridade teórica entre competências e *Global Mindset*, este trabalho busca maior especificidade nas capacidades que orientam o desenvolvimento do líder global, mediante influências de caráter estratégico e cultural. Desta forma, emergem achados que conduzem à necessidade de ponderação nas configurações de capacidades dos três capitais do conceito *Global Mindset*: intelectual, social e psicológico, que, por sua vez, influenciam no desenvolvimento do líder global, não genérico, mas adaptável, para determinado contexto organizacional globalizado. Em primeira perspectiva, identificam-se as condições que determinam aderência de competências do líder global para um determinado contexto organizacional, a partir do desdobramento das motivações da organização, na forma de escolhas estratégicas na globalização, juntamente com os aspectos que caracterizam uma liderança culturalmente aceitável, em determinadas sociedades culturais (VRIES 2010; JAVIDAN, 2008; BEECHLER; JAVIDAN, 2007; JAVIDAN; HITT; STEERS, 2007; GARRIDO; LARENTIS; ROSSI, 2006; PRAHALAD; HAMEL, 2005; DUTRA, 2004; ZARIFIAN, 2001). Em segunda perspectiva, é analisada a dinâmica de ajustamento das competências do líder, no respectivo contexto organizacional ao longo do tempo, desde antes de assumir a posição de líder global, até que seja alcançado o pleno domínio de influência, e entrega de resultados, em seu novo contexto organizacional (VIANNA; SOUZA, 2009; EARLEY; MURNIEKS; MOSAKOWSKI, 2007; HARRIS, 2004; BLACK; MENDENHALL, 1991; 1990; HOFSTEDE, 1991; SURDAM; COLLINS, 1984; BANDURA, 1977). Portanto, o trabalho avança na construção de uma lógica de configuração de capacidades, em que a gestão de competências dinamiza os três capitais do *Global Mindset* do líder global, admitindo variações de importância e a calibragem dessas capacidades em diferentes fases do processo de ajustamento e em diferentes contextos organizacionais de internacionalização. Entre os principais achados sobre as variações na configuração de *Global Mindset*, em três empresas internacionalizadas da indústria gaúcha, estão aspectos como: a amplitude e complexidade da cadeia de valor da unidade internacionalizada; intensidade de tendências que afetam a estabilidade do setor e seus mercados, além da maturidade e atualização de processos de gestão internacional de pessoas. Sobre influências estratégicas e culturais do contexto, fica evidente que a dualidade estruturação-adaptação no modelo de gestão das unidades interfere no perfil do líder. Constatam-se algumas predominâncias comuns e distintas nas organizações pesquisadas, a partir de sua configuração estratégica e de modelo de gestão. Evidências apontam insuficiência no modelo teórico da liderança culturalmente aceitável, pela vasta riqueza não coberta de especificidades que identificam as culturas. As indústrias gaúchas demonstram predominância das áreas fabris como origem de seus líderes globais, que tendem a dominar tecnicamente gestão de processos, com desafios importantes nos aspectos comportamentais e culturais. Sobre o ajustamento do líder global, observa-se que diferentes estratégias, em diferentes culturas, exigem diferentes predominâncias nos capitais de *Global Mindset* dos líderes globais, e que estes, por sua vez, apresentam diferentes ritmos de ajustamento, até o alcance do domínio em seus contextos organizacionais.

Palavras-chave: Liderança global. Competências. *Global mindset*. Ajustamento. Calibragem. Gestão internacional de pessoas. Internacionalização.

ABSTRACT

In the light of theoretical complementarity between skills and Global Mindset, this work seeks greater specificity in the capabilities which guide the development of global leader, through cultural and strategic character influences. This way, findings emerge conducting to the necessity of weighting in the settings of capabilities of the three capitals in the Global Mindset concept: intellectual, social and psychological which, in turn, they influence in the development of global leader, non-generic, but adjustable for certain globalized organizational context. In a first view, it can be identified the conditions which determine adhesion of the global leader skills for a certain organizational context, from the display of motivations for organization, in form of strategic choices in the globalization, together with the aspects which characterize an acceptable cultural leadership in certain cultural societies (VRIES 2010; JAVIDAN, 2008; BEECHLER; JAVIDAN, 2007; JAVIDAN; HITT; STEERS, 2007; GARRIDO; LARENTIS; ROSSI, 2006; PRAHALAD; HAMEL, 2005; DUTRA, 2004; ZARIFIAN, 2001). In a second view, the dynamic of adjustment of leader skills is analyzed, in the respective organizational context throughout the time, since before of assuming the position of global leader, until it is reached the total domain of influence and delivery of results in its new organizational context (VIANNA; SOUZA, 2009; EARLEY; MURNIEKS; MOSAKOWSKI, 2007; HARRIS, 2004; BLACK; MENDENHALL, 1991; 1990; HOFSTEDE, 1991; SURDAM; COLLINS, 1984; BANDURA, 1977). Therefore, the work advances in the building of logic of setting of capabilities, in which the management of skills gives dynamism to the three capital of Global Mindset of global leader, admitting variations of importance and the calibration of these capabilities in different periods of the process of adjustment and in different organizational contexts of internationalization. Among the main findings about the variations in the Global Mindset setting, in three internationalized companies in Gaucha industry, there are some aspects such as: amplitude and complexity of the chain of the internationalized unit value; intensity of tendencies which affects the stability of the sector and its markets; besides the maturity and updating of processes of international management of people. When it's observed the cultural and strategic influences of context, it's clear that the duality structure-adjustment in the model of management of units interfere in the leader's profile. Some common predominance is found and distinguished in researched organization from its strategic setting and its management model. Evidences point to insufficiency in the theoretical model of acceptable cultural leadership, with the extensive richness non-covered of specificities which identify the cultures. The Gaucha industrial companies show predominance of manufacturing areas as the source of their global leaders, which tend to dominate technical management processes, with major challenges in the behavioral and cultural aspects. On the adjustment of global leader, it is observed that different strategies in different cultures require different prevalence in capitals of Global Mindset of global leaders, and these, in turn, have different rates of adjustment to the scope of the domain their organizational contexts.

Keywords: Global leadership. Skills. Global Mindset. Adjustment. Calibration. International management of people. Internationalization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Desenvolvimento do líder global	27
Figura 2 - Dimensões do Global Mindset.....	39
Figura 3 - Desdobramento das competências do líder global em capitais que integram o Global Mindset	48
Figura 4 - Influência estratégica no perfil do líder global	52
Figura 5 - Influência cultural no perfil do líder global	69
Figura 6 - Framework integrado no ajustamento internacional.....	93
Figura 7 - Fases do processo de elaboração do perfil do líder global, genérico e adaptável.....	100
Figura 8 - Configuração de Global Mindset no Grupo Gerdau	120
Figura 9 - Configuração de Global Mindset na Marcopolo	144
Figura 10 - Configuração de Global Mindset na Tramontina	165
Figura 11 - Diferentes configurações de Global Mindset como referência inicial para definição de perfil de líderes globais, em diferentes organizações	187
Figura 12 - Diferentes aspectos estratégicos e o Global Mindset	193
Figura 13 - Apropriação dos aspectos de liderança culturalmente esperada nos diferentes clusters, onde as organizações pesquisadas possuem unidades internacionalizadas	195
Figura 14 - Configurações diferentes nos capitais do Global Mindset, durante o processo de ajustamento	199
Figura 15 - Calibragem no processo de ajustamento mediante adequações nas capacidades que integram de forma dinâmica os capitais do <i>Global Mindset</i>	200

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dimensões culturais – Grupo Gerdau.....	133
Tabela 2 - Dimensões culturais – Marcopolo.....	155
Tabela 3 - Dimensões culturais – Tramontina	178

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Mapa conceitual de <i>Global Mindset</i>	42
Quadro 2 - Mapa conceitual de competências.....	46
Quadro 3 - Relação entre competências individuais e escolhas estratégicas da organização	47
Quadro 4 - Arranjos institucionais de internacionalização e comércio internacional	61
Quadro 5 - Nível de complexidade e modos de entrada	63
Quadro 6 - Descrições Contextuais a partir das motivações estratégicas	64
Quadro 7 - Dimensões de liderança culturalmente aceitável por cluster	71
Quadro 8 - Influência cultural e estratégica na liderança esperada da Europa Oriental.....	79
Quadro 9 - Influência cultural e estratégica na liderança esperada da América Latina	80
Quadro 10 - Influência cultural e estratégica na liderança esperada da Europa Latina	81
Quadro 11 - Influência cultural e estratégica na liderança esperada da Ásia Confuciana	82
Quadro 12 - Influência cultural e estratégica na liderança esperada da Europa Nórdica	83
Quadro 13 - Influência cultural e estratégica na liderança esperada dos Anglos	84
Quadro 14 - Influência cultural e estratégica na liderança esperada da África Sub-Sahara	85
Quadro 15 - Influência cultural e estratégica na liderança esperada do Sul Asiático.....	86
Quadro 16 - Influência cultural e estratégica na liderança esperada da Europa Germânica	87
Quadro 17 - Influência cultural e estratégica na liderança esperada do Oriente Médio	88
Quadro 18 - Inteligência cultural e <i>Global Mindset</i>	98
Quadro 19 - Perfil dos executivos envolvidos na Etapa I.....	105

Quadro 20 - Perfil dos executivos envolvidos na Etapa II.....	109
Quadro 21 - Perfil dos executivos envolvidos na Etapa III.....	111
Quadro 22 - Exemplo de configuração das capacidades indispensáveis no Global Mindset do líder global – exemplo: Colômbia	135
Quadro 23 - Exemplo de configuração das capacidades indispensáveis no Global Mindset do líder global, em um atual contexto – exemplo: Colômbia....	157
Quadro 24 - Exemplo de configuração das capacidades indispensáveis no Global Mindset do líder global, em um atual contexto – exemplo: Colômbia....	179
Quadro 25 - Comparativo geral dos aspectos de análise.....	202

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Liderança carismática.....	72
Gráfico 2 - Liderança orientada para o time	73
Gráfico 3 - Liderança participativa.....	74
Gráfico 4 - Orientação para o humano	75
Gráfico 5 - Liderança pró-autonomia	76
Gráfico 6 - Liderança auto-protetora	77
Gráfico 7 - Estágios da curva “U” de ajustamento	96
Gráfico 8 - Estágios das curvas de ajustamento.....	97

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA E QUESTÃO DE PESQUISA.....	21
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	24
1.2.1 Objetivo Geral	24
1.2.2 Objetivos Específicos	25
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	25
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
2.1 GLOBALIZAÇÃO E LIDERANÇA	29
2.2 GLOBAL MINDSET	33
2.2.1 Modelos de Global Mindset	33
2.2.1.1 Modelo Construtivista de Perfil do Líder Global	34
2.2.1.2 Modelo Global Mindset, de McCall e Hollenbeck	34
2.2.1.3 Modelo de Proficiência no Perfil do Líder Global	35
2.2.1.4 Modelo Empreendedor de Perfil do Líder Global	36
2.2.1.5 Modelo Global Mindset, de Beechler e Javidan	36
2.2.1.5.1 <i>Capital Intelectual</i>	39
2.2.1.5.2 <i>Capital Social</i>	40
2.2.1.5.3 <i>Capital Psicológico</i>	41
2.3 COMPETÊNCIAS DO INDIVÍDUO.....	42
2.3.1 Dimensões das Competências Individuais	49
2.4 INFLUÊNCIAS ESTRATÉGICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO	51
2.4.1 Motivações Estratégicas	51
2.4.1.1 Motivações por Controle de Recursos	52
2.4.1.2 Motivações por Assimetrias Competitivas.....	53
2.4.1.3 Motivações por Controle e Estratégia Geográfica.....	53

2.4.1.4 Motivação pelo Crescimento Baseado no Conhecimento e Experiência com outros Mercados.....	54
2.4.1.5 Motivação por Vontade Empreendedora.....	55
2.4.2 Arranjos Institucionais	57
2.4.3 Níveis de Complexidade	61
2.4.3.1 Baixa Complexidade	62
2.4.3.2 Média Complexidade.....	62
2.4.3.3 Alta Complexidade	62
2.4.4 Descrições Contextuais e Escolhas Estratégicas de Internacionalização.....	63
2.4.4.1 Escolhas Estratégicas em Contextos de Baixa Complexidade.....	66
2.4.4.2 Escolhas Estratégicas em Contextos Organizacionais de Média Complexidade.....	66
2.4.4.3 Escolhas Estratégicas em Contextos Organizacionais de Alta Complexidade.....	66
2.5 INFLUÊNCIAS CULTURAIS NA INTERNACIONALIZAÇÃO	67
2.5.1 Clusters Sociais e Dimensões da Liderança Multicultural.....	70
2.5.1.1 Dimensões Culturais na Liderança Global	71
2.5.1.1.1 <i>Liderança Carismática.....</i>	71
2.5.1.1.2 <i>Orientação para o Time.....</i>	72
2.5.1.1.3 <i>Liderança Participativa</i>	73
2.5.1.1.4 <i>Liderança Orientada para o Humano.....</i>	74
2.5.1.1.5 <i>Liderança Pró-Autonomia.....</i>	75
2.5.1.1.6 <i>Liderança Auto-Protetora</i>	76
2.5.2 Liderança Esperada e Escolhas Estratégicas	78
2.5.2.1 Líder Global na Europa Oriental	78
2.5.2.2 Líder Global na América Latina	79
2.5.2.3 Líder Global na Europa Latina.....	80
2.5.2.4 Líder Global na Asia Confuciana	81

2.5.2.5 Líder Global na Europa Nórdica	82
2.5.2.6 Líder Global nos Anglos	83
2.5.2.7 Líder Global na África Sub-Sahara	84
2.5.2.8 Líder Global no Sul Asiático	85
2.5.2.9 Líder Global na Europa Germânica	86
2.5.2.10 Líder Global no Oriente Médio.....	87
2.6 AJUSTAMENTO DO LÍDER GLOBAL	89
2.6.1 Fases de Ajustamento	94
2.7 O LÍDER GLOBAL ADAPTÁVEL - PRINCÍPIOS TEÓRICOS	99
2.7.1 Descrição Contextual.....	100
2.7.2 Liderança Esperada	101
2.7.3 Perfil do Líder.....	102
3 MÉTODO	103
3.1 ETAPAS DE PESQUISA	104
3.1.1 Etapa I: Compreensão do <i>Global Mindset</i>	104
3.1.1.1 Unidade de Análise e Coleta de Dados	104
3.1.1.2 Categorias	105
3.1.1.3 Pergunta Norteadora da Etapa I.....	106
3.1.1.4 Instrumento de Pesquisa da Etapa I.....	106
3.1.2 Etapa II: Entendimento sobre Escolhas Estratégicas e Aspectos Culturais.....	108
3.1.2.1 Unidade de Análise e Coleta de Dados	108
3.1.2.2 Categorias	109
3.1.2.3 Pergunta Norteadora para a Etapa II.....	110
3.1.3 Etapa III: Entendimento do Ajustamento	110
3.1.3.1 Unidade de Análise e Coleta de Dados	111
3.1.3.2 Categorias	111
3.1.3.3 Pergunta Norteadora para a etapa III	112

4 ANÁLISE DE DADOS.....	113
4.1 ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS E EXECUTIVOS	113
4.2 ORIGEM DA INTERNACIONALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS	116
4.3 ANÁLISE DE DADOS – GRUPO GERDAU	118
4.3.1 Análise do <i>Global Mindset</i> para o Grupo Gerdau	118
4.3.2 Dados Coletados sobre <i>Global Mindset</i> para o Grupo Gerdau.....	121
4.3.3 Aspectos Estratégicos para o Grupo Gerdau.....	123
4.3.4 Aspectos Culturais para o Grupo Gerdau.....	129
4.3.5 Análise de Dados de Ajustamento – Grupo Gerdau.....	135
4.4 ANÁLISE DE DADOS – MARCOPOLO	143
4.4.1 Análise do <i>Global Mindset</i> para a Marcopolo	143
4.4.2 Dados Coletados sobre <i>Global Mindset</i> para a Marcopolo	145
4.4.3 Aspectos Estratégicos para a Marcopolo	147
4.4.4 Aspectos Culturais para a Marcopolo.....	152
4.4.5 Análise de Dados de Ajustamento para a Marcopolo.....	157
4.5 ANÁLISE DE DADOS – TRAMONTINA.....	164
4.5.1 Análise do <i>Global Mindset</i> para a Tramontina.....	164
4.5.2 <i>Dados Coletados sobre Global Mindset</i> para a Tramontina.....	166
4.5.3 Aspectos Estratégicos para a Tramontina.....	168
4.5.4 Aspectos Culturais para a Tramontina	174
4.5.5 Análise de Dados de Ajustamento para Tramontina	179
5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	186
5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS, METODOLÓGICAS E APLICADAS.....	203
5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITES DO TRABALHO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	205
REFERÊNCIAS	207
ANEXOS	

ANEXO A - Instrumento de Coleta – Etapa 1: GLOBAL MINDSET	227
ANEXO B - Instrumento de Coleta – Etapa 2: Escolhas Estratégicas e Aspectos Culturais.....	229
ANEXO C - Instrumento de Coleta – Etapa 2: Aspectos Culturais na Liderança Esperada.....	230
ANEXO D - Instrumento de Coleta – Etapa 3: Ajustamento.....	231

1 INTRODUÇÃO

O interesse pelo desenvolvimento de líderes globais como tema de pesquisa tem aumentado nas últimas décadas, tanto por parte das organizações em processo de internacionalização, como pela comunidade acadêmica, que gradualmente intensifica discussões sobre a atualização dos programas de formação executiva nas instituições de ensino. Evidências teóricas e empíricas convergem no sentido de que, para promover um maior avanço em negócios internacionais, é importante pensar em um novo perfil de líder, no comando de diferentes contextos organizacionais globalizados, cujas particularidades são fortemente caracterizadas por suas diferentes motivações estratégicas e pela diversidade cultural.

A academia, ao se dedicar à temática da liderança global, em seu atual estágio de construção teórica, permite a consideração de três premissas, que neste estudo auxiliam a apresentação do tema e sustentam a proposta deste trabalho. A primeira delas refere-se ao risco de assumir como premissa a existência de um perfil ideal de líder global, o que consiste, segundo Vries (2010), em equívoco diante de tamanha diversidade em um mundo globalizado. Contudo, se por um lado admite-se a inexistência de um único perfil ideal de líder global, estudos recentes no campo da liderança global chegam ao consenso quanto à importância de se delinear um perfil genérico de líder global.

A segunda premissa, portanto, ao complementar a primeira, sustenta a idéia de que, apesar das especificidades dos diferentes contextos de empresas globalizadas, inseridas em diferentes países e culturas, é possível se pensar em um perfil de líder global, não idealizado ou prescritivo, mas genérico, adaptável e gerenciável como recurso das organizações. Este conjunto de capacidades potencialmente adaptáveis à complexidade e à interdependência dos contextos globalizados é denominado *Global Mindset* (JAVIDAN; HITT; STEERS, 2007).

Logo, a partir da inexistência de um perfil de líder global ideal, mas da possibilidade de uma configuração particular de capacidades, condicionadas pelo seu contexto organizacional, a terceira premissa refere-se à necessidade das organizações adaptarem o perfil dos seus líderes globais, como recursos alocados em um processo de ajustamento, às especificidades dos seus respectivos contextos organizacionais. O ajustamento compreende o processo

adaptativo decorrente de uma mudança de contexto organizacional onde atua o líder global e sua equipe. Em sua fase anterior à saída de um futuro líder global de seu país, ou anterior ao desempenho de atividades de responsabilidade global em seu país, denomina-se ajustamento antecipatório. Ajustamento posterior ou no país anfitrião, é a fase após sua chegada em um novo país, ou após início de suas atividades de responsabilidade global no país origem. Esta etapa de ajustamento posterior ou no país anfitrião inicia com uma primeira fase de encantamento, é seguida de um choque cultural, que avança por um ajustamento gradual de aceitação e adaptação a nova realidade até o alcance de domínio completo da liderança em um novo contexto organizacional (BLACK; MENDENHALL, 1991).

É na busca de uma lógica de especificação que está sustentada a proposta deste trabalho para que exista o desenvolvimento do líder global, tendo como os dois pontos essenciais e inovadores de contribuição teórica, a influência estratégica dos contextos organizacionais na internacionalização, e a proposta de alterações adequadas na configuração das capacidades do Global Mindset, durante o processo de ajustamento do líder global. Desta forma, tem-se um olhar de correspondência de competências que são aderentes ao seu contexto organizacional, numa perspectiva de *locus*, e que podem continuar sendo aderentes às mudanças deste mesmo contexto, numa perspectiva de tempo.

O modelo de *Global Mindset* segundo Beechler e Javidan (2007) é formado por três capitais, na forma de inventário ou estoques de capacidades. São eles: a) o capital intelectual, que consiste em conhecimento estratégico, da organização, da cadeia de valor e da indústria, e da complexidade cultural que envolve as operações da empresa, b) o capital social, que envolve a receptividade à diversidade cultural e a capacidade de estabelecer relações de confiança com outras pessoas de diferentes origens culturais, e c) o capital psicológico, que representa a predisposição necessária do líder estar aberto a desafios, para aprender com base em diversos estímulos. A configuração específica de capacidades que integram os capitais do Global Mindset ocorre pelos desdobramentos das escolhas estratégicas juntamente com aspectos culturais de um contexto organizacional, possibilitando a sustentação e acionamento as competências do indivíduo (JAVIDAN; HITT; STEERS, 2007; PRAHALAD, HAMEL, 2005; RUAS, 2005; DUTRA, 2004; ZARIFIAN, 2001).

Mais especificamente, a partir da relação de complementaridade que se estabelece entre os estudos sobre global mindset e competências, este trabalho aborda como o *Global Mindset* (BEECHLER; JAVIDAN, 2007) pode contribuir para o desenvolvimento de líderes globais em organizações diversas, sendo a expressão “líder global” neste trabalho, utilizada exclusivamente para o nível hierárquico correspondente à diretoria executiva, ou responsável máximo por uma unidade corporativa globalizada, conhecido internacionalmente pela sigla CEO – *Chief Executive Officer*.

Entre os modelos de *Global Mindset*, o presente trabalho segue o modelo de Beechler e Javidan (2007) por 1) ser apresentado de modo aprofundado, em três grandes grupos de capacidades a serem acionadas na forma de competências, e não apenas uma lista de atributos, como os demais autores até então, 2) é o modelo recente que mais apresenta citações na literatura sobre liderança e multiculturalidade organizacional, e 3) é apoiado por equipes de pesquisadores, com pesquisas e projetos que buscam a construção de uma teoria de envergadura no tema da liderança global, além de, 4) oferece literatura robusta acerca do construto Global Mindset.

O presente estudo utiliza também a abordagem de competências, no intuito de considerar as descrições estratégicas de internacionalização e suas escolhas estratégicas do contexto de cada organização, proporcionando assim a combinação de aspectos relevantes que influenciam estrategicamente o contexto e o *Global Mindset* do líder global.

A pesquisa utiliza metodologia qualitativa e exploratória, com triangulações metodológicas, abrindo uma escuta aos líderes globais e aos executivos de recursos humanos, uma vez que a intenção é exatamente captar a compreensão do tema pesquisado na pessoa de quem realmente decide e tem conhecimento sobre as diretrizes das empresas, suas estratégias de internacionalização, a realidade globalizada de suas operações, aspectos culturais diversos e as circunstâncias que vivem ou viveram à frente de operações internacionalizadas.

Foram escolhidas três organizações da indústria gaúcha por a) serem de setores produtivos relevantes na economia regional, b) serem empresas consolidadas, nacional e internacionalmente, com 64, 102 e 112 anos de sua fundação, e c) todas estão em processo de internacionalização de alta

complexidade, com joint-ventures ou subsidiárias, d) há mais de quinze anos em internacionalização, e) empreendimentos de origem familiar e hoje com destaque em profissionalização, explorando os seguintes aspectos em suas unidades internacionalizadas:

- a) compreensão e importância atribuída às capacidades que integram os capitais do *Global Mindset* (capital intelectual, capital social e capital psicológico);
- b) influência dos aspectos estratégicos e culturais predominantes (inspirados nos estudos de gestão de competências) que implicam no desenvolvimento de competências do líder global; e
- c) ajustamento do líder global, como processo adaptativo em um novo contexto organizacional, antes e depois da partida de seu país de origem, ou antes e depois de desempenhar suas atividades com responsabilidades globais.

1.1 CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA E QUESTÃO DE PESQUISA

A literatura destaca que os atuais modelos teóricos sobre perfil do líder global, formados pela configuração de capacidades, ao dar forma ao conceito de *Global Mindset*, contribuem com uma abordagem ainda demasiadamente genérica, estática e prescritiva, diante de outras particularidades que constituem a dinâmica dos contextos organizacionais internacionalizados, especificamente caracterizados por motivações estratégicas e a sua diversidade cultural. “*Global Mindset* é o estado-da-arte em liderança” (JAVIDAN, 2007).

Nesta perspectiva, emergem demandas de adaptação por meio do modelo teórico de *Global Mindset*, até então compreendido como configuração de capacidades intelectuais, sociais e psicológicas do líder global, compatíveis com os contextos organizacionais globalizados. Contudo, sendo a cultura local (ou multiculturalidade) e as motivações estratégicas das organizações elementos de grande variabilidade, ao serem estudados em nova perspectiva de adaptação do *Global Mindset*, entende-se que esta adaptação, com maior especificidade, mereça maior relevo teórico às configurações de capacidades de um líder global.

A contribuição teórica deste trabalho, ao ampliar a compreensão do conceito *Global Mindset*, explora a sua relação com os elementos culturais e

estratégicos, de forma até então não verificada na literatura, caracterizando assim um contexto organizacional específico, inspirado na abordagem de competências. Além disso, o trabalho considera as dinâmicas de ajustamento, que poderão iluminar com maior precisão as múltiplas tipologias de configurações de capacidades indispensáveis no perfil de líderes globais. Portanto, o *Global Mindset*, como eixo de desenvolvimento e adaptabilidade do líder, configurado também pelas influências estratégicas na esfera da internacionalização, além da cultura local, e numa perspectiva dinâmica de ajustamento, ao longo do tempo, sustenta a essência da originalidade desta tese.

Os resultados de pesquisa desta tese oportunizam atualizações teóricas, metodológicas e de aplicação diretas nos programas de formação e desenvolvimento de líderes globais. Estes, por consequência, ao serem aplicados, nas instituições e em sistemas de educação executiva, podem contribuir para formação e desenvolvimento de líderes globais, diminuindo dificuldades que provocam interrupção de missões profissionais de líderes globais, dentro ou fora de seu país de origem, prejuízos às organizações e frustrações que se estendem aos familiares.

Em um mundo globalizado, um dos desafios estratégicos da gestão internacional de pessoas é gerar e sustentar o comprometimento de indivíduos competentes, em um contexto organizacional específico (DUTRA, 2004). Entretanto, fundamental é o entendimento de que somente ao concretizar uma ação orientada à realização dos objetivos da organização, mediante tarefas ou projetos inseridos em determinado contexto organizacional, um indivíduo ou um grupo, estará convertendo suas capacidades em competências, isto é a noção de entrega (FLEURY; FLEURY, 2004). Desta forma, a relação conceitual entre a abordagem sobre competência e *Global Mindset* pode ser entendida como de complementaridade. Quando um líder global aciona o seu repertório de capacidades intelectuais, sociais e psicológicas específicas, num dado contexto organizacional, onde há uma cultura local e motivações estratégicas específicas, este líder somente será considerado competente se atuar da melhor forma possível para entregar os resultados esperados, isto é, se corresponder ao cumprimento de atividades convergentes às estratégias e aos objetivos esperados por sua organização. Assim é constituída a noção de competência

nas relações de liderança global, acompanhada sempre do conceito de entrega do que é esperado pela organização - leia-se meta, destacando-se sempre a mútua cooperação entre pessoas de culturas diversas que integram um determinado contexto organizacional.

Embora existam pesquisas e estudos na literatura, em diferentes direções com abordagens relativamente isoladas, a liderança global ainda é um tema novo e incipiente na academia e na maior parte das instituições de ensino, o que faz com que algumas empresas, em processo de internacionalização, busquem alternativas, montando seus próprios programas de formação executiva e de desenvolvimento de lideranças globais, para atender suas demandas. Tais iniciativas evidenciam lacunas importantes nas bases teóricas da educação executiva, bases essenciais à formação e ao desenvolvimento de pessoal para contextos organizacionais em processo de internacionalização.

Assim sendo, o problema de pesquisa evidenciado neste cenário é caracterizado a partir de clara lacuna teórica de especificidade na configuração do *Global Mindset*. Portanto, constata-se (1) a existência de modelos teóricos demasiadamente genéricos sobre perfis de líderes globais, eficazes aos diferentes contextos organizacionais. Como consequência desta lacuna, (2) instituições de ensino, principalmente as de países emergentes, ainda não contemplam o tema da liderança global e o perfil do líder global de maneira adequada às demandas atuais, o que faz com que, na prática, (3) as empresas modelem e adotem programas experimentais de formação e desenvolvimento de líderes globais, sem as bases de uma fundamentação teórica robusta, capaz de minimizar (4) problemas pontuais, tais como reduções ou cancelamentos de missões internacionais, prejuízos financeiros às organizações, frustrações pessoais e profissionais, que abrangem não somente o profissional, líder global, como também sua família (BEECHLER; JAVIDAN, 2007; KISSIDA, 2007; EARLEY; MURNIEKS; MOSACOVSKY, 2007; HARRIS, 2004; BLACK; MENDENHALL, 1991; 1990; 1988; MENDENHALL; ODDOU, 1985; COOPELAND; CRIGGS, 1985; MISA; FABRICATORE, 1979).

Considerando esse escopo de implicações práticas, as contribuições desta pesquisa são direcionadas a três frentes com claras apropriações: primeiramente (1) às instituições de ensino e pesquisa em comportamento organizacional, que poderão ter novos elementos para a atualização de seus

programas de formação e desenvolvimento de líderes globais; (2) à gestão internacional de pessoas, especialmente as organizações brasileiras, que poderão ter um maior contato com o conceito de *Global Mindset*, e (3) às escolas de negócios estrangeiras voltadas ao ensino executivo, que poderão ter um panorama atualizado do *Global Mindset* na ótica da realidade industrial do Rio Grande do Sul.

Este trabalho focaliza, portanto, o atual entendimento e atuação sobre desenvolvimento de líderes globais, mediante configurações de capacidades indispensáveis no *Global Mindset*, especificamente em unidades internacionais da indústria gaúcha, buscando analisar e compreender, sob quais predominâncias de competências do líder global, as relações de liderança são estabelecidas em diferentes contextos organizacionais, de arranjos institucionais complexos, tendo como objeto de estudo joint-ventures e subsidiárias.

Faz-se necessário, portanto, compreender como é possível se estabelecer um perfil de líder global que atenda as demandas de um contexto de internacionalização, seus desafios de compreensão e adaptação a um ambiente e cultura diferenciados (sob a perspectiva do modelo *Global Mindset*) e, ao mesmo tempo se pensar em questões mais pontuais e únicas que revelam as especificidades da organização em termos de motivações e escolhas estratégicas na ótica da globalização (sob a perspectiva da gestão de competências) e, desta forma se repensar o perfil do líder global.

Assim, emerge a seguinte questão de pesquisa: Como a complementaridade teórica entre as abordagens referentes às competências, *Global Mindset* e ajustamento contribui na definição do perfil do líder global, em diferentes contextos organizacionais?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as relações entre o modelo *Global Mindset*, as especificidades do contexto organizacional em internacionalização, inspirado na gestão de competências e o ajustamento, para definição do líder global.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) compreender a relação entre o modelo *Global Mindset* e a noção de Competências, nas dimensões do capital intelectual, capital social e capital psicológico;
- b) analisar a influência de aspectos estratégicos de internacionalização e aspectos culturais de um determinado contexto organizacional, e que impactam no processo de desenvolvimento do líder global;
- c) analisar o modelo *Global Mindset* no processo de ajustamento do líder global.

A complexidade envolvida no estudo reflete no desenvolvimento metodológico, que se apóia em uma base essencialmente qualitativa com triangulações metodológicas, enfatizando: (1) a compreensão e a importância do perfil proposto pelos estudos sobre global mindset (nas dimensões do capital intelectual, capital social e capital psicológico) - nesta etapa inserindo graduação numérica por importância, atribuída a cada atributo envolvido nos três capitais, no entendimento preliminar de cada executivo, diretamente envolvido na definição de perfil e escolha de líderes globais nas empresas pesquisadas; (2) influências de aspectos estratégicos e culturais que impactam no processo de formação e desenvolvimento do líder global (inspirados nos estudos de gestão de competências) – mediante entrevista em profundidade; (3) o conceito de ajustamento do líder é explorado a partir do entendimento do processo adaptativo no relato de um líder global, abordando a experiência que teve ao desempenhar suas atividades profissionais em nível global – mediante entrevista em profundidade, entrevistas semi-estruturadas e dados secundários que incluem documentação corporativa. Detalhamentos metodológicos que acompanham estas reflexões são descritos posteriormente em capítulo específico destinado ao método.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

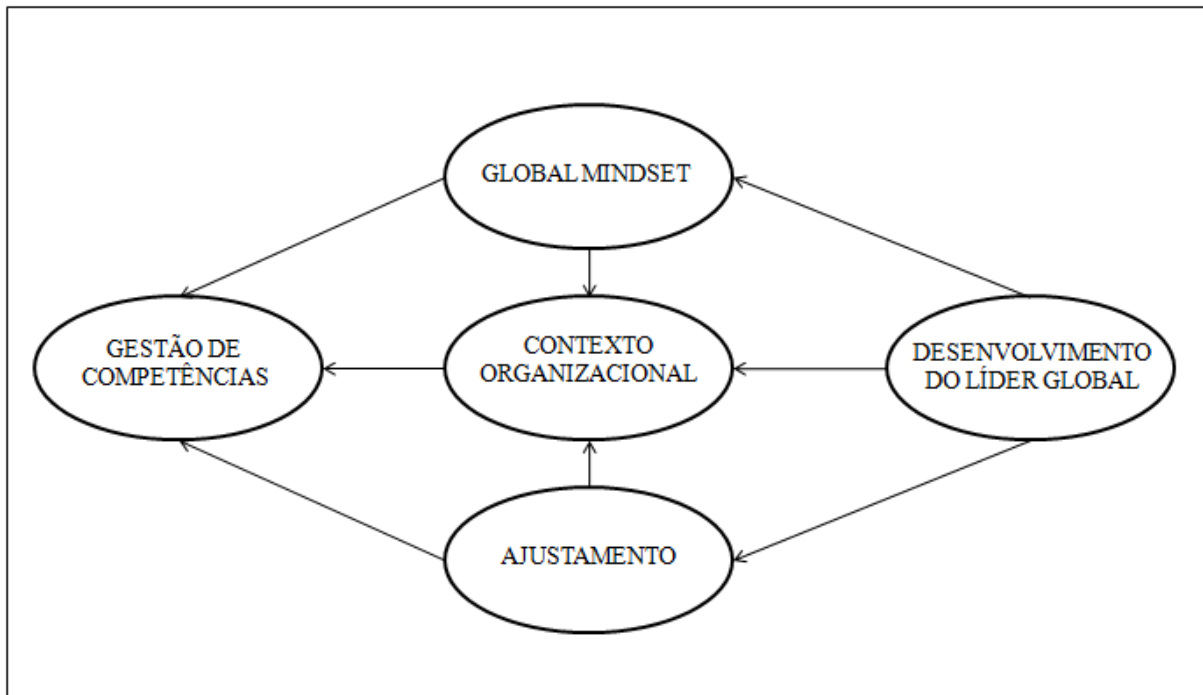
A justificativa deste trabalho tem base na carência teórica para a formação e o desenvolvimento de líderes globais, quadro que se agrava ao

comparar as instituições de ensino e as empresas de países desenvolvidos com as de países emergentes, como o Brasil.

Algumas instituições internacionais de ensino dedicam-se destacadamente aos estudos na área de gestão global e formação de liderança, como é o caso da Thunderbird School of Global Management, Duke University e Insead Executive Education. No Brasil, essa preocupação com a formação de liderança global é algo relativamente novo, tendo em vista os movimentos de internacionalização também serem recentes. Neste sentido, as empresas de países desenvolvidos também possuem acesso a um maior histórico em internacionalização, o que lhes beneficia com algumas referências na formação de líderes globais, enquanto que as empresas de países emergentes, como o Brasil, iniciaram esta experiência há menos tempo.

Outro ponto de destaque é a necessidade de pesquisar o desenvolvimento de líderes globais a partir de diferentes perspectivas ambientais e contextuais, o que interfere na configuração e compreensão de competências e perfil do líder global, na perspectiva da adaptação. O trabalho, portanto, se direciona para duas perspectivas de desenvolvimento: (1) líder global, a partir do contexto organizacional, inspirado nos estudos de competências e (2) *Global Mindset*, considerando-se um perfil mais genérico e características pessoais. A combinação dessas duas abordagens acontece num processo de ajustamento, integrando uma terceira corrente teórica, que emerge da necessidade de combinação das duas perspectivas apresentadas anteriormente. A figura apresentada a seguir destaca esse ponto.

Figura 1 - Desenvolvimento do líder global



De acordo com os objetivos e com a estratégia metodológica mais detalhadamente apresentada em capítulo específico, pode-se observar uma primeira perspectiva que analisa o desenvolvimento do líder global em um contexto organizacional, influenciado por aspectos culturais e por motivações estratégicas, mediante a configuração de capacidades no modelo *Global Mindset* – como um produto, apresentando configurações específicas em capitais intelectuais, sociais e psicológicos.

A segunda perspectiva analisa o desenvolvimento do líder global mediante estágios ou padrões mais dinâmicos de seu ajustamento ao respectivo contexto organizacional, como processo, que apresenta distintas e sucessivas fases de ajustamento, antes de sua saída do país de origem e após a sua chegada, no país anfitrião.

Em ambas perspectivas a noção de contexto organizacional compreende as motivações estratégicas e a diversidade cultural no cenário da globalização. O conceito de *Global Mindset* implica o estoque de capacidades intelectuais, sociais e psicológicas a serem combinadas e convertidas em competências aderentes ao contexto organizacional. O conceito de ajustamento refere-se às diferentes fases de aderência do líder global ao novo contexto organizacional,

por meio do qual a liderança global pode se estabelecer de modo adaptado e efetivo no que tange as entregas esperadas.

Além da interdependência entre os aspectos de estratégia, cultura e competências, possíveis sinergias, mutuamente contributivas entre líderes, liderados e organizações passam gradualmente a depender também do êxito do ajustamento, onde atua o conceito de liderança global com inteligência cultural, segundo estudos de Earley, Murnieks e Mosakovski (2007).

A liderança global, na visão de Beechler e Javidan (2007), compreende o estabelecimento de relações ou de um processo dinâmico de mútua influência entre indivíduos, grupos e organizações, representando diversidade cultural, política e institucional para contribuir no alcance de objetivos globais, onde a complexidade da gestão internacional, e a diversidade cultural, formam um panorama de constante aprendizagem para auxiliar no desenvolvimento de um *Global Mindset*.

Segundo Beechler e Javidan (2007), liderança global é o processo de influência sobre indivíduos, grupos e organizações, dentro e fora das fronteiras da organização, em meio à diversidade de sistemas culturais, políticos e institucionais, de modo a contribuir para o alcance dos objetivos da empresa. Tais sistemas constituem os contextos organizacionais de atuação do líder global, repletos de aspectos culturais e de motivações estratégicas particulares e que acabam por influenciar o próprio perfil do líder, tanto em sua formação e preparação, como no seu desenvolvimento ao longo de sua missão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção levanta os principais aspectos teóricos que permitem suportar a relevância do estudo e a importância em tratar os temas voltados à liderança no cenário da globalização, sob a perspectiva do global mindset e da gestão de competências, nesta ordem de apresentação. Por fim, essas duas abordagens centrais são associadas na busca de um terceiro elemento da discussão, o ajustamento do líder global. Motivações estratégicas de internacionalização e aspectos culturais complementam as forças de influência na configuração de perfil e desenvolvimento de líderes globais em um determinado contexto organizacional.

O trabalho avança em duas dimensões paralelas: o líder e o contexto. A dimensão individual do líder global, que tem seu perfil delineado pela configuração de atributos, configurados nos chamados capitais do *Global Mindset*; e a dimensão do contexto organizacional que, em um determinado arranjo institucional e com certo nível de complexidade, é influenciado por aspectos estratégicos e culturais, onde deve atuar o líder, sob um processo de ajustamento à realidade do contexto, com efetiva entrega de resultados esperados da equipe. Neste cenário emerge a tese de que há uma lógica de perfil do líder global adaptável, com maior grau de especificação para diferentes contextos organizacionais.

2.1 GLOBALIZAÇÃO E LIDERANÇA

Segundo Friedman (2009), o mundo é plano. Tal assertiva sustenta que, desde o final dos anos oitenta, uma sequência de acontecimentos relevantes tem caracterizado o fenômeno da globalização. Avanços tecnológicos aceleram a cada dia o nivelamento participativo de indivíduos e organizações em todos os seus contextos de inserção. A economia mundial passa a depender muito mais do conhecimento do que de antigos meios de produção. Cadeias de valor e de fornecimento das empresas podem hoje ser coordenadas de forma distribuída, em locais de maior capacidade na geração de valor, graças às redes tecnológicas que trafegam dados em processamento com métodos aprimorados

e em tempo real, constituindo um fenômeno positivo e de inclusão sócio-econômica para os negócios, para o meio-ambiente e para as pessoas.

Por outro lado, Ghemawat (2008) pondera que o mundo não é tão plano assim e sustenta o que chama de uma visão mais realista ou paradoxal da globalização. Segundo o autor, há evidências de imensos contrastes econômicos e sócio-culturais neste novo mundo globalizado, o que torna necessária uma apreciação mais responsável e ajustável sobre como empresas e indivíduos devam atuar neste contexto, para compatibilizar possíveis tensões e conflitos, sob o risco de fracasso ao desconsiderar as incertezas, ambiguidades e complexidades que envolvem aspectos políticos, sócio-culturais e econômicos.

A partir destas duas visões sobre globalização, como perspectiva externa, as organizações globais definem suas estratégias de expansão, ajustando-se às diferenças econômicas e sócio-culturais, de acordo com a análise de retorno sobre investimentos, suas competências e a atratividade sobre oportunidades lucrativas (PRAHALAD, 2005; PRAHALAD; HAMEL, 2005). Ao contribuir com as estratégias de internacionalização, quaisquer recursos e capacidades que possam incrementar o desempenho competitivo global são de alta importância à cadeia de valor da empresa (PORTER, 1985; BARNEY, 1986; 1991), sejam eles definidos à priori ou num processo gradual e adaptativo, consolidado nos diferentes ambientes onde uma organização atua (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006).

No que tange às pessoas, numa perspectiva interna, a mediação entre as estratégias globais e a execução local justifica a importância da definição do perfil do líder global, com uma configuração de atributos que lhe torne capaz de atuar satisfatoriamente em um específico contexto de globalização, uma vez que a competitividade em nível mundial se caracteriza por intensa pressão por resultados, com múltiplos desafios econômicos e principalmente sócio-culturais (GHEMAWAT, 2008; BEECHLER; JAVIDAN, 2007).

Entre as funções do líder global está a mobilização das equipes e o alcance dos resultados locais esperados, sendo o líder reconhecido como referência do alinhamento estratégico corporativo (BROWN, 2008). Tal desempenho está condicionado à adequação de uma série de aspectos estruturais, processos-chave, práticas e estilos de liderança, cujos estudos e

pesquisas desenvolvidos até então permitem organizar o conhecimento em alguns conceitos preliminares e teorias relevantes sobre liderança.

Mesmo que alguns autores considerem liderança como gerência (FIEDLER; CHEMERS, 1981) ou como competências fundamentais ao gerente (BENNIS, 1995; KOTTER, 2000), os primeiros registros bibliográficos do século dezanove, relacionados à organização militar, revelam na língua inglesa o sentido de exercer influência sobre liderados, no intuito de chegar a um objetivo comum, conforme aspectos destacados a seguir:

- a) *influência pela atitude de direção e responsabilidade*: “Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum” (HEMPHILL; COLLINS, 1957);
- b) *influência pelo relacionamento e reconhecimento que legitima poder*: “Liderança é um tipo especial de relacionamento de poder, caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo” (JANDA, 1960);
- c) *influência mediante situação específica e processo de comunicação*: “Liderança é influência pessoal exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de atingir um objetivo específico” (TANNENBAUM; WESCHLER; MASSARIK, 1961);
- d) *influência mediante preparo ou autoridade sobre um conteúdo informacional e seu processo de comunicação*: “Liderança é uma interação entre pessoas, na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos que seus resultados [...] serão melhorados caso se comporte de maneira sugerida” (JACOBS, 1974);
- e) *influência por sustentar o alinhamento de estratégia, estrutura e comunicação*: “Liderança é o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação” (STOGDILL, 1974);

- f) *influência por um valor superior à operação*: “Liderança é o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização” (KATZ; KAHN, 1978);
- g) *influência mútua*: “Liderança é um relacionamento de influência mútua feito em duplo sentido” (HOLLANDER, 1978);
- h) *influência na organização das tarefas*: “Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo” (ROACH; BEHLING, 1984);
- i) *influência em perspectiva global*: “Liderança global é o processo de influenciar indivíduos, grupos e organizações, dentro e fora dos limites da organização global, representando diversos sistemas culturais, políticos e institucionais para contribuir com a realização do objetivo da organização global” (BEECHLER; JAVIDAN, 2007).

Este trabalho, ao focalizar a liderança em perspectiva global, e por constatar relevante fundamentação e maior aprofundamento teórico nesta temática, utiliza-se a conceituação de Beechler e Javidan (2007) na definição de liderança global.

A partir dos aspectos descritos, o conceito de liderança é definido como um conjunto de relações e interações de influências recíprocas, que colaboram espontaneamente para o alcance de um determinado objetivo comum. Os aspectos de influência observados nos conceitos anteriormente analisados concentram-se em três níveis complementares, são eles:

- a) intelectual, técnico-metodológico, que confere autoridade pelo conhecimento, pelos saberes;
- b) relacionamentos sociais e habilidades de comunicação; e
- c) constituição moral e atitudinal, de compreensão psíquica e afetiva.

Observa-se, então, que a essência destes três níveis, complementares, de liderança convergem à natureza intelectual, social e psicológica dos capitais do conceito *Global Mindset* (JAVIDAN; HITT; STEERS, 2007; BEECHLER; JAVIDAN, 2007), o que inspira a possibilidade de uma mentalidade global, configurável, graduável e gerenciável, a ser modelada no perfil do novo líder global. Essa configuração de capacidades é planejada, de acordo com as necessidades ou entregas esperadas, a partir de um contexto organizacional

específico, como sistema institucional, cultural e político, onde se estabelecem as relações de liderança global, conforme Beechler e Javidan (2007).

2.2 GLOBAL MINDSET

O conceito de líder global tem chamado a atenção de estudiosos e executivos devido ao seu potencial para melhorar os resultados das empresas. O termo liderança global apareceu pela primeira vez na década de 1960 para descrever a posição de mercado da empresa, e só a partir da década de 1980 o termo começou a ser aplicado no âmbito individual dos executivos (McCALL; HOLLENBECK, 2002). Estudos recentes apontam para a necessidade de um modelo de líder global replicável e adaptável, isto é um modelo que transcenda e integre os sistemas nacionais e torne-se uma ferramenta essencial para a formação, desenvolvimento e retenção de líderes potenciais (BEECHLER; JAVIDAN, 2007; MORRISON, 2000; BARLETT; GHOSHAL, 1998; ADLER; BARTHOLOMEW, 1992).

Em uma tentativa de definir e identificar os atributos de um líder global, buscando estruturar um perfil de atributos adequados, alguns autores e gestores utilizam os conceitos de competências individuais, entendida como técnicas, habilidades, valores e singularidades que são considerados essenciais para um desempenho satisfatório (BOYATZIS, 1982; BRISCO; HALL, 1999).

Assim, vários estudos têm relacionado dezenas de competências do indivíduo que fazem parte do conceito de *Global Mindset*. Contudo, observa-se que os primeiros esforços nada mais resultaram do que uma série de listas de atributos, prescritivos, superficiais e estáticos. Tais atributos não possuíam diferenciação com a variação dos ambientes de negócios, e também não consideravam a variação das condições do ambiente ao longo do tempo, o que somente mais tarde veio a ser chamado de ajustamento do líder global, numa perspectiva adaptativa de tempo.

2.2.1 Modelos de Global Mindset

Estudiosos tem apresentado alternativas à definição do perfil de líder global. Os estudos mais relevantes neste sentido constituem os modelos:

construtivista (HARRIS; KUNHERT, 2007), modelo de Global Mindset em sete capacidades (McCALL; HOLLENBECK, 2002), o modelo de proficiência do líder global (CHONG, 2008; PARRY, 1998), o modelo empreendedor (ANDERSSON, 2000) e o modelo Global Mindset com base nos três capitais do líder global (BEECHLER; JAVIDAN, 2007), conforme detalhamento que segue.

2.2.1.1 Modelo Construtivista de Perfil do Líder Global

Kuhnert e Lewis (1987) e Rooke e Toberts (1998) em suas pesquisas, segundo Harris e Kuhnert (2007), inspiradas pelas idéias do construtivismo (PIAGET, 1954) e seus antecedentes Kegan (1980; 1994) e Kohlberg (1981), identificaram que frente às situações complexas de um mundo globalizado, no final da década de oitenta, o perfil do líder global, demandaria as seguintes capacidades:

- a) conhecimento sobre relações humanas;
- b) conhecimento contextual;
- c) criar uma visão convergente;
- d) inspirar comprometimento;
- e) cultivar talentos;
- f) ser catalisador de equipes;
- g) saber lidar com a mudança;
- h) gerenciar desempenho.

2.2.1.2 Modelo Global Mindset, de McCall e Hollenbeck

McCall e Hollenbeck (2002) apresentam um resumo dos atributos mais representativos e abrangentes, como resultado de pesquisa com 101 executivos de 16 empresas globais presente em 36 países:

- a) *mente aberta e flexível*: a pessoa é capaz de viver e trabalhar em uma variedade de configurações com diferentes tipos de pessoas e está disposto e é capaz de ouvir outras pessoas, abordagens e idéias;
- b) *interesse cultural e sensibilidade*: a pessoa respeite as outras culturas, pessoas e pontos de vista; não é arrogante ou

preconceituosa; é curioso sobre as outras pessoas e como elas vivem e trabalham; está interessado em diferenças; destaca-se por sua competência social; possui uma boa capacidade de relacionamento interpessoal; é empático;

- c) *capaz de lidar com a complexidade*: a pessoa considera muitas variáveis na resolução de um problema, sente-se confortável com a ambigüidade, é paciente convive bem com a incerteza, está disposto a assumir riscos;
- d) *resistente, engenhoso, otimista e cheio de energia*: a pessoa lida bem com desafio, não é desencorajada pela adversidade, é auto-suficiente e criativa, vê o lado positivo das coisas, tem um alto nível de energia física e emocional, é capaz de lidar com o stress;
- e) *honestidade e integridade*: autêntica e coerente, a pessoa gera confiança;
- f) *vida pessoal estável*: a pessoa desenvolveu e mantém o estresse sob controle, possui uma boa estrutura social, geralmente familiar, que oferece apoio aos compromissos de trabalho;
- g) *valor agregado, habilidades técnicas ou de negócios*: a pessoa tem conhecimento técnico e gerencial suficientes para sustentar a sua credibilidade.

2.2.1.3 Modelo de Proficiência no Perfil do Líder Global

Chong (2008), a partir dos estudos anteriores de Parry (1992), definiu no modelo Managerial Assessment of Proficiency – MAP, quatro dimensões ou clusters que compreendem as capacidades de líderes globais, a partir de estudos de casos e aplicação de instrumento específico, com 187 questões sobre situações-problema, sendo mostradas em um vídeo especialmente produzido para a pesquisa. Para cada situação, 250 executivos globais, responderam como agiriam em cada uma das situações. As capacidades classificadas em quatro clusters são as seguintes:

- a) *cluster administrativo*: gestão do tempo, negociação de prioridades, definição de normas e metas;

- b) *comunicação*: saber ouvir e se organizar, fornecer informações claras e obter informações imparciais;
- c) *supervisão*: treinar, delegar, orientar, reunir e avaliar pessoas quanto ao desempenho e disciplina;
- d) *cognição*: identificar e solucionar problemas, tomar decisões e assumir riscos, pensar com clareza e de forma analítica.

Com o modelo de proficiência, de Chong (2008), a ideia de orientação para resultados avança no relevante aspecto de propósito estabelecido, mediante a noção de capacidades e desempenho gerenciado por tais competências (PARRY, 1992). Contudo, não avança em especificidades ou graduações instrumentalizadas.

2.2.1.4 Modelo Empreendedor de Perfil do Líder Global

Andersson (2000), autor da chamada Escola Nórdica de internacionalização, configurou um modelo de capacidades que caracterizam um perfil o perfil do líder global como empreendedor, pois sustenta que as premissas que explicam o êxito da liderança em nos processos de internacionalização depende do empreendedorismo individual, através do que denominou modelo das cinco qualidades básicas do líder global:

- a) *habilidade*: capacidade de enxergar novas combinações;
- b) *vontade*: propensão para agir e desenvolver novas combinações;
- c) *visão*: ação orientada por uma visão demonstra-se mais eficaz do que decisões puramente baseada em cálculos racionais;
- d) *convencer*: influenciar outros indivíduos e grupos a participarem de projetos empreendedores;
- e) noção de tempo (*timing*) senso de oportunidade.

2.2.1.5 Modelo Global Mindset, de Beechler e Javidan

Beechler e Javidan (2007), a partir dos estudos de McCall e Hollenbeck (2002) avançaram na essência deste novo conceito, indo além da citação de atributos gerais do líder global, evidenciando a existência de um inventário de

capacidades a serem selecionadas para um indivíduo, conforme citação que segue:

Um estoque individual de conhecimento intelectual, cognitivo e psicológico que compreende as condições necessárias ao processo de influência, próprio da condição de líder, em contextos multi-culturais (BEECHLER; JAVIDAN, 2007).

Mediante abordagem de maior aprofundamento teórico e instrumental, do que até então apresentavam as pesquisas sobre perfil do líder global, Beechler e Javidan (2007) passaram a ter maior número de citações e referências em estudos acerca da temática do *Global Mindset*, despertando diversas perspectivas de conceituação de *Global Mindset*, como segue:

- a) filtro analítico através do qual um líder global percebe o mundo (RHINESMITH, 1992);
- b) forma de “abordar e escanear” o mundo de uma perspectiva estrangeira. Uma construção de competências voltadas à gestão da competitividade e da incerteza (SRINIVAS, 1995);
- c) equilíbrio e integração entre os aspectos nacionais e estrangeiros de um contexto (MURTHA; LENWAY; BAGOZZI, 1998);
- d) flexibilidade e aprendizagem em escala global (BARLETT; GOSHAL, 1998);
- e) habilidade de pensar globalmente e agir localmente. Isto é entender os pontos de vista globais e adaptar estratégias (KEFALAS, 1998);
- f) conexões emocionais com as pessoas, conhecimento tecnológico, sócio-político, cultura e questões cross-culturais. São filtros cognitivos que observam o sentido dos contextos (KEDIA; MUKHERJI, 1999);
- g) grande conhecimento das estruturas, capacidade de integração cultural e síntese de diversos pontos de vista (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002);
- h) escaneamento do mundo capaz de lidar com conceituação e contextualização (ARORA et al., 2004);
- i) habilidade de desenvolver e interpretar critérios para o desempenho de um negócio que não são dependentes das condições de um país, cultura ou contexto e implantá-los adequadamente em culturas diferentes (BEGLEY; BOYD, 2003);

- j) habilidade para se ajustar a diferentes ambientes e culturas. Configuração de capacidades que pode ser tomada como pré-requisito para a internacionalização bem sucedida (NUMMELA; SAARENKETO; PUUMALAINEN, 2004);
- k) conjunto de atributos individuais que, combinados, dão condições ao executivo global influenciar pessoas de diferentes partes do mundo, a atingir os objetivos corporativos (JAVIDAN; HITT; STEERS, 2007).

Beechler e Javidan (2007) avançam num sistema de atributos classificados em três dimensões, apontando um inventário de *Global Mindset* para discutir a liderança global. De acordo com os autores, as três dimensões que caracterizam o chamado *Global Mindset Inventory (GMI)* são:

- a) *Capital Intelectual*: refere-se ao conhecimento estratégico, da organização, da cadeia de valor e da indústria, e da complexidade cultural que envolve as operações da empresa;
- b) *Social Capital*: envolve a receptividade à diversidade cultural e a capacidade de estabelecer relações de confiança com outras pessoas de diferentes origens culturais; e
- c) *Capital Psicológico*: representa a necessidade do líder em estar aberto a desafios, para aprender com base em diversos estímulos. A figura apresentada abaixo ilustra esta proposição.

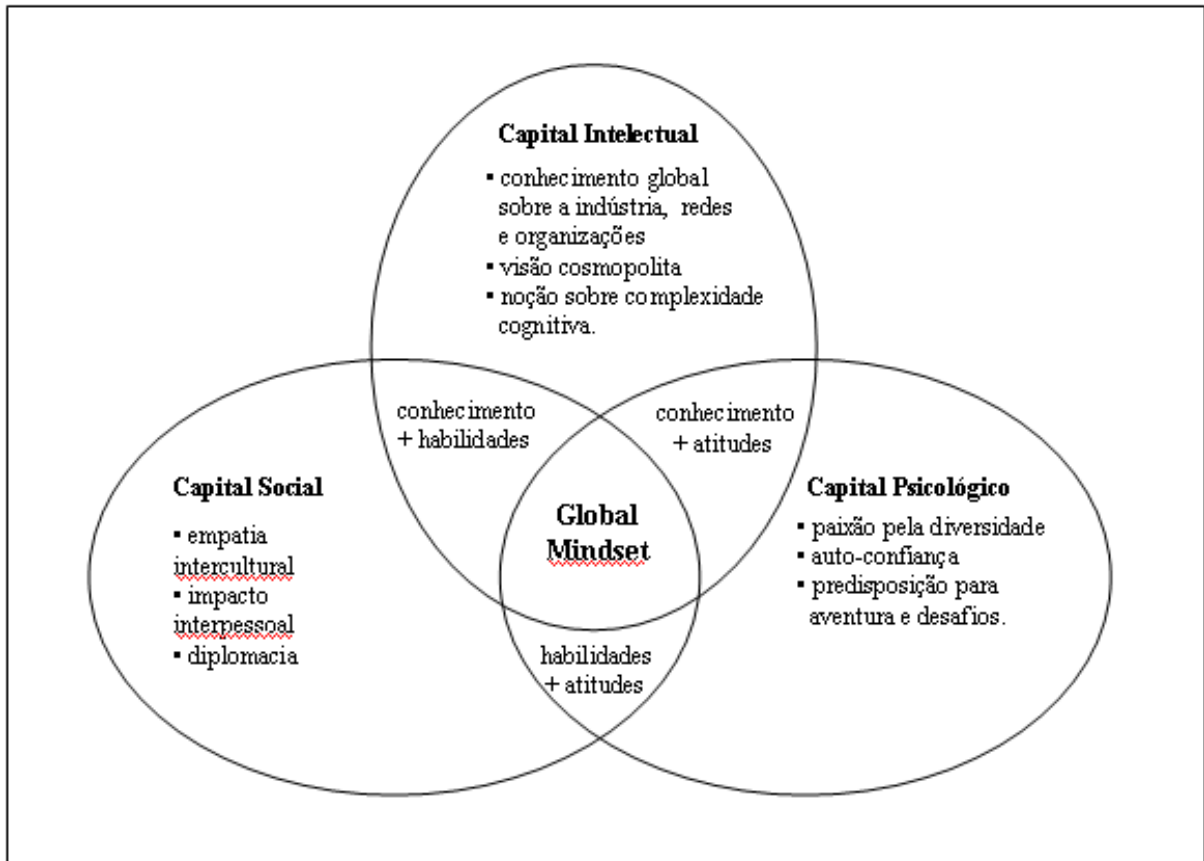
É plausível a compreensão de que, a partir da análise dos capitais do *Global Mindset*, de Beechler e Javidan (2007), cada capital admite uma combinação de atributos, onde há elementos predominantes específicos, de determinada natureza - a) saberes ou conhecimento, b) habilidades ou saber fazer algo, ou c) predisposições internas da pessoa na forma de atitudes, e há outros elementos de menor predominância, que compõe uma modelagem de capacidades de um *Global Mindset* específico.

Logo, pode-se inferir a existência de diferentes combinações de atributos, de natureza pura ou combinada, que se consolidam como os três estoques de capitais do *Global Mindset*. E se acionados adequadamente pelo indivíduo, formam suas competências.

Na figura que segue, estas relações são representadas graficamente: nas áreas dos três círculos de capitais estão o escopo e o significado específico

de cada capital, e nas áreas de intersecção, entre os círculos dos três capitais, identifica-se a natureza híbrida de suas capacidades, na forma de combinações de diferentes predominâncias, de conhecimentos, habilidades ou atitudes, conforme demanda um determinado contexto organizacional, com suas particularidades, e que existe devido a uma estratégia de internacionalização.

Figura 2 - Dimensões do Global Mindset



Fonte: Adaptado de Beechler e Javidan (2007)

A partir do modelo teórico de Beechler e Javidan (2007), como ilustra a Figura 2, os autores apontam, combinações predominantes de algumas capacidades específicas que configuram os chamados capitais do *Global Mindset*, conforme os seguintes desdobramentos:

2.2.1.5.1 *Capital Intelectual*

No capital intelectual reside a ênfase no conhecimento de padrões convencionados de normas, regras, registros, informações e saberes sobre o contexto organizacional e seu ambiente. No entanto, as capacidades

relacionadas às habilidades e atitudes também estão presentes no acionamento do capital intelectual mediante uso de técnicas e disposição para interagir com os outros, conforme segue:

- a) *conhecimento global da indústria, redes e organizações*: negócio, concorrentes e a indústria global como um todo; sistemas econômicos, políticos e institucionais; formas de transação em diferentes partes do mundo; conhecer cadeias globais de suprimento; percepção de tendências e oportunidades; entendimento sobre a importância das relações estratégicas interorganizacionais, conhecimento sobre gestão de equipes globais; entendimento sobre a tensão entre eficiência global e efetividade local; entendimento sobre as implicações globais através de decisões locais; entendimento da visão global e de aspectos compartilhados; conhecimento sobre a proposição de valores globais e do modelo global de negócios;
- b) *visão cosmopolita*: entendimento sobre diferenças e semelhanças culturais, conhecimento histórico e cultural de seu local de origem e de diferentes localidades e povos com os quais se relaciona; conhecimento de diferentes idiomas;
- c) *noção sobre complexidade cognitiva*: habilidade de definir desafios e oportunidades a partir de diferentes perspectivas; habilidade em formatar soluções para desafios e oportunidades a partir de diferentes perspectivas; habilidade para aproximar e integrar múltiplas perspectivas; habilidade de empatia frente aos obstáculos e resistências de diferentes pontos de vistas.

2.2.1.5.2 *Capital Social*

Em relação ao capital social, existe a ênfase nas habilidades em utilizar padrões pertinentes de comportamento e relacionamento com pessoas e grupos sociais de diferentes culturas, locais e situações de um contexto organizacional e seu ambiente. Contudo, as capacidades relacionadas aos aspectos de atitude e conhecimento também estão presentes no acionamento do capital social, mediante uso de saberes e da disposição comportamental nas interações, conforme segue:

- a) *empatia intercultural*: compartilhamento de representações, interpretações, sentidos e significados entre as pessoas de diferentes culturas;
- b) *impacto interpessoal*: aproveitamento de imagem em interações em uma rede de relacionamentos, a partir da manifestação de crenças e atitudes, inspirando confiança e credibilidade;
- c) *diplomacia*: aproveitamento de informações e outros benefícios a partir da posição que o indivíduo ocupa em uma rede de relacionamentos.

2.2.1.5.3 Capital Psicológico

No capital psicológico, há predominância das capacidades atitudinais, integrando um repertório de atributos psíquicos essenciais, que predisõem comportamentos associados à perseverança, gosto pelo diferente, pelos desafios e auto-afirmação, conforme segue:

- a) *paixão pela diversidade*: gosto, curiosidade e interesse por diferentes culturas; gosto por aventuras globais e pelo aprendizado decorrente das experiências de vida; conexão emocional com pessoas de outras culturas;
- b) *auto-confiança*: otimismo, esperança e resiliência;
- c) *predisposição para aventura e desafios*: respeito e flexibilidade diante de diferentes culturas; boa vontade para trabalhar em diferentes horários e distâncias; receptividade para aceitar boas idéias independentemente de que fonte as originou; atitude positiva frente às relações internacionais; sensibilidade e mente aberta para diferentes culturas e sistemas; abrandamento da relevância da nacionalidade nas relações interpessoais.

Na mesma lógica de predominância dos outros capitais estruturados por Beechler e Javidan (2007), no capital psicológico as capacidades relacionadas aos aspectos de conhecimento e habilidades também estão presentes no uso dos saberes e de técnicas pertinentes, para uma interação harmônica com realidade de um contexto com o qual um indivíduo se relaciona. O quadro

apresentado a seguir sintetiza os principais aspectos envolvidos no *Global Mindset*.

Quadro 1 - Mapa conceitual de *Global Mindset*

Autores	Principais Aspectos
<u>Andersson (2000)</u>	Tônus vital, vontade e ambição. Autor da chamada Escola Nórdica de internacionalização configurou modelo de 5 capacidades gerais que caracterizam um perfil do líder global como empreendedor.
<u>Kegan (1980, 1994), Kohlberg (1981) Harris e Kuhnert (2007) Kuhnert e Lewis (1987) e Rooke e Toberts (1998)</u>	Adaptação às contingências do contexto organizacional. Grupo de 8 competências inspiradas no construtivismo e sentido frente às situações complexas pós-globalização caracterizadas no contexto global do final da década de oitenta.
<u>Rhinesmith (1992), Srinivas (1995), Murtha, Leway e Bagozzy (1998), Barlet e Goshal (1998), Kefalas (1998) Beglev e Bovd (2003), Arora et al. (2004)</u>	Filtro analítico. Ser capaz de “escanear ou ler” o mundo para equilibrar as relações numa perspectiva estrangeira. Flexibilidade e aprendizagem em contextos organizacionais globalizados.
<u>Kedia e Mukherji (1999), Gupta e Govindarajan (2002), McCall e Hollenbeck (2002)</u>	Repertório genérico do líder global , em uma síntese de 7 competências mais representativas do líder global, como resultado de pesquisa com 101 executivos de 16 empresas globais, em 36 países.
<u>Chong (2008) Parry (1992)</u>	Quatro grupos de capacidades , extraídas por meio de estudos de casos , com 250 executivos globais e 187 questões sobre situações-problema.
<u>Beechler e Javidan (2007) Javidan, Hitt e Steers (2007) Kissida (2007) Nummela, Saarenketo, Puumalainen (2004)</u>	Estoque de capacidades. Modelo teórico que organiza as capacidades do líder global em 3 grupos ou capitais: intelectual, social e psicológico , como grupos de competências, mapeadas no projeto GLOBE, um amplo estudo cobrindo 62 culturas e sociedades, desde 1992, com centenas de pesquisadores nos 5 continentes.

Com base nas discussões apresentadas sobre Global Mindset emerge o primeiro pressuposto da pesquisa.

PRESSUPOSTO 1: os aspectos que caracterizam o Global Mindset, nas relações de influência, em uma liderança global específica, estão alicerçados em capacidades específicas de natureza Intelectual, social e psicológica.

2.3 COMPETÊNCIAS DO INDIVÍDUO

O desenvolvimento da noção de competências teve início na década de 70, nos estudos desenvolvidos por McClelland (1973) e Boyatzis (1982), que assumiram uma postura crítica quanto à compreensão da liderança restrita à

capacidade intelectual do indivíduo. A partir de então, o conceito de competências tem sido compreendido de forma mais ampla, para dar suporte aos processos de avaliação e desenvolvimento profissional. Inicialmente, a estruturação do conceito de competência teve um importante avanço, na caracterização das demandas de cargo na organização. Tornou-se ao longo das últimas décadas abordagem fundamental na definição de ações ou comportamentos efetivos esperados (BOYATZIS, 1982), como um prenúncio do conceito de entrega do profissional no meio em que se insere (DUTRA, 2004). De acordo com Parry (1996; 1992) e, pode-se compreender competência como um “*cluster*” de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados, que afetam a maior parte de um trabalho que se correlaciona com a *performance* do trabalho que possa ser medida contra parâmetros bem aceitos e que podem ser melhorados através de treinamento e do desenvolvimento.

Muitas vezes, entretanto, o conceito de competência tem sido confundido com qualificação. Competência de um indivíduo é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que constituem aquelas capacidades indispensáveis, mobilizadas para uma ação, ou evento específico (ZARIFIAN, 2001), alinhados a um determinado objetivo estratégico da organização (RUAS, 2005). Competência não é qualificação. Diferentemente do conceito de competência, a qualificação está ligada ao conhecimento adquirido através de programas de ensino para determinada atividade, ou exposição ao conhecimento e experiências profissionais por algum tempo, sem averiguação do nível de alcance dos resultados do seu trabalho, o que qualifica o indivíduo a exercer determinada função, embora conhecimentos adquiridos não garantam as competências necessárias para determinada função na execução de seu trabalho, dentro do contexto empresarial como organismo integrado (ZARIFIAN, 2001). Portanto, um elemento fundamental que vem a colaborar na distinção de competência e qualificação é o conceito de “entrega” de um resultado esperado.

Cabe destacar que, nas palavras de Dutra (2004), é fundamental o entendimento de que somente ao concretizar uma ação orientada à realização da missão e demais norteadores da organização, através de tarefas ou projetos inseridos em determinado processo, o indivíduo estará convertendo as capacidades em competências. Assim, torna-se clara a essência da competência: o conceito de entrega diante de resultados esperados, que, em

última análise, é o cumprimento de uma função estratégica por meio de ações alinhadas aos objetivos e estratégias da empresa.

Aqui são observadas à luz da teoria, pertinência e complementaridade entre os conceitos de competências e *Global Mindset*, uma vez que as competências, assim como o *Global Mindset*, tem a) implicações de resultados esperados, b) são constituídas de atributos específicos e indispensáveis e c) admitem uma lógica de configuração e gerenciamento da entrega esperada.

Em relação à gestão de competências, na prática, segundo Brandão (2006), Brandão et al. (2012) e Durand (2000), o conceito de competências integra um amplo sistema na gestão organizacional que orienta o recrutamento, seleção, treinamento e aprendizagem ao longo do desenvolvimento profissional, ajustando as competências necessárias para atingir objetivos de uma organização, e que devem estar em harmonia com as estratégias organizacionais.

Para alguns autores da chamada “escola francesa” (BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 1995; 2001) e alguns autores brasileiros que seguem esta mesma corrente de pensamento (DUTRA, 2004; RUAS 2005), competência é “conhecer,” “saber fazer” e “fazer acontecer” de acordo com o que a empresa quer em termos de resultado prático. E como há muitas formas de “fazer acontecer”, diante do conceito de evento proposto por Zarifian (2001), percebe-se que vale o esforço de alcançar aquelas competências que maximizam o potencial produtivo de uma equipe, alinhando objetivos e estratégias da empresa com motivações das pessoas, forjando ferramentas adequadas para o alcance de resultados à empresa. Para realizar algo, produzir, isto é “entregar” algo dentro do conceito de competência sustentado pela chamada “escola francesa”, não significa somente um estoque avantajado de conhecimento e habilidades, mas sim prover o que é demandado dentro do chamado alinhamento estratégico entre as competências organizacionais e as individuais ou gerenciais.

É importante lembrar que as escolhas estratégicas do negócio são o “como” a empresa articula os recursos para realizar seu objetivo estratégico. Cada estratégia representa o direcionamento para a empresa de quais competências organizacionais são relevantes, ou que devem ser desenvolvidas, para realizar os objetivos da organização. Assim, a noção de competência tem se apresentado na literatura como algo dinâmico que vem sendo aperfeiçoado.

Alguns elementos são recorrentes nas definições: desempenho superior na realização de alguma situação ou tarefa, características dos agentes e ambientes de desempenho superior, como conhecimentos (atmosfera de aprendizagem e inovação), habilidades e atitudes, orientados pela missão, princípios e visão da empresa, convertidos na execução do trabalho, conforme aponta Zarifian (2001).

A seguir é apresentado o mapa conceitual de Competências, que demonstra sua evolução, que iniciou como uma conceituação estática, centrada em eventos e tarefas específicas de um indivíduo, para uma compreensão mais dinâmica, mais aberta à complexidade do ambiente globalizado, e que envolve a interdependência estratégica entre as diferentes dimensões de competências, as organizacionais, funcionais e individuais, permeando as relações de liderança, na qual *Global Mindset* atua como um *setup* de atributos, ajustáveis para cada contexto, seja pela organização em uma lógica de gestão de competências, ou pelo próprio líder competente, que transita e interage em diferentes ambientes alcançando resultados esperados.

Quadro 2 - Mapa conceitual de competências

Autores	Principais Aspectos
<u>McClelland (1973)</u> <u>Boyatzis (1982)</u>	Competência são comportamentos esperados diante de eventos específicos , pré-definidos na caracterização das demandas dos cargos .
<u>Jaques (1988)</u> , <u>Boterf (1994)</u> , <u>Parrv (1996)</u> <u>Charan (2007, 2000)</u> , <u>Durand (2000)</u> <u>Dutra (2004, 2001)</u> , <u>Bitencourt (2005)</u> <u>Senge (2009)</u>	Competência é a disponibilidade e o acionamento de capacidades específicas do indivíduo (conhecimentos, habilidades e atitudes) em um determinado ambiente, e que viabilizam a entrega de um resultado esperado. Tais clusters de capacidades são atualizados e aperfeiçoados em atividades de treinamento e aprendizagem, que seguem a metáfora de um funil de desenvolvimento.
<u>Weick (1979)</u> , <u>Sandberg (1996, 2000)</u>	Competências de liderança integram os atributos adequados para o relacionamento interpessoal , buscando entender e negociar o significado de suas motivações frente às circunstância organizacionais.
<u>Swieringa e Wierdsma (1992)</u> , <u>Moscovici (1994)</u> , <u>Bouteiller (1997)</u> <u>Boterf (1994, 1999)</u> , <u>Brandão et al (2012)</u> <u>Levy-Lebover (1996)</u> , <u>Zarifian (1995, 2001)</u> ,	Competências podem ser compreendidas como modelos simplificados e adaptáveis em suas capacidades específicas , desde que mantenham as dimensões de “saber/conhecer”, “saber fazer” e “agir/fazer acontecer”.
<u>Rowbotton e Billis (1987)</u> <u>Jaques (1988)</u> , <u>Puiol (1999)</u> , <u>Zarifian (2001)</u> , <u>Ruas (2005)</u> , <u>Prahalad e Hamel (2005)</u> , <u>Fleury e Fleury (2004)</u> ,	Competência é a mobilização de atributos (organizacionais, funcionais e individuais) em um determinado contexto , alinhadas estrategicamente aos objetivos da organização. Tais níveis de competências são configurados a partir de alvos e movimentos estratégicos da organização.
<u>Leiba-O’Sullivan (1999)</u> <u>Javidan, Hitt e Steers (2007)</u> <u>Beechler e Javidan (2007)</u> , <u>Javidan (2008)</u> <u>Earlev, Mumieks e Mosakovski (2007)</u>	Competência no contexto de globalização compreende alcançar resultados esperados em ambientes multiculturais , sob as diversas circunstâncias de internacionalização.

Em uma perspectiva de alinhamento estratégico é constatada na literatura a relação direta das motivações e escolhas estratégicas da organização com as competências do indivíduo. Prahalad e Hamel (2005) sustentam a idéia de há uma gênese de desdobramento de competências que parte da essência da identidade da organização como um todo, e que potencializa a gestão de competências, a partir de seus elementos norteadores e estratégicos, isto é, visão, objetivos, missão, valores e estratégias da organização.

Na perspectiva de desdobramento estratégico de competências, Fleury e Fleury (2004) demonstram que as escolhas estratégicas influenciam direta e reciprocamente as demandas de competências individuais no contexto de determinada organização. Por isso as entregas das pessoas devem estar focadas no que é essencial. A seguir, é demonstrada a estreita relação entre as escolhas estratégicas da organização para um determinado contexto

organizacional internacionalizado e as competências individuais do seu líder global, conforme o quadro que segue.

Quadro 3 - Relação entre competências individuais e escolhas estratégicas da organização

Escolhas Estratégicas de um Contexto	Competências Individuais do líder global
<ul style="list-style-type: none"> • Inovar em produtos e serviços de alto valor agregado e preço premium • Penetrar mais em mercados diferenciados e premium • Marca forte em regiões de maior concentração de renda • Ter excelência no atendimento • Entregar com máxima agilidade na entrega e qualidade percebida 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar projetos de P&D e inovação para mercado premium • Estimular demanda e co-criação em mercados de maior valor agregado • Expandir a preferência em segmentos estratégicos • Liderar com engajamento e otimização disciplinada • Controlar fluxos logísticos e nível geral de satisfação com a marca

Fonte: Adaptado de Prahalad e Hamel (2005), Dutra (2004) e Fleury e Fleury (2004)

Prahalad e Hamel (2005) destacam a idéia de que as estratégias formam os parâmetros iniciais de alinhamento estratégico, tal como um gabarito de configuração de competências. Assim, as competências chegam aos indivíduos como referências para as especificações de quais conhecimentos, habilidades e atitudes correspondem às respectivas tarefas, em um sistema integrado de entregas em diferentes níveis, conforme demonstra a figura que segue.

Figura 3 - Desdobramento das competências do líder global em capitais que integram o Global Mindset



Na dimensão do indivíduo, Brandão (2009), Fleury e Fleury (2004) destacam que competência é o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, atributos que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Araujo (2011) e Ruas (2005) complementam este entendimento de competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que mediante execução de atividades profissionais orientadas à luz das diretrizes estratégicas provenientes da missão e visão da empresa, faz com que o indivíduo ou grupo converta suas capacidades e qualificações em competências. Moscovici (1994) e Swieringa e Wierdsma (1992) sugerem “modelos orientadores simplificados” que sirvam como gabaritos de apropriação dos objetivos e estratégias em competências mapeadas e gerenciáveis ao longo do tempo, medindo e reconduzindo resultados planejados. Tais atributos podem e devem ser tão mais detalhados e específicos quanto for possível e necessário à compreensão de seu significado para alcançar a entrega esperada.

Desta forma, é clara a compreensão de que as competências individuais demandam uma construção, ou configuração, singular, a partir das estratégias da empresa e do *Global Mindset*, que são modeladas em alinhamento estratégico, admitindo-se especificações individuais da função, de acordo com o ambiente ou contexto de atuação do profissional.

2.3.1 Dimensões das Competências Individuais

Em relação ao desenvolvimento de competências do indivíduo, Swieringa e Wierdsma (1992) destacam também a existência de três dimensões: a) O saber, b) O saber fazer e c) O saber agir.

a) o saber:

Refere-se ao conhecimento. Implica questionamentos e esforços voltados aos registros de informação que tenham potencial para agregar valor às atividades profissionais. Segundo Ruas (1998), o conhecimento é o que se deve saber para desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído (conhecimento sobre instrumentos e ferramentas para garantir qualidade, utilizar sistemas de custos, de segmentação de mercados, de atendimento aos clientes, de sistematização e organização das informações entre outras atividades).

b) o saber fazer:

Refere-se às habilidades, focando o desenvolvimento de técnicas, práticas e consciência sobre a ação tomada. Segundo Ruas (1998) as habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho (habilidade para motivar, orientar e liderar uma equipe em torno de metas e objetivos, habilidade para negociar com clientes, com fornecedores, e clientes internos, habilidade para planejar, para avaliar desempenhos entre outras atividades).

c) o saber agir:

Refere-se às atitudes. Trata-se da disposição de comportamento mais condizente com uma situação desejada. Neste momento realiza-se a união entre discurso e ação. Segundo Ruas (1988), deve-se saber agir para empregar adequadamente os conhecimentos e habilidades (iniciativa e empreendedorismo,

confiabilidade, espírito inovador, flexibilidade para considerar opiniões diferentes das suas, flexibilidade para reconhecer erros, disposição para aprender, persistência etc.).

Na realidade estas dimensões, saber, saber fazer e saber agir estão inter-relacionadas. Trata-se de uma análise multidimensional do indivíduo, relacionado ao grupo e à organização. Bitencourt (2005) a partir de Senge (2009) destaca a existência de um aspecto fundamental para o desenvolvimento de competências, que se refere à apropriação do conhecimento (saber) em ações no trabalho (saber agir). É neste momento que o desenvolvimento de competências agrega valor às atividades e à organização. Isto é, o conhecimento, se não for incorporado às atitudes e manifestar-se por meio de ações ou práticas no trabalho, não trará benefícios e inovações à organização nem estimulará o desenvolvimento das pessoas. Em relação à prática em excelência (saber fazer) avança sobre os aspectos de aprendizagem, com entendimento de propósitos, uso de métricas, planos de trabalho.

A partir das referências da literatura é possível relacionar predominâncias correspondentes entre dimensões de competências individuais – conhecimentos, habilidades e atitudes, com os capitais do Global Mindset – o capital intelectual – com predominância do saber, o capital social – com predominância do saber fazer, e o capital psicológico – com predominância das predisposições comportamentais para saber agir. Logo é plausível a existência de uma lógica de configuração específica para um líder global, que articula as relações de liderança a partir de determinado contexto organizacional internacionalizado, conforme a dinâmica de sistemas institucionais, políticos e culturais existentes.

Com base nas reflexões apresentadas sobre competências, emerge o segundo pressuposto do estudo.

PRESSUPOSTO 2: as competências individuais são oriundas das escolhas estratégicas e suportadas por uma configuração específica de atributos indispensáveis, que atenuam ou reforçam a manifestação dos capitais do Global Mindset, em seu respectivo contexto organizacional.

2.4 INFLUÊNCIAS ESTRATÉGICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

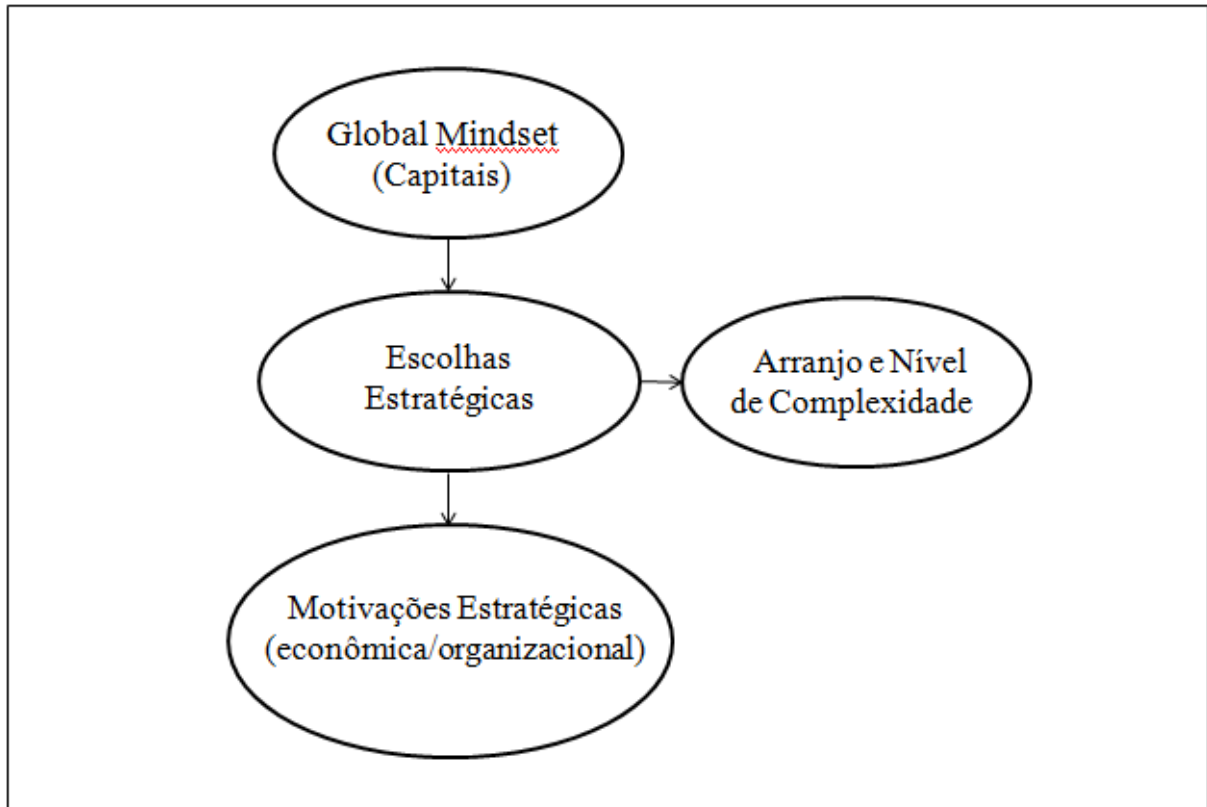
A internacionalização uma vez compreendida como uma expressão abrangente do crescimento de uma organização, em processos motivados pela expansão, com barreiras e desafios específicos, exige de suas lideranças um conjunto de decisões e movimentos críticos para realizar os objetivos da organização em nível mundial.

As unidades organizacionais sob o comando de um líder global constituem contextos organizacionais, de onde emergem influências moderadoras no conjunto de competências do respectivo líder (JAVIDAN; HITT; STEERS, 2007; MELIN, 1992; ANSOFF, 1990). Nesta ótica, observa-se a existência dos contextos organizacionais, na forma de arranjos institucionais, com diferentes níveis de complexidade (GARRIDO; LARENTIS; ROSSI, 2006), carregando e caracterizando diferentes motivações estratégicas na internacionalização, com vistas à realização de seus específicos objetivos organizacionais (JAVIDAN et al., 2005).

2.4.1 Motivações Estratégicas

As motivações estratégicas de internacionalização são organizadas na literatura a partir de duas principais dimensões: a perspectiva econômica e a perspectiva organizacional (AMATUCCI, 2009). Então se manifestam em descrições estratégicas e contextuais, em seus diferentes arranjos institucionais distribuídos pelos mercados globais, onde as organizações possuem operação, influenciando o perfil do líder global, mediante configurações do *Global Mindset*, conforme figura que segue.

Figura 4 - Influência estratégica no perfil do líder global



A literatura aponta as seguintes motivações estratégicas na internacionalização, a partir das perspectivas econômica e organizacional:

2.4.1.1 Motivações por Controle de Recursos

Na perspectiva econômica, as organizações investem em operações internacionais com a motivação de obter um maior controle sobre os custos que emprega no jogo competitivo global, através da propriedade de suas unidades no estrangeiro (*ownership*), tornando-se mais autônomas em suas decisões, além de obter vantagens frente à existência ou não de barreiras tarifárias do governo hospedeiro, segundo Hymer (1960). Vernon (1966; 1979) destaca a administração do ciclo de vida do produto como motivações mais relevantes à internacionalização, pois os avanços tecnológicos e a dinâmica natural da inovação fazem com que produtos já em estágio de maturidade sejam produzidos e comercializados em mercados com menores custos de produção, e geralmente com menor poder aquisitivo. Assim, quando um processo de fabricação torna-se mais padronizado, conhecido e acessível aos competidores,

reduzindo a vantagem competitiva frente à concorrência, sua produção tende a se deslocar para locais no estrangeiro onde os custos de uma mão-de-obra menos especializada são mais baixos.

2.4.1.2 Motivações por Assimetrias Competitivas

Ainda na perspectiva econômica, Buckley e Casson (1992) explicam a internacionalização das empresas a partir da motivação de maximizar lucros através de grande volume de atividades intermediárias (indiretas) nas cadeias produtivas de países estrangeiros, quando estas são compostas por atores com baixo nível de organização, configurando assim um “mercado imperfeito”, com assimetrias competitivas. As imperfeições entre as atividades de uma cadeia produtiva (imperfeições de mercados intermediários) são atrativas e incentivam as empresas a internalizarem atividades através da verticalização (integração), a fim de aproveitar de “mercados imperfeitos”, através da propriedade de unidades no exterior (*ownership*) e do controle de suas próprias operações. Além disso, variáveis ambientais vantajosas, como taxas de câmbio, barreiras tarifárias ou não tarifárias, incentivos governamentais, legislação, entre outras, incrementam a competitividade de organizações internacionalizadas.

2.4.1.3 Motivações por Controle e Estratégia Geográfica

Dunning (1980) aborda de forma eclética e mais abrangente as motivações da internacionalização, também na perspectiva econômica. Sustenta que são necessários três fatores fundamentais (OLI) para explicar a internacionalização de empresas: a) propriedade (*ownership*): quando a empresa busca um maior controle sobre os recursos e capacidades que investe no jogo competitivo global, através de suas propriedades, suas unidades no estrangeiro, tornando-se mais autônoma em suas decisões, conforme sustentado anteriormente por Hymer (1960); b) localização (*localization*): para acesso às matérias-primas, distribuição, mercados e, eventualmente, para gozar de benefícios fiscais; e c) internalização (*internalization*): que substitui custos de mercado por custos burocráticos (internos), pois as empresas internalizam

atividades através da verticalização (integração), com objetivo de tirar proveito de “mercados imperfeitos”, conforme teorizado por Buckley e Casson (1992).

2.4.1.4 Motivação pelo Crescimento Baseado no Conhecimento e Experiência com outros Mercados

Já na perspectiva organizacional, ou comportamental, destaca-se a base teórica das chamadas Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) e a Escola Nórdica (ANDERSSON, 2000), estruturadas a partir dos fundamentos da teoria comportamentalista, de Simon (1957) e Cyert e March (1963); e a Teoria do Fluxo de Conhecimento, de Kogut e Zander (2003).

Neste enfoque organizacional, uma das principais referências teóricas é a teoria comportamentalista de Simon (1957) e Cyert e March (1963), que estabelece que a tomada de decisão ocorre de modo incremental. Estes autores formam a base teórica da chamada escola Uppsala, através de Johanson e Vahlne (1977) que propuseram duas idéias básicas em seu modelo de internacionalização: a internacionalização como um processo gradual e a existência de uma forte relação entre a ordem cronológica da internacionalização e a chamada distância psíquica entre o país de origem e o país hospedeiro. Distância psíquica pode ser compreendida como a totalidade dos fatores que impedem o fluxo de informações de e para o mercado estrangeiro, como diferenças de linguagem, de cultura, de desenvolvimento industrial entre outros fatores (AMATUCCI, 2009).

A escola de Uppsala, de Johanson e Vahlne (1977) preconiza dois modelos seqüenciais que evidenciam o processo de internacionalização como um fenômeno gradual: a) padrões de estabelecimento das empresas: que uma empresa parte de um estado básico de competição nacional para a adoção de atividades regulares de exportação; após, parte desta exportação para a implantação de agentes de vendas; posteriormente, implantação de subsidiárias comerciais e, finalmente, subsidiárias de produção; e b) mecanismo básico de internacionalização: que classifica a progressão dos estágios de internacionalização em função de quatro aspectos, sendo dois aspectos de estado (conhecimento do mercado e comprometimento do mercado) e dois aspectos de mudança (decisões de comprometimento e atividades correntes).

No modelo Uppsala, a sequência obedece a seguinte ordem: 1) conhecimento do mercado, 2) decisões de comprometimento, 3) atividades correntes, e 4) comprometimento do mercado. Numa ótica mais abrangente é possível visualizar também a sobreposição das fases do modelo gradual de estabelecimento com as fases dos mecanismos que são acionados em cada etapa dos modelos de Johanson e Vahlne (1977).

2.4.1.5 Motivação por Vontade Empreendedora

A segunda teoria de enfoque organizacional, derivada da Escola de Uppsala, é a chamada escola Nórdica, que fundamenta a internacionalização a partir de elementos como heterarquia organizacional - isto é a existência de funções distribuídas em diferentes configurações hierárquicas e geográficas, a configuração da rede de subsidiárias, os múltiplos modos de entrada em novos mercados internacionais, comportamento político dos atores no negócio e a importância do empreendedor, conforme Amatucci (2009) e Paiva e Hexsel (2005). Andersson (2000) busca explicar a internacionalização a partir do modelo de análise do empreendedorismo individual. O autor sustenta que as teorias econômicas não são suficientes para explicar completamente a internacionalização, uma vez que em seus estudos, empresas que partem de condições econômicas equivalentes alcançam desempenhos distintos. Nesta ótica as bases fundamentais da internacionalização estão nas chamadas cinco qualidades do líder: a) habilidade: capacidade de enxergar novas combinações, b) vontade: propensão para agir e desenvolver novas combinações; c) visão: ação orientada por uma visão demonstra-se mais eficaz do que cálculos racionais; d) convencer: influenciar outros indivíduos e grupos a participarem de projetos empreendedores, e) noção de tempo (timing) senso de oportunidade.

Segundo Amatucci (2009), o empreendedorismo de Andersson (2000) é uma função levada a cabo por um indivíduo dentro de uma organização, independente de cargo ou posição funcional. O mais importante são as implicações de suas ações. Como está interessado em agir e no resultado da ação, guiado por uma visão, o ser empreendedor muitas vezes subverte a lógica da racionalidade ótima. Por esta razão, empresas similares, como atores econômicos, podem obter comportamentos e resultados distintos de acordo com

as diferentes tipologias de empreendedores que animam as organizações. O conceito de heterarquia atenta para o fato das funções estarem dispersas pelas diversas unidades, onde as informações fossem acessíveis a todas as unidades, no entanto a cultura corporativa e as relações pessoais estabelecem controles informais que se tornam mais efetivos que definições formais.

A teoria do fluxo de conhecimento, de Kogut e Zander (2003), sustenta que a eficiência na transmissão de conhecimento dentro organizações multinacionais explica a expansão internacional por propriedade (ownership), sem considerar os aspectos internalização, imperfeições e oportunismo dos agentes do mercado. Os autores focalizam três atributos essenciais na transferência de conhecimentos e que explicam as motivações estratégicas de internacionalização: a) codificação (codifiability), que mede o quanto de conhecimento foi registrado em documentos, b) complexidade (complexity), que mede o número de elementos críticos e em interação são envolvidos em uma determinada atividade, e c) ensinabilidade (teachability), que mede o quão facilmente o conhecimento (know-how) pode ser ensinado a novos colaboradores.

Diante das motivações estratégicas em um contexto organizacional internacional, passa a ser demandado do líder um determinado perfil de competências, especificamente adaptado às atribuições de sua função para que seja possível a execução de sua missão profissional no respectivo contexto. Tal desdobramento ocorre com a aplicação do alinhamento estratégico, detalhado anteriormente no capítulo dedicado à noção de competências.

A seguir são analisados os principais arranjos institucionais, que a partir de sua funcionalidade nos modos de entrada em mercados internacionais, junto às motivações estratégicas, constituem descrições contextuais particulares e que demandam determinadas entregas, na forma de escolhas estratégicas destas organizações. Estas, por sua vez, na lógica de alinhamento estratégico de competências, irão influenciar a formação do perfil do líder e o contexto organizacional onde ocorrerá o seu ajustamento, na dinâmica de um processo adaptativo.

2.4.2 Arranjos Institucionais

Segundo Root (1994), os modos de entrada em mercados internacionais constituem os arranjos institucionais que formam contextos organizacionais específicos, para que seja possível a entrada e o desenvolvimento de produtos, tecnologias, habilidades humanas, gerenciamento ou quaisquer outros recursos da organização. Tais contextos assumem as influências estratégicas e culturais que emergem no cerne de tais arranjos institucionais, a partir de seus modos de entrada em mercados internacionais. Root (1994) classifica em três níveis os arranjos decorrentes de respectivos modos de entrada e motivações estratégicas em: a) Modos de entrada de exportação, b) Modos de entradas contratuais, e c) Modos de entrada de investimento, em cujos arranjos se verifica uma crescente complexidade nas respectivas configurações.

As exportações representam a forma mais simples de entrada no mercado internacional, consistindo basicamente na entrada comercial de produtos, ou serviços, em mercados-alvo diferentes de onde foram produzidos. O modo de entrada via exportações apresenta menor risco, controle e envolvimento com o estrangeiro ao ser comparado com os demais modos de entrada no mercado internacional. Este modo de entrada de exportação pode ser na forma de exportações indiretas ou exportações diretas. As exportações indiretas caracterizam-se pela presença de intermediários no mercado estrangeiro que complementam as atividades da organização, podendo ser um agente exportador, distribuidor ou cooperativa que exercem o papel de agentes operacionais de importação internacional. Esta modalidade apresenta um baixo investimento e risco para a organização que exporta, permitindo um conhecimento potencial crescente de novos mercados para onde exporta.

As exportações diretas são caracterizadas pela entrada de produtos e serviços em mercados internacionais por meios da própria empresa, como departamento de exportação e importação, força de vendas própria, distribuidores próprios ou até mesmo outros modos já estruturados de entrada de que já disponha como subsidiárias, joint-ventures, redes entre outras. O aspecto destacado neste modo é a autonomia da organização que exporta diretamente, o que lhe permite controle total ou parcial das atividades organizacionais,

conforme Cateora e Graham (2001), Cateora, Gilly e Graham (2013), Terpstra e Sarathy (1997) e Root (1994).

Na exportação direta, quando aliada às subsidiárias próprias, embora o conhecimento sobre o mercado local, riscos e condições de proteção de seus interesses sejam significativamente maiores que na exportação indireta, a exportação direta, em um arranjo sem outras operações intermediárias, além de exportação e importação, o controle operacional e a exposição aos riscos sobre o empreendimento são relativamente baixos, assim como a disponibilidade de recursos e o nível de investimento em propriedades.

Os Modos de Entrada Contratuais consistem na pactuação contratual entre de transferência de tecnologia, habilidades humanas ou participação em empreendimentos com finalidade de representação ou complementaridade, por meio da associação entre organizações, onde as principais modalidades são licenciamentos, franquias, redes e consórcios, alianças estratégicas na forma de acordos técnicos, de gerenciamento ou de produção. Os licenciamentos contemplam a transferência de ativos intangíveis como marcas, patentes, algum tipo de tecnologia ou metodologia que geram pagamentos, compensações ou royalties para quem licencia seus ativos para parceiros no estrangeiro. Esta modalidade representa uma vantagem econômica sobre os tributos aplicados, uma vez que são menores que as quotas e alíquotas aplicadas para produtos físicos manufaturados e que entram em um determinado mercado-alvo. Já as franquias podem ser compreendidas como licenciamentos que agregam serviços relacionados aos padrões de organização, marketing e gestão do negócio, além da licença de uso de marca, patente, tecnologias ou métodos franqueados. Como contrapartidas, os contratos de franquia dispõem que o franqueador presta serviços de apoio na montagem e desenvolvimento do empreendimento e o franqueado realiza os investimentos necessários e remunera o franqueador pela concessão dos ativos e pelos serviços na forma de taxas e participações específicas. Os recursos empregados, o investimento, o lucro e o controle envolvidos no empreendimento são de medianos, entretanto os riscos de contratação com um potencial futuro concorrente são altos, segundo Cateora e Graham (2001), Terpstra e Sarathy (1997) e Root (1994).

As redes e consórcios são arranjos que existem a partir da constituição de uma entidade jurídica de representação, formada por várias organizações,

que se cotizam no propósito comum de promover negócios internacionais ou atender demandas de modo coletivo, segundo Balestrin e Verschoore (2009). Questões como o alcance de escala, diluição de custos de implantação de operações, diversificação do conhecimento necessário, cobertura comercial de mercado e representatividade política são aspectos positivos em redes e consórcios. Isto é, tópicos pré-definidos e levados a consenso pelas organizações integrantes da rede, ou consórcio, caracterizando assim uma estrutura de execução ou submissão de oportunidades, onde a dinâmica do contexto tem alto grau de incerteza por tratar-se de um organismo coletivo, atuando em nível internacionalizado, sujeito à complexidade de sua estrutura.

Contudo, a perda de uma identidade e de um posicionamento único, o risco de compartilhar dados confidenciais, menor confiança ou competência duvidosa de integrantes-chave da rede ou consórcio podem representar aspectos de risco, segundo Rodrigues (1999).

Alianças Estratégicas consistem na configuração de acordos, contratos de gerenciamento ou contratos de produção, entre duas ou mais empresas estabelecidas para realização de objetivos específicos, com alta sinergia entre as atividades envolvidas, mediante prévia definição de objetivos e constante monitoração sobre interesses estratégicos comuns em um mercado estrangeiro. Em diferentes níveis de aliança estratégica, é usual a aplicação de programas orientados de integração, com análise prévia do novo contexto de aliança entre as organizações, a fim de minimizar rejeições de ordem operacional. O princípio da cooperação está presente para que unidas, através de uma aliança, ambas obtenham resultados melhores do que se atuassem isoladamente, nas palavras de Cateora, Gilly e Graham (2013), Balestrin e Verschoore (2009) e Lorange e Roos (1996).

Entre os modos de entrada de investimento, as subsidiárias constituem o arranjo de maior controle dentro de um processo de internacionalização, pois constitui uma nova unidade empresarial em outro país (REZENDE; VERSIANI, 2010). Esta estrutura de crescimento internacional pode ocorrer de duas formas. De modo orgânico, ou *Greenfield*, onde a empresa investe recursos próprios na formação de uma nova estrutura, inexistente até então, ou na modalidade de fusões e aquisições, onde a empresa imobiliza um patrimônio pré-existente a

partir de compra de todo o sistema de atividades produtivas ou incorpora uma organização pré-existente, estabelecendo as chamadas fusões corporativas.

As subsidiárias originadas na modalidade fusões e aquisições ocorrem mais rapidamente e tem um aproveitamento facultativo das marcas, clientes locais, cadeias de suprimentos e distribuição pré-definidas. Contudo, questões relativas às adaptações culturais, próprias das corporações globalizadas, são destacadamente relevantes no sucesso de tais estruturas, exigindo tratamento específico, normalmente com tempo de antecedência para aumentar o conhecimento do contexto a ser trabalhado com alta expectativa de autonomia e eficácia em resultados.

O papel das subsidiárias em estratégias globais é caracterizado numa tipologia de três modalidades: a) ser um braço operacional, b) ser um centro de competência, ou c) ser uma unidade relativamente autônoma (FLEURY; FLEURY, 2004).

Assim como as subsidiárias são originadas por investimentos diretos, as *Joint-ventures* consistem na fundação de uma nova empresa, onde uma empresa local e uma ou mais empresas estrangeiras dividem responsabilidades, minimizam riscos e compartilham recursos, normalmente incrementam capacidades pela aprendizagem, mas repartem uma parte significativa de autonomia, controles e oportunidades de mercado. Em alguns setores onde o governo condiciona a exploração a empresas locais ou nacionais, *Joint-ventures* são alternativas plausíveis, que em diferentes portes organizacionais, exploram oportunidades de criar sinergias com competências complementares e convergentes na cadeia de valor das empresas controladoras, conforme Balestrin e Verschoore (2009). Contudo, o contrário também é verdadeiro, o que merece atenção à execução das atividades compartilhadas. Diferentes estilos de gestão e propensão ao risco nas lideranças das controladoras também podem não ser contributivos para o desempenho da *Joint-venture* (VASCONCELLOS; HENRIQUES, 1988; DUTRA, 1996). A seguir, é apresentada a síntese dos arranjos institucionais de internacionalização e comércio internacional, identificando autores e principais aspectos conceituais.

Quadro 4 - Arranjos institucionais de internacionalização e comércio internacional

Autores	Arranjos	Principais Aspectos Conceituais
<u>Rezende e Versiani (2010)</u> <u>Floriani, Borini e Fleury (2009)</u> <u>Fleury e Fleury (2010)</u>	Subsidiárias	Uma nova organização no estrangeiro, originada de crescimento orgânico, fusões e aquisições.
<u>Cotae (2010)</u> <u>Vasconcellos e Henriques (1988)</u> <u>Gugler E Michel (2010)</u>	<u>Joint-ventures</u>	Fundação de uma nova empresa no estrangeiro, com competências complementares e autonomia compartilhada.
<u>Cateora, Gilly e Graham (2013)</u> <u>Hutzschenreuter, Däveni e Völl (2009)</u> <u>Lorange e Ross (1996)</u>	Alianças Estratégicas	Cooperação entre duas ou mais organizações, onde há sinergia através de atividades compartilhadas.
<u>Sem e Had (2010)</u> <u>Balestrinn e Verschoore (2009)</u> <u>Rodrigues (1999)</u>	Redes e Consórcios	Uma organização de representação de outras organizações, para defender os interesses frente às demandas e oportunidades internacionais.
<u>Nique e Loncan (2010)</u> <u>Jain (1990)</u>	Exportação e Importação	Relações de compra e venda com mercados Estrangeiros, sem investimento direto no exterior.
<u>Massoti, Rezende e Versiani (2010)</u> <u>Kotabe e Helsen (1998)</u>	Contratos de Gestão	Prestação de serviços em atividades periféricas no negócio de outra organização.
<u>Honório (2009)</u> <u>Marques (1995)</u> <u>Leite (1991)</u>	Franquia e Licenciamento	Padronização de um modelo de negócio, cujo crescimento fundamenta-se na uniformidade, normatização, regras de negócio e <i>royalties</i> .

Em diferentes arranjos a vantagem competitiva passa a depender de uma melhor articulação de atividades intra e interorganizacionais, interdependentes, sendo planejadas e executadas sob o comando de líderes globais em diversos países. De certo modo, há uma mesma diretriz no sentido de obter um determinado valor em produtos ou serviços, com singularidades competitivas mais vantajosas frente à concorrência internacional, o que varia é o papel, a complexidade das unidades de comando e a lógica predominante de influência estratégica em cada liderança que se estabelece (IRVING, 2008; GARRIDO; LARENTIS; ROSSI, 2006; HOUSE; JAVIDAN, 2004).

2.4.3 Níveis de Complexidade

Inspirados nos estudos de Sharma e Erramili (2004), Osland, Taylor e Zou (2001), Woodcock, Beamish e Makino (1994), Root (1994) e Garrido, Larentis e Rossi (2006) propuseram a classificação dos modos de entrada em mercados

internacionais, pelo nível de complexidade que caracteriza seus diferentes arranjos organizacionais na internacionalização, a partir de quatro critérios fundamentais:

- a) volume de recursos disponíveis comprometidos;
- b) grau de controle sobre as atividades de marketing internacional;
- c) grau de propriedade na estrutura internacional; e
- d) risco sobre o empreendimento.

Os quatro critérios apresentados caracterizam três níveis de complexidade nos arranjos institucionais, conforme segue:

2.4.3.1 Baixa Complexidade

Exportações diretas aos clientes internacionais e exportações indiretas. Nestes formatos de negócios com o estrangeiro os recursos financeiros envolvidos são menores que os das demais modalidades, o nível de controle tende a ser reduzido sobre as atividades de marketing, assim como o grau de risco assumido pela empresa. O grau de propriedade nas atividades destes arranjos organizacionais é nulo, caracterizando assim a categoria de baixa complexidade.

2.4.3.2 Média Complexidade

Arranjos organizacionais na forma de franquias e licenciamentos, acordos técnicos, contratos de gerenciamento, contratos de produção, alianças estratégicas entre outros, onde o comprometimento de recursos, riscos e controles são medianos e propriedade é baixa ou nula, comparativamente aos demais modos de entrada em mercados internacionais, caracterizando desta forma a categoria de média complexidade.

2.4.3.3 Alta Complexidade

Unidades de produção, subsidiárias de vendas ou distribuição localizadas no exterior, joint-ventures, onde são efetuados investimentos externos diretos, através de novos empreendimentos, aquisições ou acordos com maior

participação operacional. Há maior comprometimento de recursos, maior exposição da organização aos riscos e maior controle das operações. Nesta categoria situam-se os arranjos organizacionais de maior envolvimento com a internacionalização, com parcial ou total propriedade sobre o arranjo empregado, conforme ilustra o quadro que segue.

Quadro 5 - Nível de complexidade e modos de entrada

Complexidade	Modos de Entrada
Baixa	<ul style="list-style-type: none"> • Exportação direta por meio de agentes no mercado-alvo • Exportação direta para clientes finais • Exportação Indireta por meio de agentes no mercado local
Média	<ul style="list-style-type: none"> • Acordos contratuais: licenciamentos, franquias, acordos técnicos, contratos de gerenciamento, contratos de produção entre outros.
Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Novos empreendimentos: subsidiárias de vendas, subsidiárias de distribuição, unidades de produção. • Aquisições: subsidiárias de vendas, unidades de produção, subsidiárias de distribuição. • Joint-ventures.

Fonte: Garrido, Larentis e Rossi (2006)

2.4.4 Descrições Contextuais e Escolhas Estratégicas de Internacionalização

A classificação por nível de complexidade dos arranjos institucionais, juntamente com as principais motivações estratégicas, permitem a identificação de influências estratégicas da internacionalização, em um determinado contexto organizacional, conforme as descrições contextuais no quadro que segue. Posteriormente estas descrições passam a configurar as escolhas estratégicas predominantes por nível de complexidade de seus arranjos. Ou seja, a influência

da estratégia de internacionalização desdobrando-se em algumas capacidades específicas, que se incorporam ao perfil do líder global.

Quadro 6 - Descrições Contextuais a partir das motivações estratégicas

Arranjos e níveis de complexidade		Baixa complexidade	Média complexidade	Alta complexidade
		• Exportação direta, • Exportação indireta	• Licenciamentos, • Gerenciamentos etc.	• Subsidiárias • Joint-ventures
D. Econômica	Domínio de propriedade e controle de recursos	Menor domínio e controle de recursos	Moderado domínio e controle de recursos	Maior domínio e controle de recursos
	Aproveitamento de assimetrias competitivas	Maior flexibilidade para tirar proveito de mercados imperfeitos	Moderada flexibilidade para tirar proveito de mercados imperfeitos	Moderada flexibilidade para tirar proveito de mercados imperfeitos
	Vantagens por meio de propriedade, localização e internalização	Menor articulação e ganhos decorrentes	Moderada articulação e ganhos decorrentes	Maior articulação e ganhos decorrentes
D. Organizacional	Gradual avanço por meio da experiência e conhecimento	Maior distância psíquica	Moderada distância psíquica	Menor distância psíquica
	Envolvimento da vontade empreendedora	Menor envolvimento na existência do arranjo, frente aos demais	Moderado envolvimento na existência do arranjo, frente aos demais	Maior envolvimento na existência do arranjo, frente aos demais

As descrições contextuais evidenciam que nos arranjos de baixa complexidade manifesta-se uma atuação operacionalmente mais simples e padronizada, sob o rigor de procedimentos pré-determinados. Uma vez que, com menor domínio de propriedade e controle sobre os recursos envolvidos, é essencial a escolha de determinados mercados-alvo, com ampla flexibilidade comercial. Não é determinante, contudo, ter experiência prévia com os mercados-alvo, nem tampouco grande articulação com as forças que integram suas cadeias produtivas para a viabilização de exportações, diretas ou indiretas, ainda que, em boa medida, o espírito visionário-empreendedor, conhecimento e a experiência prévia sobre os mercados possam contribuir muito no relacionamento entre as organizações. Logo, evidencia-se, como descrição estratégica predominante em arranjos de baixa complexidade, a escolha estratégica sobre mercados-alvo, além da disciplinada execução de procedimentos operacionais estruturados, e da aplicação de condições comerciais adequadas.

A descrição contextual dos arranjos de média complexidade, como contratos de gerenciamento, redes, consórcios, licenciamento e franquias entre outros, apresentam ainda uma atuação estruturada com procedimentos padronizados, compartilhando parte dos processos de marketing e operações. Isto ocorre porque, mesmo mediante a vigência de contratos com condições mais abrangentes que os contratos de exportações, o domínio de propriedade é baixo, apresentando apenas um moderado controle sobre os recursos dos parceiros envolvidos.

Desta forma, a articulação entre os diversos parceiros dos mercados-alvo e a definição dos padrões de operação passa a ser de grande importância na implantação e manutenção de operações exitosas. Portanto, neste nível de complexidade intermediária ter experiência prévia com os mercados-alvo, alta qualidade compartilhada nos processos e boa articulação com as forças que integram suas cadeias produtivas consistem em estratégias básicas para os resultados, destes contextos contratuais, além de ter presença estratégica em determinados mercados-alvo e de promover integração e vontade empreendedora dos parceiros contratuais.

A descrição contextual dos arranjos de alta complexidade constata a importância de um maior conhecimento e experiência sobre os ambientes onde o arranjo opera ou pretende operar, exigindo de suas funções organizacionais, alta sincronia, alto envolvimento e visão empreendedora compartilhada, uma vez que se referem às unidades com maior autonomia e maior investimento financeiro. Embora neste nível de complexidade seja demandada maior articulação e interdependência entre processos internos e externos, a flexibilidade é moderada e gradual em relação aos arranjos de menor complexidade, uma vez que há um número maior de pessoas e de processos que exigem maior reflexão, engajamento, gradualidade e consenso na construção de suas decisões, bem como suas implantações, seja em subsidiárias ou joint-ventures.

Desta forma, na identificação de motivações estratégicas, modos de entrada e arranjos institucionais, classificados em diferentes níveis de complexidade, se constatam que estas descrições contextuais apresentam as seguintes predominâncias como escolhas estratégicas na internacionalização:

2.4.4.1 Escolhas Estratégicas em Contextos de Baixa Complexidade

Exportações e importação (influências estratégicas de internacionalização):

- a) definir e executar escolhas estratégicas de mercados-alvo;
- b) manter correta e disciplinada execução dos procedimentos operacionais.

2.4.4.2 Escolhas Estratégicas em Contextos Organizacionais de Média Complexidade

Licenciamento, franquias, redes e consórcios, alianças estratégicas como acordos técnicos, contratos de gerenciamento e contratos de produção (influências estratégicas de internacionalização):

- a) conhecer as particularidades do mercado-alvo;
- b) executar as estratégias nas diferentes formas contratuais;
- c) estabelecer articulação com parceiros dos mercados-alvo;
- d) promover ajustes para melhoria das complementaridades.

2.4.4.3 Escolhas Estratégicas em Contextos Organizacionais de Alta Complexidade

Subsidiárias e joint-ventures (influências estratégicas de internacionalização):

- a) dominar o conhecimento sobre o mercado-alvo;
- b) definir e executar escolhas estratégicas de mercados-alvo;
- c) engajar pessoas e buscar sinergias entre processos;
- d) definir e executar estratégias nos diferentes mercados-alvo;
- e) ajustar a execução dos procedimentos táticos e operacionais;
- f) ampliar a representatividade no mercado-alvo.

As motivações estratégicas predominantes em diferentes tipos de arranjos institucionais, conceituados a partir dos seus diferentes modos de entrada nos mercados internacionais, permitem uma descrição contextual de

escolhas estratégicas que se desdobram e influenciam algumas capacidades necessárias, específicas e indispensáveis ao perfil de seu líder, para entregar os resultados esperados, em seu respectivo contexto. Assim, as escolhas estratégicas consistem na influência destilada das motivações estratégicas de internacionalização em diferentes arranjos institucionais, servindo como elementos norteadores fundamentais, na configuração inicial, e no posterior desenvolvimento, do perfil do líder global. Sendo assim, apresenta-se o terceiro pressuposto do estudo.

PRESSUPOSTO 3: os aspectos estratégicos de internacionalização influenciam o contexto organizacional e são mapeados pela configuração de escolhas estratégicas, derivadas das motivações estratégicas e do nível de complexidade, em seu respectivo arranjo institucional.

Em perspectiva complementar, o delineamento genérico e adaptável do perfil do líder não depende somente das motivações estratégicas de internacionalização. Os aspectos culturais também atuam de modo intenso neste processo de configuração de competências individuais a partir de padrões de liderança esperada em diferentes culturas (JAVIDAN, HITT, STEERS, 2007).

A descrição contextual, na forma de escolhas estratégicas de internacionalização, juntamente com a natureza da liderança esperada, orientam o delineamento do perfil do líder global e abrem espaço para se pensar na dinâmica do processo de preparação e desenvolvimento deste profissional para um contexto organizacional específico. Pode-se compreender, portanto, que o delineamento das competências individuais que formam os capitais de *Global Mindset* do líder global é configurado a partir das escolhas estratégicas, a partir da complexidade e peculiaridade de arranjo, juntamente com as influências de aspectos culturais presentes na realidade de cada unidade de uma organização internacionalizada.

2.5 INFLUÊNCIAS CULTURAIS NA INTERNACIONALIZAÇÃO

No contexto organizacional de internacionalização, frequentemente marcado pela multiculturalidade, o conceito de cultura envolve diferentes

crenças, valores e costumes, capazes de influenciar os comportamentos de diferentes pessoas. Assim, a compreensão de diferentes culturas e a adoção de um relacionamento percebido como adequado pelas pessoas, passa a integrar o *Global Mindset*, como um conjunto de capacidades indispensáveis ao desenvolvimento do líder global e de suas atribuições.

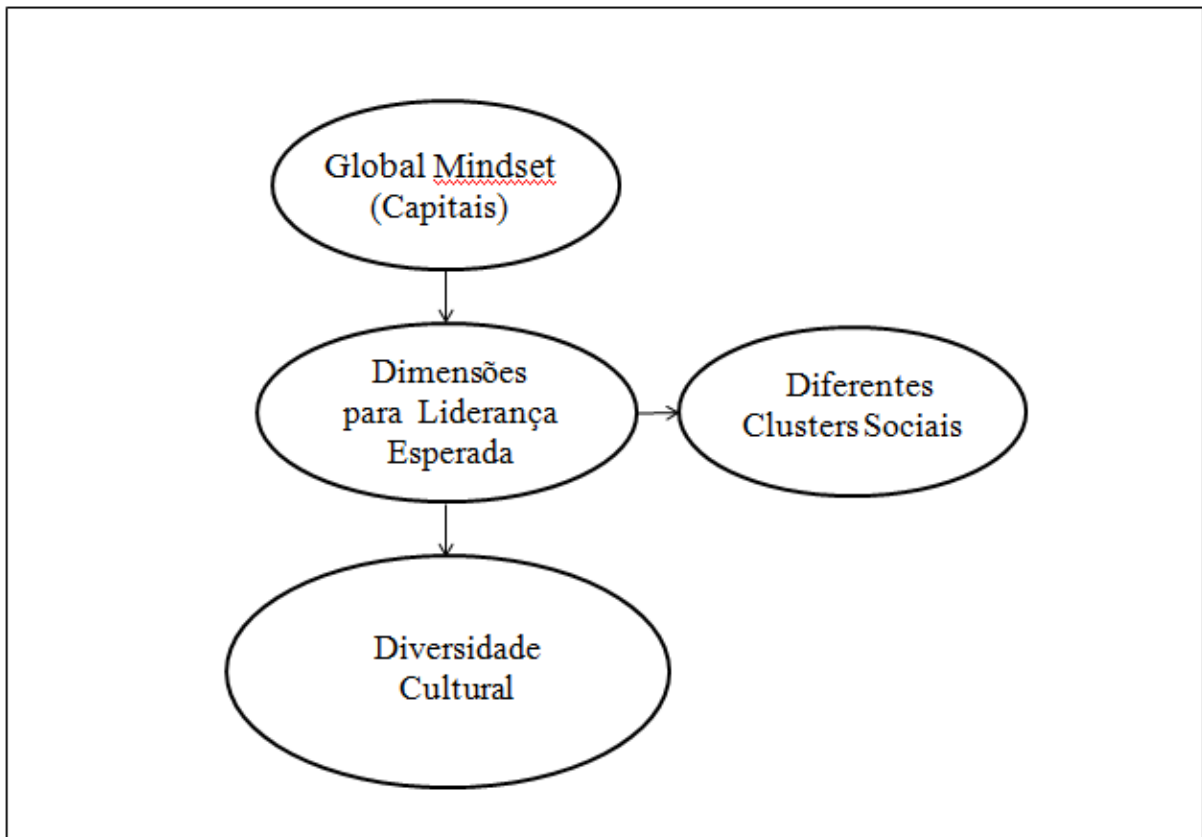
A partir dos estudos precursores na temática da cultura, onde Hofstede (2001; 1997; 1980) sustenta que a cultura consiste nas características de identidade de um grupo, ou organização, cujos comportamentos podem ser previstos mediante determinados estímulos causais, estudos recentes avançam no conceito de cultura como princípios, valores, crenças, hábitos e principalmente experiências significativas, compartilhadas em uma determinada organização social, cujas interpretações são transmitidas através de gerações.

Desta forma, é importante clarificar duas implicações dos aspectos culturais; a relação da cultura com previsibilidade comportamental frente a alguns estímulos e o aspecto da herança cultural de hábitos, valores e costumes, formando assim um legado de significados simbólico-comportamentais que resistem ao longo do tempo, em um determinado contexto (JAVIDAN, 2008; HOUSE; JAVIDAN, 2004).

Javidan et al. (2006) avançam em um extenso mapeamento de influências culturais, com o empreendimento do chamado Projeto *GLOBE*, indo além do senso comum e dos estereótipos mais gerais embasados na categoria de nacionalidades, embora existam semelhanças e diferenças importantes entre pessoas de diferentes nações, ainda não totalmente mapeados, mas dando importante suporte às pesquisas em andamento.

Os autores buscam uma adequação cultural do *Global Mindset*, que parte da identificação de diferenças culturais, em determinadas sociedades, denominadas *clusters sociais*, em cujas predominâncias culturais demonstram melhor aceitação a um determinado tipo de liderança, e, por conseguinte, a um determinado perfil de líder, a partir de determinadas dimensões de liderança culturalmente aceitável, conforme ilustra a figura que segue.

Figura 5 - Influência cultural no perfil do líder global



O projeto *GLOBE – Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Project*, é uma ampla pesquisa *design research* sobre liderança, na qual 170 pesquisadores liderados pelo professor Mansour Javidan, da Thunderbird University, do Estado do Arizona, nos Estados Unidos, que tem trabalhado juntos por mais de dez anos, em 10 áreas continentais ou *clusters sociais*, coletando e analisando dados de valores culturais de 17.000 executivos em 900 corporações multinacionais, nos cinco continentes do globo, abordando 62 diferentes culturas, ou segmentos culturais.

A literatura deste projeto traz o mapeamento de aspectos culturais específicos, nas lideranças de diferentes contextos organizacionais de internacionalização, cujos critérios básicos são a) capacidade de gerar resultados esperados e b) estabelecer liderança efetiva, em diferentes culturas e contextos organizacionais.

2.5.1 *Clusters* Sociais e Dimensões da Liderança Multicultural

A partir da Teoria de Liderança Culturalmente Esperada – culturalmente aceitável ou validada pelas pessoas, de Lord e Maher (1991), que explica, com base na identidade cultural das sociedades, que alguns aspectos são culturalmente aprováveis em contextos complexos e específicos, Javidan (2008) constata a existência de diferentes sistemas de crenças nas culturas que consistem em 6 (seis) dimensões que servem de parâmetros de uma caracterização de diferentes tipologias de liderança multicultural aceitável, isto é esperada, validada nos liderados a partir da intensidade de sua manifestação, conforme Javidan et al. (2006). Assim, foram extraídas as 6 dimensões, ou sistemas culturais implícitos para a liderança, sob as quais é suportada a aceitação de suas lideranças em 10 *clusters* (regiões) sociais identificados.

As 6 dimensões culturalmente relevantes na liderança são 1) carisma embasado em valores, 2) orientação para o time, 3) interações participativas, 4) senso humanitário, 5) autonomia, e 6) auto-proteção.

Os 10 *clusters* ou áreas continentais (e adjacências) mapeadas são: 1) Anglos: Canadá, Estados Unidos da América, Austrália, Irlanda, Inglaterra, África do Sul de língua inglesa e Nova Zelândia, 2) Europa Latina: Espanha, Itália, Portugal, França, Israel e Suíça de língua francesa, 3) Oriente Médio: Turquia, Kuwait, Egito, Marrocos e Qatar, 4) Asia Confucionista: Singapura, Taiwan, China, Coreia do Sul e Japão, 5) América Latina: Argentina, Bolívia, Brasil, Colômbia, Costa Rica, Equador, El Salvador, Guatemala, México e Venezuela, 6) Europa Nórdica: Dinamarca, Finlândia e Suécia, 7) Europa Germânica: Áustria, Alemanha Ocidental e Oriental, Noruega e Suíça, 8) África Sub-Sahara: Namíbia, Nigéria, África do Sul (língua e dialetos africanos), Zâmbia e Zimbábue, 9) Sul Asiático: Índia, Indonésia, Irã, Malásia, Filipinas, Tailândia, e 10) Europa Oriental: Albânia, Geórgia, Grécia, Hungria, Cazaquistão, Polónia, Rússia e Eslovênia, conforme ilustra o quadro a seguir, contemplando um resumo dos escores em três níveis (alto, médio e baixo) de correspondência entre *clusters* e seu sistema de atributos implícitos de liderança.

Quadro 7 - Dimensões de liderança culturalmente aceitável por cluster

Cluster Social	Dimensões de Liderança Culturalmente Aceitáveis					
	Carisma (embasado em valores)	Orientação para o Time	Participação	Orientação para o Humano	Autonomia	Auto-proteção
Europa Oriental	M	M	B	M	A/A	A
América Latina	A	A	M	M	B	M/A
Europa Latina	M/A	M	M	B	B	M
Asia Confuciana	M	M/A	B	M/B	M	A
Europa Nórdica	A	M	A	B	M	B
Anglos	A	M	A	A	M	B
África Sub-Sahara	M	M	M	A	B	M
Sul Asiático	A	M/A	B	A	M	A/A
Europa Germânica	A	M/B	A	M	A/A	B
Oriente Médio	B	B	B	M	M	A/A

Legendas: "A" para alta intensidade, "M" para intensidade mediana e "B" para baixa intensidade. Legendas separadas por barras representam variabilidade entre as intensidades. Legendas em negrito-italico representam intensidades ainda mais altas ou mais baixas.

Fonte: Javidan et al. (2006)

Cabe ressaltar que as dimensões apontadas na pesquisa são mais pronunciadas quanto maior é o nível de complexidades ou influência sobre o contexto organizacional. No geral, as dimensões carisma e orientação para o time predominam como aquelas consideradas mais relevantes nas organizações, com maiores intensidades na escala adotada de um a sete. Em seguida, com mediana relevância na liderança culturalmente aceitável figuram a participação e a orientação para o humano. Por fim, a autonomia e auto-proteção são as dimensões com menor intensidade.

A partir do cruzamento das dimensões de liderança culturalmente aceitáveis, implícitas e esperadas, nas relações de liderança com os dez *clusters* sociais, resulta como produto em cada *cluster* um grupo de atributos desejáveis com configurações, com diferentes intensidades, para o líder global adaptar seu conjunto de competências ao seu *cluster*, conforme detalhamentos gráficos de intensidade apresentados a seguir.

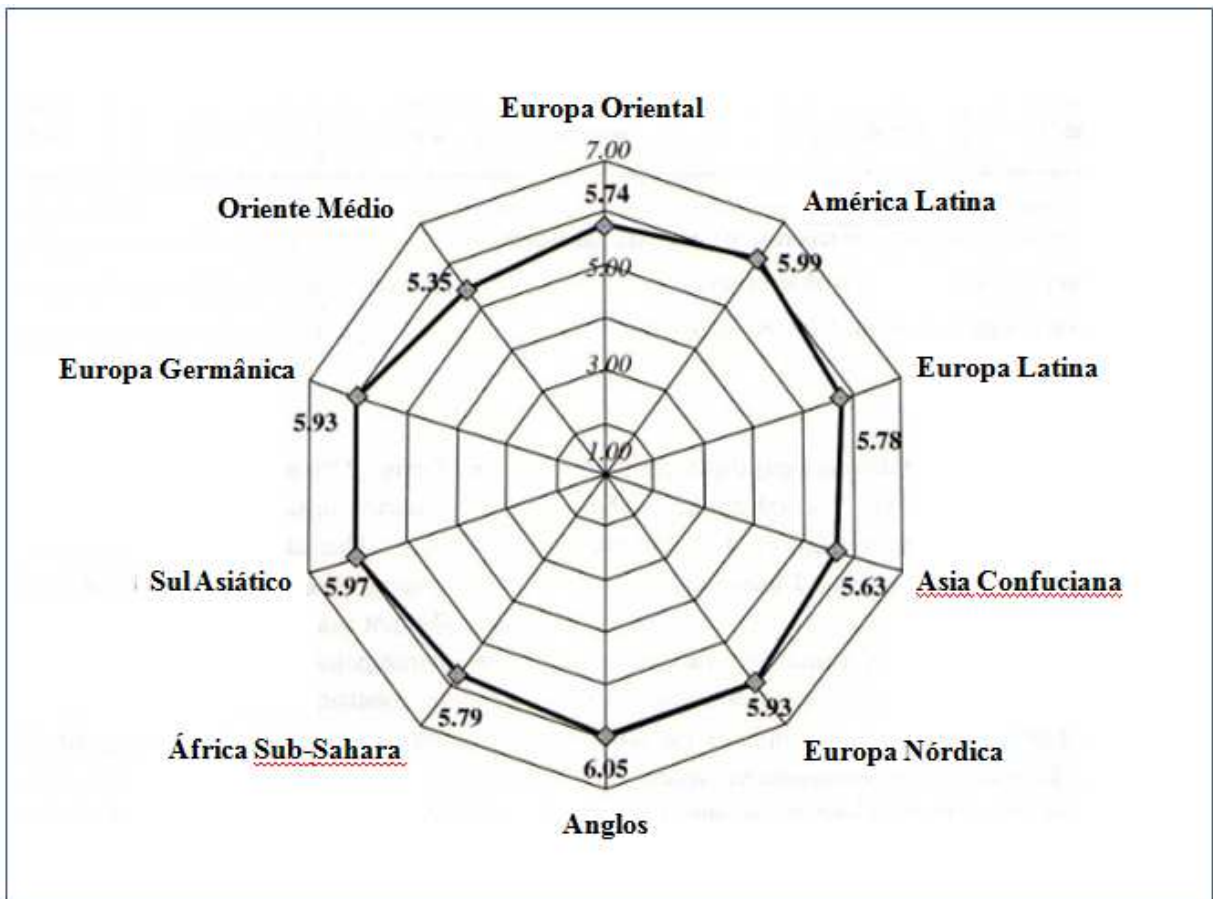
2.5.1.1 Dimensões Culturais na Liderança Global

2.5.1.1.1 Liderança Carismática

A dimensão, ou atributo, carisma na liderança culturalmente aceitável representa um conjunto de valores específicos que estabelecem um sentido importante nas relações sociais sob a liderança. Trata-se de expressão social em

abordagem que reflete significados diretamente relacionados aos motivos e representações legítimas e relacionados aos indivíduos em coletividade, e que são expressos de modo singular, no magnetismo de atração e credibilidade. A maior relevância atribuída a esta dimensão do carisma encontra-se nos contextos organizacionais dos *clusters* América Latina, Anglos, Sul Asiático e Europa Germânica. Europa Latina, Europa Nórdica e África Sub-Sahara apresentam relevância mediana nesta dimensão. Europa Oriental, Ásia Confuciana e Oriente Médio apresentam baixa relevância em relação ao carisma, conforme ilustra o gráfico a seguir.

Gráfico 1 - Liderança carismática



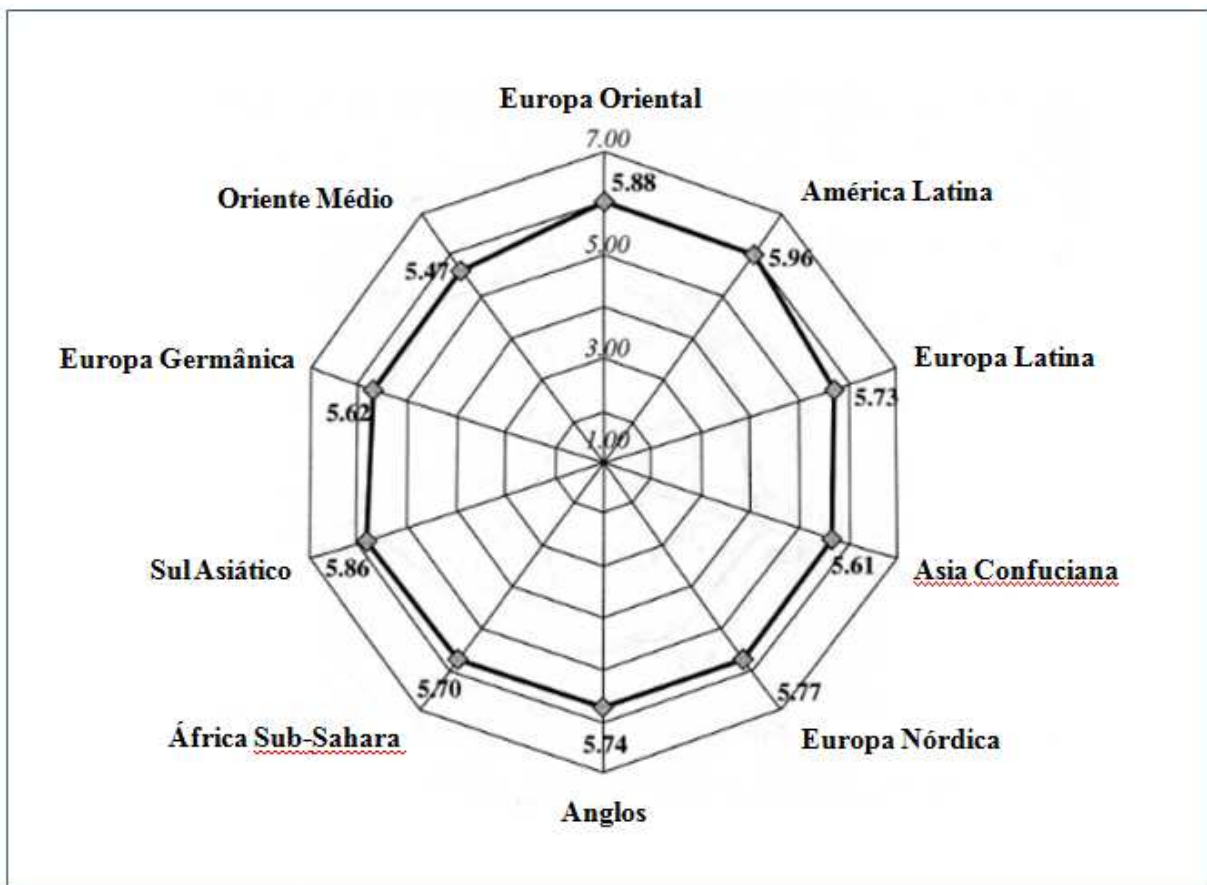
Fonte: House et al. (2004)

2.5.1.1.2 Orientação para o Time

A orientação para o time estimula as relações de complementaridade e empenho mútuo entre os indivíduos em suas respectivas atividades, de modo que a noção de que todos integram um único organismo é o fundamento

essencial à sobrevivência e alcance dos objetivos de todos, portanto prevalece a ideia de objetivo comum, minimizando preferências individualistas ou predileções que se sobreponham ao benefício de todos os integrantes da equipe. A maior relevância atribuída a esta dimensão de orientação para o time encontra-se nos contextos organizacionais dos *clusters* Europa Oriental, América Latina e Sul Asiático. Europa Latina, Europa Nórdica, Anglos e África Sub-Sahara apresentam relevância mediana nesta dimensão. Europa Germânica, Asia Confuciana e Oriente Médio apresentam baixa relevância em relação à liderança orientada para o time, conforme ilustra o gráfico a seguir.

Gráfico 2 - Liderança orientada para o time



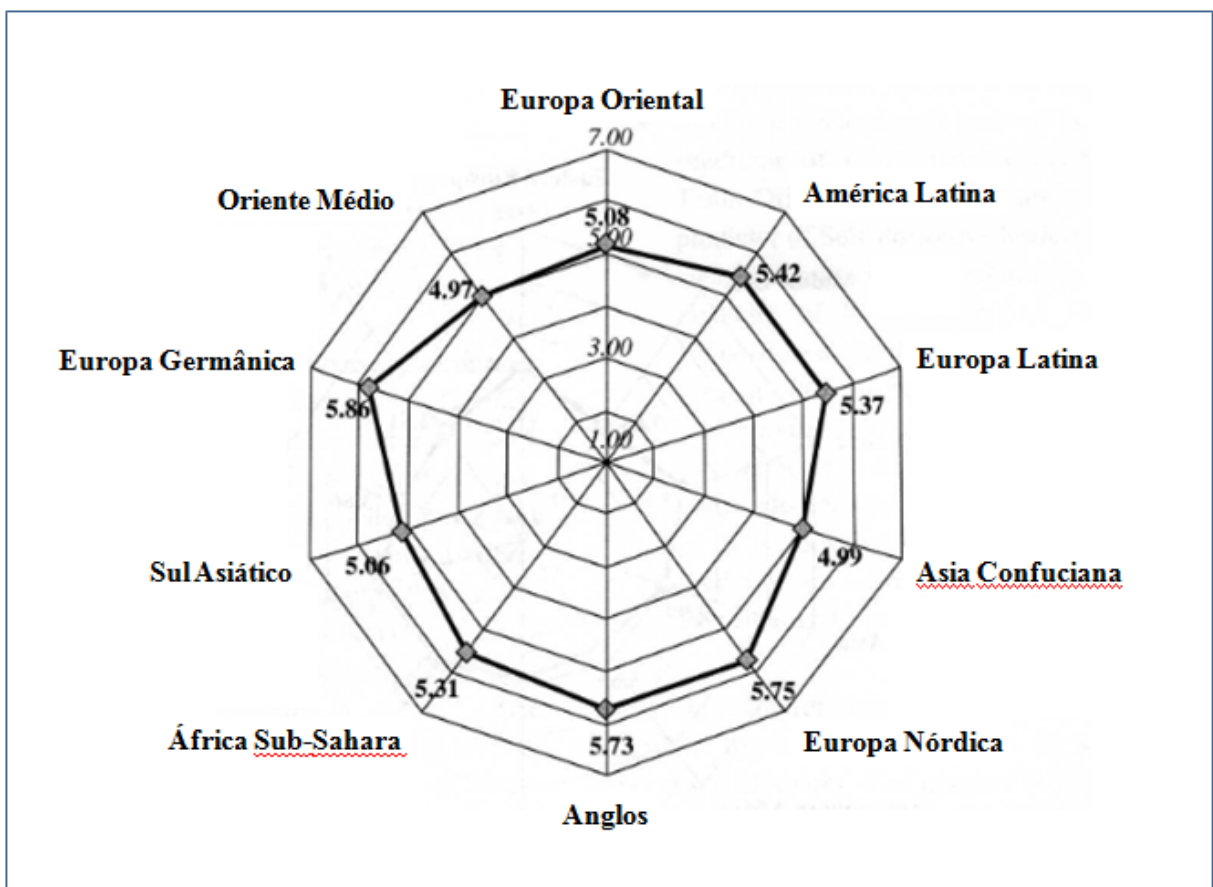
Fonte: House et al. (2004)

2.5.1.1.3 Liderança Participativa

A liderança participativa refere-se à construção coletiva de ações e decisões, por meio da escuta, negociação de significados no entendimento dos indivíduos em um coletivo e comunicação com claro teor democrático, com o

componente do envolvimento das pessoas no que é planejado e executado. A maior relevância atribuída dimensão de liderança participativa encontra-se nos contextos organizacionais dos *clusters* Europa Nórdica, Anglos e Europa Germânica. América Latina, Europa Latina e África Sub-Sahara apresentam relevância mediana nesta dimensão. Europa Oriental, Sul Asiático, Ásia Confuciana e Oriente Médio apresentam baixa relevância em relação à liderança participativa, conforme ilustra o gráfico a seguir.

Gráfico 3 - Liderança participativa



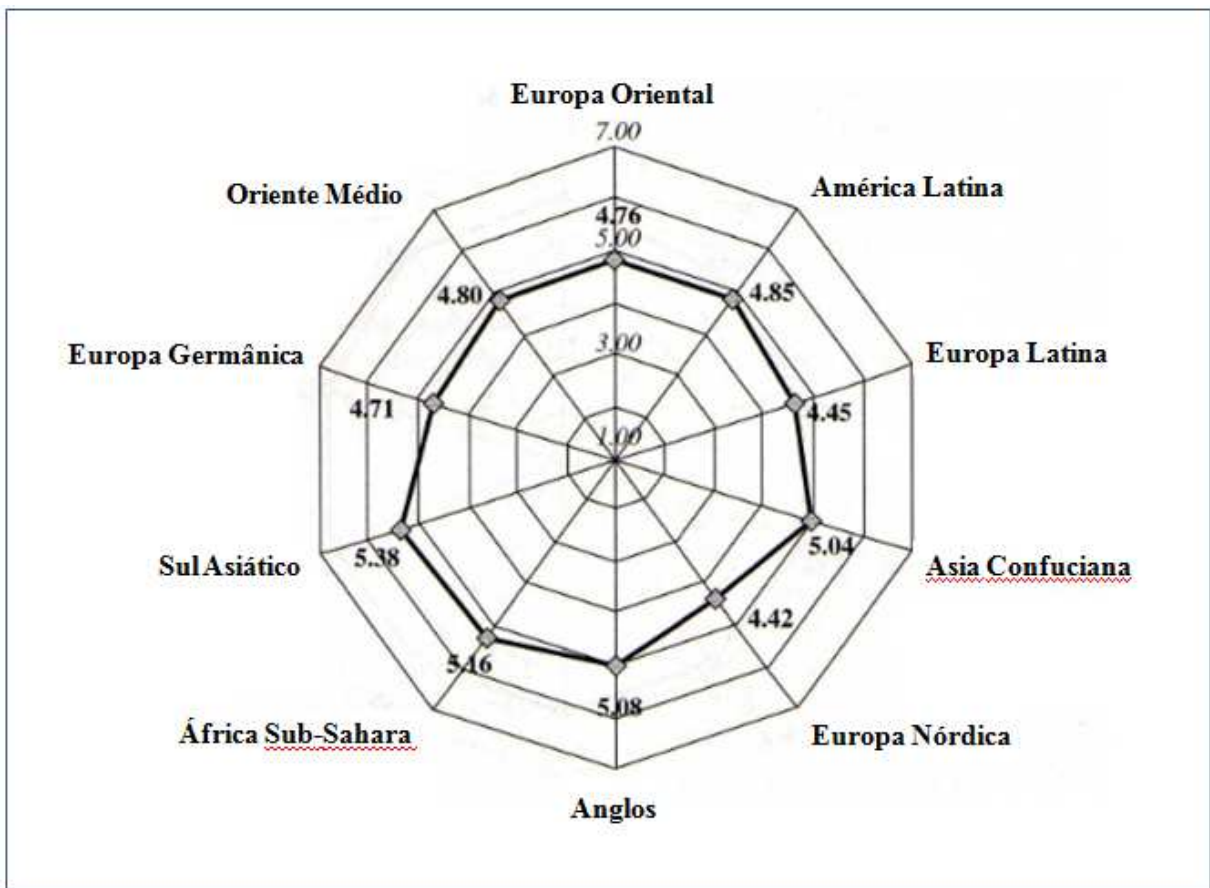
Fonte: House et al. (2004)

2.5.1.1.4 Liderança Orientada para o Humano

A orientação para o humano enfatiza compreensão à condição humana em um sistema complexo, onde os processos e decisões possam ser flexíveis, dentro de limites aceitáveis e de comum acordo entre os indivíduos, acomodando demandas e circunstâncias de virtudes e falhabilidade humanas, na maioria das vezes contingenciais. Este aspecto pode ser encontrado na literatura

sob o termo compaixão ou ética da compreensão, como um princípio produtivo ético que visa melhor convivência e desempenho possíveis. A maior relevância atribuída dimensão de liderança orientada para o humano encontra-se nos contextos organizacionais dos *clusters* Anglos, África Sub-Sahara e Sul Asiático. Europa Oriental, América Latina, Asia Confuciana, Europa Germânica e Oriente Médio apresentam relevância mediana nesta dimensão. Europa Nórdica e Europa Latina apresentam baixa relevância em relação à liderança orientada para o humano, conforme ilustra o gráfico a seguir.

Gráfico 4 - Orientação para o humano



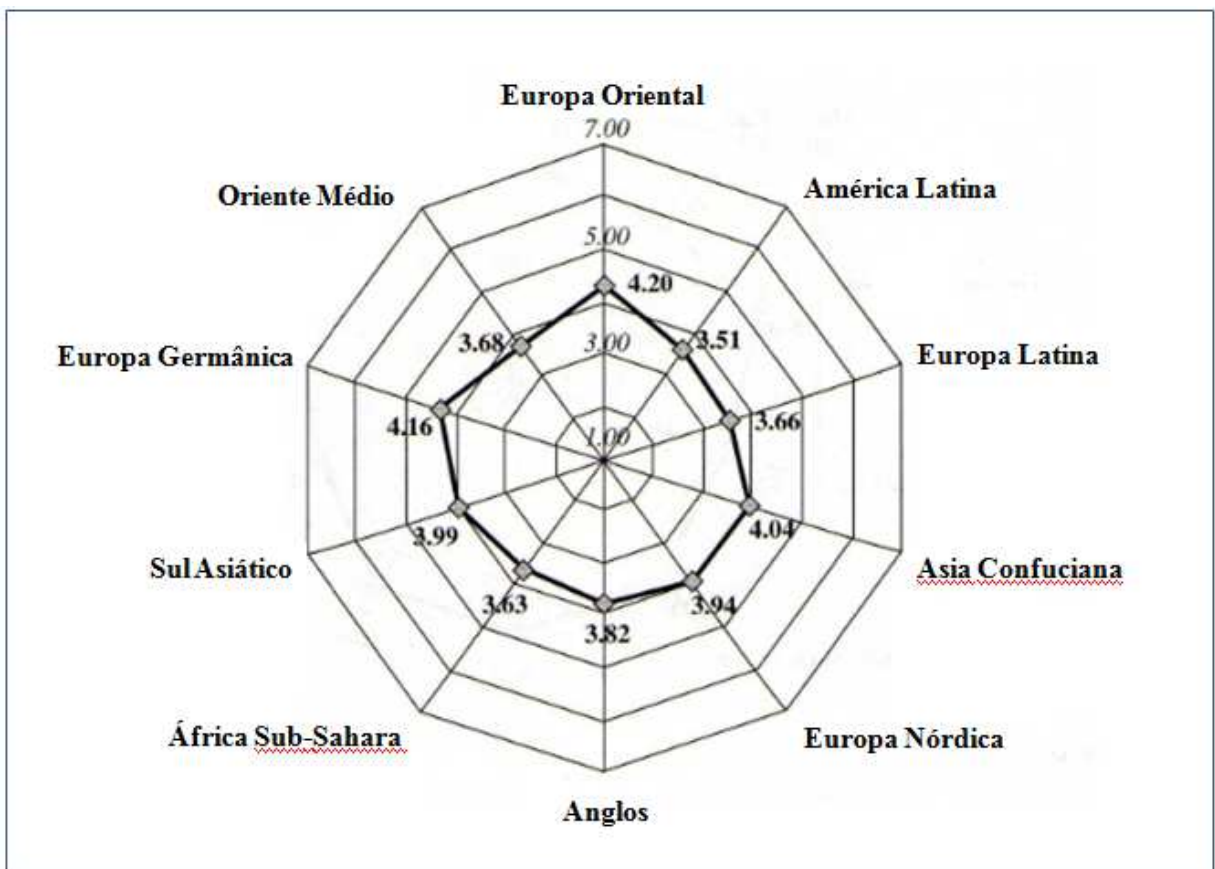
Fonte: House et al. (2004)

2.5.1.1.5 Liderança Pró-Autonomia

A autonomia é uma dimensão que, mais do que presente ou ausente, deve ser compreendida como um determinado limite mínimo e máximo, cuja aplicação junto ao contexto organizacional, em equipes ou indivíduos, admite que ações e decisões possam ser delegadas ou representadas com maior grau

de liberdade na execução das atividades que compreendem os processos de trabalho. A maior relevância atribuída dimensão de liderança pró-autonomia encontra-se nos contextos organizacionais dos *clusters* Europa Oriental e Europa Germânica. Asia Confuciana, Europa Nórdica, Anglos e Sul Asiático apresentam relevância mediana nesta dimensão. África Sub-Sahara, América Latina, Oriente Médio e Europa Latina apresentam baixa relevância em relação à liderança pró- autonomia, conforme ilustra o gráfico a seguir.

Gráfico 5 - Liderança pró-autonomia



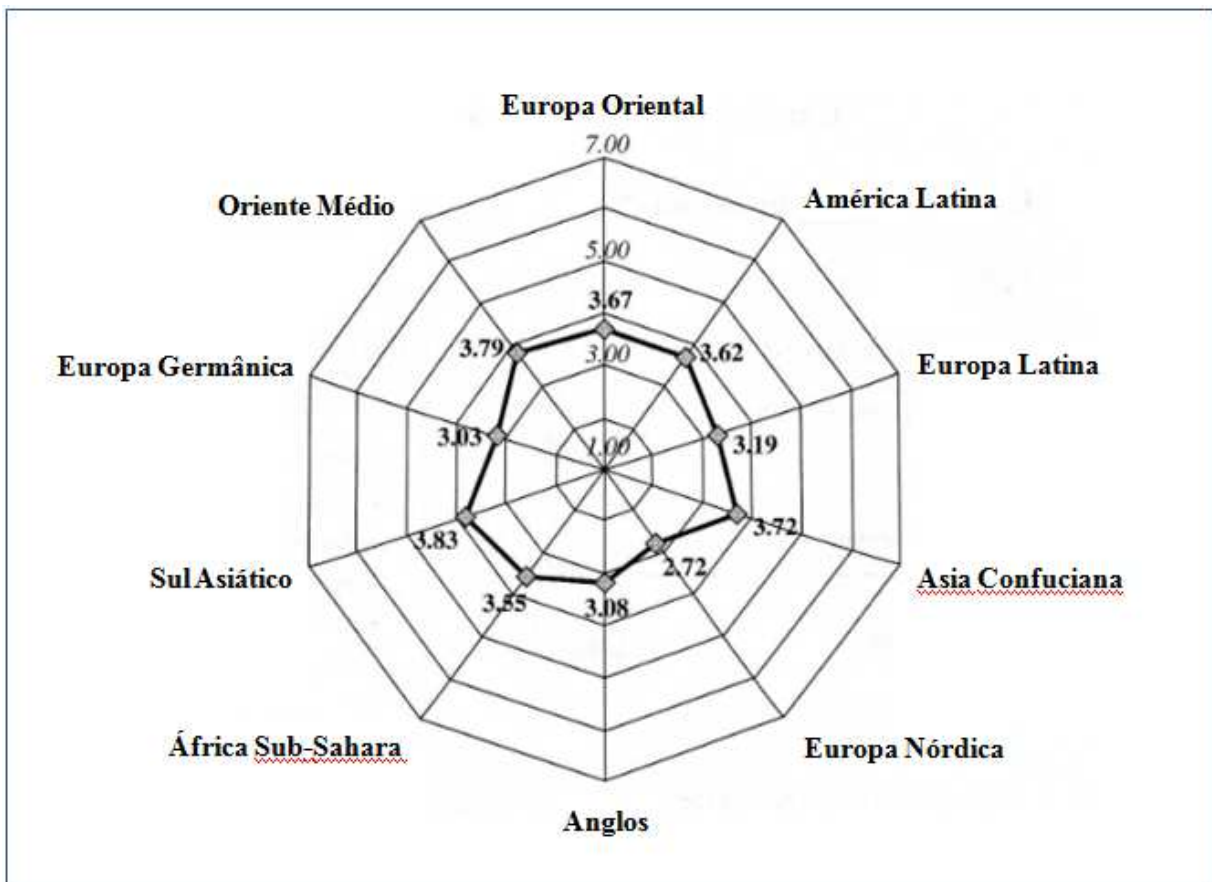
Fonte: House et al. (2004)

2.5.1.1.6 Liderança Auto-Protetora

A liderança auto-protetora envolve os estímulos e critérios de ação que visam a manutenção nas posições na configuração estratégica e estrutural de determinado contexto. Trata-se de consideração de oportunidades e ameaças individuais e coletivas nas interações sociais, diante de objetivos e desempenho pré-estabelecidos. A maior relevância atribuída dimensão de liderança pró-

autonomia encontra-se nos contextos organizacionais dos *clusters* Asia Confuciana, Sul Asiático e Oriente Médio. Europa Oriental, América Latina, Europa Latina e África Sub-Sahara apresentam relevância mediana nesta dimensão. Europa Germânica, Europa Nórdica e Anglos apresentam baixa relevância em relação à liderança auto-protetora, conforme ilustra o gráfico a seguir.

Gráfico 6 - Liderança auto-protetora



Fonte: House et al. (2004)

As dimensões culturais apresentadas referem-se exclusivamente ao ambiente organizacional, a fim de permitir uma leitura inicial das predominâncias de aceitação, expectativas e validação presentes em uma equipe de trabalho, em relação à liderança e aos atributos no perfil do líder. Há que se discernir este aspecto indicado, assimilando a teoria da liderança culturalmente esperada (LORD; MAHER, 1991) como base inicial de entendimento de predominâncias culturais, para servir de insumos no desenho de perfil do líder (HOUSE et al., 2006). Nesse processo, portanto, podem ocorrer inclusive alterações nas

intensidades das referidas dimensões culturais, pois os contextos organizacionais podem ser multiculturais, isto é, apresentar várias culturas, de onde haverá que ser interpretada adequadamente pelo líder global, qual resultante será a predominância cultural, a fim de ponderar suas dimensões culturais naquele contexto.

2.5.2 Liderança Esperada e Escolhas Estratégicas

A partir das bases teóricas sobre influência cultural e estratégica, é possível admitir a existência de uma correspondência entre influência cultural, resultante das dimensões de liderança culturalmente aceitável, e as escolhas estratégicas, resultantes das descrições estratégicas e do nível de complexidade do arranjo que caracteriza uma determinada unidade de internacionalização, conforme quadros demonstrativos que seguem. Desta forma, é possível compreender a existência de predominâncias específicas, na configuração de capacidades do Global Mindset dos líderes globais, em seus respectivos contextos.

2.5.2.1 Líder Global na Europa Oriental

O líder global na Europa Oriental recebe influências culturais e estratégicas que lhe conduzem à configuração e ao acionamento de seus capitais de global mindset, com competências que enfatizam autonomia e orientação para o time, em unidades de alta complexidade estratégica. Tais aspectos reforçam a necessidade de estimular forte engajamento e manter autonomia com proximidade e atenção aos aspectos humanos da equipe, assim como carisma, orientação para o humano e senso de auto-proteção para unidades de alta complexidade, conforme detalhes do quadro que segue.

Quadro 8 - Influência cultural e estratégica na liderança esperada da Europa Oriental

Dimensões culturais relevantes \ Complexidade estratégica	Alta complexidade
	<ul style="list-style-type: none"> • Subsidiárias • Joint-ventures
Carisma	M
Orientação para o Time	M
Participação	B
Orientação para o Humano	M
Autonomia	A
Auto-proteção	M

Legendas: "A" para alta intensidade, "M" para intensidade mediana e "B" para baixa intensidade.

2.5.2.2 Líder Global na América Latina

O líder global na América Latina recebe influências culturais e estratégicas que lhe demandam configuração e acionamento de seus capitais de global mindset, com competências que destaquem carisma e orientação para o time, em unidades de alta complexidade estratégica. Tais aspectos em unidades de alta complexidade reforçam a necessidade de estimular forte engajamento e manter interações de alto significado simbólico e carisma, atenção aos aspectos humanos da equipe, participação, senso humanitário e de auto-proteção, mas autonomia não é uma expectativa destacadamente esperada, conforme detalhes do quadro que segue.

Quadro 9 - Influência cultural e estratégica na liderança esperada da América Latina

Dimensões culturais relevantes \ Complexidade estratégica	Alta complexidade
	<ul style="list-style-type: none"> • Subsidiárias • Joint-ventures
Carisma	A
Orientação para o Time	A
Participação	M
Orientação para o Humano	M
Autonomia	B
Auto-proteção	M

Legendas: "A" para alta intensidade, "M" para intensidade mediana e "B" para baixa intensidade.

2.5.2.3 Líder Global na Europa Latina

O líder global na Europa Latina recebe influências culturais e estratégicas que lhe conduzem à configuração e ao acionamento de seus capitais de global mindset, com competências que enfatizam carisma e orientação para o time, participação e auto-proteção, com baixa autonomia e baixa orientação para o humano em unidades de alta complexidade estratégica, conforme detalhes do quadro que segue.

Quadro 10 - Influência cultural e estratégica na liderança esperada da Europa Latina

Dimensões culturais relevantes \ Complexidade estratégica	Alta complexidade
	<ul style="list-style-type: none"> • Subsidiárias • Joint-ventures
Carisma	M
Orientação para o Time	M
Participação	M
Orientação para o Humano	B
Autonomia	B
Auto-proteção	M

Legendas: "A" para alta intensidade, "M" para intensidade mediana e "B" para baixa intensidade.

2.5.2.4 Líder Global na Ásia Confuciana

O líder global na Ásia Confuciana recebe influências culturais e estratégicas que lhe demandam à configuração e ao acionamento de seus capitais de global mindset, com competências que destaquem auto-proteção, medianamente a autonomia e orientação para o humano, orientação para o time e carisma, o aspecto alto a ser contemplado em unidades de alta complexidade estratégica é a autoproteção. Disciplina, exatidão, respeito e autonomia são elementos relevantes na configuração das competências do líder na Ásia Confuciana, conforme detalhes do quadro que segue.

Quadro 11 - Influência cultural e estratégica na liderança esperada da Ásia Confuciana

Dimensões culturais relevantes \ Complexidade estratégica	Alta complexidade
	<ul style="list-style-type: none"> • Subsidiárias • Joint-ventures
Carisma	M
Orientação para o Time	M
Participação	B
Orientação para o Humano	M
Autonomia	M
Auto-proteção	A

Legendas: "A" para alta intensidade, "M" para intensidade mediana e "B" para baixa intensidade.

2.5.2.5 Líder Global na Europa Nórdica

O líder global na Europa Nórdica está sob influências culturais e estratégicas que lhe demandam configuração e acionamento de seus capitais de global mindset, com competências que pedem participação e carisma como aspectos muito esperados na liderança, com autonomia e orientação para o time medianos e baixa orientação para o humano e auto-proteção em níveis de alta complexidade. Tais aspectos reforçam a necessidade de atuar e manter o engajamento de contextos organizacionais relativamente maduros e disciplinados, conforme detalhes do quadro que segue.

Quadro 12 - Influência cultural e estratégica na liderança esperada da Europa Nórdica

Dimensões culturais relevantes \ Complexidade estratégica	Alta complexidade
	<ul style="list-style-type: none"> • Subsidiárias • Joint-ventures
Carisma	A
Orientação para o Time	M
Participação	A
Orientação para o Humano	B
Autonomia	M
Auto-proteção	B

Legendas: "A" para alta intensidade, "M" para intensidade mediana e "B" para baixa intensidade.

2.5.2.6 Líder Global nos Anglos

O líder global nos Anglos está sob influências culturais e estratégicas que lhe demandam configuração e acionamento de seus capitais de global mindset, com competências de participação em todos os níveis de complexidade estratégica. Carisma, participação e orientação para o humano destacam-se como condições para acionamento de competências em contextos de nível alto em complexidade estratégica, com orientação para o time e autonomia medianas e baixa necessidade de auto-proteção. Tais aspectos remetem a necessidade de uma ampla atuação democrática, com clareza das normas, carismática e com atenção ao aspecto humano, conforme detalhes do quadro que segue.

Quadro 13 - Influência cultural e estratégica na liderança esperada dos Anglos

Dimensões culturais relevantes \ Complexidade estratégica	Alta complexidade
	<ul style="list-style-type: none"> • Subsidiárias • Joint-ventures
Carisma	A
Orientação para o Time	M
Participação	A
Orientação para o Humano	A
Autonomia	M
Auto-proteção	B

Legendas: "A" para alta intensidade, "M" para intensidade mediana e "B" para baixa intensidade.

2.5.2.7 Líder Global na África Sub-Sahara

O líder global na África Sub-Sahara, em unidades de alta complexidade, está sob influências culturais e estratégicas que lhe demandam a configuração e o acionamento de seus capitais de global mindset, com competências de alta orientação para o humano. Medianamente carisma, orientação para o time, participação e auto-proteção. Baixa demanda por autonomia. Tais aspectos remetem a necessidade de atenção ao aspecto humano e manutenção de um sentido de segurança, conforme detalhes do quadro que segue.

Quadro 14 - Influência cultural e estratégica na liderança esperada da África Sub-Sahara

Dimensões culturais relevantes	Complexidade estratégica	Alta complexidade
Carisma		M
Orientação para o Time		M
Participação		M
Orientação para o Humano		A
Autonomia		B
Auto-proteção		M

Legendas: "A" para alta intensidade, "M" para intensidade mediana e "B" para baixa intensidade.

2.5.2.8 Líder Global no Sul Asiático

O líder global no Sul Asiático, em unidades de alta complexidade, está sob influências culturais e estratégicas que lhe demandam a configuração e o acionamento de seus capitais de global mindset, com competências de alta orientação para o humano, carisma e orientação para o time, com baixa autoproteção e participação, mediana autonomia, conforme detalhes do quadro que segue.

Quadro 15 - Influência cultural e estratégica na liderança esperada do Sul Asiático

Dimensões culturais relevantes \ Complexidade estratégica	Alta complexidade
	<ul style="list-style-type: none"> • Subsidiárias • Joint-ventures
Carisma	A
Orientação para o Time	A
Participação	B
Orientação para o Humano	A
Autonomia	M
Auto-proteção	B

Legendas: "A" para alta intensidade, "M" para intensidade mediana e "B" para baixa intensidade.

2.5.2.9 Líder Global na Europa Germânica

O líder global na Europa Germânica, em unidades de alta complexidade, recebe influências culturais e estratégicas que lhe exigem configuração e acionamento de um global mindset, com competências de alta orientação para o carisma, participação e autonomia, baixa autoproteção e medianas orientações para o time e para o humano, conforme detalhes do quadro que segue.

Quadro 16 - Influência cultural e estratégica na liderança esperada da Europa Germânica

Dimensões culturais relevantes \ Complexidade estratégica	Alta complexidade
	<ul style="list-style-type: none"> • Subsidiárias • Joint-ventures
Carisma	A
Orientação para o Time	M
Participação	A
Orientação para o Humano	M
Autonomia	A
Auto-proteção	B

Legendas: "A" para alta intensidade, "M" para intensidade mediana e "B" para baixa intensidade.

2.5.2.10 Líder Global no Oriente Médio

O líder global no Oriente Médio, em unidades de alta complexidade, recebe influências culturais e estratégicas que lhe exigem configuração e acionamento de um global mindset, com competências de estímulo à auto-proteção na equipe, mediana autonomia e orientação para o humano, e baixo carisma, baixa participação e baixa orientação para o time, conforme detalhes do quadro que segue.

Quadro 17 - Influência cultural e estratégica na liderança esperada do Oriente Médio

Dimensões culturais relevantes \ Complexidade estratégica	Alta complexidade
	<ul style="list-style-type: none"> • Subsidiárias • Joint-ventures
Carisma	B
Orientação para o Time	B
Participação	B
Orientação para o Humano	M
Autonomia	M
Auto-proteção	A

Legendas: "A" para alta intensidade, "M" para intensidade mediana e "B" para baixa intensidade.

Mediante as influências de aspectos culturais e de escolhas estratégicas este estudo avança no delineamento do perfil do líder global, focalizando a formação de um perfil genérico e adaptável, preparando as bases para um posterior processo recursivo de ajustamento do líder no contexto organizacional. Com base nas discussões apresentadas neste capítulo, emerge o pressuposto que segue.

PRESSUPOSTO 4: os aspectos culturais na internacionalização influenciam o contexto organizacional e são mapeados pela configuração de dimensões da liderança culturalmente esperada, derivadas das caracterizações culturais de diferentes sociedades culturais, os clusters sociais.

Desta forma, a lógica em tese explora fundamentos teóricos no avanço sobre diferentes aspectos do global mindset, como uma referência específica de capitais, que norteará o desenvolvimento do líder global, inserido pela expatriação, repatriação ou atuação remota na realidade de internacionalização.

A configuração de competências e capacidades específicas no *Global Mindset* de um líder global sustenta a tese de que é possível um melhor ajustamento do líder global, quanto mais aderentes forem as suas capacidades identificadas, como aquelas necessárias e indispensáveis às entregas esperadas, a partir dos aspectos estratégicos e culturais que constituem o seu contexto de atuação internacional.

2.6 AJUSTAMENTO DO LÍDER GLOBAL

Como marco definitivo nas pesquisas sobre o processo adaptativo do líder global em um novo contexto organizacional fora de seu país de origem, Black e Mendenhall (1991) estruturam o modelo adaptativo denominado “ajustamento”, partindo do entendimento de alguns primeiros elementos críticos mais relevantes, e que efetivamente participam da dinâmica de ajustamento do indivíduo em um contexto internacional.

No decorrer dos trabalhos os elementos foram se ampliando em especificidades que formaram um primeiro *framework* sobre ajustamento internacional. Mais tarde, os primeiros achados serviram de base teórica para compreender o ritmo de atuação destes elementos e o impacto de seus efeitos no ajustamento internacional. Inicialmente, os autores apresentam cinco dimensões que representam os principais elementos do ajustamento:

- a) treinamento prévio sobre o novo contexto, em cujos estudos Fiedler, Mitchell e Triandis (1971), Mitchell et al. (1972) e Black e Mendenhall (1990) confirmam uma correlação positiva entre efetividade na adaptação cultural e prévio treinamento *cross-cultural*, para diferentes culturas;
- b) experiência prévia no novo contexto, que segundo Torbiorn (1982) não determina a efetividade do ajustamento, apenas facilita o processo;
- c) mecanismos organizacionais de seleção, como critérios de seleção de executivos para missões internacionais que, segundo Mendenhall, Dunbar e Oddou (1987), tem se concentrado em capacidade técnica e experiência técnica na posição a ser assumida no novo contexto;

- d) capacidades individuais, onde Black e Mendenhall (1990) descrevem as três dimensões: 1. Dimensão interna, ou Self, referente à auto-eficácia, bem-estar psicológico, saúde mental, auto-confiança e resistência ao stress, 2. Dimensão de Relacionamento, referente ao gosto de culturas diferentes, integração e interação entre elementos de diversidade, e 3. Dimensão da Percepção, referente às habilidades cognitivas para obtenção de uma correta percepção de sistemas sociais e de todo o ambiente estrangeiro;
- e) fatores extra-profissionais, que segundo Church (1982) e Mendenhall e Oddou (1985), podem ser compreendidos em duas dimensões: 1. Distância cultural, como maior ou menor contraste em relação aos padrões culturais originais do indivíduo, e 2. Ajustamento familiar, como adaptação do cônjuge ou outros membros da família ao novo ambiente internacional. Segundo Vianna e Souza (2009) e Joly (1996), o aspecto da adaptação do cônjuge se apresenta como um dos construtos mais relevantes no processo de adaptação de líderes globais.

As três primeiras dimensões (treinamento, experiência e mecanismos organizacionais) são identificadas pelos autores como integrantes de uma fase de ajustamento prévio, ou ajustamento antecipatório (VIANNA; SOUZA, 2009), isto é, são ajustes anteriores à chegada do indivíduo em seu novo contexto profissional. As duas dimensões seguintes (capacidades individuais e fatores extra-profissionais) correspondem às ações de ajustamento posterior, já no país anfitrião, após chegada dos indivíduos em seus novos contextos profissionais, o que irá caracterizar um determinado nível de ajustamento ao contexto internacional.

A partir das especificidades do contexto internacional, os autores incorporaram variáveis que já integravam os princípios de ajustamento nos contextos domésticos, no próprio país de origem. Assim, foram os seguintes aspectos:

- a) socialização na organização, que embora inicie no treinamento ainda na etapa antecipatória, segundo Brief, Aldag, Van Sell e Melone (1979) e Feldman (1976), tem sua manifestação efetiva no novo

contexto profissional, conforme Ashford e Taylor (1990) e Jones (1986), que identificam esta socialização em duas formas complementares, em normas e procedimentos de conteúdo formal e em táticas e comportamentos informais. Em expansão à socialização, a literatura aponta construtos que interferem nesta socialização como *sense-making*, isto é o que faz sentido para o indivíduo (WEICK, 1995; 1979; WEICK; SUTCLIFF, 2001) frente as suas aspirações pessoais e de carreira, o impacto e intensidade da mudança, o que pode gerar algum efeito de dissonância cognitiva (FESTINGER, 1956) e interferir negativamente no ajustamento, conforme sustenta Louis (1980a; 1980b);

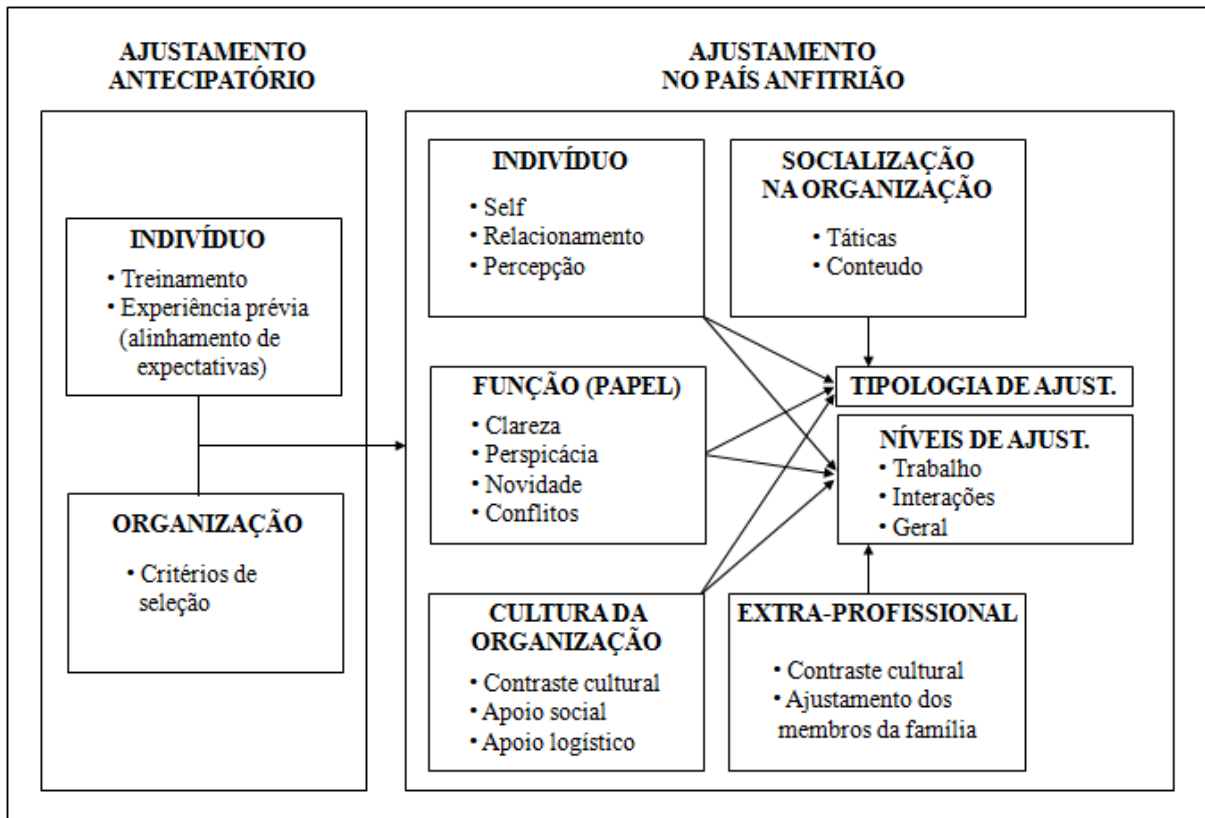
- b) papéis da função, que segundo Nicholson (1984) e Dawis e Lofquist (1984) definem a possibilidade do ajustamento ser ativo – ao alterar o papel da função, ou reativo - permanecendo o mesmo papel da função, tendo apenas a adaptação gerencial no método de trabalho do novo líder ao novo contexto. Sobre os papéis da função, os autores organizam quatro subdivisões relevantes ao ajustamento: 1. Clareza sobre as atribuições do cargo frente às estratégias e missão de sua estrutura, 2. Perspicácia como discernimento do que é admissível mudar, alterar, adaptar nos processos gerenciais, 3. Novidade ou grau de contraste frente ao que tem registro em seu histórico profissional, e 4. Conflitos, como disfunções entre posições de poder e entendimento sobre estratégias e operações;
- c) cultura da organização, que segundo Brett (1980) e Pinder e Schroeder (1987) pode dispor de mecanismos internos, normas e procedimentos que amenizam o choque cultural e dificuldades iniciais nas rotinas de convívio social, em um novo contexto. Andreason (2003) e Black e Mendenhall (1991) confirmam a importância do apoio logístico, com moradia e integração socio-cultural em um processo de ajustamento efetivo;
- d) ajustamento extraprofissional, como um dos fatores que podem acarretar grandes transtornos e sofrimento diz respeito basicamente à adaptação de cônjuge e demais familiares. Lindgren e Wahlin (2001), Osland (2000) e Joly (1996), sustentam que atribuições internacionais

demandam transformações pessoais e de autodesenvolvimento, tanto do executivo quanto de sua família. Por isso falar uma nova língua, sentir-se integrado e satisfeito em atividades ocupacionais, de trabalho, ensino ou lazer é fundamental para que o líder tenha as condições básicas para um excelente desempenho de suas funções (FREITAS, 2000; SHAFFER; HARRISON; GILLEY, 1999; BLACK; STEPHENS, 1989; BLACK; MENDENHALL, 1988).

Em contextos internacionalizados torna-se fundamental que as pessoas sejam preparadas adequadamente para lidar com as complexidades que transcendem as competências necessárias para operar em contextos locais (VIANNA; SOUZA, 2009), pois nesses contextos estrangeiros, a adaptação de todos os membros da família a nova realidade cultural e o estabelecimento de relações colaborativas de liderança em ambientes multiculturais representam os maiores desafios, segundo achados de Tanure e Duarte (2006).

A tipologia e os níveis de ajustamento, segundo Nicholson (1984) e Dawis e Lofquist (1984), embora não constituam uma escala específica definida, sugerem a possibilidade de se estabelecer certa tipologia (nas variáveis papéis da função e cultura da organização) e níveis de ajustamento (nas variáveis socialização e papéis da função) a partir dos aspectos anteriormente descritos, destacando os papéis da função, por estarem diretamente relacionados aos interesses estratégicos que a organização tem em manter um líder global em um determinado contexto. A figura a seguir apresenta o modelo compreensivo de Black e Mendenhall (1991), como um estudo de integração de elementos determinantes do ajustamento internacional, ainda que sem registros em relação à tipologia, padrões ou níveis de ajustamento em diferentes contextos organizacionais.

Figura 6 - Framework integrado no ajustamento internacional



Fonte: Black e Mendenhall (1991)

A partir das configurações do modelo de ajustamento internacional de Black e Mendenhall (1991), é possível admitir que as diferentes estratégias de internacionalização e influências culturais, ao gerar diferentes contextos organizacionais, podem exigir diferentes predominâncias no perfil de competências de seus líderes globais, bem como demandar diferentes ritmos em seus processos de ajustamento. Logo, estas variações contextuais podem também alterar o ritmo e as especificações das variáveis que caracterizam um processo de ajustamento.

Desta forma, é plausível considerar que em diferentes contextos de internacionalização existem diferentes formas de manifestação das variáveis de ajustamento, cujas dinâmicas, entre estratégias e processos de ajustamento, interferem na adaptação do líder global em um contexto específico de internacionalização, diante da configuração do seu perfil de competências e *Global Mindset*.

2.6.1 Fases de Ajustamento

O entendimento da academia sobre as fases que caracterizam o processo de ajustamento está embasado em duas teorias. A teoria da aprendizagem social, Social Learning Theory – SLT, que fundamenta as dimensões possíveis a serem trabalhadas na aprendizagem e adaptação sobre um novo ambiente social e os princípios da chamada Teoria da Curva “U”, que expressa graficamente um padrão genérico de ajustamento que sofre alterações comportamentais ao longo do tempo, decorrentes de contrastes culturais (HARRIS, 2004; HOFSTEDE, 1991; SURDAM; COLLINS, 1984; CHURCH, 1982; TORBIORN, 1982; RUBEN; KEALEY, 1979; KLINEBERG; HULL, 1979; BANDURA, 1977; CHANG, 1973; GOLDEN, 1973; HEAT, 1970; BECKER, 1968; DEUTSCH; WON, 1963; LYSGAARD, 1955). A teoria da Curva “U” ao definir os contornos adaptativos e suas circunstâncias, em diferentes estágios de tempo, é referência teórica para possível elaboração de *estratégias* de desenvolvimento do líder, na lógica de configuração de seu Global Mindset. Em complementação, a teoria da aprendizagem social explora os possíveis elementos instrumentais na gestão internacional de pessoas, a fim operacionalizar meios adaptativos, como treinamentos, viagens, suporte logístico entre outros aspectos. A teoria da curva “U” explica o processo de ajustamento a partir da identificação de quatro fases, ou momentos no tempo, em que as variáveis do processo são dispostas e passam a exercer sobre os indivíduos e o contexto uma série de movimentos de efeitos adaptativos. As fases que caracterizam a curva “U” são:

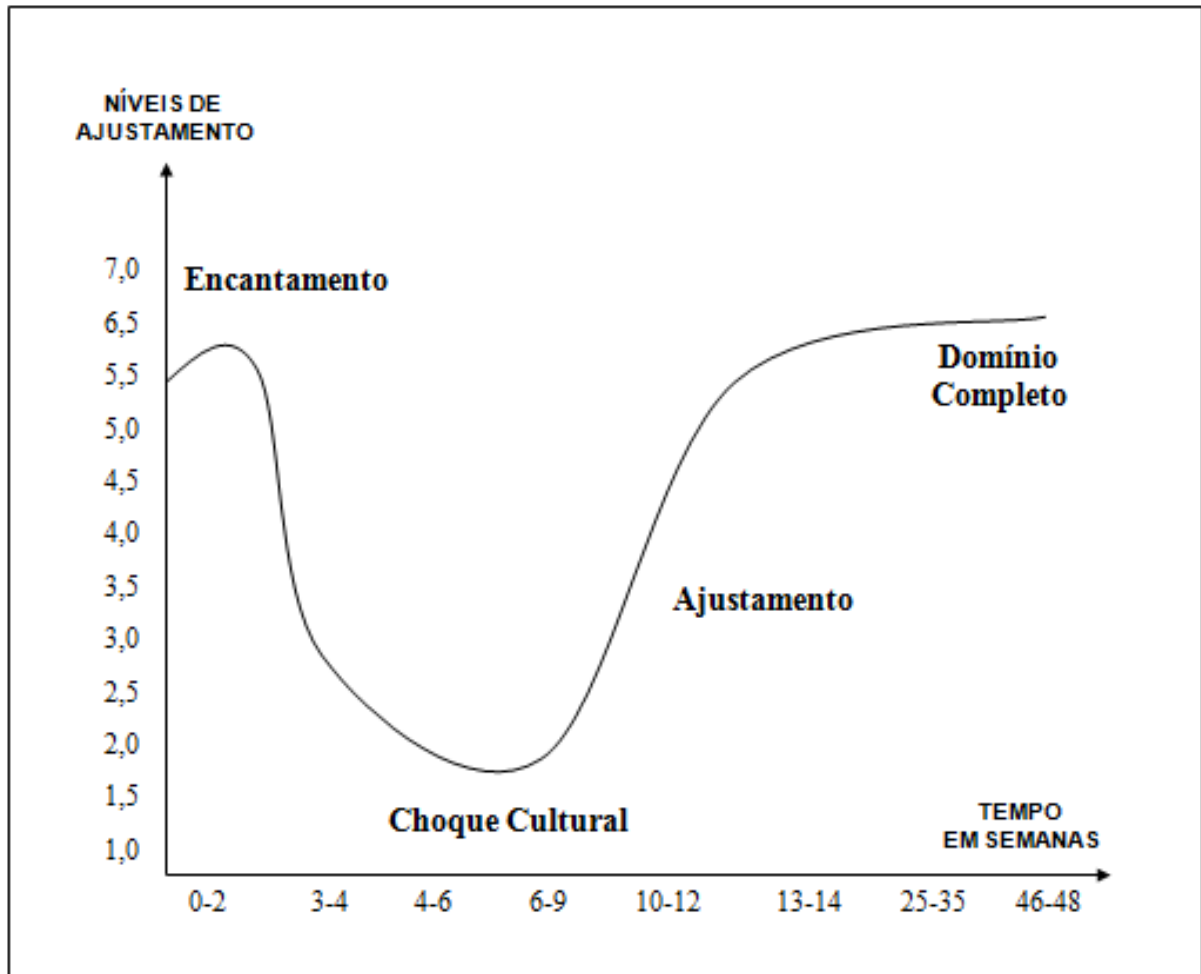
- a) estágio de encantamento, ou “lua-de-mel”, que se refere às primeiras semanas em um novo contexto, fortemente marcado pelo encantamento com a nova cultura, todas as novidades são bem-vindas e parecem não ter maiores impactos sobre a identidade e o comportamento originais das pessoas em suas relações;
- b) estágio de choque cultural, que corresponde à fase em que as diferenças culturais passam a ser frustrantes e dissonantes de um conjunto de princípios, hábitos e costumes originais do indivíduo e de seus familiares, bem como suas percepções iniciais sobre os desafios de uma vida fora do seu país;

- c) estágio de ajustamento, onde inicia a aprendizagem sobre a cultura local e a adoção espontânea de um comportamento adaptado às normas e costumes da nova cultura. Passa, portanto, a existir uma gradual adaptação a nova cultura. Embora este estágio seja denominado ajustamento, o processo de ajustamento de forma plena compreende as etapas antecipatória e no país anfitrião;
- d) estágio de domínio completo, como desenvolvimento de avanços incrementais no conhecimento e nas capacidades do indivíduo, gerando confiança nas relações de liderança e colaboração (SOUZA, 2009) entre os membros deste novo contexto.

É razoável admitir, portanto, a estreita relação entre aprendizagem – atenção, retenção, reprodução, incentivos e processos motivacionais (BANDURA, 1977) e o ajustamento, entre os momentos que caracterizam a adaptação de líderes globais em seus diferentes contextos internacionais – conforme a teoria da curva “U”.

O gráfico a seguir exemplifica os tempos e movimentos em que as variáveis de ajustamento podem ser acionadas e possibilitar o avanço comportamental do líder aos estágios posteriores do processo.

Gráfico 7 - Estágios da curva “U” de ajustamento



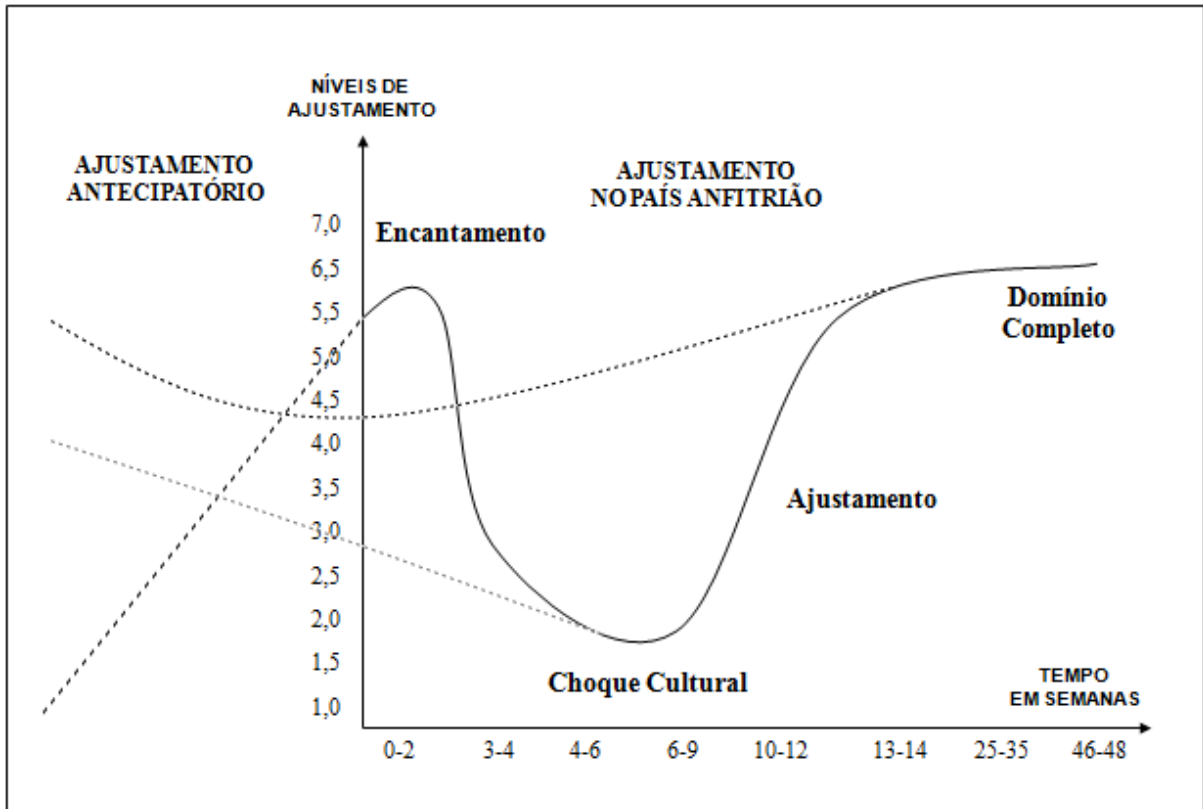
Fonte: Black e Mendenhall (1990)

Ao considerar as variações contextuais, é razoável admitir também que diferentes motivações estratégicas de internacionalização, juntamente com diferentes aspectos culturais, podem demandar do perfil dos líderes globais diferentes padrões de competências em processos de ajustamento específicos. Nesta ótica, nota-se a possibilidade da existência de um *Global Mindset* adaptável, mediante a formulação de um conjunto de capacidades (configuradas como elementos reagentes nos capitais intelectual, social e psicológico), a serem demandadas, identificadas e acionadas nas interações do líder global em um contexto organizacional específico, com vistas à adaptação.

As motivações estratégicas de internacionalização e as diferenças culturais, entre o país de origem e o país anfitrião, alteram tanto as variáveis de ajustamento antecipado, ou antecipatório, como as de ajustamento no país anfitrião, podendo transformar o processo de ajustamento de curva “U” para “J”

ou até mesmo configurar uma evolução mais linear, em ajustamento suave, ao alcançar amplo entendimento e alta identificação cultural, na prática, em um novo contexto, conforme ilustra o gráfico a seguir.

Gráfico 8 - Estágios das curvas de ajustamento



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Black e Mendenhall (1990)

Assim, observa-se que a interdependência decorrente das dinâmicas entre estratégia e cultura do contexto organizacional demanda do líder um perfil de competências adaptáveis às atribuições de sua função, e que lhe auxiliam na execução esperada do trabalho, em sua missão profissional. Tendo como base o processo de ajustamento, apresenta-se o quinto pressuposto do estudo.

*PRESSUPOSTO 5: o processo de ajustamento do líder global é resultante da aderência e do acionamento dos capitais de seu *Global Mindset*.*

Enquanto isso, na literatura também emerge o conceito de inteligência cultural, compreendida como a capacidade de uma pessoa se adaptar com efetividade em um novo contexto cultural, interagindo de modo construtivo com

este novo contexto multicultural, ou cross-cultural (EARLEY; ANG, 2003). Portanto, a inteligência cultural atua como agente de acionamento pertinente do *Global Mindset*, como repertório de competências do líder global em processo de ajustamento, num determinado contexto multicultural. Este aspecto, como uma nova fronteira a ser estudada, reforça a abordagem para uma lógica dinâmica de acionamento de capacidades do *Global Mindset*. Trata-se, portanto, de uma relação complementar, onde as percepções transformam-se em ações, conforme ilustra o quadro a seguir.

Quadro 18 - Inteligência cultural e *Global Mindset*

Conceitos	Inteligência Cultural	Global Mindset
Agentes	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade cognitiva • Motivação • Metacognição 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade analítica do contexto • Processamento dos elementos de “sentido”
Papel (função)	Direcionador (driver) para “sentidos” individuais, em diferentes contextos culturais	Integrador de modelos mentais e de “sentidos” de processos coletivos, em diferentes contextos multiculturais
Metáfora	Roteador (aciona)	Escaner (interpreta)

Fonte: Adaptado de Javidan, Hitt e Steers (2007) e Earley, Murnieks e Mosakovski (2007)

A inteligência cultural clarifica, expande e se apropria na prática dos elementos associados ao *Global Mindset*, através da cognição, motivação e comportamento (EARLEY; MURNIEKS; MOSAKOVSKI, 2007), enquanto o *Global Mindset* focaliza a coleta e o processamento analítico de conhecimentos do contexto. A Inteligência Cultural enfatiza flexibilidade cognitiva e metacognição em diferentes contextos multi-culturais ou cross-culturais, enfatiza a auto-eficácia cross-cultural e a motivação, enquanto o *Global Minset* focaliza

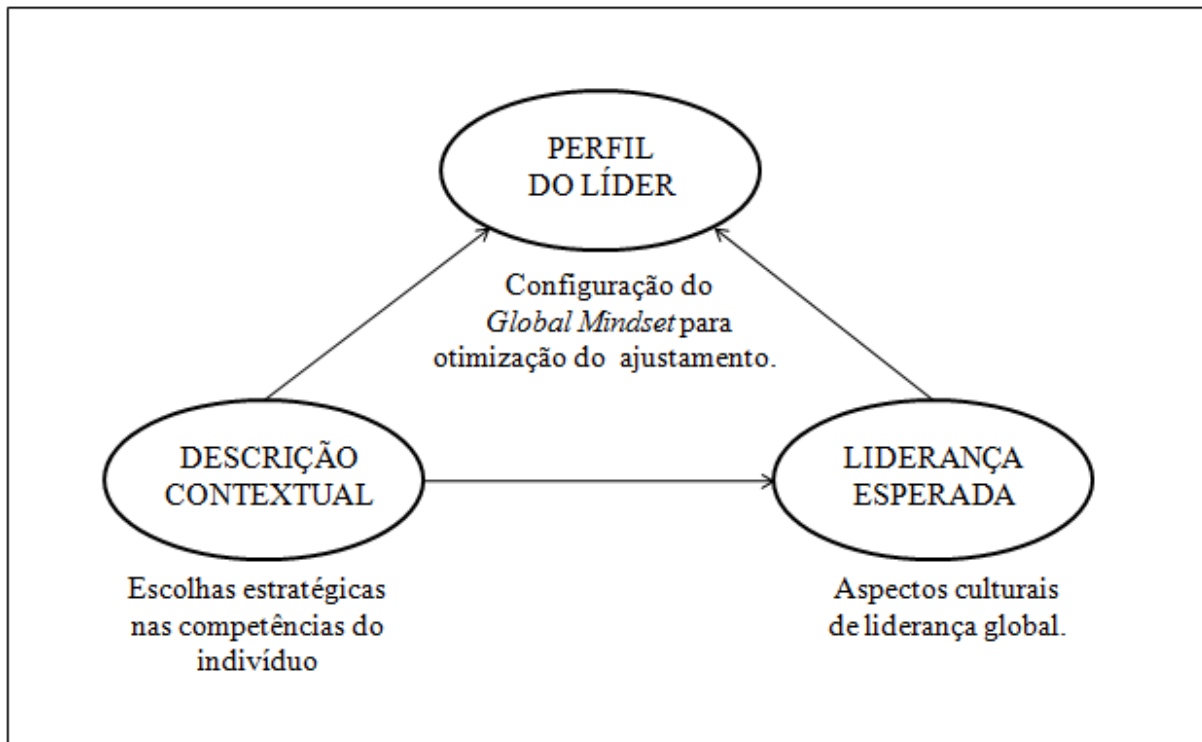
aspectos mais vagos do comprometimento e engajamento. A inteligência cultural vai além do estoque de capacidades individuais. Ela utiliza o *Global Mindset*, como um aparato instrumental, para promover e conceber as políticas e as interações sociais fundamentais entre cada pessoa e sua diferente cultura. Tem natureza êmica, isto é uma manifestação que se estabelece na relação de singularidade com o indivíduo. O *Global Mindset*, por sua vez leva a cultura em consideração para interpretar e integrar os diferentes modelos mentais e sentidos existentes num contexto multi-cultural (*cross-cultural*), demonstrando uma natureza ética, de coletividade no contexto organizacional.

2.7 O LÍDER GLOBAL ADAPTÁVEL - PRINCÍPIOS TEÓRICOS

A partir do referencial teórico abordado e de lacunas teóricas na literatura, busca-se compreender as possíveis variações que permitam avanços na elaboração do perfil de líder global, como configuração norteadora para um melhor ajustamento possível e um desenvolvimento adequado de um conjunto de competências, sustentado por atributos específicos, previamente organizados para a melhor atuação do seu *Global Mindset* no processo adaptativo.

A seguir é apresentado o framework de elaboração do perfil do líder global, a partir de uma concepção complexa de seu *Global Mindset*, que contempla a dimensão estratégica e cultural de seus respectivos contextos organizacionais, conforme fundamentação teórica. Este princípio de dualidade, na formação e no desenvolvimento de um perfil adaptável, poderá servir à gestão internacional de pessoas como ponto de partida para os programas de capacitação de líderes globais, decorrente dos processos e práticas de gestão de competências, em implantação ou execução, em um vasto número de organizações internacionalizadas. Como produto e instrumental para futuras pesquisas, são propostos novos elementos moderadores na geração de gabarito específico de competências esperadas, como referência inicial para a configuração do *Global Mindset* do líder global a ser submetido ao posterior ajustamento com maior grau de adaptabilidade, conforme ilustra a figura a seguir.

Figura 7 - Fases do processo de elaboração do perfil do líder global, genérico e adaptável



A descrição do contexto organizacional representa as diretrizes e o propósito pelos quais a unidade internacionalizada existe. A descrição contém a gênese das motivações estratégicas, materializada na forma de diferentes arranjos estratégicos que são animados por meio de escolhas estratégicas. Estes elementos refletem-se diretamente nos recursos e processos-críticos para a unidade realizar a missão e as estratégias da organização, influenciando e consolidando competências, tanto em nível organizacional como individual.

2.7.1 Descrição Contextual

Descrição do contexto organizacional: a partir de escolhas estratégicas nos arranjos institucionais, segundo Root (1994) e Garrido, Larentis e Rossi (2006), representados nos níveis de baixa, média e alta complexidade, de onde emergem 10 principais de escolhas estratégicas: a) definir e executar escolhas estratégicas de mercados-alvo, b) manter correta e disciplinada execução dos procedimentos operacionais, c) conhecer e/ou dominar as particularidades sobre o mercado-alvo, d) executar as estratégias nas diferentes formas contratuais, e) estabelecer articulação com parceiros dos mercados-alvo, f) promover ajustes

para melhoria das complementaridades, g) engajar pessoas e buscar sinergias entre processos, h) definir e executar estratégias nos diferentes mercados-alvo, i) ajustar a execução dos procedimentos táticos e operacionais, e j) ampliar a representatividade no mercado-alvo.

A liderança esperada representa os aspectos considerados relevantes para a existência de uma liderança eficaz em um determinado contexto organizacional. Estes aspectos ou dimensões, valorizados culturalmente em um contexto organizacional, são combinações predominantes que diferem em diferentes culturas, presentes nas diferentes unidades internacionalizadas. Estes elementos complementam as competências individuais, nos padrões de normas, nas interações e nos demais atributos que constituem o perfil do líder global.

2.7.2 Liderança Esperada

A liderança esperada pode ser compreendida como um mapeamento dos aspectos culturais, formando uma tipologia de 6 dimensões da liderança global, conforme Javidan et al. (2006): 1) Carisma baseado em valores, 2) Orientação para o time, 3) Participação, 4) Orientação para o humano, 5) Autonomia e 6) Auto-proteção.

Como contribuição original deste estudo, não tendo sido encontrada na literatura, até então, a combinação de aspectos estratégicos e culturais na formação do líder global, é possível pensar que, mediante a análise dos resultados, já com as intensidades mapeadas e ponderadas das 6 dimensões esperadas em um determinado contexto organizacional, estrategicamente descrito em escolhas estratégicas, o *Global Mindset* poderá ser configurado em seus capitais intelectual, psicológico e social, de modo refinado. Assim, este modelo (contextualmente personalizado) de competências servirá de referência para o recrutamento seleção, formação e desenvolvimento de seus líderes globais. Este modelo de competências, também poderá ser uma primeira referência para minimizar possíveis gaps de entregas. Quanto aos gaps identificados, estes poderão ser ajustados mediante programas desenvolvimento de competências executivas mais eficazes, entre outras possíveis tomadas de decisão, servindo como novo instrumental de apatação na gestão internacional de pessoas.

2.7.3 Perfil do Líder

A partir do mapeamento de um perfil de liderança esperada em um determinado contexto estrategicamente descrito, as capacidades que integram os capitais do *Global Mindset* deverão ter suas intensidades ponderadas, isto é, revisadas a fim de alcançar a melhor aderência possível ao seu contexto organizacional. Este procedimento busca atenuar as possibilidades de rejeição ou inadequação de *performance*, a fim de viabilizar a entrega dos resultados esperados em seu respectivo contexto organizacional. Essa ponderação das intensidades deve ser executada mediante instrumento de pesquisa e permitirá identificação de um perfil de competências mais adaptável à realidade de um determinado contexto organizacional. Como decorrência deste mapeamento estratégico e cultural - com desempenho ou *performance*, se indivíduo já estiver atuando, programas específicos de formação ou desenvolvimento executivo devem ser aplicados, mediante gestão de competências em nível internacional.

Contribuindo para a configuração do perfil do líder global, os aspectos de influência cultural são consolidados, enquanto as escolhas estratégicas são desdobradas, e incorporam-se às competências individuais, desdobradas em atributos dos capitais – intelectual, social e psicológico do conceito de *Global Mindset* (JAVIDAN, 2008), atuando na especificação do perfil do líder global.

Do amálgama destas capacidades, ou atributos, gerados e configurados a partir das escolhas estratégicas e da liderança esperada, em determinado contexto organizacional, no modelo de Beechler e Javidan (2007), constituem o embasamento conceitual para a elaboração do repertório de capitais do *Global Mindset* do novo perfil de líder global, genérico e adaptável aos diferentes contextos organizacionais, em diferentes fases de seu ajustamento, mediante monitoração das entregas e ajustes em possíveis *gaps* de *performance*, para o alcance de melhor desempenho.

3 MÉTODO

A metodologia elaborada decorre de uma discussão complexa, não apenas por tratar de abordagens teóricas até então não combinadas, mas também tendo em vista os estudos sobre *Global Mindset* serem recentes e ainda incipientes. O próprio caráter da proposta de pesquisa tende a refletir essa complexidade, adotando características eminentemente exploratórias, como pode ser observado a seguir.

A pesquisa utiliza uma metodologia qualitativa, de natureza exploratória, com triangulações metodológicas, abrindo uma escuta para os líderes globais e os executivos de recursos humanos, pois a intenção é compreender a percepção do tema pesquisado na pessoa de quem realmente decide e tem conhecimento sobre as maiores diretrizes das empresas, suas estratégias de internacionalização, a realidade globalizada de suas operações, aspectos culturais diversos e as circunstâncias que vivem ou viveram à frente de operações internacionalizadas.

Foram escolhidas três organizações da indústria gaúcha por a) serem de setores produtivos relevantes na economia regional, b) serem empresas consolidadas, nacional e internacionalmente, com 64, 102 e 112 anos de sua fundação, e c) estarem em processo de internacionalização de alta complexidade, com joint-ventures ou subsidiárias, d) há mais de quinze anos, e) serem de origem familiar e atualmente com destaque em profissionalização. Com base nestes critérios e feita a seleção das organizações, buscou-se explorar os seguintes aspectos em suas unidades internacionalizadas:

- a) a compreensão e importância percebida nos atributos que integram os capitais do *Global Mindset* (capital intelectual, capital social e capital psicológico);
- b) a influência das escolhas estratégicas e dos aspectos culturais predominantes (inspirados nos estudos de gestão de competências) que são implicados no desenvolvimento de competências do líder global;
- c) o ajustamento do líder global, como processo adaptativo em um novo contexto organizacional, antes e depois da partida de seu país de origem para desempenhar suas atividades profissionais.

3.1 ETAPAS DE PESQUISA

A pesquisa está organizada, portanto, em três etapas complementares, que buscam compreender as relações entre *Global Mindset*, escolhas estratégicas (contexto e especificidades da empresa), aspectos culturais e a dinâmica do processo de ajustamento no desenvolvimento do líder global. A triangulação de técnicas e métodos integram os procedimentos metodológicos, conforme delineamento a seguir.

3.1.1 Etapa I: Compreensão do *Global Mindset*

O objetivo desta primeira etapa foi o de explorar o conceito de *Global Mindset* a partir da sua compreensão na perspectiva do líder global (e recursos humanos quando necessário) e do grau de importância dos atributos na composição dos capitais: intelectual, social e psicológico, tendo como foco específico unidades internacionais de alto nível de complexidade de indústrias gaúchas, subsidiárias e joint-ventures.

3.1.1.1 Unidade de Análise e Coleta de Dados

A unidade de análise foi o líder global, ou executivo responsável pela gestão de recursos humanos, quando necessário. O levantamento foi realizado com base em um questionário, adaptado do questionário utilizado e validado no projeto GLOBE, com a utilização de escala Lickert para respostas, analisadas quanto ao grau de importância sobre as categorias apresentadas. Em relatórios de resultados e anuários empresariais, foram ainda coletados dados que complementam e confirmam nuances específicas de aspectos explorados sobre as respectivas organizações.

O objetivo desta etapa foi compreender a percepção do líder global sobre o *Global Mindset* e seus capitais constituintes (intelectual, social e psicológico). Não se teve a pretensão de generalização dos dados, mas a compreensão pontual dos executivos envolvidos, tendo em vista que são estes que definem as estratégias de internacionalização e as prioridades no desenvolvimento de

liderança. Sendo assim, destaca-se que a aplicação dos questionários foi precedida de entrevista em profundidade, conforme detalha o quadro que segue.

Quadro 19 - Perfil dos executivos envolvidos na Etapa I

Função do profissional na organização	Empresa	Atuação Decisória	Tipo de Coleta*	Tempo de Entrevista (minutos)
Diretor-presidente	Gerdau	Principal	EP/QT	17
Presidente do conselho de administração	Gerdau	Principal	DS	-
Diretor de Relações Institucionais e Comunicação Corporativa	Gerdau	Complementar	EP	15
Diretor-presidente	Marcopolo	Principal	ESE	5
Diretor de Negócios Internacionais (ocidental)	Marcopolo	Principal	EP	12
Gerente de Recursos Humanos	Marcopolo	Complementar	EP/QT	18
Diretor de Negócios Internacionais e Vice-presidente do Conselho de Administração	Tramontina	Principal	EP/QT	15
Presidente do Conselho de Administração	Tramontina	Principal	DS	-

* EP: entrevista em profundidade, QT: questionário, ESE: entrevista semi-estruturada e DS: dados secundários.

3.1.1.2 Categorias

As categorias previamente definidas foram inspiradas nos atributos que compõem os três capitais do *Global Mindset*: 1. conhecimento global da indústria, redes e organizações, 2. visão cosmopolita, 3. noção sobre complexidade cognitiva; 4. empatia intercultural, 5. impacto interpessoal, 6. diplomacia; 7. paixão pela diversidade, 8. auto-confiança, e 9. predisposição para aventura e desafios, à luz do referencial teórico sobre os desdobramentos dos capitais intelectual, social e psicológico no conceito *Global Mindset*, de Beechler e Javidan (2007).

3.1.1.3 Pergunta Norteadora da Etapa I

A pergunta que norteou esta etapa de pesquisa foi: “Em sua opinião, qual é o grau de importância entre os atributos que seguem para o desenvolvimento de um Global Mindset adequado ao líder global em sua empresa?”.

3.1.1.4 Instrumento de Pesquisa da Etapa I

O instrumento elaborado para esta primeira etapa foi composto por um questionário, acompanhado de escala Lickert para as respostas, obedecendo a seguinte graduação numérica de notas, por importância: 1 para muito baixa importância, 2 para baixa importância, 3 para importância mediana, 4 para alta importância e 5 para importância muito alta (ver Anexo A).

a) *CATEGORIA 1*: conhecimento global da indústria, redes e organizações:

- conhecer o negócio, os concorrentes e a indústria global como um todo;
- conhecer os sistemas econômicos, políticos e institucionais;
- conhecer as formas de transação em diferentes partes do mundo;
- conhecer as cadeias globais de suprimento;
- perceber tendências e oportunidades;
- entender a importância das relações estratégicas interorganizacionais;
- conhecer a gestão de equipes globais;
- entender a tensão entre eficiência global e efetividade local;
- entender as implicações globais através de decisões locais;
- entender a visão global e os aspectos compartilhados;
- conhecer a proposição de valores globais e do modelo global de negócios.

b) *CATEGORIA 2*: visão cosmopolita:

- entender as diferenças e semelhanças culturais;

- ter conhecimento histórico e cultural de seu local de origem e de diferentes localidades e povos com os quais se relaciona;
 - ter conhecimento de diferentes idiomas.
- c) *CATEGORIA 3*: noção sobre complexidade cognitiva:
- ter habilidade de definir desafios e oportunidades a partir de diferentes perspectivas;
 - ter habilidade em formatar soluções para desafios e oportunidades a partir de diferentes perspectivas;
 - ter habilidade para aproximar e integrar múltiplas perspectivas;
 - ter habilidade de empatia frente aos obstáculos e resistências de diferentes pontos de vistas.
- d) *CATEGORIA 4*: empatia intercultural:
- compartilhar representações, interpretações, sentidos e significados entre as pessoas de diferentes culturas.
- e) *CATEGORIA 5*: impacto interpessoal:
- aproveitar as imagens percebidas nas interações de rede de relacionamentos, a partir da manifestação de crenças e atitudes, inspirando confiança e credibilidade.
- f) *CATEGORIA 6*: diplomacia:
- aproveitar informações e outros benefícios a partir da posição que o indivíduo ocupa em uma rede de relacionamentos.
- g) *CATEGORIA 7*: paixão pela diversidade:
- ter gosto, curiosidade e interesse por diferentes culturas;
 - ter gosto por aventuras globais e pelo aprendizado decorrente das experiências de vida;
 - estabelecer conexão emocional com pessoas de outras culturas.
- h) *CATEGORIA 8*: auto-confiança:
- agir com otimismo, esperança e resiliência.

i) *CATEGORIA 9*: predisposição para aventura e desafios:

- ter respeito e flexibilidade diante de diferentes culturas;
- ter boa vontade para trabalhar em diferentes horários e distâncias;
- ser receptivo para aceitar boas idéias independentemente de que fonte as originou;
- adotar atitude positiva frente às relações internacionais;
- ter sensibilidade e mente aberta para diferentes culturas e sistemas;
- abrandar a relevância da nacionalidade nas relações interpessoais.

A partir das respostas dos questionários foram realizadas entrevistas complementares no intuito de compreender melhor as escolhas e ponderações apresentadas.

Como apoio nas fases de captação, transcrição, categorização, coleta e parte inicial de análise, foi empregado o software NVivo, versões 9 e 10, nas etapas I, II e III da pesquisa.

3.1.2 Etapa II: Entendimento sobre Escolhas Estratégicas e Aspectos Culturais

O objetivo da segunda etapa foi explorar as particularidades do contexto organizacional, a partir do entendimento de como os aspectos estratégicos e culturais influenciam no perfil do líder global.

3.1.2.1 Unidade de Análise e Coleta de Dados

A unidade de análise foi o líder global líder global, ou executivo responsável pela gestão de recursos humanos, quando necessário. A técnica de coleta empregada foi entrevista em profundidade, utilizando a técnica de análise de conteúdo (ver Anexo B). De forma complementar, em relação aos aspectos culturais, como influência na liderança esperada nos diferentes clusters sociais, foi empregado questionário semi-estruturado de apoio (no quadro abaixo legendado como entrevista semi-estruturada, ver Anexo C) em uma nova entrevista específica de levantamento sobre os aspectos culturais, como triangulação metodológica, a fim de tornar mais nítidas as predominâncias de

influência cultural na liderança esperada em diferentes unidades das empresas pesquisadas, evidenciando alta, média ou baixa intensidade de influência (ver Anexo C), conforme ilustra o quadro que segue.

Quadro 20 - Perfil dos executivos envolvidos na Etapa II

Função do profissional na organização	Empresa	Atuação Decisória	Tipo de Coleta*	Tempo de Entrevista (minutos)
Diretor-presidente	Gerdau	Principal	EP	35
Diretor de Recursos Humanos e Vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional	Gerdau	Principal	ESE	10
Diretor de Relações Institucionais e Comunicação Corporativa	Gerdau	Complementar	EP	28
Diretor de Negócios Internacionais (ocidental)	Marcopolo	Principal	EP	25
Diretor de Negócios Internacionais (oriental)	Marcopolo	Principal	ESE	17
Gerente de Recursos Humanos	Marcopolo	Complementar	EP	30
Diretor de Negócios Internacionais e Vice-presidente do Conselho de Administração	Tramontina	Principal	EP/ESE	45

* EP: entrevista em profundidade, QT: questionário, EL: entrevista semi-estruturada e DS: dados secundários.

3.1.2.2 Categorias

As categorias de análise previamente definidas foram: 1. descrições contextuais sobre as motivações estratégicas, na forma de escolhas estratégicas, a partir do referencial teórico de autores como Irving (2008), Garrido, Larentis e Rossi (2006), Javidan, Stahl, Brodbeck, Wilderon (2005), Cateora e Graham (2001), Cateora, Gilly e Graham (2013), Terpstra e Sarathy (1997) e Root (1994); e 2. aspectos culturais, segundo estudos de Javidan, Hitt e Steers (2007) e Javidan et al. (2006). Durante a coleta foi observada a existência de uma terceira categoria, não definida a priori, relevante no contexto organizacional: modelo de gestão, com as subcategorias estruturação e adaptação, conforme segue:

CATEGORIA 1: descrições contextuais sobre as escolhas estratégicas:

1.1 definir e executar escolhas estratégicas de mercados-alvo, 1.2 manter correta e disciplinada execução dos procedimentos operacionais, 1.3 conhecer e/ou dominar as particularidades sobre o mercado-alvo, 1.4 executar as estratégias nas diferentes formas contratuais, 1.5 estabelecer articulação com parceiros dos mercados-alvo, 1.6 promover ajustes para melhoria das complementaridades, 1.7 engajar pessoas e buscar sinergias entre processos, 1.8 definir e executar estratégias nos diferentes mercados-alvo, 1.9 ajustar a execução dos procedimentos táticos e operacionais, e 1.10 ampliar a representatividade no mercado-alvo.

CATEGORIA 2: aspectos culturais:

2.1 carisma baseado em valores, 2.2 orientação para o time, 2.3 participação, 2.4 orientação para o humano, 2.5 autonomia e 2.6 auto-proteção.

CATEGORIA 3: modelo de gestão: 3.1 estruturação e 3.2 adaptação.

3.1.2.3 Pergunta Norteadora para a Etapa II

A pergunta que norteou esta etapa de pesquisa foi: “Como você descreve os aspectos estratégicos e culturais que caracterizam a(s) unidade(s) internacionalizada(s) de sua empresa; e como eles implicam no processo de formação e desenvolvimento das competências do líder global?”.

3.1.3 Etapa III: Entendimento do Ajustamento

O objetivo da terceira etapa foi explorar o conceito de Ajustamento, a partir do entendimento dos líderes globais sobre como se dá o processo adaptativo do líder global em um novo contexto organizacional, antes e depois da partida de seu país de origem para desempenhar suas atividades profissionais.

3.1.3.1 Unidade de Análise e Coleta de Dados

A unidade de análise foram líderes globais, responsáveis por operações de unidades internacionais da indústria gaúcha (expatriados, repatriados ou residentes no Brasil). A técnica de coleta foi entrevista em profundidade, utilizando técnica de análise de conteúdo (ver Anexo D), conforme ilustra o quadro que segue.

Quadro 21 - Perfil dos executivos envolvidos na Etapa III

Função do profissional na organização	Empresa	Atuação Decisória	Tipo de Coleta*	Tempo de Entrevista (minutos)
Diretor-presidente	Gerdau	Principal	EP	20
Diretor de Negócios Internacionais (ocidental)	Marcopolo	Principal	EP	18
Diretor de Negócios Internacionais e Vice-presidente do Conselho de Administração	Tramontina	Principal	EP	32

* EP: entrevista em profundidade, QT: questionário, EL: entrevista semi-estruturada e DS: dados secundários.

3.1.3.2 Categorias

As categorias de análise previamente definidas são: 1. ajustamento antecipatório – compreendendo as possíveis atividades de adaptação ocorridas antes da partida do líder global para fora do seu país de origem; 2. ajustamento no país anfitrião - compreendendo as possíveis atividades de adaptação ocorridas após à chegada do líder global no país anfitrião, 3. tempo das fases de ajustamento no país anfitrião e 4. nível de ajustamento; conforme referenciais teóricos de Vianna e Souza (2009), Harris (2004), Black e Mendenhall (1991; 1990) Bandurra (1977) entre outros.

Estes grupos de categorias se subdividem em subcategorias, conforme descrição a seguir:

CATEGORIA 1: ajustamento antecipatório:

1.1 Indivíduo – treinamento e experiência prévia; 1.2 Organização – critérios de seleção.

CATEGORIA 2: ajustamento no país anfitrião:

2.1 Indivíduo – auto-confiança (self), relacionamento e percepção; 2.2 Função – clareza, perspicácia, novidade e conflitos; 2.3 Cultura da organização – contraste cultural, apoio social e apoio logístico; 2.4 Socialização na organização – táticas e conteúdos; 2.5 Extra-profissional – contraste cultural e ajustamento dos membros da família.

CATEGORIA 3: tempo das fases de ajustamento no país anfitrião:

3.1 Encantamento; 3.2 Choque-cultural; 3.3 Ajustamento; 3.4 Domínio completo.

CATEGORIA 4: nível de satisfação do ajustamento:

4.1 ótimo; 4.2 bom; 4.3 neutro; 4.4 ruim; 4.5 péssimo.

3.1.3.3 Pergunta Norteadora para a etapa III

A pergunta que norteou esta etapa de pesquisa foi: “Em sua visão, como ocorreu o seu processo de adaptação no contexto de internacionalização (em unidade internacional de alto nível de complexidade, subsidiária ou joint-ventures)?”.

4 ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente, são apresentadas as organizações que integram esta pesquisa e os executivos participantes das coletas. Posteriormente, são apresentadas as descrições e análises das respectivas etapas de pesquisa, por empresa pesquisada, chegando às análises gerais dos dados coletados na Etapa I, sobre Global Mindset; na Etapa II, sobre aspectos culturais e estratégicos, do contexto organizacional; e Etapa III, sobre ajustamento.

4.1 ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS E EXECUTIVOS

Empresa 1: GRUPO GERDAU

Executivos:

Presidente do Conselho de Administração do Grupo Gerdau.

Diretor-presidente do Grupo Gerdau.

Diretor de Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa do Grupo Gerdau.

Diretor de Recursos Humanos e Vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional do Grupo Gerdau.

Aspectos organizacionais – Grupo Gerdau

O Grupo Gerdau em seus 112 anos de história, tem em suas declarações institucionais: “ser global e referência nos negócios em que atua. Visão que orienta a missão de gerar valor para clientes, acionistas, equipes e a sociedade, atuando na indústria do aço de forma sustentável.”

Seus valores são: “ter a preferência do cliente, segurança das pessoas acima de tudo, pessoas respeitadas, comprometidas e realizadas, excelência com simplicidade, foco em resultados, integridade com todos os públicos e sustentabilidade econômica, social e ambiental.”

Fundada em 1901, na cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, inicialmente como fábrica de pregos, atualmente o Grupo Gerdau como referência no setor da siderurgia e mineiração, está presente em 14 países, nas Américas, na Europa e na Ásia. O Grupo conta atualmente com mais de 45 mil colaboradores e segue trajetória de expansão internacional por fusões e aquisições, com predominância de

subsidiárias. Com mais de 140 mil acionistas, a Gerdau está listada nas bolsas de valores de São Paulo, Nova Iorque e Madri.

No Brasil, o Grupo Gerdau está presente em praticamente todo o território nacional (excetuando área de menor densidade demográfica, na região Norte), com unidades de siderurgia, transformação, corte e dobra, centros de serviços de aços planos, unidades comerciais, coleta e processamento de sucata, extração de minério de ferro, produção de ferro-gusa sólido, terminais portuários privativos, joint-ventures em unidades de transformação, escritórios regionais e Sede Gerdau.

No exterior, o Grupo Gerdau está presente na Argentina, Canadá, Chile, Colômbia, Espanha, nos Estados Unidos com duas unidades, Guatemala, Índia, México, Peru, República Dominicana, Uruguai e Venezuela.

Fonte: Gerdau (2011)

Empresa 2: MARCOPOLO

Executivos:

Diretor-presidente da Marcopolo.

Diretor de Negócios Internacionais da Marcopolo (ocidente).

Diretor de Negócios Internacionais da Marcopolo (oriente).

Gestor de Recursos Humanos

Aspectos organizacionais - Marcopolo

A Marcopolo, com 64 anos de história, tem entre suas declarações institucionais: “ser reconhecida mundialmente como um dos grupos empresariais mais competitivos nos negócios em que estiver atuando e de sólida imagem econômica e social.” Seus valores institucionais são: “respeito e valorização das pessoas, satisfação de clientes, solidez econômico-financeira, meio-ambiente e comunidades, ética e parcerias.”

Fundada em 1949, na cidade de Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul, sob o nome de Nicola & Cia. Ltda., atualmente a Marcopolo S.A., como referência no setor metal-mecânico de transporte, está presente em mais de 100 países, nos cinco continentes com mais de dezessete mil colaboradores. São doze unidades fabris, sendo quatro no Brasil: duas unidades em Caxias do Sul, uma em Duque de Caxias no Estado do Rio de Janeiro e mais uma sociedade em Caxias do Sul com a empresa San

Marino ônibus e implementos Ltda. As oito unidades no exterior são: a subsidiária da África do Sul e as joint-ventures da Argentina, Austrália, Colômbia, Egito, duas unidades na Índia e México.

Na China, a Marcopolo possui ainda uma fábrica de peças e componetes para carrocerias de ônibus. Em 2011 a Companhia avançou em sua estratégia de internacionalização, constituindo uma joint-venture comercial na Rússia, além de aumentar sua participação na joint-venture Argentina.

Fonte: Marcopolo (2011)

Empresa 3: TRAMONTINA

Executivo:

Presidente do Conselho de Administração da Tramontina e Diretor-presidente da Tramontina.

Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Negócios Internacionais da Tramontina.

Aspectos organizacionais - Tramontina

A Tramontina, com 102 anos de história, tem em suas declarações institucionais o que segue: “a Tramontina existe para desenvolver, produzir e entregar produtos de qualidade, que tornem melhor a vida das pessoas.” Assim a empresa gera valor para seus consumidores, funcionários, acionistas e comunidades em que está inserida. Seus valores institucionais são: “satisfação do cliente, transparência, trabalho, liderança, valorização das pessoas e devoção.”

Fundada em 1911, na cidade de Carlos Barbosa, no Rio Grande do Sul, a atual Tramontina S.A., referência no setor da metalurgia fina, de cutelaria e utensílios, iniciou com serviços de ferraria e em 1925 passou à produção de canivetes. Hoje está presente em mais de 120 países, com mais de seis mil colaboradores.

São dez unidades fabris no Brasil: oito unidades no Rio Grande do Sul, uma em Pernambuco e uma no Pará. Todas contam com o apoio do escritório central situado em Carlos Barbosa, na Serra Gaúcha. A estratégia da empresa é embasada em centros de distribuição (CD),

localizados nos Estados do Rio Grande do Sul, São Paulo, Goiás, Bahia, Pernambuco e Pará, atendendo assim todo o território brasileiro.

Os CD são empresas distribuidoras com gestão própria, que recebem as mercadorias das fábricas, estocam em seus armazéns e as fornecem para suas respectivas regiões. O suporte comercial é complementado por escritórios regionais de vendas (ERV), filiais dos respectivos CD e de administração semelhante. No Brasil os ERV localizam-se nas cidades de Belo Horizonte, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Curitiba.

Estimulada pelo espírito empreendedor e pela busca de novos mercados, a Tramontina é uma das empresas que mais vende ao exterior com marca própria, estando hoje presente no Oriente Médio, na Ásia, Europa e nas Américas do Norte e do Sul. No exterior, a Tramontina nos Estados Unidos possui dois CD e uma subsidiária fabril. Também possui mais seis CD: na China, Alemanha, no México, na Colômbia, no Chile e no Peru. Na França e nos Emirados Árabes conta com seus escritórios regionais de vendas (ERV) e distribuidores exclusivos, para maximizar sua eficiência logística.

Fonte: Tramontina (2009)

4.2 ORIGEM DA INTERNACIONALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

As organizações pesquisadas atuam globalmente com joint-ventures e subsidiárias, isto é, todas gerenciam contextos organizacionais em arranjos de alta complexidade, e todas consideram aspectos estratégicos e culturais distintos em relação aos seus processos de internacionalização, introduzidos a partir desta seção.

O Grupo Gerdau tem a predominância de aquisições na formação de suas unidades, formando subsidiárias, com uma lógica estratégica de excelência na replicação global do seu modelo de gestão, mediante implantação das metodologias que integram o Gerdau Business System – GBS, em usinas do tipo “Mini Mills”, unidades de menor porte distribuídas estrategicamente próximas às fontes de matéria-prima e aos respectivos mercados, com alto grau de autonomia, com custos de capital e riscos operacionais mais baixos, melhor

ajuste de produção à demanda e alta eficiência na gestão para atendimento de mercados locais.

“O nosso processo de internacionalização começou nos anos 80, com o crescimento para o Uruguai e depois se expandiu para o Canadá no final da década [...] vários países da América do Sul, [...] Estados Unidos em 99 e América Latina [...] processo em que a gente foi aprendendo a lidar com ele. No início a principal motivação era replicar a cultura do nosso negócio. Todo o nosso crescimento foi focado em aço. Então: a ideia era replicar o modelo operacional. Ao longo do tempo nós acabamos escrevendo [...] o Gerdau Business System - GBS. Para todos os processos da organização a gente escreve quais são as melhores práticas [...] a gente começou no Brasil e depois com aquisições, a gente incorporou práticas de outras empresas [...] como a estratégia de Mini Mills no exterior [...] o GBS é que rege a nossa gestão. Um documento com cada processo (da organização)” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

A Marcopolo tem a predominância de unidades com formações de joint-ventures e subsidiárias pela via do crescimento orgânico, com um sistema de produção fabril distribuído, atuando com projetos para produção em alto volume, com ampla capacidade de customização na linha de produtos e na replicação local de seu modelo de gestão. Este modelo apresenta um alto grau de interdependência entre unidades e sociedades, que se complementam e geram sinergias em atividades da cadeia de valor, especialmente nas atividades de engenharia, produção, marketing e vendas.

“[...] na virada da década de 80 para 90, fomos convidados a fazer parte do Transmilênio, um sistema de transporte de Bogotá, na Colômbia [...] eles tinham uma fábrica pequena que precisava de aporte tecnológico, então aceitamos o convite e arrancamos com eles [...] e hoje é uma grande unidade que produz todo o portfólio de produtos da Companhia. Esta unidade hoje abastece Peru, Venezuela, Equador [...] os países próximos da Colômbia [...] em geral entramos com aporte tecnológico de produção e engenharia, [...] nas unidades em que temos sócios é por conta do conhecimento que eles tem daquele mercado” (Diretor de Negócios Internacionais no Ocidente – Marcopolo).

A Tramontina também cresce internacionalmente pela via do crescimento orgânico, com formações mistas, joint-ventures e subsidiárias, com um sistema centralizado de produção e descentralizado em unidades de distribuição e comercialização. Hoje, a empresa tem sua proposta de valor

sustentada na produção em alta escala, porém, com a segmentação crescente de novos mercados. A empresa está atenta às necessidades de customizações para mercados locais, trabalhando com ênfase nas relações comerciais com clientes e parceiros empresariais – *business to business* (B2B) e consumidores finais – *business to consumer* (B2C), e assim gradualmente tem ampliado seus lançamentos, diferenciações e personalizações de seus produtos, para mercados com perfis mais específicos de demanda.

“[...] na primeira fase, há quase 40 anos, a Tramontina operava com representantes e importadores, apenas com contratos de exportação e importação [...] era um formato único, bem claro e era assim que funcionava. Hoje, em alguns mercados ainda existe esta formatação, mas desde o final dos anos 90 temos trabalhado em mercados com sociedade local e outros mercados onde temos operação própria, 100%” (Diretor de Negócios Internacionais – Tramontina).

A internacionalização de empresas brasileiras ganhou força entre os anos 80 e 90, período em que, fortemente motivados pela instabilidade político-econômica nacional, vários setores econômicos, que enfrentavam dificuldades para manter competitividade, tiveram organizações com iniciativa de avançar em novas oportunidades em mercados internacionais, reforçando o movimento de internacionalização pela busca estratégica de sustentabilidade econômica e vantagem competitiva, sendo o espírito empreendedor elemento subjacente de inspiração e consolidação visionária dos seus modelos de internacionalização.

4.3 ANÁLISE DE DADOS – GRUPO GERDAU

4.3.1 Análise do *Global Mindset* para o Grupo Gerdau

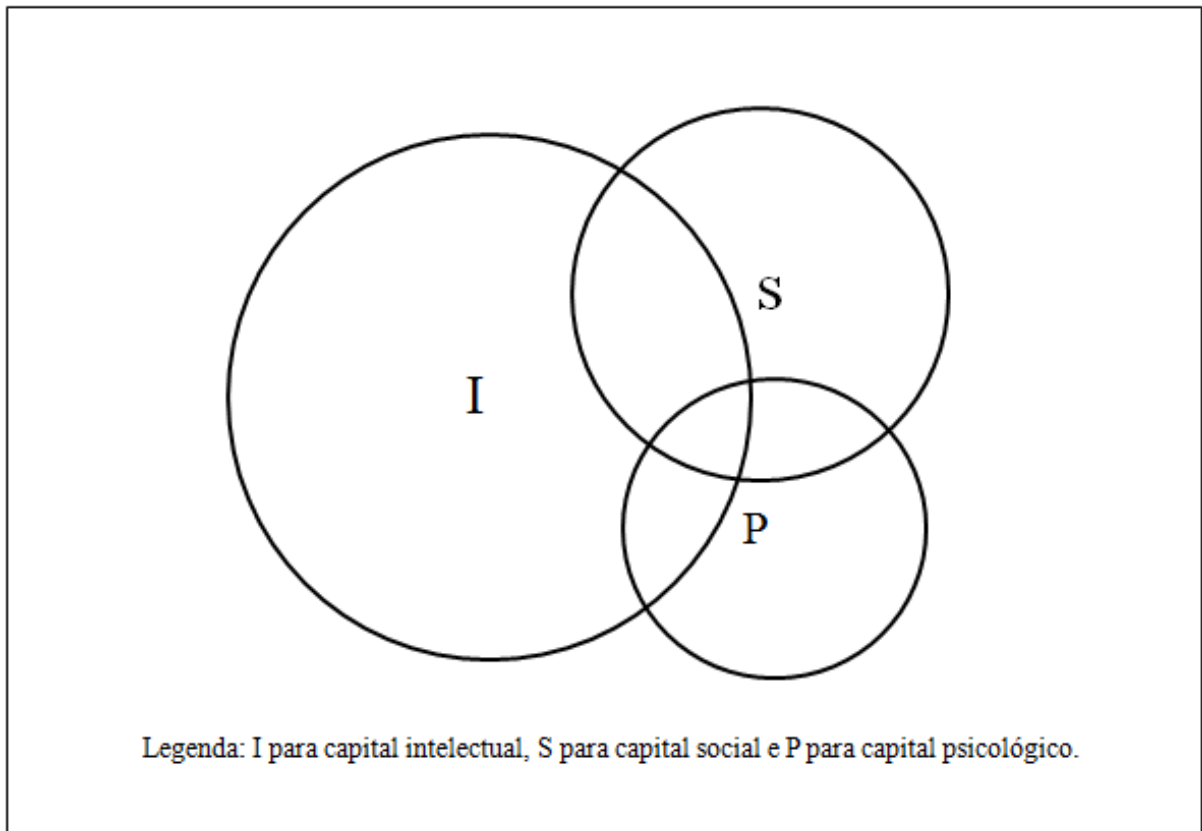
O conceito de *Global Mindset* para o Grupo Gerdau se apresenta com destacada predominância nas categorias: a) conhecimento global da indústria, redes e organizações; com destaque para o negócio, concorrência e indústria global e gestão de equipes globais; b) visão cosmopolita, entendendo as diferenças e semelhanças culturais; c) noção sobre complexidade cognitiva, especificamente sobre habilidade de empatia frente aos obstáculos e resistências de diferentes pontos de vistas; d) empatia intercultural no compartilhamento de representações, interpretações, sentidos e significados

entre pessoas de diferentes culturas; e) auto-confiança, no tocante ao otimismo, esperança e resiliência. Constatam-se a predominância do capital intelectual e do capital social nas capacidades com nota máxima, com muito alta importância.

Complementam o repertório do Global Mindset, como capacidades de alta importância, os aspectos relacionados ao conhecimento de idiomas, conhecimento histórico e cultural sobre seu país de origem e das localidades de povos com os quais o líder global se relaciona, definir desafios e formatar soluções a partir de diferentes perspectivas, impacto interpessoal e paixão pela diversidade. Portanto, verifica-se presença de alguns aspectos complementares, relacionados ao capital social e capital psicológico.

As categorias e subcategorias com menor importância, isto é mediana importância, atribuídas pelo Grupo Gerdau, na compreensão de Global Mindset, são relacionadas aos aspectos que transcendem ao locus específico de atuação do líder global, como conhecimento de cadeias globais de suprimento, formas de transação em diferentes partes do mundo, entendimentos sobre eficiência global e efetividade local, visão global e aspectos compartilhados, implicações globais através de decisões locais, diplomacia, boa vontade para atuar em diferentes horários e distâncias, conforme ilustra a figura que segue.

Figura 8 - Configuração de Global Mindset no Grupo Gerdau



Para o Grupo Gerdau, embora existam interações entre unidades internacionais, o Global Mindset não apresenta predominância de aspectos relacionados à interdependência e à complexidade de funções globalizadas, numa perspectiva de liderança como rede internacional, mas sim em aspectos que potencializam e otimizam as funções locais, focadas na região específica em que atua o líder global, com ampla autonomia e responsabilidade para viabilizar a operação e cumprir sua missão, a partir de um modelo de replicação gerencial estruturado, a ser implantado de modo adaptado em cada unidade internacional.

“A prática da sustentabilidade (econômica, social, ambiental, cultural e política) nos faz mais competitivos e reafirma nosso respeito e nossa responsabilidade às gerações futuras” (Presidente do Conselho de Administração do Grupo Gerdau).

Fonte: Gerdau (2011b)

4.3.2 Dados Coletados sobre *Global Mindset* para o Grupo Gerdau

A partir da aplicação de questionário específico, tendo como pergunta norteadora “Em sua opinião, qual é o grau de importância entre as capacidades que seguem para o desenvolvimento de um *Global Mindset* adequado ao líder global em sua empresa?”, e utilizando escala Lickert para identificar o grau atribuído de importância das capacidades apresentadas, foram obtidos os seguintes resultados:

- a) *Categoria 1*: conhecimento global da indústria, redes e organizações:
- *muito alta importância*: a) conhecer o negócio, os concorrentes e a indústria global como um todo; b) conhecer a gestão de equipes globais;
 - *alta importância*: a) conhecer os sistemas econômicos, políticos e institucionais; b) perceber tendências e oportunidades; c) entender a importância das relações estratégicas interorganizacionais; conhecer a proposição de valores globais e do modelo global de negócios;
 - *importância mediana*: a) conhecer as formas de transação em diferentes partes do mundo; conhecer as cadeias globais de suprimento; entender a tensão entre eficiência global e efetividade local; entender as implicações globais através das decisões locais; entender a visão global e os aspectos compartilhados.

Observa-se que nenhuma das demais categorias possui baixa ou muito baixa importância atribuídas. Nos demais itens serão mencionados apenas as categorias ou subcategorias assinaladas pelos respondentes.

- b) *Categoria 2*: visão cosmopolita:
- *muito alta importância*: a) entender as semelhanças e diferenças culturais;
 - *alta importância*: a) ter conhecimento histórico e cultural de seu local de origem e de diferentes localidades e povos com os quais se relaciona; ter conhecimento de diferentes idiomas.

c) *Categoria 3*: noção sobre complexidade cognitiva:

- *muito alta importância*: a) ter habilidade de empatia frente aos obstáculos e resistências de diferentes pontos de vistas;
- *alta importância*: a) ter habilidade de definir desafios e oportunidades a partir de diferentes perspectivas; b) ter habilidade de formatar soluções para desafios e oportunidades a partir de diferentes perspectivas;
- *importância mediana*: a) ter habilidade para aproximar e integrar múltiplas perspectivas.

d) *Categoria 4*: empatia intercultural:

- *muito alta importância*: a) compartilhar representações, interpretações, sentidos e significados entre as pessoas de diferentes culturas.

e) *Categoria 5*: impacto interpessoal:

- *alta importância*: a) aproveitar as imagens percebidas nas interações de rede de relacionamentos, a partir da manifestação de crenças e atitudes, inspirando confiança e credibilidade.

f) *Categoria 6*: diplomacia:

- *importância mediana*: a) aproveitar informações e outros benefícios a partir da posição que o indivíduo ocupa em uma rede de relacionamento.

g) *Categoria 7*: paixão pela diversidade:

- *alta importância*: a) ter gosto, curiosidade e interesse por diferentes culturas; b) ter gosto por aventuras globais e pelo aprendizado decorrente das experiências de vida; estabelecer conexão emocional com pessoas de outras culturas.

h) *Categoria 8*: auto-confiança:

- *muito alta importância*: a) agir com otimismo, esperança e resiliência.

i) *Categoria 9*: predisposição para aventura e desafios:

- *alta importância*: a) ter respeito e flexibilidade diante de diferentes culturas; b) ser receptivo para aceitar boas ideias independentemente de que fonte as originou; c) adotar atitude positiva frente às relações internacionais; ter sensibilidade e mente aberta para diferentes culturas e sistemas; d) abrandar a relevância da nacionalidade nas relações interpessoais;
- *importância mediana*: a) ter boa vontade para trabalhar em diferentes horários e distâncias.

4.3.3 Aspectos Estratégicos para o Grupo Gerdau

As principais motivações estratégicas na internacionalização do Grupo Gerdau e que se consolidam na formação de suas escolhas estratégicas, em cada unidade internacional são:

Os aspectos externos: a) estagnação econômica e instabilidade política no Brasil dos anos 80, b) oportunidades e corrida de consolidação por aquisição, entre concorrentes internacionais no setor do aço a partir dos anos 80, c) em mercados atrativos, a aquisição gera maiores barreiras aos concorrentes que conseguem resistir, d) clientes reconhecem maior valor na proximidade com as operações, especialmente por custos e relacionamento.

Os aspectos internos que motivam a internacionalização do Grupo Gerdau são: a) crescimento internacional com propósito de sustentabilidade contingente, b) aspiração de se tornar uma empresa internacionalizada e globalizada, e c) crença de que há competências superiores de gestão no setor em que atua, replicáveis pelo desenvolvimento e adoção de um robusto sistema de gestão da empresa, o Gerdau Business System – GBS. Cabe destacar a escolha estratégica de internacionalização por meio de aquisições, na forma de subsidiárias, deve-se à exigência de maior controle das operações, aspectos que se tornam viáveis em grande escala, a partir do Gerdau Business System, modelo de gestão que replica as melhores práticas de sua gestão global, conforme segue.

Categoria 1: descrições contextuais sobre as motivações estratégicas:

1.1 Definir e executar escolhas estratégicas de mercados-alvo:

A internacionalização do Grupo Gerdau, iniciada nos anos 80, é simultaneamente lastro em uma lógica setorial que depende de escala, excelência operacional e contingência de investimento em capacidade instalada e produção em outros países além do Brasil.

“Em nossa estratégia de crescimento, nós chegamos num ponto em que o Brasil não crescia mais, então começamos a olhar para fora e dividir os investimentos, não ficar concentrado no Brasil por causa do risco, alta inflação, vários planos econômicos, instabilidade política [...] procuramos outras oportunidades de crescimento (além do Brasil). Então foram duas motivações importantes (barreiras e contingência) [...] uma terceira motivação, não tão implícita, foi de nos tornarmos uma empresa internacional e que depois acabou ficando mais global, com práticas globais” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

“[...] no boom dos anos 80 com margens altíssimas, valia à pena crescer pela grande rentabilidade de qualquer novo negócio [...] você normalmente ou compra quando está ruim e você consegue comprar bem (negócio acessível) ou quando está muito bom porque vale à pena. Quando está no meio do caminho (com resultados e potencial de rentabilidade medianos), não sai muito negócio. Isso a gente aprendeu assim” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

As unidades estrangeiras do Grupo Gerdau atuam como um conjunto de unidades de gestão replicada, com autonomia de execução, com adaptações aos mercados locais. O modelo de produção por usinas menores, próximas aos pontos de captação de sucata e distribuição dos produtos, denominado *Mini Mill*, permite vantagem competitiva das operações pela economia de custos logísticos, de produção e aproxima as unidades à realidade de demandas dos seus respectivos mercados.

“Você não consegue do Brasil exportar e atender o mundo. Então você precisa estar fisicamente por logística, por compra de matéria-prima local e por venda de produto local. E esse é o nosso modelo que se chama Mini Mill, modelo estratégico mais flexível de operação que é composto de usinas menores (em relação às grandes usinas centralizadas) no uso de sucata e na comercialização regional, que permitiu custos operacionais mais competitivos” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

1.2 Manter correta e disciplinada execução dos procedimentos operacionais:

A correta execução no Grupo Gerdau é alavancada pela experiência de melhores práticas e da estruturação de operações mais antigas para as mais novas, por meio de seus profissionais mais experientes, que atuam de forma expatriada. O expatriado, portanto, é o portador da excelência pela experiência.

“Para replicar isso é que a gente começou a expatriar e a criar um Global Mindset [...] com pessoas que pudessem ir das operações mais antigas e estruturadas. Nossa expatriação foi (no conceito) de agentes que levavam nossa cultura de gestão [...] e que estavam preparados para replicar isso [...] no início pode ser um controller, depois produção ou vendas [...] cada caso é um caso” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

1.3 Conhecer e/ou dominar as particularidades sobre o mercado-alvo:

Para a Gerdau, é importante utilizar o Gerdau Business System - GBS, como sistema de gestão da empresa, mas constata-se a necessidade de identificar aspectos ambientais locais e fazer as devidas adaptações e gerando um aprendizado para o modelo gerencial interno de melhores práticas.

“[...] nosso processo de internacionalização foi um processo em que a gente foi aprendendo a lidar com ele” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

Para a Gerdau, a expatriação, de alguém que domina a gestão e que terá o desafio em uma unidade estrangeira, é mais frequente e predomina sobre a impatriação, isto é, alguém que conhece a realidade da unidade estrangeira e que terá o desafio de assimilar aqui no Brasil o Gerdau Business System – GBS.

“Em alguns casos a gente traz gente de fora para passar um tempo e aprender (o modelo de gestão da empresa), mas o mais normal é ir gente da operação mais antiga para a mais nova. Esse é o conceito, teoria e prática, que acontece” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

1.4 executar as estratégias nas diferentes formas contratuais:

Para a Gerdau a capacidade de ser flexível e ter condições de aderir às circunstâncias não necessariamente planejadas previamente é um aspecto que contribui fortemente na competitividade do contexto em questão e da empresa como um todo.

“O planejamento estratégico é um norte, agora as coisas na prática não acontecem bem assim, se você diz “em 5 anos eu quero estar nos Estados Unidos” [...] mas se tiver uma oportunidade no ano que vem eu tenho que decidir se eu vou entrar ou não, e as oportunidades vão surgindo. Então você tem um planejamento mas [...] (é preciso estar atendo às questões menos esperadas)” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

1.5 estabelecer articulação com parceiros dos mercados-alvo:

A replicação do modelo de gestão é fator que contribui na consolidação das unidades estrangeiras do Grupo Gerdau, constituídas por aquisição, o que agiliza e facilita o relacionamento com parceiros dos novos mercados-alvo. Para tanto algumas condições são consideradas na expansão internacional por aquisições, como potencial de crescimento do mercado, acesso à matérias-primas, energia, que seja politicamente estável e que tenham regras e instituições que respeitadas. Além disso, admitem-se investimentos de oportunidade, diante de vantagens relevantes face aos objetivos do Grupo Gerdau.

“[...] nossas operações são constituídas por aquisições [...] porque você já entra numa empresa que já está funcionando, que já tem clientes, estruturada com pessoas e nós acreditamos que, com nosso sistema de gestão, a gente pode melhorar aquela operação” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

“[...] você acaba entrando em países que tem um mercado que cresce, que tenha matéria prima, acesso à energia, que seja politicamente estável, que tenha regras e instituições que funcionem, e tem também o aspecto das oportunidades não esperadas (emergentes e de contingência)” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

1.6 promover ajustes para melhoria das complementaridades:

O Grupo Gerdau, em relação às complementaridades que envolvem as unidades, atua de mais destacadamente no desenvolvimento de

competências de executivos, a fim de desempenhar um modelo com procedimentos e resultados em geral pré-definidos. A vivência como expatriado é enriquecedora para o profissional e para a empresa, há uma atenção para preparar os recursos humanos, a fim de forjar competências que sejam relevantes em desafios futuros.

“Às vezes a pessoa (expatriada) nem vai contribuir tanto nos primeiros 2 anos, mas é uma pessoa de potencial que trabalha em uma área de suprimentos e vou colocar ela em vendas em um novo país para ela se desenvolver, e aí o investimento é mais na pessoa do que na sua contribuição” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

1.7 engajar pessoas e buscar sinergias entre processos:

A atuação adequada do líder, em função de seu perfil e preparação para atuar em equipes diversas em países estrangeiros, é fator fundamental para a execução das estratégias e processos nos contextos internacionais do Grupo Gerdau. Os aspectos culturais estão embricados com os aspectos estratégicos, e competências da unidade e dos indivíduos, por conseguinte.

“Com o Gerdau Business System – GBS você pode levar o método, e com a própria implantação do software SAP você acaba levando as práticas, porém a parte cultural, de atitudes e de valores que você quer replicar, você só consegue através de gente” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

1.8 definir e executar estratégias nos diferentes mercados-alvo:

A estratégia de atuação com Mini Mills, configurações fabris que oferecem ganhos de produção e competitividade admite escolhas estratégicas e execução orientadas a este modelo de otimização, uma vez que o setor está fundamentalmente embasado em ganhos de escala e excelência de operação.

“[...] E esse é o nosso modelo que chama-se Mini Mill, um modelo estratégico mais flexível de operação que é composto por usinas menores (em relação às antigas usinas centralizadas) no uso de sucata e na comercialização regional, que nos permitiu custos operacionais mais competitivos” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

1.9 ajustar a execução dos procedimentos táticos e operacionais:

O modelo de gestão do Grupo Gerdau tem como premissa a existência de padrões superiores de desempenho já conhecidos a partir de experiências e práticas pré-existentes em operações mais antigas e estruturadas. Portanto, identificar e atuar sobre as lacunas de desempenho é vital para manter o crescimento na via internacionalização. Nesta ótica, a expatriação atua como agente de maximização de resultados na replicação de melhores práticas, considerando a necessidade de adaptação de sua liderança em função de aspectos culturais.

“E por que a gente faz tudo isso? porque existe um gap de desempenho. Para cobrir este gap às vezes a gente leva mais gente para um país, para acelerar (o desempenho) [...] e quais são os desafios? Quando se vem para países latinos (latino-americanos) é muito mais parecida a cultura. Em toda América Latina a replicação das práticas e a aceitação são mais fáceis. Quando você tem (entra em) uma cultura como as de países desenvolvidos, você tem que se adaptar a ela. Não tem nem certo nem errado. Simplesmente as pessoas tem a sua cultura, do seu país e a sua forma de trabalhar” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

1.10 ampliar a representatividade no mercado-alvo:

A internacionalização como estratégia de crescimento seguiu um foco de negócio em que a estruturação no setor da *commoditie* aço demanda um modelo que torne a replicação possível, operacionalmente simples e economicamente rentável, a partir de um período de estagnação do crescimento no Brasil.

“No início, a principal motivação era (a vontade) de replicar a cultura do nosso negócio. Todo o nosso crescimento foi focado em aço [...] ao longo do tempo [...] em meio às dificuldades de crescimento no Brasil nos anos 80 [...] nós acabamos escrevendo nosso modelo de gestão, que é o Gerdau Business System - GBP. Para todos os processos da organização a gente escreve quais são as melhores práticas (benchmarking)” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

Em relação às escolhas estratégicas, nas unidades referidas na entrevista com o Grupo Gerdau, emergem os seguintes aspectos como predominância:

- a) conhecer e/ou dominar as particularidades sobre o mercado-alvo;
- b) definir e executar as estratégias para diferentes mercados-alvo (devido à existência de maior padronização nas unidades);
- c) ajustar a execução dos procedimentos táticos e operacionais; e
- d) ampliar a representatividade no mercado-alvo.

Na perspectiva econômica tais escolhas estratégicas vão ao encontro de maior domínio de recursos, flexibilidade frente aos mercados imperfeitos, permite articulação pelos aspectos propriedade, localização e internalização de atividades, à luz do paradigma eclético. A perspectiva organizacional compõe de forma subjacente às motivações econômicas, mantendo o estímulo ao empreendedorismo, ajustes de convívio com a diversidade e vontade em avançar, consolidando uma posição de liderança global nos mercados onde a empresa atua.

4.3.4 Aspectos Culturais para o Grupo Gerdau

Os aspectos culturais focalizados nesta pesquisa são os elementos relacionados à identidade coletiva, o que implica na evidência de dimensões específicas nas relações de liderança em um contexto organizacional, conforme literatura. Tais aspectos culturais emergem numa combinação de seis características de liderança culturalmente aceitável, com intensidades variáveis, originadas com base nos princípios, costumes, valores e hábitos das pessoas de um contexto organizacional, multicultural, nas unidades internacionalizadas das empresas pesquisadas.

Portanto, as variações de intensidade das seis dimensões de liderança culturalmente aceitável também influenciam a modelagem de perfil de competências do líder global, e que deverão integrar os capitais de seu *Global Mindset*, assim como as competências organizacionais, derivadas das motivações estratégicas dos arranjos institucionais também influenciam a

formação do Global Mindset e suas implicações ao longo do tempo, no processo de ajustamento do líder global em um determinado contexto organizacional.

Para a análise dos aspectos culturais são utilizadas as dimensões culturais que integram os aspectos relevantes nas lideranças culturalmente aceitáveis e o modelo de clusters geográficos globais, que apresentam predominâncias culturais distintas em relação às respectivas lideranças, em contextos organizacionais.

Importante destacar que os aspectos culturais, que caracterizam as unidades internacionalizadas, na etapa inicial de entrevista em profundidade, foram questionados nas empresas pesquisadas, sem nenhum direcionamento proposital, a fim de obter a relevância dos aspectos culturais de maior impacto, buscando identificar apenas o conteúdo residente na percepção e memória dos executivos, e que atualmente constituem os principais aspectos de cultura, considerados na gestão internacional de pessoas, nas organizações pesquisadas. Contudo, constatou-se que, por ausência de saturação nas respostas, as dimensões estruturadas na literatura ainda não constituem um campo de domínio das empresas, como dimensões que, em sua totalidade ou quase totalidade, integram as práticas de preparação e desenvolvimento de executivos globais nestas organizações.

Em um segundo momento, portanto, com vistas a elucidar as especificidades de liderança esperada nas unidades das empresas pesquisadas, foi empregada coleta complementar, em entrevista de levantamento, mediante uso de instrumento estruturado, mencionando as dimensões culturais e as principais regiões, onde atuam suas unidades internacionalizadas. Assim, de modo complementar, foi solicitado a cada empresa a graduação das intensidades das influências culturais nas lideranças esperadas em cada localidade (mediante estímulo metodológico), o que ampliou a nitidez de predominâncias sobre a influência dos aspectos culturais nas lideranças, por cluster social, isto é, regiões com culturas afins, onde as empresas operam.

As referências culturais mencionadas espontaneamente referem-se aos mercados dos Estados Unidos (cluster Anglos) e Brasil, Chile e México (cluster América Latina) principalmente.

“Quando eu falo cultura é cultura empresarial, cultura de negócios, porque existe uma diferença entre a cultura do país e a cultura empresarial. Então a cultura do país é muito respeitada, porque esta é difícil de mudar [...] não vou chegar nos Estados Unidos, no México ou no Uruguai e mudar a cultura deles. Agora a cultura empresarial eu quero mudar para o nosso modelo de negócio, porque eu acredito que ele tem desempenho e é superior a muitas práticas (locais). É fundamental esta diferença: não é chegar lá e colonizar. É levar uma cultura de negócio e buscar adaptações a partir da cultura de cada país” (Diretor-presidente do Grupo Gerda).

“E por isso que a cultura empresarial deve ser dotada de valores universais para poder funcionar em qualquer país” (Diretor de Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa do Grupo Gerda).

Nas unidades do Grupo Gerda, no cluster América Latina, a orientação para o aspecto humano é um aspecto considerado importante e que precisa ser compreendida numa lógica de adaptação. Constata-se também que em países do mesmo cluster, embora a literatura não aborde com maior detalhamento, há aspectos específicos que apresentam sutis e relevantes variações. O Brasil e o México são países do cluster América Latina, mas há aspectos culturais relevantes que realmente diferem, como tipo de alimentação e os horários para as refeições.

Tal observação faz notar que o modelo teórico de dimensões da liderança culturalmente aceitável embora útil para detectar predominâncias, tem limitações significativas, merecendo avanço em maior especificidade em futuras pesquisas, pois considera critérios genéricos de um grupo social em relação à liderança, tal como a aplicabilidade do conceito *Global Mindset*. Portanto, a literatura encontra-se ainda demasiadamente generalista, no tocante à multiculturalidade na internacionalização. Entretanto, os parâmetros amplos disponíveis na literatura, isto é as dimensões de liderança culturalmente aceitável por clusters sociais, empregadas como referencial teórico nesta pesquisa, atuam como eixos genéricos a serem calibrados, ponderados para adequação das competências do líder global em ação, merecendo futuras pesquisas para ampliar as especificidades culturais dos contextos sociais.

“Por isso é importante reforçar: a cultura empresarial você replica, mas você não pode chegar lá e querer que a cultura de horários, do almoço, seja igual [...]. No México você almoça às duas horas da

tarde, se chegar ao meio-dia e meia o restaurante vai estar fechado. Aqui no Brasil, não. Nos Estados Unidos, a maioria faz lanche na mesa (de trabalho). Então, quando você chega isso pode ser uma surpresa porque eu estou acostumado a almoçar a vida inteira entre meio-dia-e-meia e uma hora, paro uma hora e volto. No México não é assim, nos Estados Unidos não é assim. então a pessoa tem que fazer esta leitura e aí é que dá um pouco a reação” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

A orientação para o humano, sobre as pessoas trabalharem em horários flexíveis, foi constatada como compatível nas unidades do Grupo Gerdau nos Estados Unidos, do cluster Anglo, e não compatível no Chile, do cluster América Latina, o que está alinhado à literatura, no modelo de 6 dimensões culturais, constatando que não faz parte da realidade do Chile a mesma flexibilidade de horários no trabalho que a existente nos Estados Unidos, como um aspecto de conveniência, de natureza classificada como orientação para o humano.

“[...] às vezes a diferença cultural do país e diferença empresarial se misturam, e isso dá certa frustração porque são coisas diferentes [...] se horário é flexível nos Estados Unidos e não é no Chile [...]” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

Brasil, do cluster América Latina, e os Estados Unidos, do cluster Anglos, apesar de terem similaridades em alguns aspectos, diferem em relação à dimensão cultural de autoproteção, de acordo com a literatura, no que diz respeito às falhas e equívocos no contexto profissional.

“Na cultura norte-americana, falar “I’m sorry” não é um demérito, é algo leve, tanto que a tradução do “I’m sorry” em filmes não é “desculpa”, é “sinto muito” [...] no Brasil, você falar “desculpa” é dramático. Quando você fala em desculpa é porque você pisou na bola legal. [...] Lá nos Estados Unidos, o “apologize” é uma palavra refinada pra você falar o “I’m sorry”, mas não é o “desculpa”, porque o desculpa não existe na língua norte-americana [...] outro aspecto é que o brasileiro elogia pouco. Nos Estados Unidos o pessoal fala you did a good Job!, great Job! o tempo todo. Essa é uma forma de você estimular a pessoa [...]. Já o brasileiro pra falar os seguinte: Olha [...] bom trabalho, é porque foi um bom trabalho mesmo! É da cultura. Aí a gente pensa do lado de cá (no Brasil) que eles sentem falta de reconhecer pequenas coisas, que para eles faz muita diferença. É quase uma sensibilidade emocional [...] uma inteligência emocional [...] ele tem que captar e ler no ar os sinais. Interessante” (Diretor de Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa do Grupo Gerdau).

“[...] nos Estados Unidos eles chamam esse estímulo recorrente de *positive reinforcement*, e que é muito importante” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

Nos treze países em que o Grupo Gerdau possui operações, além do Brasil, pode-se perceber a similaridade de aspectos culturais segmentados em quatro grupos de países:

- a) *Argentina, Chile, Guatemala, República Dominicana, Uruguai e Venezuela*: há alta intensidade na demanda de uma liderança participativa e média intensidade para as demais dimensões de liderança culturalmente aceitável, a carismática, orientada à equipe, orientada ao humano, que estimule a autonomia e a auto-proteção;
- b) *Espanha e México*: há o maior equilíbrio entre todos os demais países, com intensidade mediana em todos as dimensões, carisma, orientação à equipe, orientação ao humano, participação, autonomia e auto-proteção;
- c) *Índia, Colômbia e Peru*: há alta intensidade na demanda de uma liderança participativa, orientada à equipe e orientada ao humano, com intensidade média em relação à demanda por carisma e baixa intensidade em relação à uma liderança que estimule a autonomia e a auto-proteção;
- d) *Canadá e Estados Unidos*: ao contrário do grupo anterior, há uma alta intensidade na demanda de uma liderança que estimule a autonomia e a auto-proteção, baixa intensidade na demanda de uma liderança orientada ao humano e à equipe. No Canadá há baixa intensidade também na demanda de uma liderança participativa, enquanto que nos Estados Unidos o aspecto da participação apresenta-se com intensidade média, conforme demonstra a tabela que segue.

Tabela 1 - Dimensões culturais – Grupo Gerdau

Dimensões Culturais / Países	Argentina	Canadá	Chile	Colômbia	Espanha	Guatemala	Índia	México	Peru	R. Dominicana	Uruguai	USA	Venezuela
Carisma	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
Orientação para Equipe	M	B	M	M	M	M	A	M	M	M	M	B	M
Participação	A	B	A	A	M	A	A	M	A	M	M	M	A
Orientação para o Humano	M	B	M	M	M	M	A	M	M	M	M	B	M
Autonomia	M	A	M	B	M	M	B	M	B	B	B	A	B
Auto-proteção	M	A	M	B	M	M	B	M	M	M	M	A	M

Legenda: A para alta intensidade, M para média intensidade e B para baixa intensidade das dimensões culturais, nas demandas das relações de liderança.

Fonte: Tabulação das respostas da Diretoria de Recursos Humanos do Grupo Gerdau

Os aspectos culturais evidentes nas unidades do Grupo Gerdau na Argentina, Chile, Colômbia, Guatemala, México, Peru, Uruguai e Venezuela, no cluster América Latina, apresentam-se parcialmente aderentes ao modelo de liderança culturalmente aceitável, sendo os aspectos de carisma, orientação para equipe, participação e orientação para o humano os aspectos com média conformidade, sendo a autonomia e autoproteção os aspectos com baixa conformidade, em relação ao modelo teórico.

Nas unidades que se localizam em países Canadá e Estados Unidos, do cluster Anglos, também se verifica parcial aderência ao modelo teórico, sendo os aspectos carisma, orientação para equipe, participação e orientação para o humano os aspectos com média conformidade, sendo autonomia e autoproteção os aspectos com baixa conformidade.

Na unidade da Espanha, do cluster Europa Latina, também se verifica parcial aderência ao modelo teórico, sendo os aspectos carisma, orientação para equipe os aspectos com alta conformidade, sendo participação, orientação para o humano, autonomia e autoproteção os aspectos com média conformidade.

Na unidade da Índia, do cluster Sul Asiático, também constata-se parcial aderência ao modelo teórico, sendo os aspectos autonomia e auto-proteção os aspectos com alta conformidade, sendo carisma, orientação para equipe, participação, orientação para o humano, com média conformidade.

Conforme desdobramento estratégico de competências, a partir das influências escolhas estratégicas de internacionalização e da consideração dos aspectos ponderados de liderança culturalmente aceitável, validados pela empresa, é possível a configuração das competências individuais do líder global. Estas competências individuais serão acionadas na execução do líder, devido à existência de algumas capacidades específicas, indispensáveis neste indivíduo, constituídas por conhecimentos, habilidades e atitudes específicos, na forma de capacidades que integram o seu Global Mindset, conforme exemplo que segue.

Quadro 22 - Exemplo de configuração das capacidades indispensáveis no Global Mindset do líder global – exemplo: Colômbia

Escolhas Estratégicas no Contexto Organizacional Internacionalizado (unidade atual)	Perfil de Liderança Culturalmente aceitável na percepção atual da empresa	Competências Individuais do líder global	Capacidades (indispensáveis) no Global Mindset
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer e/ou dominar as particularidades sobre o mercado-alvo. - Definir e executar as estratégias para diferentes mercados-alvo. - Ajustar a execução dos procedimentos táticos e operacionais. - Ampliar a representatividade no mercado-alvo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mediano carisma - Mediana orientação para a equipe - Alta participação - Mediana orientação para o humano - Baixa autonomia - Baixa auto-proteção 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir objetivos e diretrizes, alinhados aos parâmetros corporativos da matriz. - Controlar e decidir sobre as atividades locais, a partir de padrões pré-estabelecidos de desempenho. - Priorizar prospecção de novas oportunidades nos mercados-alvo. - Qualificar e otimizar relações interorganizacionais na cadeia produtiva local. - Liderar com austeridade, participação, transparência e senso de justiça 	<ul style="list-style-type: none"> - Dominar conhecimento sobre o modelo de negócio, Gerdau Business System – GBS. - Habilidade em mapear cenários e articular prioridades internas e externas que elevem o desempenho. - Promover incentivos e viabilizar alcance das metas - Estabelecer parcerias-chave clientes, parceiros e prospects. - Estimular participação, com atuação humano, de equipe e com carisma. - Ser hábil em clarificar instruções, critérios e padrões esperados de conduta. - Ser integrador, pró-ativo e atento às diversidades - Dominar o idioma local.

4.3.5 Análise de Dados de Ajustamento – Grupo Gerdau

Nas atividades de ajustamento antecipatório o indivíduo, ao tomar conhecimento de um processo seletivo para determinado país, candidata-se.

Ajustamento antecipatório do Indivíduo – treinamento e experiência prévia:

A situação familiar, histórico profissional e desempenho são itens de classificação para as vagas. É esperado que o candidato tenha predisposição para enfrentar desafios e superar de problemas diferentes, que não tenha medo de explorar uma realidade que ainda não conhece plenamente. Este é o primeiro aspecto para a fase de recrutamento de candidatos. Após, uma primeira classificação há vários elementos confirmatórios sobre a intenção de se tornar um líder global, com suporte da área de recursos humanos (RH).

“Hoje no recrutamento interno [...] se avalia a situação pessoal, histórico, situação familiar, desempenho e aí se classifica. Em alguns casos às vezes tem visitas ao novo país, para ver se realmente quer ir, em alguns casos se leva inclusive a família, esposa e filhos [...]. Para

ir para os Estados Unidos todo mundo quer ir porque conhece. Mas para ir para Índia, para o Peru ou para o Chile o pessoal já não conhece tanto. Daí tem um pouco de dúvida. Então dependendo do país, muda a dinâmica. Então (por fim), vem um processo de entrevistas até ser selecionado [...] depois tem o Programa Cultural: palestras, filmes sobre o país onde vai, leituras, aprendizado da língua, preparação sobre regras do país, parte financeira, segurança do país (pessoas de países desenvolvidos ao irem para um país subdesenvolvido tem medo; muita gente não quer vir para o Brasil com medo da violência, mas para os Estados Unidos todo mundo quer ir [...])” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

“[...] a pessoa que vai (para uma operação no exterior) deve estar preparada para passar por problemas que ela nunca teve. Ela está saindo do que conhece. Quando a gente muda de Porto Alegre para São Paulo, para o Rio de Janeiro ou para Recife é tudo muito parecido, a mudança é muito menor, embora às vezes ainda tenha problema, mas é muito menor. Então quando você vai pra um novo país tudo isso influencia. Aí você tem que aprender as regras, a cultura do país. Tem esse lado pessoal, a escola, as crianças, a família, a mulher que tinha todas as amigas, se ela não tem emprego, o que ela deve fazer lá? como é que ela se insere na comunidade? se ela tem um emprego será que ela consegue trabalhar lá com a mesma função? então tudo isso a gente tem que analisar. E a gente tem aprendido como tempo que todo esse esforço é recompensado. Quanto mais você fizer mais garantido vai ser a adaptação e o sucesso. E quanto menos você fizer, mais risco tem. E aí tem um custo-benefício e tempo também [...] tem que cuidar senão você vai ficar um ano preparando para expatriar e às vezes não é viável, então tem um lado econômico que a gente tem que olhar” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

“Em alguns casos existem as viagens antes (da ida em definitivo), para realmente ver para onde está indo. Porque a pessoa chega num país novo e já na alfândega vê como é que é tratado, (embora) na minha época (de expatriação, em 94 para o Canadá) não estava tão estruturado. Mas eu cheguei lá e já tinha um histórico de expatriados, então já tinha um processo local, não tinha um processo tão forte aqui de preparação, mas tinha um processo para receber, dar um apoio, pra dizer como é que funciona e assim por diante” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

Ajustamento antecipatório da organização – critérios de seleção:

Os critérios de seleção consideram a situação pessoal e familiar, tempo de empresa, histórico de desempenho na empresa para uma classificação preliminar. Após existem os exames de proficiência de idiomas inglês ou espanhol – Toeic (*test of english for international communication*), entrevistas com o candidato e a família, nível hierárquico e se o candidato já teve experiência

em trabalhar em outras cidades, dentro ou fora do país. Dependendo da experiência, este aspecto torna-se relevante por sinalizar melhores condições na sua adaptação em uma realidade diferente. A empresa normalmente não expatria candidatos que não sejam para funções de líder, pois entende que torna-se oneroso.

Em relação ao indivíduo, é valorizada a experiência prévia em atuar fora de sua cidade de origem. Contudo, o treinamento contempla, além de possíveis aspectos de negócios contantes no Gerdau Business System - GBS, aspectos culturais na forma de palestras e filmes sobre o novo país, leituras orientadas e dinâmicas de grupo, reforço no idioma ou aprendizado da língua local, preparação sobre regras gerais do país, aspectos financeiros e previdenciários e de segurança do país. Dependendo dos casos a empresa inclui no programa de treinamento visitas com a família ao novo país de atuação, para conhecimento mais específico do local e identificar, previamente, aspectos positivos e negativos de adaptabilidade.

“Na parte de seleção: entrevistas, com o candidato a líder global e a família, avalia o histórico de desempenho, tempo de casa, exame de proficiência em inglês ou espanhol, nível hierárquico, se já teve experiência em trabalhar em outras cidades, dentro ou fora do país (a gente não expatria níveis que não sejam de liderança porque fica muito caro). Esses são alguns dos principais filtros na seleção” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

Ajustamento do indivíduo no país anfitrião - auto-confiança (self), relacionamento e percepção:

Já no país anfitrião, o indivíduo precisa assumir uma postura receptiva de respeito e aprendizagem sobre o novo contexto, nas palavras da empresa ser “humilde” em reaprender um novo jeito de fazer as coisas acontecerem, ler os sinais comportamentais, usar o idioma com ótimo domínio e resistir às possíveis frustrações iniciais de percepção, de costumes, de comunicação e superá-las.

“É uma palavra forte, mas ela (a pessoa) tem que ter humildade para quase recomeçar muitas coisas, ou reaprender o jeito de fazer, não o conhecimento explícito, técnico, mas o conhecimento humano, de comunicação e de replicação [...] tem que ler os sinais [...] não se frustrar com problemas de entendimento do idioma, dos costumes [...] por isso a pessoa normalmente vai com poucos subordinados, e

normalmente um cargo abaixo [...] para retomar lá sua posição [...] comigo foi assim [...] é muito difícil você já chegar em condições de assumir uma posição máxima de comando sem estar integrado (ajustado)” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

Ajustamento da Função no país anfitrião - clareza, perspicácia, novidade e conflitos:

A função do líder global expatriado deve ser compreendida como uma missão em que, após os dois primeiros anos, se rompem os vínculos com o país de origem e se estabelecem novas vinculações e dependências com o novo país e contexto, o que a empresa denomina “localização”. Há implicações de custos e de foco no trabalho para que o desempenho tenha a qualidade e a produtividade esperadas. Os benefícios como escola, moradia, carro entre outros que a empresa concede, devem ser percebidos como temporários enquanto dura a vinculação com o país de origem. Outro aspecto importante sobre a função é que, normalmente, a pessoa é expatriada em um cargo inferior ao que tinha no país de origem, assumindo a posição planejada, de comando mais amplo, durante o ajustamento. Esta medida visa facilitar a adaptação e diminuir riscos no desempenho, aliviando as responsabilidades iniciais do executivo em um novo contexto.

“Quando vai para uma operação você não pode querer levar um sistema de gestão e que em dois anos esteja tudo implantado. O ser humano leva um tempo para aprender a absorver. Tanto na parte de conhecimento como na parte cultural [...] envolvendo valores corporativos e adaptação à cultura local. Por isso (entram em ação líderes) os expatriados. Esse é o nosso modelo” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

“[...] a gente normalmente faz programas de 1 a 2 anos, que é só a expatriação, e depois a gente tenta “localizar” a pessoa. E hoje em dia a gente tenta “localizar” logo na largada, porque o expatriado continua com a base no seu país e tem uma remuneração e cobre as despesas do local onde está. “Localizado” ele vira funcionário daquela operação e corta o vínculo com a matriz. Porque? porque o expatriado é caro! ele custa caro porque ele está em quase dois lugares ao mesmo tempo, quase tudo é dobrado. Ele mantém a casa no país (de origem) e ele tem a casa lá (no novo país). Então o ideal é que localize. (Isto é:) “esquece teu país de origem, agora tu trabalha aqui, vai fazer carreira no novo país” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

“Importante destacar que a pessoa não é expatriada, ela está expatriada. Ao findar a expatriação a casa, carro, escola, apoio e outros benefícios da companhia cessam e ela tem que viver com a sua própria estrutura de cargo, como antes da expatriação. Por isso também não se faz expatriação com os menores níveis hierárquicos, por uma razão de lastro na volta” (Diretor de Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa do Grupo Gerdau).

Ajustamento da Cultura da organização no país anfitrião – contraste cultural, apoio social e apoio logístico:

Sobre os aspectos de cultura da organização, que envolvem os contrastes culturais, apoio social e logístico, a empresa acompanha a cada seis meses o processo de adaptação das famílias expatriadas. Esta atividade envolve o RH local e o RH corporativo. No programa de adaptação existe apoio para obter moradia, contratação de colégio e interações sociais, de lazer e cultura.

“Tem todo um apoio na chegada (no novo país) [...] hoje tem quem acompanhe para ver a futura moradia, colégio para os filhos [...] algum tipo de socialização, clube [...] um apoio para morar em um lugar novo [...] a cada 6 meses o RH corporativo e o RH local fazem uma avaliação sobre o processo de adaptação dos expatriados, são ligações, entrevistas de checking, com a pessoa e a família, se está indo bem ou tem alguma coisa que a pessoa está constrangida de falar, e até para ver se tem que melhorar o processo (em determinado país ou situação). Assim o processo se retroalimenta. Cada expatriação é um caso, uma situação diferente, não há duas histórias iguais. O programa é escrito igual para todos, mas a implantação tem que customizar e acompanhar. Isto a gente também aprendeu” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

“Alguns aspectos impactam muito a família no início, como na Colombia [...] em shoppings passam espelho em baixo do carro para ver se não há bomba e os cachorros farejadores tem que cheiras se não há porte de drogas [...] por isso existe uma preparação e um acompanhamento na chegada” (Diretor de Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa do Grupo Gerdau).

“[...] Então a gente tem aprendido com o tempo que tem toda uma parte muito crítica que é a remuneração, imposto de renda. A pessoa sai do país e vai entrar em uma nova previdência e como é que fica a previdência antiga? e aí que eu vou chegar na volta (da expatriação). Então tudo isso tem que ser estudado. Sobre imposto de renda, tem países que tem acordo com o Brasil, tem países que não tem. Bitributação ou não. Então estes são aspectos que tem que olhar” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

Ajustamento da Socialização na organização, no país anfitrião – táticas e conteúdos:

Para a socialização na organização ocorrer satisfatoriamente, por meio da articulação entre áreas de RH corporativo e local, são feitas avaliações e contatos por telefone e videoconferência para verificar com o expatriado e a família, o nível de satisfação no processo de adaptação.

“Nós fazemos uma vez por ano, um encontro com todos os diretores globais, os process holders, uma reunião com o nosso time global aqui em Porto Alegre mesmo, para que (além de compartilhar impressões globais) as pessoas possam sentir o ambiente, o clima que a gente trabalha, os sinais são claros [...] o estacionamento, a escala, as paredes, o refeitório [...] onde fica o presidente, as secretárias [...] a camarada vai entender porque que eu pedi para colocar mármore travertino na sede (na unidade estrangeira) me falaram que não é bem o jeitão da Gerdau” (Diretor de Recursos Humanos e Vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional do Grupo Gerdau).

Ajustamento extra-profissional no país anfitrião – contraste cultural e ajustamento dos membros da família:

Os aspectos extraprofissionais são também identificados e apoiados na articulação das áreas de RH corporativo e local, abrindo espaço nos momentos de contato para que as pessoas não se sintam constrangidas em falar algo sobre a sua nova realidade, no novo país. A empresa possui programa padrão de expatriação como referência, sendo que sua execução prevê alta flexibilidade, onde se destacam os aspectos relacionados à previdência social e imposto de renda dos indivíduos em uma realidade estrangeira. É apoiada a participação do expatriado e da família em atividades de socialização em clubes locais, entidades de representação e grupos de atividades culturais.

“É claro (conforme o caso, a pessoa pensa) vou morar em tal país, que maravilha, um país de primeiro mundo [...] mas quando eu cheguei lá, eu não tinha crédito para um telefone celular (risos) [...] no “meu” país eu tenho crédito! então você tem que tentar que a fase de encantamento seja o mais real possível. Claro que a pessoa e a sua família se animam, os filhos pensam “que legal! vou morar em outro país [...]”, mas a gente tem que trabalhar muito para ser realista. E aqui é que tem que entrar a ação de recursos humanos para mostrar (como é). E as pessoas que já fizeram [...] esse é um ponto fundamental, que eu passei e que todos passam” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

Tempo das fases de ajustamento no país anfitrião - lua-de-mel (encantamento), choque-cultural, ajustamento e domínio completo:

O processo de ajustamento do líder global no Grupo Gerdau, leva em torno de 3 a 4 anos para alcançar o domínio completo de adaptação ao novo contexto organizacional, sendo de 1 a 2 anos o período em que ocorrem as fases de encantamento e choque cultural e a partir daí inicia a fase de ajustamento e domínio.

“[...] o domínio pleno leva em torno de 3 a 4 anos. A pessoa (líder global) começa a render e ser parte do time em no mínimo um ano (encantamento-choque leva de 1 a 2 anos). Em menos de um ano é difícil [...] tem que passar as quatro estações, pelo planejamento (anual), pelo primeiro ano na escola (filhos), primeiro ano de Natal fora do seu país [...] coisas assim” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

“A pessoa (na posição de líder global expatriado) normalmente é uma pessoa que está tendo sucesso na sua função, conhece o que faz [...] mas se ela não souber comunicar isso e comunicar, ela vai se frustrar [...] ela vai dizer “mas eu conheço, isso é assim [...]” e a pessoa do outro lado (vai dizer) não, mas eu não estou entendendo o que tu tá querendo dizer. Aqui não vai funcionar! este é o momento da frustração e que muitos demoram [...] e é o momento mais crítico, que é o da entrada, os primeiros 3 meses ou 6 meses, às vezes pode levar até um 1 ano, e às vezes a gente precisa ajudar a pessoa. A pessoa tem que ser por natureza flexível e se adaptar. E isso varia muito das funções. Pessoas comerciais são mais flexíveis, engenheiros são menos flexíveis [...] isso não é uma regra absoluta mas [...] (predominância) [...]. Não adianta funcionar lá, tem que funcionar aqui com estas pessoas e aí que a pessoa tem que ter habilidade para ler (os sinais)” (Diretor de Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa do Grupo Gerdau).

“É uma sensibilidade emocional [...] uma inteligência emocional [...] ele tem que captar e ler no ar os sinais” (Diretor de Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa do Grupo Gerdau).

“É importante alinhar bem as expectativas e ser bem realista [...] não é bom ficar encantado, eu diria. E isso tem que se conseguir na etapa prévia [...]. É claro (conforme o caso, a pessoa pensa) vou morar em tal país, que maravilha, um país de primeiro mundo [...] mas quando eu cheguei lá, eu não tinha crédito para um telefone celular (risos) [...] no “meu” país eu tenho crédito! então você tem que tentar que a fase de encantamento seja o mais real possível. Claro que a pessoa e a sua família se animam, os filhos pensam “que legal! vou morar em outro país [...]”, mas a gente tem que trabalhar muito para ser realista. E aqui é que tem que entrar a ação de recursos humanos para mostrar

(como é) [...] esse é um ponto fundamental, que eu passei e que todos passam” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

“[...] após expatriação e a localização [...] uma outra etapa que pode levar de 2 a 5 anos é definir para onde a pessoa vai (líder global). Porque tem um certo sacrifício pessoal da família e tem um ganho enorme profissional. Então [...] quem vai nas missões mais difíceis, que são os países não tão atraentes [...] tem que cuidar muito bem na próxima fase!”. A gente compara muito com a carreira diplomática. Todo mundo quer ser embaixador em Londres e Nova Iorque, mas antes de chegar lá vai ter que passar pela África, Oriente Médio, Ásia, América Latina. Ninguém sai de Brasília para ser embaixador (diretamente) em Nova Iorque, Londres, Paris ou Roma! E nós tentamos seguir isso também porque no fundo é uma meritocracia. Os que sacrificam mais, depois tendem a crescer mais [...] o nosso objetivo é que as equipes locais (com líderes globais localizados) sejam tão fortes em todos os países, independente de expatriado. Essa é a nossa meta” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

Nível de satisfação de ajustamento:

O processo adaptativo é complexo, envolvendo muitos aspectos familiares e culturais, o que torna distintos os prazos em cada fase de ajustamento ao comparar diversos países e suas diversidades. Atualmente de um modo geral, o nível de satisfação com o atual processo de ajustamento é excelente, estando aberto às melhorias decorrentes da aprendizagem.

“As minhas primeiras expatriações foram solteiro. É muito mais fácil! Quando você vai com a família e com os filhos já é mais difícil, [...] meu filho não falava inglês e foi alfabetizado em inglês [...] então uma criança de 4 anos ter que botar numa aula que não entende uma palavra e fica chorando é uma experiência difícil para mãe, pro pai, pra todo mundo. Mas na volta é excelente, porque hoje eles estão alfabetizados em inglês, estão tendo sim que melhorar o português mas são coisas assim difíceis [...] então o resultado geral importa [...] você venceu aquilo pessoalmente com a família [...] a família se une mais [...] tem ganhos importantes” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

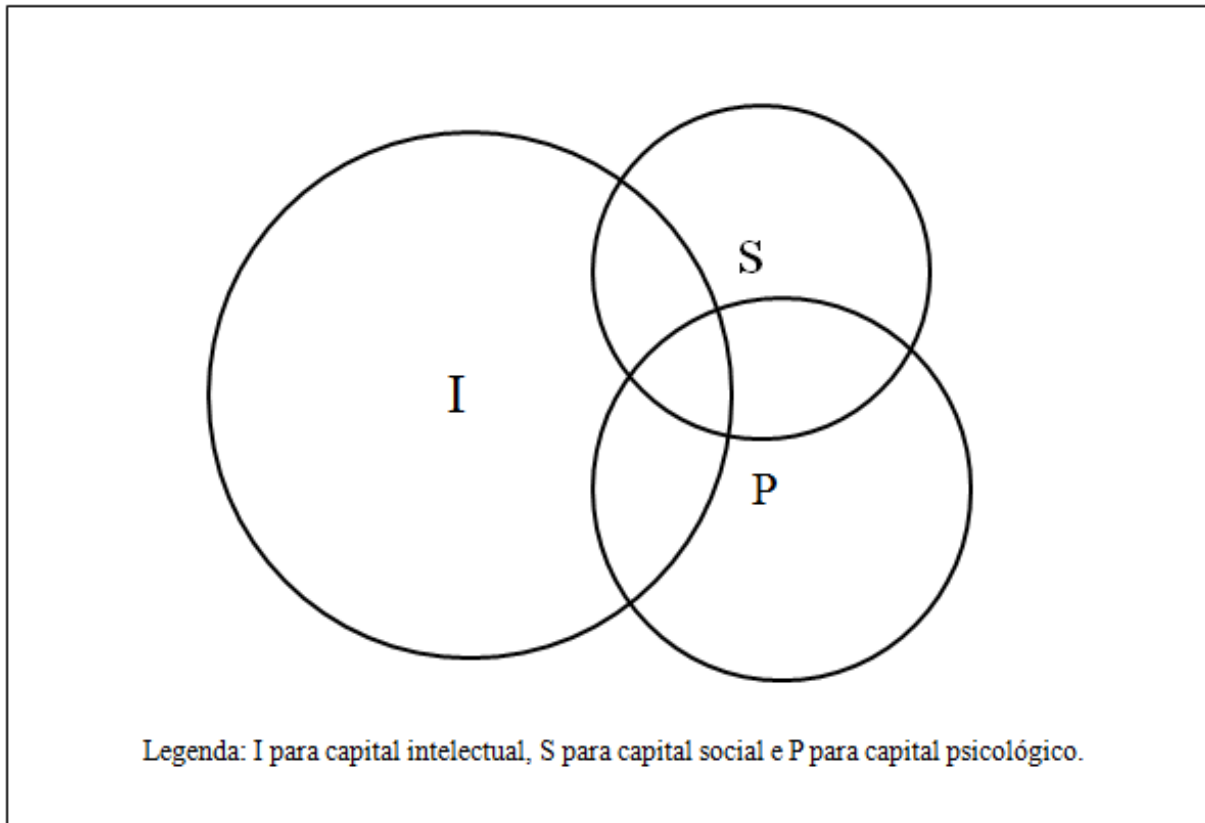
“As minhas (experiências como líder global) foram excelentes, eu morei no Canadá, 2 anos mais 1 ano e 3 anos nos Estados Unidos. No Brasil eu já tinha morado no Rio de Janeiro 1 ano e meio e São Paulo 2 anos. Isso também ajuda eu não mencionei antes [...] a gente leva em conta que a pessoa não sai da sua cidade natal direto para outro país, se a pessoa já mudou dentro do país é melhor” (Diretor-presidente do Grupo Gerdau).

4.4 ANÁLISE DE DADOS – MARCOPOLO

4.4.1 Análise do *Global Mindset* para a Marcopolo

O conceito de *Global Mindset* para a Marcopolo se apresenta com destacada predominância nas categorias: a) conhecimento global da indústria, redes e organizações; com destaque para o negócio, concorrência e indústria global, cadeia global de suprimentos, percepção de tendências e oportunidades, gestão de equipes globais, entendimento robusto sobre a tensão da eficiência global e da efetividade local, as implicações globais através de decisões locais, visão global e aspectos compartilhados, e conhecimento da proposição de valores globais e do modelo global de negócios; b) visão cosmopolita, entendendo as diferenças e semelhanças culturais, bem como conhecimento histórico e cultural de seu local de origem e de diferentes localidades e povos com os quais se relaciona; c) noção sobre complexidade cognitiva, especificamente sobre habilidade de empatia, definição de desafios e soluções frente aos obstáculos e resistências de diferentes pontos de vistas; d) diplomacia, aproveitando informações e outros benefícios a partir da posição que o indivíduo ocupa em uma rede de relacionamento; e) paixão pela diversidade, no gosto por aventuras globais e pelo aprendizado decorrente das experiências da vida; f) predisposição para aventura e desafios, em relação respeito e flexibilidade diante de diferentes culturas, atitude positiva frente às relações internacionais, sensibilidade e mente aberta para diferentes culturas e sistemas, além de abrandar a relevância da nacionalidade nas relações interpessoais. Observa-se a predominância do capital intelectual com uma visão e atuação integrada das perspectivas globais e locais, nas capacidades de *Global Mindset* para a Marcopolo, conforme ilustra a figura que segue.

Figura 9 - Configuração de Global Mindset na Marcopolo



Interessante neste contexto como é atribuída importância muito alta às capacidades do capital intelectual, especialmente aquelas relacionadas à visão cosmopolita, conhecimento sobre eficiência global e efetividade local, conhecimento global da indústria, redes e organizações. No entanto, os atuais líderes globais são recrutados na maioria das vezes por sua experiência técnica e vontade empreendedora para saírem da matriz e atuarem em mercados internacionais. Posteriormente à expatriação, os líderes globais da Marcopolo são apoiados por visitas de orientação e suporte em nível de diretoria internacional. Observa-se a relevância em incorporar na atual seleção, formação e desenvolvimento dos líderes globais, estas capacidades do capital intelectual, apontadas com muito alta importância atribuída na pesquisa, nos gabaritos de competências no Global Mindset, para a maximização da entrega de metas e otimização do suporte direto da diretoria de negócios internacionais, que atua de forma itinerante.

Complementam como capacidades de alta importância, no Global Mindset para a Marcopolo, os aspectos relacionados ao conhecimento de idiomas, otimismo, esperança e resiliência; boa vontade para trabalhar em

diferentes horários e distâncias, receptividade às ideias independente da fonte que as originou, estabelecer conexão emocional com pessoas de outras culturas, com gosto pelo desafio e diversidade além do impacto interpessoal e empatia interculturais. Portanto, aspectos mais relacionados ao capital psicológico, seguido do capital social.

O conceito Global Mindset na Marcopolo possui, na predominância das capacidades relacionadas ao capital intelectual, alta interdependência entre decisões globais do negócio como um todo e as funções e locais, globalmente distribuídas, sob interação entre unidades remotas e a matriz global. Observa-se que o Global Mindset para a Marcopolo é um composto de capacidades norteadoras das competências necessárias para melhores entregas na perspectiva conceitual da liderança em rede, explorando e potencializando desempenhos nas interações entre líderes globais, numa lógica de rede.

“[...] autossuperação é parte da expatriação. Tudo o que protege também aprisiona” (Diretor-presidente da Marcopolo).

Fonte: VI Ciclo de Decisões (2013)

4.4.2 Dados Coletados sobre *Global Mindset* para a Marcopolo

A partir da aplicação de questionário específico, tendo como pergunta norteadora “Em sua opinião, qual é o grau de importância entre as capacidades que seguem para o desenvolvimento de um Global Mindset adequado ao líder global em sua empresa?”, e utilizando escala Lickert para identificar o grau atribuído de importância das capacidades apresentadas, foram obtidos os seguintes resultados:

- a) *Categoria 1*: conhecimento global da indústria, redes e organizações:
 - *muito alta importância*: a) conhecer o negócio, os concorrentes e a indústria global como um todo; b) conhecer as cadeias globais de suprimento; c) perceber tendências e oportunidades; d) conhecer a gestão de equipes globais; e) entender a tensão entre eficiência global e efetividade local; f) entender as implicações globais através de decisões locais; g) entender a visão global e os aspectos

compartilhados; h) conhecer a proposição de valores globais e do modelo global de negócios.

- *alta importância*: a) conhecer os sistemas econômicos, políticos e institucionais; b) conhecer as formas de transação em diferentes partes do mundo; c) entender a importância das relações estratégicas interorganizacionais; conhecer a proposição de valores globais e do modelo global de negócios.

b) *Categoria 2*: visão cosmopolita:

- *muito alta importância*: a) entender as diferenças e semelhanças culturais; b) ter conhecimento histórico e cultural de seu local de origem e de diferentes localidades e povos com os quais se relaciona;
- *alta importância*: a) ter conhecimento de diferentes idiomas.

c) *Categoria 3*: noção sobre complexidade cognitiva:

- *muito alta importância*: a) ter habilidade de definir desafios e formatar soluções para oportunidades a partir de diferentes perspectivas; b) ter habilidade de formatar soluções para desafios e oportunidades a partir de diferentes perspectivas; c) ter habilidade de empatia frente aos obstáculos e resistências de diferentes pontos de vistas.
- *alta importância*: a) ter habilidade para aproximar e integrar múltiplas perspectivas.

d) *Categoria 4*: empatia intercultural:

- *alta importância*: a) compartilhar representações, interpretações, sentidos e significados entre as pessoas de diferentes culturas.

e) *Categoria 5*: impacto interpessoal:

- *alta importância*: a) aproveitar as imagens percebidas nas interações de rede de relacionamentos, a partir da manifestação de crenças e atitudes, inspirando confiança e credibilidade.

f) *Categoria 6*: diplomacia:

- *muito alta importância*: a) aproveitar informações e outros benefícios a partir da posição que o indivíduo ocupa em uma rede de relacionamento.

g) *Categoria 7*: paixão pela diversidade:

- *muito alta importância*: a) ter gosto por aventuras globais e pelo aprendizado decorrente das experiências de vida;
- *alta importância*: a) ter gosto, curiosidades e interesse por diferentes culturas; b) estabelecer conexão emocional com as pessoas de outras culturas.

h) *Categoria 8*: auto-confiança:

- *alta importância*: a) agir com otimismo, esperança e resiliência.

i) *Categoria 9*: predisposição para aventura e desafios:

- *muito alta importância*: a) ter respeito e flexibilidade diante de diferentes culturas; b) adotar atitude positiva frente às relações internacionais; c) ter sensibilidade e mente aberta para diferentes culturas e sistemas; d) abrandar a relevância da nacionalidade nas relações interpessoais.
- *alta importância*: a) ter boa vontade para trabalhar em diferentes horários e distâncias; b) ser receptivo para aceitar boas ideias independentemente de que fonte as originou.

4.4.3 Aspectos Estratégicos para a Marcopolo

As principais motivações estratégicas externas da Marcopolo são: a) variáveis macroambientais e setoriais sobre crescimento, deslocamentos populacionais, reorganizações político-legais, b) grandes mobilizações urbanas

em função de eventos mundiais que geram desenvolvimento social, c) procura de excelência técnica no setor de transportes por empreendimentos que detêm conhecimento de mercados internacionais.

As motivações estratégicas internas mais relevantes da Marcopolo são: a) empresa orientada desde sua origem para o crescimento, impregnando a ambição coletiva no avanço nacional e internacional, b) predisposição e receptividade às diferentes sinergias e complementaridades entre componentes de equipes e sócios, c) manutenção do foco estratégico em expertise em aporte tecnológico, nas atividades às quais a empresa está vocacionada, a engenharia e a produção, compatíveis com as necessidades de possíveis parceiros de outras partes do mundo, conforme segue.

Categoria 1: descrições contextuais sobre as motivações estratégicas:

As escolhas estratégicas na internacionalização da Marcopolo dependem em alto grau das condições macroambientais e setoriais às quais a empresa está alerta, uma vez que a organização está sempre predisposta a crescer internacionalmente. Alterações em densidades urbanas, movimentações demográficas, aspectos político-legais, sócio-culturais e investimentos de parceiros e concorrentes no setor de transporte influenciam drasticamente as decisões sobre a implantação e a gestão das unidades.

“Nosso crescimento internacional depende de cada caso. Na Argentina fomos convidados [...] a participar numa sociedade com um grupo Chileno. Na Colômbia aceitamos convite para dar o aporte tecnológico em uma fábrica pequena [...] e que hoje é uma grande unidade que produz todo o portfólio de produtos da Companhia [...] abastece Peru, Venezuela, Equador, todos os países próximos da Colômbia. Isso por conta de um programa de transporte lá de Bogotá” (Diretor de Negócios Internacionais da Marcopolo (ocidente)).

1.2 Manter correta e disciplinada execução dos procedimentos operacionais:

Para a Marcopolo, a execução está relacionada à presença de um executivo que conhece a Matriz, na maioria das vezes um expatriado brasileiro, que atua na gestão de atividades críticas, nas Joint-ventures, com sócios locais. Em subsidiária, o líder global deve ter ampla atuação,

garantindo a correta e disciplinada execução dos procedimentos operacionais

“Nas unidades estrangeiras a empresa sempre teve executivos brasileiros nas funções-chave, nas atividades que a gente domina mais, levando o jeito de fazer da Marcopolo, adaptado a uma cultura local” (Gestor de Recursos Humanos).

1.3 Conhecer e/ou dominar as particularidades sobre o mercado-alvo:

Para a Marcopolo, há uma ampla predisposição à complementaridade, onde sócios locais contribuem com o conhecimento do mercado local e a Marcopolo contribui com o aporte tecnológico.

“Nós últimos dez anos é que começamos mais fortemente a ter unidades fora do Brasil. Sempre com sociedade ou unidade própria, sempre analisando estrategicamente o que é interessante. Na Índia, por exemplo, nós temos uma sociedade com a Tata, que é um monstro (empresa de grande escala de produção) [...] para nós é interessante ter o chassi da Tata [...] então se faz uma análise de mercado, e do sócio. A ideia é ter complementaridades de atividades. Normalmente nosso sócio não tem conhecimento tecnológico [...] e esse é o trunfo da Marcopolo [...] a gestão e o conhecimento técnico [...] então os sócios entram na maioria das vezes entram com o conhecimento de mercado” (Diretor de Negócios Internacionais da Marcopolo (ocidente)).

1.4 Executar as estratégias nas diferentes formas contratuais:

A Marcopolo demonstra por sua experiência a necessidade de ter no perfil de seus líderes globais um ponto de convergência e processamento de conhecimentos, sobre o ambiente onde atua a sua equipe, na perspectiva de cadeia produtiva, que por sua vez variam e devem ser precisamente identificadas e a partir daí as operações devem estar ajustadas à realidade local.

“Nós já fizemos muitas coisas erradas, muitos acertos, tentamos e a pessoa tem que estar muito ligada (líder global), principalmente para ver como as coisas funcionam em termos de mercado, fornecedores, cadeia produtiva, na rede de vendas, isso muda muito, então os aspectos culturais (locais) relevantes são muito importantes” (Gestor de Recursos Humanos).

1.5 Estabelecer articulação com parceiros dos mercados-alvo:

A atenção e a relação com as iniciativas governamentais, privadas e da sociedade civil em geral são de alta importância para a geração de oportunidades para a Marcopolo. Em alguns casos com investimentos 100% da empresa, o que exige forte capacidade de inteligência ao tratar as informações e forte articulação entre diferentes líderes dentro e também fora do país de sua unidade.

“Na África do Sul temos uma unidade própria, que foi motivada pela demanda interessante, com o boom agora na Copa do Mundo, o que não deverá ser muito diferente no Brasil também” (Gestor de Recursos Humanos).

1.6 Promover ajustes para melhoria das complementaridades:

Para as unidades de joint-venture da Marcopolo, adotar padrões processuais que facilitem a complementaridade é de alta relevância, pois a união de esforços para conquista de mercado está sob a lógica de colaboração de diferentes conhecimentos e habilidades, que por sua vez devem atuar de forma compreensiva para melhor atender o mercado.

“E quais são as áreas em que os sócios tem interesse conosco? são as áreas de produção [...] nós sabemos montar ônibus em cima de qualquer tipo de chassi. Esse é o nosso diferencial. E a nossa engenharia. São duas áreas que tem mais interesse por parte dos nossos sócios [...]” (Gestor de Recursos Humanos).

1.7 Engajar pessoas e buscar sinergias entre processos:

Os ajustes nas unidades da Marcopolo devem ser fruto de uma boa articulação com as equipes que atuam dentro das unidades. A integração do líder de equipe, juntamente com o discernimento necessário sobre possíveis decisões, é de alta relevância no êxito das unidades internacionalizadas.

“Primeiro a gente tem que fazer todo um estudo, um acultramento, ver como é que funciona aquilo, ver como é que é, para depois a gente implementar o nosso jeito. Mas nem sempre conseguimos fazer as coisas sem os colegas ou parceiros locais [...]” (Diretor de Negócios Internacionais da Marcopolo (ocidente)).

1.8 Definir e executar estratégias nos diferentes mercados-alvo:

A Marcopolo em função de alterações ambientais importantes altera suas operações com consideráveis configurações em sua operação. Não se trata de uma replicação de um modelo único de unidades, mas de unidades que podem ser mais ou menos distintas uma das outras, com funções e formações diferentes para cada mercado.

“No Egito, estrategicamente nós fechamos nossa planta de Portugal e fizemos uma sociedade para abastecer os países da Arábia África do Norte e todas estas regiões de mercado, pela demanda que tem ao redor destes países. Atualmente o Egito está numa confusão política porque foi trocado o presidente recentemente, onde se espera uma acomodação (da situação política) por enquanto. A gente acredita que o Egito e ao redor deverá ter um crescimento bastante grande em breve” (Gestor de Recursos Humanos).

“Agora em 2013 estamos reavaliando e preparando todas as chefias da empresa. Estamos traçando um perfil tanto de supervisor quanto de gerente e de diretor, trabalhando essas competências de programas específicos, programas globais de desenvolvimento” (Gestor de Recursos Humanos).

1.9 Ajustar a execução dos procedimentos táticos e operacionais:

A gestão nas unidades da Marcopolo adota uma possibilidade de abertura para escuta de sugestões e adaptações a partir da realidade local e experiências do contexto. Há uma interação de encontrar conjuntamente um melhor jeito de pensar ajustes e execução de processos. Assim, a atuação do líder global expatriado atua como agente de negociação de significados e resultados para melhores práticas.

“A gente tem o nosso modelo de gestão solidária, são sugestões, melhoramentos, equipes de aprimoramento onde a gente tem toda uma participação dos empregados nas coisas” (Gestor de Recursos Humanos).

1.10 Ampliar a representatividade no mercado-alvo.

A Marcopolo reflete uma orientação de conquista próativa desde os primeiros anos de sua história empresarial, na busca pelo crescimento internacional, onde o aspecto distância, parcerias e possíveis barreiras compõem um conjunto de variáveis em um contexto específico, em que

sua forte expertise tecnológica suporta na estratégia de complementaridades em joint-ventures, a base de sua vantagem competitiva.

“Desde sua origem a empresa buscou expansão [...] buscando novas tecnologias e aprimorando aquilo que ela faz [...] A empresa sempre buscou o crescimento internacional, por causa de mercado. Pelas oportunidades e vendo, principalmente, a questão comercial. Então temos várias fábricas fora. Algumas onde a Marcopolo tem totalidade desta fábrica e outras onde nós temos sócios lá fora [...] hoje nós temos 7% do mercado global e nós entendemos que podemos crescer mais, que temos uma oportunidade de poder conseguir alguma coisa a mais, dos outros 93% que falta, tendo produto, qualidade, engenharia e também aproveitando a entrada onde a gente enxerga que tem oportunidades no meio de transporte como um todo” (Gestor de Recursos Humanos).

Em relação às escolhas estratégicas, nas unidades da Marcopolo, emergem os seguintes aspectos como predominância:

- a) conhecer e/ou dominar as particularidades sobre o mercado-alvo;
- b) definir e executar escolhas estratégicas de mercados-alvo (devido à existência de maior customização nas unidades);
- c) ajustar a execução dos procedimentos táticos e operacionais; e
- d) ampliar a representatividade no mercado-alvo.

Na perspectiva econômica tais escolhas estratégicas vão ao encontro de maior flexibilidade frente aos mercados imperfeitos, com forte articulação pelos aspectos propriedade, localização e internalização de atividades, à luz do paradigma eclético. A perspectiva organizacional está presente de forma muito intensa no que diz respeito à necessidade de diminuir a distância psíquica, com grande aculturação local, para que nas unidades da Marcopolo os líderes globais brasileiros atuem com a necessária integração com os sócios locais e em grande afinidade com os mercados locais.

4.4.4 Aspectos Culturais para a Marcopolo

A participação e a adaptação na liderança são aspectos reconhecidos como de importância absoluta na fala dos entrevistados, contudo constituem aspectos ainda demasiadamente genéricos, que não chegam a descrever

peculiaridades por regiões onde há unidades da empresa. Isto indica que as adaptações culturais não estão dentro de um método corporativo de preparação e desenvolvimento de executivos globais com a exatidão de implicações culturais na liderança de determinadas unidades globais, mas sim na capacidade de cada indivíduo alcançar por si, aquelas alternativas mais adequadas ao se deparar com os desafios culturais no dia-a-dia.

“[...] a gente tem toda uma participação dos empregados nas coisas. Agora, o jeito de Caxias funcionar é um, o jeito da outra fábrica é diferente [...] a produtividade é outra, a qualidade do produto é outra, então os profissionais que saem da nossa fábrica para trabalhar fora tem que ter bem clara esta visão, de como vão administrar as coisas lá fora” (Gestor de Recursos Humanos).

“Existem diferenças culturais sim e devem ser consideradas, mas por outro lado em 25 anos de experiência te digo que aspectos que todos valorizam e esperam são firmeza e cobrança justa, sabendo ouvir, ter respeito pelos costumes e valores locais e reconhecimento ao trabalho bem feito [...] isso todos valorizam” (Diretor de Negócios Internacionais da Marcopolo (oriente)).

“O principal desafio é conquistar o povo lá [...] porque se as pessoas não apoiarem realmente o projeto, não vai andar [...] não existe uma fórmula matemática pra isso. Ele é que tem que ir lá, encarar, conversar e fazer com que o povo colabore e faça acontecer os seus objetivos. Esse é o papel muito importante” (Diretor de Negócios Internacionais da Marcopolo (ocidente)).

O princípio do sentido (*sense-making*) e confiança se apresentam como elementos essenciais na afinidade entre pessoas de diferentes culturas, porém ainda não figuram em um modelo sistematizado na formação corporativa. Fato este que naturalmente pode induzir às avaliações mais superficiais sobre as diferenças, a riqueza de motivações e características específicas de cada cultura, enquanto que, pelo empirismo, destacam-se sim as práticas e os aspectos comuns, e não as singularidades, das diferentes culturas. Tal constatação sustenta que há uma tendência em nivelar as avaliações pelo que é conhecido, e similar entre as culturas, e não tanto sobre o que não é conhecido e particular, nas diferentes culturas. Portanto aperfeiçoar métodos de conhecimento cultural é um aspecto-chave na otimização dos empreendimentos em internacionalização.

“Além do conhecimento técnico, é muito importante ser sensível à cultura local [...] adquirir a confiança do sócio para que ele confie no executivo (líder global) que é um brasileiro [...] aí depois trabalhar na adaptabilidade do nosso processo, na nossa gestão dentro de um determinada cultura. Isso é muito importante. Se ele passar por esta fase e ele tiver essa leitura a coisa fica mais leve e suave” (Gestor de Recursos Humanos).

Isso é uma coisa que a empresa vai tendo conhecimento como passar do tempo. Nós já fizemos muitas coisas erradas, muitos acertos, tentamos e a pessoa tem que estar mjuito ligada (líder global), para ver como as coisas funcionam em termos de mercado, fornecedores, cadeia produtiva, na rede de vendas, isso muda muito, então os aspectos culturais relevantes são muito importantes [...] estamos começando a trabalhar com o desenvolvimento destas competências, programas de treinamento, coaching [...] com um período de acompanhamento para ver se as pessoas estão se adaptando” (Gestor de Recursos Humanos).

Nos nove países em que a Marcopolo possui operações, além do Brasil, pode-se perceber a similaridade de aspectos culturais segmentados em três grupos de países:

- a) *Argentina, Colômbia, México e Índia*: há alta intensidade na demanda de uma liderança carismática, orientada à equipe, participativa e orientada ao humano. Há média intensidade para a demanda de uma liderança que estimule a autonomia e baixa intensidade para demanda de auto-proteção;
- b) *África do Sul (língua e dialetos africanos), China, Egito e Austrália*: há média intensidade na demanda de uma liderança orientada ao humano e pró-autonomia. Há baixa intensidade de demanda de liderança carismática, orientação para a equipe e participação em todos os países. Apenas a China apresenta média intensidade em relação ao carisma;
- c) *Rússia*: há o maior equilíbrio de intensidades médias em relação à todas as dimensões, exceto a auto-proteção com baixa intensidade de demanda deste aspecto na liderança culturalmente aceitável, conforme demonstra a tabela que segue.

Tabela 2 - Dimensões culturais – Marcopolo

Dimensões Culturais / Países	Argentina	Colômbia	México	India	África do Sul	China	Rússia	Egito	Austrália
Carisma	A	A	A	A	B	B	M	B	B
Orientação para Equipe	A	A	A	A	B	B	M	B	B
Participação	A	A	A	A	B	B	M	B	B
Orientação para o Humano	A	A	A	A	M	M	M	M	M
Autonomia	M	M	M	M	M	M	M	M	M
Auto-proteção	B	B	B	B	B	B	B	M	M

Legenda: A para alta intensidade, M para média intensidade e B para baixa intensidade das dimensões culturais, nas demandas das relações de liderança.

Fonte: Tabulação das respostas da Diretoria de Negócios Internacionais da Marcopolo (oriente)

Os aspectos culturais evidentes nas unidades da Marcopolo na Argentina, Colômbia, México, no cluster América Latina, apresentam-se com alta aderência em praticamente todas as dimensões em relação ao modelo de liderança culturalmente aceitável, com os aspectos de carisma, orientação para equipe, participação e orientação para o humano os aspectos com alta conformidade, sendo a autonomia e autoproteção os aspectos com média conformidade, em relação ao modelo teórico.

Na unidade da África do Sul (língua e dialetos africanos), do cluster África Sub-sahara, não se verifica aderência ao modelo teórico, sendo todos os aspectos carisma, orientação para equipe, participação, orientação para o humano, autonomia e auto-proteção com baixa conformidade.

Na unidade da China, do cluster Ásia Confucionista, também verifica-se parcial aderência ao modelo teórico, com os aspectos carisma, participação, orientação para o humano e autonomia os aspectos com alta conformidade, sendo orientação para equipe e auto-proteção os aspectos com média conformidade.

Na unidade da Rússia, do cluster Europa Oriental, constata-se parcial aderência ao modelo teórico, sendo os aspectos autonomia e auto-proteção os aspectos com alta conformidade, sendo carisma, orientação para equipe, participação, orientação para o humano, com média conformidade.

Na unidade do Egito, do cluster Oriente Médio, se verifica praticamente total aderência ao modelo teórico, sendo os aspectos carisma, orientação para equipe, participação, orientação para o humano e autonomia os aspectos com alta conformidade, ficando apenas auto-proteção com média conformidade.

Na unidade da Índia, do cluster Sul Asiático, também se verifica praticamente total aderência ao modelo teórico, tendo os aspectos carisma,

orientação para equipe, autonomia e auto-proteção os aspectos com alta conformidade, sendo participação e orientação para o humano aspectos com média conformidade.

Na unidade da Austrália, do cluster Anglos, também se verifica fraca aderência ao modelo teórico, sendo o aspecto autonomia com alta conformidade. Todos os demais aspectos, carisma, orientação para equipe, participação, orientação para o humano e autoproteção, com baixa conformidade.

Conforme desdobramento estratégico de competências, a partir das influências escolhas estratégicas de internacionalização e da consideração dos aspectos ponderados de liderança culturalmente aceitável, validados pela empresa, é possível a configuração das competências individuais do líder global. Estas competências individuais serão acionadas na execução do líder, graças a existência de algumas capacidades específicas, indispensáveis neste indivíduo, constituídas por conhecimentos, habilidades e atitudes específicos, na forma de capacidades que integram o seu Global Mindset, conforme exemplo que segue.

Quadro 23 - Exemplo de configuração das capacidades indispensáveis no Global Mindset do líder global, em um atual contexto – exemplo: Colômbia

Escolhas Estratégicas no Contexto Organizacional Internacionalizado (unidade atual)	Perfil de Liderança Culturalmente Aceitável na percepção da empresa	Competências Individuais do líder global	Capacidades (indispensáveis) no Global Mindset
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer e/ou dominar as particularidades sobre o mercado-alvo. - Definir e executar escolhas estratégicas para diferentes mercados-alvo. - Ajustar a execução dos procedimentos táticos e operacionais. - Ampliar a representatividade no mercado-alvo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto carisma - Alta orientação para a equipe - Alta participação - Alta orientação para o humano - Mediana autonomia - Baixa auto-proteção 	<ul style="list-style-type: none"> - Ajustar objetivos e diretrizes, negociados entre sócios locais, terceiros e a Companhia. - Controlar e decidir sobre as alternativas estratégicas de as atividades locais e globais, em padrões pré-estabelecidos de desempenho, ajustados ao mercados-alvo. - Priorizar a confiança entre os sócios das joint-ventures. - Fomentar oportunidades com base na adaptação tecnológica - Qualificar e otimizar relações interorganizacionais na cadeia produtiva local e global. - Liderar com popularidade, proximidade, transparência e assertividade normativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dominar conhecimento sobre o modelo e os processos técnicos do negócio da empresa - Habilidade em mapear cenários e articular prioridades globais que elevem o desempenho local - Promover incentivos e viabilizar alcance das metas - Consolidar parcerias-chave com solidez e confiança. - Atuar de modo participativo, com trabalho em equipe e de clara orientação ao humano. - Ser hábil em clarificar instruções, critérios e padrões esperados de conduta. - Ser carismático e presente, com moderada delegação e forte senso de justiça - Dominar o idioma local.

4.4.5 Análise de Dados de Ajustamento para a Marcopolo

O processo de ajustamento tem sido conduzido na forma de tutoria com apoio de RH, contudo novas formas de adaptação dos líderes globais estão em experiência, conforme segue.

Ajustamento antecipatório do Indivíduo – treinamento e experiência prévia:

O programa de treinamento da empresa está sendo aperfeiçoado atualmente. A versão atual contempla os aspectos técnicos e de processo em um novo contexto específico, liderança, relações interpessoais e aspectos culturais. Há um período variável de acompanhamento próximo, monitorando as primeiras atividades após a chegada do indivíduo no novo país.

“[...] você vai adquirindo primeiramente os conhecimentos técnicos de uma construção de uma carroceria, os conhecimentos administrativos, ou seja, ter relações e com pessoas e tal [...] e tudo isso internamente, se adquire ao longo de anos [...] e quando a gente é convidado a sair para ir para algum desafio no exterior, [...] o primeiro impacto que se recebe num convite é essa sensação de insegurança. Normalmente se

leva a família [...] aí novamente passa por esse processo de junto com os filhos esposa etc., mas neste momento já começa um comportamento diferente na própria família, uma união muito grande porque (os familiares) sabem que vai depender só deles” (Diretor de Negócios Internacionais da Marcopolo (ocidente)).

“[...] temos programas de preparação quando a pessoa vai para fora também há um treinamento. Há uma passagem (treinamento) de tarefas, processos, liderança, relações interpessoais e aspectos culturais, por um período com acompanhamento para ver se estas pessoas estão se adaptando” (Diretor de Negócios Internacionais da Marcopolo (ocidente)).

Ajustamento antecipatório da organização – critérios de seleção:

Nas atividades de ajustamento antecipatório o indivíduo, que deve ter conhecimentos técnicos, administrativos e comportamentais, normalmente é indicado e convidado a participar de uma seleção. É esperado que o candidato tenha senioridade, um histórico de conduta segundo os valores da empresa e que tenha condições de administrar com a família as alterações decorrentes de uma liderança global, sendo expatriado ou não. Este é o primeiro aspecto para a fase de recrutamento de candidatos.

Os critérios de seleção consideram a situação pessoal e familiar, tempo de empresa, alinhamento aos valores da empresa, conhecimento técnico na fabricação de carrocerias para montar um plano estratégico de negócios em nova operação. Testagens de idioma, perfil psicológico e de conhecimentos sobre o novo país são efetuados, mas o critério mais relevante para a escolha do indivíduo é a sensibilidade no relacionamento com os sócios e funcionários.

“[...] você deve ter experiência (senioridade com conhecimento do negócio) e os conhecimentos técnicos de uma construção de uma carroceria, os conhecimentos administrativos, ter boas relações com pessoal [...] isso se adquire ao longo de anos [...] e a gente então é convidado para algum assumir desafio no exterior [...] a companhia também divulga, os candidatos se apresentam, os supervisores e os recursos humanos vão observando quem tem mais condições de assumir desafios e assim por diante [...]” (Diretor de Negócios Internacionais da Marcopolo (ocidente)).

“[...] estamos preparando, reavaliando todas as chefias da empresa. Estamos traçando os perfis, trabalhando as competências de programas globais de desenvolvimento, com coaching para diretores, gerentes e coordenadores, trabalhando o desenvolvimento

interpessoal, alguns tem que trabalhar competências técnicas e alguns competências emocionais, com desenvolvimento de equipes” (Gestor de Recursos Humanos).

Ajustamento do indivíduo no país anfitrião - auto-confiança (self), relacionamento e percepção:

No país anfitrião, o indivíduo precisa usar da sensibilidade e estar disposto a conhecer as pessoas para poder inspirar confiança nas relações profissionais e pessoais, sabendo discernir o que deve ser adaptado no modelo de gestão do novo país. Usar corretamente o idioma é fundamental para a clareza na comunicação.

“Tem que ter aí uma sensibilidade muito grande porque você está em outro país, você está uma outra cultura e nem sempre o modelo de gestão pode ser aplicado na íntegra, então tem que ter uma adaptabilidade [...] em diversos casos em que as pessoas no processo entendam o que você está falando. Então aí existe um exercício muito, muito, grande de convencer as pessoas a fazerem aquilo que a gente quer que faça” (Diretor de Negócios Internacionais da Marcopolo (ocidente)).

Ajustamento da Função no país anfitrião - clareza, perspicácia, novidade e conflitos:

A função do líder global é levar o conhecimento técnico e administrativo, considerando que o aspecto estratégico motivador da internacionalização é a complementaridade entre o domínio tecnológico da empresa e o conhecimento de mercado dos sócios locais. Deve ser feita a leitura dos padrões gerenciais e culturais a partir do sócio e colaboradores locais para que seja possível controlar e fazer os projetos serem executados dentro dos prazos e orçamentos planejados previamente. Possíveis ajustes integram as atividades, mas o alcance de um desempenho satisfatório depende fundamentalmente da confiança estabelecida entre as pessoas.

“A gente leva o nosso conhecimento técnico e administrativo de todos esses anos, nosso modelo de gestão [...] é muito importante ser sensível à cultura local. É o respeito e a humildade para entender e ter essa leitura da cultura local e aí depois trabalhar na adaptabilidade do nosso processo, na nossa gestão dentro de um determinada cultura. Isso é muito importante. Se ele (líder global) passar por esta fase e ele tiver essa leitura a coisa fica mais leve e suave. Outra tarefa

importante é adquirir a confiança do sócio, porque sempre que há um sócio há interesses e nós temos várias empresas onde temos diferentes participações e nesses casos é fundamental que o outro lado confie no gestor, que é um brasileiro, não é um local, então o sócio também é importante e fundamental que esteja na leitura desse gestor (líder global) [...] conquistar e demonstrar no tempo que realmente o sócio pode ficar tranquilo que está em boas mãos. Além disso, ele tem a função de controlar, gerenciar e fazer realizar o budget que foi feito para cada unidade. Então ele acaba fazendo toda esta administração, para isso nós ficamos aqui, eu faço nessas unidades uma visita a cada dois meses no mínimo, em algumas fico duas ou três semanas ou poucos dias” (Diretor de Negócios Internacionais da Marcopolo (ocidente)).

Ajustamento da Cultura da organização no país anfitrião – contraste cultural, apoio social e apoio logístico:

Sobre os aspectos de cultura da organização, que envolvem os contrastes culturais, apoio social e logístico, a empresa adota um modelo de tutoria itinerante de diretores de negócios internacionais, que visitam sistematicamente os países em que possuem operação e estabelecem um acompanhamento, a cada período de dois a três meses, monitorando o desempenho dos processos de gestão e dos processos de adaptação das famílias expatriadas. Esta atividade envolve diretamente o diretor de negócios internacionais, que tem o apoio das áreas de recursos humanos, corporativa e local.

“Depois de sair a pessoa com a família, existe um tutor que acompanha isso com as famílias. Eu já fui o responsável pela Colômbia por três anos e meio, o nome do cargo é gerente geral, mas é o número um daquele país. Hoje eu como Diretor de Negócios (internacionais) [...] quando eu visito essas unidades, eu tenho relação com o gestor e ou com sócio local e normalmente (além dos assuntos técnicos) eu procuro um tempo para ir na casa dessas pessoas, dessas famílias [...] que são brasileiros, fazer um churrasco, procuro conviver e ter essas relação porque na verdade essas pessoas ficam às vezes um ano sem aparecer e sem voltar para o Brasil e existe a saudade de ter um brasileiro pra conversar, então eu procuro esses tempo para ir na casa das pessoas, junto com a família , junto com as pessoas, com as esposas, os filhos [...]. e compartilho um pouco isso com eles” (Diretor de Negócios Internacionais da Marcopolo (ocidente)).

“Já na fábrica do Egito, temos um unidade em Suez, onde se fala inglês, mas os operários falam árabe, então nós precisamos ter

alguma pessoa lá (intérprete) que fale inglês e traduza para o árabe, senão não tem como comunicar com um cara que fala árabe. Então essas dificuldade são grandes e são barreiras bastante grandes e se resolve desta forma, demora um pouco mais mas acaba ocorrendo a comunicação e acaba acontecendo as coisas” (Diretor de Negócios Internacionais da Marcopolo (ocidente)).

Ajustamento da Socialização na organização, no país anfitrião – táticas e conteúdos:

Para a socialização na empresa, além das visitas periódicas, há contatos frequentes, diários ou semanais, por telefone ou videoconferência, para orientação sobre como os líderes globais devem suprir possíveis dificuldades de infra-estrutura local, sendo o diretor de negócios internacionais o interlocutor principal desta relação, com apoio logístico de recursos humanos. Pessoalmente nas visitas a empresa utiliza a gastronomia, o idioma e as informações variadas sobre a realidade brasileira para que as pessoas expatriadas sintam-se confortadas na saudade de seu país de origem. Explicitamente não há um estímulo para que os expatriados tornem-se “localizados”, minimizando os vínculos com o país de origem, para que ajustem suas entregas, condicionadas e estimuladas pela realidade de um novo contexto profissional e sócio-cultural.

“[...] nessas visitas (acompanhamento itinerante), além de estar diariamente por skype e e-mail em contato com os gerentes de vários países, você estar lá presente, falar um pouquinho de português, fazer um churrasquinho, conviver do nosso jeitão que temos aqui, porque lá fora eles acabam tendo muita saudade disso. Isso a gente acaba fazendo, e também nessas visitas tu acaba conhecendo uma série de coisas, dificuldades, deficiências nossas, a família, a esposas, os filhos começam a relatar assuntos sobre o colégio, que não tá muito legal, a esposa necessita de um veículo para se deslocar dno país e uma série de coisas que no dia-a-dia você acaba não notando [...]” (Diretor de Negócios Internacionais da Marcopolo (ocidente)).

Ajustamento extra-profissional no país anfitrião – constraste cultural e ajustamento dos membros da família:

Os aspectos extraprofissionais são identificados e apoiados na articulação dos diretores de negócios internacionais com a área de recursos humanos, prestando apoio de forma personalizada e na medida em que as demandas vão surgindo na realidade dos indivíduos e das famílias expatriados.

“[...] mas numa visita assim você começa descobrir e nosso papel é apoiar, dar as condições para a família, deixá-los tranquilos o máximo possível dentro do país, com segurança e no mínimo as mesmas condições que tiveram aqui no país de origem. Então é dessa forma que a gente faz o contato com essas pessoas” (Diretor de Negócios Internacionais da Marcopolo (ocidente)).

Tempo das fases de ajustamento no país anfitrião - lua-de-mel (encantamento), choque-cultural, ajustamento e domínio completo:

Atualmente a empresa testa um modelo de desenvolvimento de líder global denominado internamente como “impatriação”, que consiste na vinda de um executivo colombiano e sua família, selecionado no país estrangeiro para onde, após 2 ou 3 anos de atuação como gestor de uma equipe, tendo forte treinamento na matriz em Caxias do Sul, ele voltará com a família para assumir a função de líder global no seu país de origem. Neste processo há todo o apoio à socialização e à logística, providenciando colégio para os filhos, curso no idioma português para a família, integração em atividades sócio-culturais em clubes e outras entidades, além da participação em todas as atividades de integração da empresa. Com esta experiência a empresa espera aumentar a capacidade de entrega e desempenho, minimizando custos e os efeitos dos contrastes culturais, inerentes ao processo de expatriação.

“Dependendo da unidade, da complexidade em dois ou três meses você começa, mas para consolidar a operação pode levar alguns tempo a mais. Na Colombia foi maior o tempo [...] fui falar com o sócio e aí sentamos e apresentei o meu projeto “esperamos este resultado. Você concorda?” e com a concordância do sócio, arrancamos e começamos a fazer a execução do projeto. E aí a coisa vai embora [...] depois de alinhar com o sócio já no segundo mês, você já está conversando com as pessoas, chamando pelo nome, as pessoas já te chamam pelo nome, e as pessoas te reconhecem. Mas você conhecer mil e seiscentas pessoas é difícil. Aí depois de um tempo você começa a descobrir as coisas boas e as que não são tão boas. As pessoas começam a te abrir as informações e você começa a fazer as ações que são pertinentes” (Diretor de Negócios Internacionais da Marcopolo (ocidente)).

Nível de satisfação de ajustamento:

O processo de ajustamento do líder global na Marcopolo não tem um padrão de tempo exato, sendo que a fase inicial pode levar até 6 meses, com uma consolidação estimada de 2 a 3 anos e meio, para alcançar o domínio

completo de adaptação ao novo contexto organizacional. De um modo geral, o nível de satisfação com o atual processo de ajustamento é bom, mas pode ser melhorado, conforme as atuais iniciativas da empresa em capacitação, estruturação de um programa de apoio mais amplo e a inclusão de uma nova dinâmica no desenvolvimento de líderes globais, a Impatriação. Esta iniciativa traz o futuro líder, estrangeiro, para a matriz e faz o ajustamento preparatório para depois retorná-lo ao seu país natal, aculturado à empresa e ao modelo de gestão, pois as questões sócio-culturais extraprofissionais, em seu país de origem, estarão dominadas, uma vez que é nativo daquela sociedade.

“Minha experiência foi de três anos e meio na Colômbia [...] sendo 6 meses só de observação para conhecer a realidade antes de implantar o projeto [...] no meu caso eu não levei família para Colômbia por ter dois filhos já grandes e já estavam trabalhando e a minha esposa também queria ficar junto com a família, então fizemos um compartilhado. Eu morava num hotel e fazia o retorno a cada sessenta dias, vinha ficava uma semana, retornava [...] às vezes minha esposa ia para lá ficava comigo uns quinze ou vinte dias e voltava. Então é duro, mas é uma maneira de ir levando né [...] diria que ficar fora do país sozinho é muito ruim. Eu com sou apaixonado por fábrica, gosto de graxa, então minha semana eu não percebia porque de segunda à sábado eu ficava dentro da empresa, direto a semana toda” (Diretor de Negócios Internacionais da Marcopolo (ocidente)).

“Nós estamos num projeto bastante importante. Como tem hoje uma dificuldade de levar gente para fora do país, com a experiência necessária porque tem dificuldade de deslocamento, então isso é um problema [...] então estamos com um projeto de “impatriação”, buscando nativos de um país, trazendo ele pra cá e fazendo um treinamento dessa pessoa. Isso junto com a família dele. Hoje temos um Colombiano, morando aqui em Caxias do Sul, que vai ficar dois anos, trabalhando como um operário normal da Marcopolo, tratado igual. Queremos que ele adquira a cultura (empresarial) a língua portuguesa fluente, então colocamos ele numa gestão e está respondendo por uma área todos os dias como se fosse um brasileiro (para melhorar o entendimento, o tempo e a qualidade de execução, otimizar os custos de expatriação, melhorar a identificação com a cultura local) [...]. A esposa também está aqui estudando. Queremos um Colombo-brasileiro na Colômbia. Essa é uma experiência que esperamos replicar em muitas unidades também. Nossa área de recursos suporta a análise da pessoa, sobre seu perfil porque não vamos fazer um investimento de dois ou três anos e depois achar que não é bem o cara. As ferramentas utilizadas são todas os testes, entrevistas e crivos que se pode usar [...] também as questões de moradia, bairro, colégios, clube, veículo, seguros [...] a pessoa tem

que estar aqui como se estivesse no seu país de origem. Se dá todas as condições. As contratações também são feitas pelo rh e nós acompanhamos em um trabalho de comum acordo, sempre tem o bate-papo [...] vendo o que é melhor em colegiado” (Diretor de Negócios Internacionais da Marcopolo (ocidente)).

4.5 ANÁLISE DE DADOS – TRAMONTINA

4.5.1 Análise do *Global Mindset* para a Tramontina

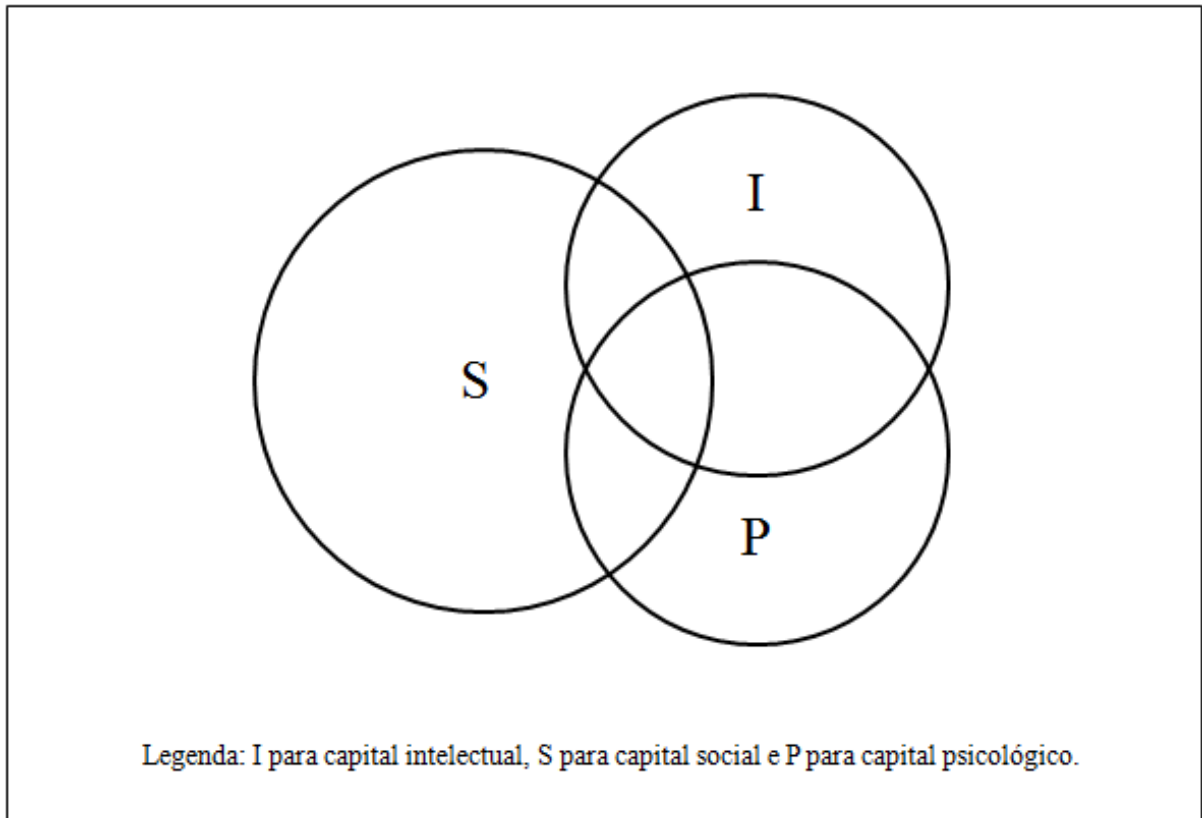
O conceito de *Global Mindset* para a Tramontina se apresenta com destacada predominância nas categorias: a) noção sobre complexidade cognitiva, especificamente sobre habilidade de definir oportunidades, desafios e soluções a partir de diferentes perspectivas, acionando fortemente a empatia frente aos obstáculos e resistências de diferentes pontos de vistas; b) autoconfiança, no que tange ao otimismo, esperança e resiliência; c) predisposição para aventura e desafios, em relação ao respeito e flexibilidade diante de diferentes culturas e adotando atitude positiva frente às relações internacionais. Na compreensão da Tramontina é possível constatar menor dispersão na avaliação de importância das categorias que representam os capitais intelectual, social e psicológico, com uma sutil relevância do capital social nas capacidades de *Global Mindset* para a Tramontina.

Complementam como capacidades de alta importância, no *Global Mindset* para a Tramontina, aspectos relacionados ao conhecimento do negócio, concorrentes e a indústria global como um todo, conhecimento histórico e cultural do seu local de origem e de diferentes localidades e povos com os quais se relaciona, destacando a habilidade para aproximar e integrar múltiplas perspectivas, além dos aspectos relacionados à empatia intercultural, impacto pessoal, paixão pela diversidade, ser receptivo a aceitar boas ideias, independente de que fonte as originou, boa vontade para trabalhar em diferentes horários e distâncias, ter sensibilidade e mente aberta para diferentes culturas e sistemas, além de abrandar a relevância da nacionalidade nas relações internacionais.

As categorias e subcategorias com menor importância atribuída pela Tramontina, na sua visão de *Global Mindset*, também são aquelas relacionadas aos aspectos que transcendem ao locus específico de atuação do líder global,

como conhecimento sobre sistemas econômicos, políticos e institucionais, cadeias globais de suprimento, formas de transação em diferentes partes do mundo, entendimentos sobre eficiência global e efetividade local, visão global e aspectos compartilhados, e as implicações globais através de decisões locais, conforme demonstra a figura que segue:

Figura 10 - Configuração de Global Mindset na Tramontina



Observa-se que a importância atribuída ao entendimento de possíveis semelhanças e diferenças culturais assume relevância frente à distribuição e comercialização de numerosas linhas de produtos Tramontina, para mercados com significativas variações culturais. De um modo geral, nos contextos organizacionais da Tramontina, o Global Mindset não apresenta predominância de capacidades relacionadas à interdependência e complexidade entre as funções globalizadas, mas sim em aspectos que potencializam as funções regionais e locais, focadas na cultura do contexto e na estratégia da região específica em que atua o líder global.

“[...] olhamos para o futuro acreditando que a diversidade é a nossa alma” (Presidente do Conselho de Administração da Tramontina e Diretor-presidente da Tramontina).

Fonte: Associação dos Dirigentes de Vendas do Rio Grande do Sul (2012).

4.5.2 Dados Coletados sobre Global Mindset para a Tramontina

A partir da aplicação de questionário específico, tendo como pergunta norteadora “Em sua opinião, qual é o grau de importância entre as capacidades que seguem para o desenvolvimento de um Global Mindset adequado ao líder global em sua empresa?”, e utilizando escala Lickert para identificar o grau atribuído de importância das capacidades apresentadas, foram obtidos os seguintes resultados:

- a) *Categoria 1: conhecimento global da indústria, redes e organizações:*
 - *muito alta importância:* a) perceber tendências e oportunidades.
 - *alta importância:* a) conhecer o negócio, os concorrentes e a indústria global como um todo;
 - *importância mediana:* a) conhecer os sistemas econômicos, políticos e institucionais; b) conhecer as formas de transação em diferentes partes do mundo; c) conhecer as cadeias globais de suprimento; d) entender a importância das relações estratégicas interorganizacionais; e) conhecer a gestão de equipes globais; f) entender a tensão entre eficiência global e efetividade local; g) entender as implicações globais através das decisões locais; entender a visão global e os aspectos compartilhados; h) Entender a visão global e os aspectos compartilhados; i) conhecer a proposição de valores globais e do modelo global de negócios.
- b) *Categoria 2: visão cosmopolita:*
 - *muito alta importância:* a) ter conhecimento de diferentes idiomas;
 - *alta importância:* a) ter conhecimento histórico e cultural de seu local de origem e de diferentes localidades e povos com os quais se relaciona;

- *importância mediana*: a) entender as semelhanças e diferenças culturais.
- c) *Categoria 3*: noção sobre complexidade cognitiva:
- *muito alta importância*: a) ter habilidade de definir desafios e oportunidades a partir de diferentes perspectivas; b) ter habilidade de formatar soluções para desafios e oportunidades a partir de diferentes perspectivas; c) ter habilidade de empatia frente aos obstáculos e resistências de diferentes pontos de vistas;
 - *alta importância*: a) ter habilidade para aproximar e integrar múltiplas perspectivas.
- d) *Categoria 4*: empatia intercultural:
- *alta importância*: a) compartilhar representações, interpretações, sentidos e significados entre as pessoas de diferentes culturas.
- e) *Categoria 5*: impacto interpessoal
- *alta importância*: a) aproveitar as imagens percebidas nas interações de rede de relacionamentos, a partir da manifestação de crenças e atitudes, inspirando confiança e credibilidade.
- f) *Categoria 6*: diplomacia:
- *alta importância*: a) aproveitar informações e outros benefícios a partir da posição que o indivíduo ocupa em uma rede de relacionamento.
- g) *Categoria 7*: paixão pela diversidade:
- *alta importância*: a) ter gosto, curiosidade e interesse por diferentes culturas; b) ter gosto por aventuras globais e pelo aprendizado decorrente das experiências de vida; c) estabelecer conexão emocional com pessoas de outras culturas.
- h) *Categoria 8*: auto-confiança:
- *muito alta importância*: a) agir com otimismo, esperança e resiliência.

i) *Categoria 9: Predisposição para aventura e desafios:*

- *muito alta importância:* a) ter respeito e flexibilidade diante de diferentes culturas; b) adotar atitude positiva frente às relações internacionais; ter sensibilidade e mente aberta para diferentes culturas e sistemas;
- *alta importância:* a) ter boa vontade para trabalhar em diferentes horários e distâncias; b) ser receptivo para aceitar boas ideias independentemente de que fonte as originou; c) ter sensibilidade e mente aberta para diferentes culturas e sistemas; d) abrandar a relevância da nacionalidade nas relações interpessoais.

4.5.3 Aspectos Estratégicos para a Tramontina

As principais motivações estratégicas na internacionalização da Tramontina, formando a base de suas competências organizacionais, nas unidades internacionais são:

Os principais aspectos externos que respondem pelas motivações estratégicas de internacionalização da Tramontina são: a) existência de mercados estrangeiros que estão receptivos, tanto aos seus produtos básicos como os diferenciados de forma crescente, com configurações específicas e maior valor agregado, b) disponibilidade de mão-de-obra e matérias-primas de melhor qualidade e mais acessíveis e, diferentes regiões no mundo, e c) relativa facilidade para a formação de executivos globais e de sócios, provenientes das próprias regiões de atuação, em função da relativa simplicidade do modelo de atividades implicadas na internacionalização da empresa, distribuição e vendas.

Os aspectos internos importantes nas motivações estratégicas de internacionalização da Tramontina são: a) cultura de empreendedorismo, com simplicidade, flexibilidade, autonomia e agilidade nas operações da organização, e b) ampla disponibilidade de portfólio, composto por cerca de 17.000 itens; conforme segue.

Categoria1: descrições contextuais sobre as motivações estratégicas

1.1 Definir e executar escolhas estratégicas de mercados-alvo:

A internacionalização da Tramontina depende de escolhas de mercados que a empresa vai conhecendo e aperfeiçoando sua forma de gestão em

um arranjo organizacional específico de atuação. O espírito empreendedor e as demandas internacionais têm motivado a penetração da Tramontina em mercados internacionais, com joint-ventures e subsidiárias.

“A Tramontina atua no mercado externo há quase 40 anos. No início envolvia representantes e importadores, apenas com contratos de exportação e importação, era assim. Tinha um formato único bem claro decorrente do empreendedorismo e da vontade de estar crescendo lá fora [...]. Hoje existem ainda alguns mercados com esta formatação, mas junto como empreendedorismo, também vem uma série de condições propícias pelo desenvolvimento de certas regiões [...] então existem mercados onde temos uma sociedade local e existem mercados onde temos operação própria 100%” (Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Negócios Internacionais da Tramontina).

1.2 Manter correta e disciplinada execução dos procedimentos operacionais:

A Tramontina orienta e estimula a autonomia de modo alinhado estrategicamente as suas unidades internacionais, mantendo sob sua gestão direta exclusivamente as orientações corporativas essenciais, como definições de níveis de qualidade, sistemas e gestão de marca – *Branding*.

“As unidades precisam ter esta autonomia principalmente em produtos, elas não necessariamente vão vender os 17.000 itens que a gente produz no Brasil. Se elas puderem replicar os 17.000 produtos aqui do Brasil está bem, mas se não é isso, ela vai se adaptar aquela necessidade daquele mercado e fazer o melhor que ela pode dentro daquilo. E pra isso, nós temos com as unidades os planejamentos estratégicos de longo prazo e revisões anuais que são validados pela administração central” (Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Negócios Internacionais da Tramontina).

“O fato de termos unidades independentes faz com que elas tenham autonomia de desenvolver a sua própria forma de atender o mercado, de contratar gente, de desenvolver mercados” (Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Negócios Internacionais da Tramontina).

1.3 Conhecer e/ou dominar as particularidades sobre o mercado-alvo:

Na Tramontina, motivada por alcançar maior aderência dos produtos e serviços da empresa aos mercados locais, ganha espaço a autonomia do líder global que determina a adequação customizada de vários processos e procedimentos. Esta autonomia globalmente alinhada na gestão local permite mais flexibilidade no atendimento de demandas.

“Nós temos sim orientações corporativas quanto ao uso de marca, quanto à níveis de qualidade sim [...] mas nós não necessariamente determinamos se lá no Chile as oportunidades agora estão no produto A, B ou C [...] se a cor é vermelha ou amarela, nós não entramos neste aspecto. A gente dá autonomia, algumas orientações corporativas, de marca, sistema e na área de RH que temos dentro da empresa e podem ser aplicadas lá, mas lá talvez o fato da unidades terem um certo nível de autonomia faz com que elas resolvam essas necessidades e particularidades de cada mercado” (Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Negócios Internacionais da Tramontina).

1.4 Executar as estratégias nas diferentes formas contratuais:

A Tramontina demonstra uma atuação de crescimento e avanço na gestão de suas estratégias de modo orgânico, sem a presença de rupturas administrativas. Adota uma sequência de aprendizagem e que vai recebendo robustez e autonomia para adequação em diferentes mercados globais, indo do formato básico de exportação e importação de escritórios comerciais no estrangeiro, passando em alguns casos por sociedades em joint-venture e alcançando a totalidade de comando com unidades subsidiárias.

“Na Colômbia foi diferente, nós decidimos pelas dificuldades de penetrar naquele mercado, dando continuidade ao modelo de representantes e distribuidores, pelo fato de term fabricantes locais e por ter um mercado mais concorrido, nós instalamos nosso próprio escritório comercial inicialmente, com um diretor brasileiro. Esse diretor, anteriormente, era a pessoa que fazia as viagens comerciais para aquele país. Então ele tinha conhecimento daquele mercado. Ao longo do tempo, acabou sendo a pessoa escolhida para tocar a operação, por ser determinante o fato de conhecer o mercado. Hoje, na Colômbia, além da atividade comercial, nós também já temos uma estrutura local própria de distribuição, com uma líder local (colombiana), que foi formada naquela unidade. É uma mulher colombiana, que hoje também toca nossas operações na Colômbia”

(Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Negócios Internacionais da Tramontina).

1.5 Estabelecer articulação com parceiros dos mercados-alvo:

Um modelo mais simplificado de internacionalização, basicamente tendo as atividades de distribuição e vendas, permite à Tramontina uma interação com menores barreiras no êxito das unidades, desde que existam os seus fatores de sucesso, como conhecimento do mercado local, presença de marca e eficiência logística, atendimento e vendas.

“O Chile é um mercado onde tínhamos uma formatação de representante com importadores e o nosso representante, pelo bom histórico acabou se tornando nosso sócio minoritário, mas sócio local. Isso permitiu que a gente pudesse acelerar o processo de estruturação da nossa empresa naquele mercado” (Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Negócios Internacionais da Tramontina).

1.6 Promover ajustes para melhoria das complementaridades:

A complementaridade nos contextos da Tramontina, basicamente pelo foco em distribuição e vendas, facilita o desenvolvimento de parcerias que se consolidam em uma tipologia semelhante à conclusão de um primeiro ciclo, para que outras atividades também possam existir de forma internacionalizada. Isto é, atividades de distribuição e vendas amadurecem e aos poucos outras atividades como fábricas e atividades de pesquisa e desenvolvimento parecem dar sinais de um processo gradual de aprendizagem e descolamento de algumas outras atividades do país de origem para unidades internacionais.

“No Peru, aconteceu de forma semelhante, nós lá temos uma pessoa que era nosso representante e acabou se tornando sócio da empresa. Hoje, temos uma empresa com a participação minoritária desta pessoa, como sócio de uma joint-venture” (Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Negócios Internacionais da Tramontina).

“As unidades do Chile, Peru, Colômbia e Panamá compram determinadas linhas de produtos das nossas unidades produtoras no Brasil, fazendo a importação simples ao comprar das fábricas, estocam e vendem localmente, isso em todas as operações. O Brasil fabrica e as unidades estrangeiras comercializam exatamente o mesmo produto que é fabricado e vendido no mercado brasileiro. Mas

hoje, a empresa começa a observar oportunidades e necessidades de algum tipo de industrialização mais próxima dos locais de consumo [...] a nossa empresa teve até os dias atuais apenas produtos mais básicos, com composição de poucas matérias-primas [...] mas nós estamos entrando numa era de produtos de maior valor agregado, onde tem diferentes componenetes e esses componentes não necessariamente são produzidos dentro das nossas unidades e aí você depende de terceiros [...] eu diria que a gente está em fase de observação disso, fazendo alguns testes. Não estamos maduros o suficiente para dizer que já está feito assim. A gente tem um caso nos Estado Unidos mas também é experimental” (Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Negócios Internacionais da Tramontina).

1.7 Engajar pessoas e buscar sinergias entre processos:

Gradualmente a Tramontina vem percebendo a possibilidade de ter líderes globais nativos em seu país de origem, devido à importância de conhecer o mercado local, fazendo com que o modelo de gestão da empresa admita a flexibilidade necessária em diferentes mercados, mantendo os aspectos mercadológicos e funcionais básicos sob a disciplina da gestão corporativa da matriz.

“A gente abriu um escritório comercial no Panamá como uma filial da Tramontina Colômbia. Então a Tramontina Colômbia evoluiu de exportação para unidade própria, com comercialização e distribuição, já tendo uma atuação regional, além do mercado colombiano e mais recentemente abriu uma filial no Panamá, com um executivo colombiano que se transferiu para o Panamá. Isso não estava previsto, não estava escrito, as coisas foram acontecendo e essa nossa executiva da Colombia formou esse novo profissional, que agora está tocando o negócio no Panamá [...] esse modelo estamos observando mas parece ser algo muito positivo quando se consegue formar e motivar novos executivos” (Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Negócios Internacionais da Tramontina).

1.8 Definir e executar estratégias nos diferentes mercados-alvo:

As unidades da Tramontina devem definir e executar as suas estratégias a partir de uma visão clara das demandas, devem compartilhar com as demais unidades e com o escritório central no Brasil sobre as possíveis alterações estratégicas, seja ajustando portfólio de ofertas, condições, abastecimento de estoques ou até mesmo a adequação de venda de determinados produtos nos respectivos mercados.

“[...] tem outros elementos a serem levados em conta para ver se segue a mesma lógica de produzir no Brasil e vender fora. O frete destes componenetes às vezes impacta muito no preço e você não consegue ser competitivo em termos de preço, então isso faz você pensar numa estratégia de produção local [...] eu diria que essa (produção local) é sim uma nova oportunidade para nós, nesses países onde a gente já tem um reconhecimento de marca, tem distribuição, tem estrutura local, com profissionais locais, existe lá mão-de-obra disponível [...] a gente tem considerado um projeto no Chile de montar alguns produtos lá no Chile, o que se fabrica no Brasil vai pra lá e aquilo que vem outros fornecedores vem para o Brasil, que por sua vez manda para unidade do Chile, e o Chile concentra esses recebimentos, monta e distribui regionalmente, não só pro mercado Chileno, mas também mercados de países próximos” (Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Negócios Internacionais da Tramontina).

1.9 Ajustar a execução dos procedimentos táticos e operacionais:

A Tramontina inicia uma fase de estudar as possibilidades de produção distribuída, embora a grande maioria de seus produtos seja fabricada no Brasil, há percepção de que mercados diferenciados possam ser atendidos de melhor forma com produtos diferenciados, com a montagem ou produção mais próxima das regiões de venda e consumo.

“No caso de algum produto diferenciado no portfolio dedicado a algum mercado específico, hoje já se começa a pensar onde existem as melhores e mais acessíveis matérias-primas, os componentes em diferentes aspectos [...] você tem elétrico, combustão, o plástico, madeira, onde você depende também de uma cadeia de fornecedores e não é talvez uma produção tão vertical (elevado volume com padronização e consumo global), estamos estudando estas essas alternativas” (Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Negócios Internacionais da Tramontina).

1.10 Ampliar a representatividade no mercado-alvo:

Adequação do portfólio das unidades aos mercados locais e preparação das competências dos líderes globais à realidade dos seus contextos está na agenda de trabalho da diretoria de negócios internacionais e do conselho de administração da Tramontina.

“[...] além de manter a eficiência em vender e distribuir os 17.000 itens pelos atuais 120 países que atendemos mundo, nós estamos entrando numa era de produtos de maior valor agregado, onde tem diferentes componenetes e esses componentes não necessariamente são

produzidos dentro das nossas unidades no Brasil [...] e aí você depende de terceiros [...] um desafio em que devemos avançar, junto com a preparação de nossos executivos que atuam nos nossas unidades no exterior” (Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Negócios Internacionais da Tramontina).

Em relação às escolhas estratégicas, nas unidades da Tramontina, emergem os seguintes aspectos como predominância:

- a) conhecer e/ou dominar as particularidades sobre o mercado-alvo;
- b) engajar pessoas e buscar sinergias entre processos;
- c) definir e executar as estratégias para diferentes mercados-alvo; e
- d) ampliar a representatividade no mercado-alvo.

Na perspectiva econômica tais escolhas estratégicas vão ao encontro de maior flexibilidade frente ao aspecto de mercados imperfeitos ou assimetria de mercados. A perspectiva organizacional está presente de forma muito intensa no que diz respeito à necessidade de diminuir a distância psíquica, com forte integração com sócios e equipes locais e em grande afinidade com as pessoas dos mercados locais. Além disso, é fundamental o aspecto do empreendedorismo, pois há fortes evidências de expansões muito bem sucedidas das operações atuais da Tramontina com base na experiência, na vontade de crescimento que a cultura da empresa transmite, em sua intenção estratégica de crescimento internacional. As demais escolhas estratégicas, mencionadas na fundamentação teórica, também se manifestam nas unidades das empresas pesquisadas, porém em menor intensidade, o que caracteriza as predominâncias referidas.

4.5.4 Aspectos Culturais para a Tramontina

As referências culturais mencionadas na coleta espontânea destacam claramente a questão da autonomia, mas fica evidente que este aspecto é quase unânime em todas as regiões pelo fato das unidades serem de vendas e distribuição e pela política normativa da empresa delegar fortemente as decisões adaptativas em cada unidade e concentrar-se mais nas diretrizes corporativas. Tal aspecto representa também um viés, como ponto de atenção, na interpretação da realidade em dos diferentes contextos, pois apesar de terem

autonomia como diretriz corporativa, segundo modelo teórico as diferentes culturas podem não, necessariamente, esperar que a autonomia ocorra da mesma forma, na mesma intensidade, e em todos os estágios de tempo e maturidade da unidade, numa perspectiva de consolidação nos seus respectivos mercados.

“Nós temos sim orientações corporativas quanto ao uso de marca, quanto à níveis de qualidade sim, isso a gente tem mas nós não necessariamente determinamos se lá no Chile as oportunidades agora estão noproduto A, B ou C se a cor é vermelha ou amarela, nó não entramos neste aspecto. A gente dá autonomia para ajustar lá fora [...] tudo o que for específico, mas dentro dos objetivos alinhados anualmente [...] no longo prazo com a administração central na matriz [...] mantemos orientações corporativas” (Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Negócios Internacionais da Tramontina).

É recente a necessidade de trabalhar com um método sistemático interno eficaz em relação às adequações de competências. Adicionalmente observa-se a tendência de quanto mais nova a empresa é na formação e desenvolvimento de seus executivos globais com métodos de refinamento de aspectos culturais, mais genéricas são as considerações e os treinamentos. Desta forma, neste sentido, a abordagem de gestão por competências tem sido um recurso de apoio no acompanhamento e ajuste de adequações no perfil dos executivos globais.

“Há dois anos a gente iniciou um trabalho de avaliação dos todos os nossos executivos globais [...] estamos bem no início desta preparação [...] Eu fiz a primeira avaliação e eu é que estou encarregado de fazer isso e neste ano, em janeiro, eu fiz a segunda avaliação deles. Anualmente a gente reúne esse pessoal e tenta dar aí um alinhamento corporativo” (Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Negócios Internacionais da Tramontina).

Observa-se novamente que as questões de orientação para o humano, autonomia são muito destacados, mais pela adaptabilidade natural dos indivíduos do que pela sistematização de um processo de formação de perfil e desenvolvimento dos líderes globais.

“[...] em Dubai, nos Emirados Árabes [...] 90% daquela mão-de-obra vem de países como a Índia, Filipinas, Bangladesh, enfim uma mão-de-obra pouco qualificada [...] e um caso de uma menina que trabalha no escritório, ela é filipina [...] e ela engravidou [...] e ela teve que

voltar para as Filipinas no período que ela pode voltar, teve o bebê lá e depois de uma ou duas semanas ela teve que voltar pros Emirados Árabes para não perder esse contrato [...] se ela perdesse ela não iria conseguir facilmente, o que impactaria a condição de vida também dos irmãos e da família nas Filipinas [...] nosso executivo disse ela foi pra lá teve o bebê e uma semana ou duas teria que voltar para trabalhar direto, e ela voltou [...] eu não vou entrar em detalhes mas você podem imaginar o que era aquilo para aquela mulher [...]. E ele tomou a decisão: Está aqui a passagem, nós como sponsors podemos fazer isso. e ele permitiu que ela voltasse e ficasse lá 3 ou 4 meses com a família nas Filipinas. Claro que isso lá na empresa criou um problema, como é que ele administra isso com os outros funcionários. Como é que ele deu esse privilégio para ela? Mas ele disse que utilizou isso até para mostrar para o pessoal que existem maneiras de conduzir as coisas que hoje ela tem um problema, mas se amanhã tu também tiver um tipo de problema, me procura e eu vou te ajudar” (Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Negócios Internacionais da Tramontina).

“Australiano não quer saber de nada, tem um padrão de vida bom, encontra emprego quando e onde quiser, não fica noinguem [...] o Chile tem as suas características internas de um país que anda pra frente e as coisas estão acontecendo bem por lá e entramos num momento em que tinha mais oferta do que demanda [...] tem gente e os caras parecem que não querem trabalhar, não assimilam as regras etc. e aí hoje lá no Chile temos 60 pessoas e a empresa progredindo e trabalhando normal [...] ele disse que de certa forma eu comecei a jogar a responsabilidade e compartilhar responsabilidade com o pessoal, dar um pouco mais de autonomia, acompanhar eles, quando tu encontrava um que se destacava tu usava ele para te ajudar a conversar com o pessoal [...] paciência, conversa, leva pro Brasil[...]mostra, transparência, dar exemplo [...] ele disse eu não fiz nada além do que tentar me aproximar dessas pessoas e tentar entender elas e acompanhar o ritmo delas e aí ganhar (confiança) delas [...] e nesse sentido” (Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Negócios Internacionais da Tramontina).

“Na avaliação desses nossos executivos tem uma ficha. É uma página não mais que se chama avaliação de competências, em que você analisa a função e quais são as suas competências e cada uma tem uma pontuação.. tem cinco pontos que você tem que seguir para alcançar as metas. E quais são as tuas habilidades, o que você precisa para fazer isso? [...] entender um pouco de contabilidade, marketing, tem que saber tratar com as pessoas, trabalhar em equipe, em habilidades são dez pontos [...] é muito interessante. E aí eu tenho que dar uma pontuação para eles, falar de cada uma delas, aonde ele faz bem, aonde ele faz mal [...] e depois tem um plano de ação. São duas ou três linhas não mais. Eu fiz isso no primeiro ano e agora no segundo ano de avaliação tomei a ficha do ano passado e revisamos o que a gente viu na avaliação anterior [...] estamos fazendo anual,

poderia ser a cada seis meses, mas é um pouco impactante esta avaliação para os nossos executivos, a gente não tinha isso na empresa então estamos iniciando este processo. Para fazer esta avaliação eu mesmo tive que me capacitar e pra eles receberem este feedback é um pouco complicado pq às vezes eu estou fazendo avaliação de uma pessoa mais senior que eu, e que tem habilidades talvez até melhores que as minhas” (Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Negócios Internacionais da Tramontina).

Nos nove países relatados em que a Tramontina possui operações, além do Brasil, pode-se perceber a similaridade de aspectos culturais segmentados em três grupos de países:

- a) *Colômbia, Chile, Panamá, África do Sul (língua e dialetos africanos), e México*: há alta intensidade na demanda de liderança pró-autonomia, média intensidade em relação à auto-proteção, carisma e orientação ao humano. As baixas intensidades variam. Baixa orientação para à equipe em todo grupo, exceto Colômbia, que tem média intensidade nesta dimensão. Baixa participação para participação para todo grupo, exceto Chile e México, que tem média intensidade nesta dimensão;
- b) *Estados Unidos e China*: há alta intensidade na demanda de liderança pró-autonomia, média intensidade em relação à auto-proteção e orientação ao humano e baixa intensidades em relação ao carisma e participação. A dimensão cultural de orientação para orientação à equipe para a China é baixa para os Estados Unidos é média;
- c) *Emirados Árabes*: há o maior equilíbrio de intensidades médias em relação à todas as dimensões, exceto a participação e orientação para a equipe com baixa intensidade de demanda destes aspectos na liderança culturalmente aceitável, conforme demonstra a tabela que segue.

Tabela 3 - Dimensões culturais – Tramontina

Dimensões Culturais / Países	Colômbia	Chile	Panamá	África do Sul	México	USA	Emirados Árabes	China
Carisma	M	M	M	M	M	B	M	B
Orientação para Equipe	M	B	B	B	B	M	B	B
Participação	B	M	B	B	M	B	B	B
Orientação para o Humano	M	M	M	M	M	M	M	M
Autonomia	A	A	A	A	A	A	M	A
Auto-proteção	M	M	M	M	M	M	M	M

Legenda: A para alta intensidade, M para média intensidade e B para baixa intensidade das dimensões culturais, nas demandas das relações de liderança.

Fonte: Tabulação das respostas da Diretoria de Negócios Internacionais da Tramontina

Os aspectos culturais evidentes nas unidades da Tramontina na Colômbia, Chile, Panamá, México, no cluster América Latina, apresentam-se com parcial aderência em relação ao modelo de liderança culturalmente aceitável, com os aspectos orientação para o humano e auto-proteção como com alta conformidade, carisma com média conformidade e orientação para equipe, participação e autonomia aspectos com baixa conformidade, em relação ao modelo teórico.

Na unidade da África do Sul (língua e dialetos africanos), do cluster África Sub-sahara, também se constata parcial aderência ao modelo teórico, sendo carisma e autoproteção os aspectos com alta conformidade, orientação para equipe, participação e orientação para o humano aspectos de média conformidade e autonomia o aspecto de baixa conformidade.

Na unidade da China, do cluster Asia Confucionista, se verifica parcial aderência ao modelo teórico, com os aspectos participação e orientação para o humano com alta conformidade, sendo carisma, orientação para equipe, autonomia e auto-proteção os aspectos com média conformidade.

Na unidade dos Estados Unidos, do cluster Anglos, constata-se baixa aderência ao modelo teórico, tendo apenas o aspecto orientação para equipe com alta conformidade, sendo orientação para o humano, autonomia e autoproteção aspectos com média conformidade, e carisma e participação aspectos com baixa conformidade.

Na unidade dos Emirados Árabes, do cluster Oriente Médio, se verifica alta aderência ao modelo teórico, sendo os aspectos orientação para equipe, participação, orientação para o humano e autonomia os aspectos com alta conformidade, com os aspectos carisma e auto-proteção com média conformidade.

Conforme desdobramento estratégico de competências, a partir das influências escolhas estratégicas de internacionalização e da consideração dos aspectos ponderados de liderança culturalmente aceitável, validados pela empresa, é possível a configuração das competências individuais do líder global. Estas competências individuais serão acionadas na execução do líder, graças a existência de algumas capacidades específicas, indispensáveis neste indivíduo, constituídas por conhecimentos, habilidades e atitudes específicos, na forma de capacidades que integram o seu Global Mindset, conforme exemplo que segue.

Quadro 24 - Exemplo de configuração das capacidades indispensáveis no Global Mindset do líder global, em um atual contexto – exemplo: Colômbia

Escolhas Estratégicas no Contexto Organizacional Internacionalizado (unidade atual)	Perfil de Liderança Culturalmente Aceitável na percepção da empresa	Competências Individuais do líder global	Capacidades (indispensáveis) no Global Mindset
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer e/ou dominar as particularidades sobre o mercado-alvo, - Engajar pessoas e buscar sinergias entre processos, - Definir e executar as estratégias para diferentes mercados-alvo, - Ampliar a representatividade no mercado-alvo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mediano carisma - Mediana orientação para a equipe - Baixa participação - Mediana orientação para o humano - Alta autonomia - Média auto-proteção 	<ul style="list-style-type: none"> - Pactuar objetivos e diretrizes, alinhados corporativamente, com os sócios locais. - Controlar e decidir sobre as atividades locais, a partir de padrões adaptados ao desempenho mercadológico de distribuição e vendas. - Priorizar a prospecção de novas oportunidades nos mercados-alvo. - Qualificar relacionamentos na cadeia produtiva local. - Estabelecer excelência nos fluxos logísticos locais e internacionais. - Liderar com alta delegação, gestão simples e objetiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dominar conhecimento sobre o modelo de negócio, de seus canais e consumidores. - Habilidade em mapear e analisar tendências de mercado e executar ações e interações que atendam as demandas. - Promover incentivos que viabilizar alcance das metas - Manter a força da marca e confiança entre parceiros. - Estimular proatividade, com simplicidade e objetividade. - Manter sob níveis adequados os indicadores de distribuição, vendas e satisfação de clientes. - Atuar com alta autonomia, claro senso de justiça e co-responsabilidade. - Dominar o idioma local.

4.5.5 Análise de Dados de Ajustamento para Tramontina

O processo de ajustamento na Tramontina está em fase de construção, encontros periódicos para troca de experiências com apoio do RH e Diretoria Corporativa tem dado o suporte necessário até o momento, conforme segue.

Ajustamento antecipatório do Indivíduo – treinamento e experiência prévia:

Nas atividades de ajustamento antecipatório o indivíduo, ao tomar conhecimento de um processo seletivo para assumir a operação de um determinado país, ou ser indicado para esta função, após uma média de 15 anos de empresa, deve preferencialmente ter alguma experiência com o novo país, deve estar imbuído dos valores e da cultura da empresa, conhecer o modelo de gestão da empresa. Embora o modelo de treinamento e desenvolvimento de líderes globais esteja recém iniciando, ao longo de aproximadamente dois anos, reuniões periódicas de líderes globais que compartilham as suas experiências e melhores práticas. Uma vez por ano são avaliadas as competências e sua evolução é monitorada mediante instrumentos específicos e *feedback* estruturado, com plano de ação individual.

“Primeiro é importante entender se o profissional que está indo pra lá tem a cara Tramontina. Se ele tem a cultura interna da empresa e o modelo da gestão da Tramontina. Nossos valores e se ele tem alguma experiência com aquele país, se ele se imagina vivendo naquela realidade, com aquela cultura diferente [...] sobre treinamento temos trabalhado em reuniões periódicas, com algumas conversas sobre as diferentes realidades [...] isso ainda é recente para nós, começamos a trabalhar com competências há menos de dois anos e estamos aprendendo nesse processo” (Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Negócios Internacionais da Tramontina).

Ajustamento antecipatório da organização – critérios de seleção:

Os critérios de seleção valorizam inicialmente as pessoas de dentro das próprias fábricas da empresa, que tenham uma formação adequada para a função de líder global, consideram se o profissional tem um bom desempenho como operário em seu histórico, mediante avaliações positivas de seus superiores, e se o candidato sustenta convicção e conhecimento sobre o novo país, ao declarar sua vontade em assumir uma liderança global. As oportunidades de remanejamento, promoção e transferências são divulgadas pela área de recursos humanos da fábrica onde atua o candidato.

“Justamente neste momento estamos trabalhando nisso, os critérios utilizados há 20 anos atrás no Chile percebemos que não são mais os mesmos [...]. Quem vai, quando vai, como vai, quem ajuda a decidir?

Isso é história recente [...]. A gente valoriza muito o pessoal de dentro da empresa. Você vai observando as pessoas dentro da empresa. E sei lá, se ele está no corte de lâminas na fábrica. Ele tem um supervisor. Este supervisor tem uma avaliação que é reportada ao RH daquela fábrica. As oportunidades de remanejamento, promoção e transferência são divulgadas internamente. Aí este supervisor informa ao RH que o profissional tal tem interesse em trabalhar no setor de exportação. Existe então uma ajuda para este funcionário chegar no novo setor. Lá na exportação tem alguém que vai olhar a avaliação dele em vários aspectos, se ele tem um bom desempenho técnico, se entende que os procedimentos devem ter um nível tal de eficiência, economia e tal [...] isso tudo vai sendo analisado. Até que ele segue sendo informado sobre oportunidades, mediante avaliações de desempenho também, até que ele declara que quer tocar um escritório fora [...] quero tocar o escritório de Singapura! [...]. Então eu diria que os critérios básicos são: a) a formação e bom desempenho dentro da empresa e b) se a pessoa se enxerga no país estrangeiro. Você se sentiria bem no México? sim eu viajei várias vezes pra lá, conheço o mercado mexicano, tenho parentes ou amigos lá etc. [...] minha mulher esta acostumada e meus filhos sabem que eu viajos [...] e já conversamos que se surgisse uma oportunidade a gente iria morar e trabalhar fora [...] então tudo isso a gente leva em conta nesse processo de seleção” (Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Negócios Internacionais da Tramontina).

Ajustamento do indivíduo no país anfitrião - auto-confiança (self), relacionamento e percepção:

No país anfitrião, o indivíduo precisa de uma estrutura emocional, deve ser auto-confiante, com segurança suficiente para que não desistir da missão ao se deparar com os aspectos estranhos à realidade do país de origem. Fundamental é o estabelecimento de relações de confiança. O aspecto da interação é muito importante, pois a internacionalização da empresa está embasada nas atividades de distribuição e vendas. Sensibilidade para ajustes às necessidades locais apoiam o estabelecimento de relações satisfatórias no trabalho.

“A gente já fez transferência, expatriação de profissionais que não estavam muito bem avaliados os aspectos pessoais e não funcionou. O cara quer voltar [...] não teve condições de estabelecer confiança [...] não se integrou. E aí a volta sempre é muito complicada pra ele pessoalmente e para a empresa. Então puxa, onde é que eu vou encaixar esse profissional aqui de volta aí fica uma situação ruim, porque você também não gostaria de perder o cara. Porque ele não é ruim, continua sendo um bom profissional, mas aspectos pessoais [...] a mulher não se adaptou, o filho também não sei o que e tal tem que

voltar. É uma pena você perder um profissional em quem você investiu uma vida toda. E ao mesmo tempo tentar resolver isso aqui na matriz. Então tirar um atual profissional de uma posição para acomodar o profissional (repatriado) é uma adequação complicada” (Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Negócios Internacionais da Tramontina).

Ajustamento da Função no país anfitrião - clareza, perspicácia, novidade e conflitos:

A função do líder global expatriado na Tramontina deve ser capaz de administrar estranhezas em relação a sua cultura de origem, montar, aprovar e executar o plano estratégico da nova unidade. Ao assumir um novo país, o novo líder global se desliga da razão social brasileira e lidera no exterior como executivo número um da unidade, mas como gerente vinculado à diretoria corporativa de negócios internacionais, que mantém as diretrizes gerais de marca, fluxo de caixa, pessoal. No processo comercial o líder global se relaciona diretamente com as fábricas brasileiras.

“A empresa também não quer um cara trabalhando lá, tendo que dar resultado lá, mas com a cabeça dele aqui no Brasil, então não adianta. Tem que conversar isso. O cara tem que administrar o impacto, o susto de não poder voltar para a empresa. Tu tem que ir pra lá pra cumprir o projeto da empresa, quando, inicialmente, ele se desliga da empresa daqui no Brasil. Em seguida é formada uma empresa lá no exterior, onde ele acaba sendo o gerente, ele não vai como diretor estatutário, ele vai como um gerente responsável vinculado a nós aqui na matriz, na diretoria de negócios internacionais que olha aspectos gerais, corporativos, sistema, fluxo de caixa, pessoal, mas ele tem a posição número um lá no exterior. No processo comercial ele se relaciona direto com as unidades produtoras aqui no Brasil. Esse executivo global agora prepara um planejamento estratégico da sua operação no exterior [...] ele já sai daqui meio montado. Hoje nós já estamos montando juntos o projeto de Singapura, que a gente quer potencializar aquela região com a presença de nossa empresa naquele mercado. O que precisa disso a gente está montando junto aqui um plano estratégico” (Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Negócios Internacionais da Tramontina).

Ajustamento da Cultura da organização no país anfitrião – contraste cultural, apoio social e apoio logístico:

Sobre a cultura na organização, socialização na organização e aspectos extra-profissionais, atualmente a empresa oferece as informações e as diretrizes

básicas para o líder global se estabelecer com a sua família no país anfitrião. O próprio profissional, com apoio dos sócios e funcionários, providencia sua entrada na realidade sócio-cultural do novo país. A partir de uma experiência bem sucedida de tutoria, a empresa estuda a possibilidade de um modelo de tutor ou coach temporário e itinerante, com larga experiência da realidade da empresa e das particularidades, atualmente em mapeamento, do processo de expatriação, prestando um apoio de 3 a 4 meses e depois dando suporte a outra unidade que abre operações e assim por diante.

“Uma via também ter um profissional experiente que prepara o executivo da unidade e ajuda a contratar a equipe local, dá um apoio passa uns 3 ou 4 meses, ajuda o novo garoto (executivo) de Singapura a enxergar as coisas que ele já vê a 20 anos [...] e depois vai para outras unidades, como um apoio à operação. Depois de Singapura tu vais para Rússia e tu vai pra é claro que ele não tem todas as habilidades [...] depois vai pra África do Sul [...]. Estamos amadurecendo esta ideia se é o caso de ter essa posição de de apoio. Um cara que tá dentro de casa [...] que já conhece, já tem interesse e afinidade com a empresa” (Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Negócios Internacionais da Tramontina).

Ajustamento da Socialização na organização, no país anfitrião – táticas e conteúdos:

Hoje há reuniões periódicas, que marcam o início de um processo de estruturação de gestão internacional de pessoas, onde são compartilhadas experiências, necessidades para a configuração de políticas de apoio cultural, logístico, adequações extra-profissionais e socialização da família.

“Hoje [...] nossa atividade é relativamente simples e temos atuado de forma bem próxima aos sócios e parceiros locais. Estamos trabalhando no desenvolvimento de alguns padrões de suporte” (Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Negócios Internacionais da Tramontina).

“Enquanto desenvolvemos nossas práticas de suporte, além das orientações corporativas, percebemos que a existência de um caminho que pode ser interessante [...] desenvolver executivos locais com perfil de liderança e atuar nas regiões próximas, assim como ocorre na Colômbia e Panamá [...] tivemos uma boa adaptação nestes dois casos, onde eles aprenderam com um brasileiro replicaram nosso modelo de negócio, adequando à cultura local” (Vice-presidente

do Conselho de Administração e Diretor de Negócios Internacionais da Tramontina).

Tempo das fases de ajustamento no país anfitrião - lua-de-mel (encantamento), choque-cultural, ajustamento e domínio completo:

O processo de ajustamento do líder global na Tramontina pode levar até 2 anos para alcançar o domínio completo de adaptação ao novo contexto organizacional, sendo o aspecto do idioma o mais relevante para a socialização e bom desempenho, considerando um modelo de negócios simples, comparativamente às estruturas com múltiplas atividades, além da distribuição e vendas.

“Nosso modelo de internacionalização com centros de distribuição e escritórios de vendas no exterior, com fábricas no Brasil, tem uma adaptação onde em até dois anos a operação está atingindo os resultados esperados [...] em breve ter uma fábricas maiores no exterior e talvez isso mude um pouco” (Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Negócios Internacionais da Tramontina).

Nível de satisfação de ajustamento:

O processo adaptativo é considerado relativamente simples, envolvendo basicamente a integração com sócios, equipes locais e clientes. Atualmente de um modo geral, o nível de satisfação com o atual processo de ajustamento é muito bom, com movimentos e estudos para melhorar a permanência dos expatriados nas missões assumidas, bem como a entrega de seus resultados.

“Muito boa a experiência que tive [...] hoje vejo a importância que o domínio do idioma, não basta falar, tem que se comportar naquele idioma [...] aí surgiu a necessidade de gente no comércio exterior, com bom domínio do inglês [...] depois quando eu já estava com experiência aqui no interior comecei a acompanhar as viagens internacionais e me destaquei quando tiver que gerenciar [...] minha esposa sempre acompanhou bem e por isso também acredito que a minha experiência teve um resultado muito bom” (Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor de Negócios Internacionais da Tramontina).

É possível constatar na análise de dados que as empresas pesquisadas na mesma sociedade cultural (vide exemplo: Colômbia) possuem uma configuração de *Global Mindset* como referência geral bastante distinta. Aqui se

sustenta a influência dos aspectos estratégicos, não cobertos na literatura, representando uma lacuna teórica, enquanto a influência dos aspectos culturais é parcialmente coberta na literatura, pela teoria da liderança culturalmente esperada. Outro aspecto não coberto pela literatura é a necessidade de atualização das competências do líder global, na configuração dos capitais do seu *Global Mindset* ao longo do processo de ajustamento, pois, se não houvesse necessidade de ajuste em suas capacidades, ou atributos, não haveria a necessidade de apoio, tutoria e avaliações periódicas de adaptação e desempenho alcançado, após o líder global ter assumido a liderança em um novo contexto organizacional.

5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

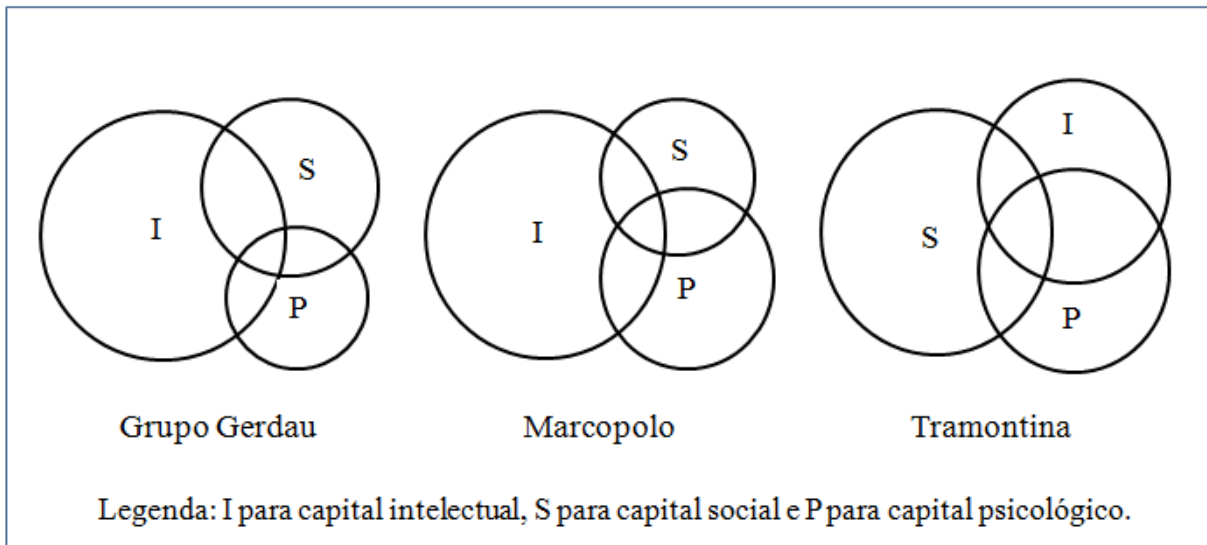
A partir do objetivo geral de analisar as relações entre *Global Mindset*, o contexto organizacional com base na gestão de competências e o processo de ajustamento, para alcançar a definição do perfil de líder global adaptável, em uma primeira perspectiva, é possível concluir a complementaridade entre estes três conceitos faz emergir atributos específicos, ou capacidades indispensáveis nas competências do líder, previamente elaboradas nos três capitais de *Global Mindset* – intelectual, social e psicológico, sendo as competências resultantes, fortemente influenciadas pelas escolhas estratégicas e pela aderência do líder a uma nova realidade cultural. Em uma segunda perspectiva, concluí-se a existência de uma dinâmica de ajustamento do líder global em um contexto específico, que descreve a sua trajetória adaptativa, a partir da combinação adequada de seus capitais de *Global Mindset* ao longo do tempo, denominada calibragem de atributos específicos ou capacidades indispensáveis a um determinado contexto, em uma determinada fase, no tempo de ajustamento.

A noção de competências é conhecida nas organizações, mesmo que em algumas empresas possa ainda não estar plenamente implantada, em uma metodologia e um processo estruturado de gestão por competências. Contudo, a complementaridade entre competências e o delineamento do perfil do líder global é reconhecida e assumida como verdadeira na realidade das organizações pesquisadas. Já o conceito de *Global Mindset*, a partir identificação e da ponderação do grau de importância de diferentes capacidades na composição dos capitais intelectual, social e psicológico, apresenta-se como algo ainda novo e experimental. Embora a compreensão do conceito de *Global Mindset* esteja clara para as organizações pesquisadas é atualmente uma referência de perfil geral para as empresas, que, de um modo geral, delegam à inteligência cultural dos seus líderes globais os ajustes, ponderações e adaptações contingenciais em suas capacidades, quando da necessidade ou emergência de demandas no novo contexto organizacional.

O perfil delineado na forma de competências globais é hoje referência inicial, portanto, para as atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento nas organizações, mesmo sem base teórica que permita ponderação de capacidades de forma mais específica. À medida que são

necessários ajustes na configuração de novas competências, apoios, tutorias, processos e controles adicionais, além de novas capacitações intervêm sobre essas competências globais para adequar as entregas, nos diferentes contextos organizacionais, conforme ilustra a figura que segue.

Figura 11 - Diferentes configurações de Global Mindset como referência inicial para definição de perfil de líderes globais, em diferentes organizações



Observa-se então a existência de competências e capacidades - ou atributos, que integram de forma diferente os três capitais, intelectual, social e psicológico, que constituem o Global Mindset, nas organizações pesquisadas. Trata-se, portanto, de padrões não necessariamente simétricos, mas gerais e carentes de robustez teórica que os sustente nas práticas de gestão internacional de pessoas. A literatura hoje é restrita na especificação do Global Mindset.

Assim, o primeiro pressuposto teórico, que sustenta a caracterização do *Global Mindset*, em capacidades específicas de natureza Intelectual, social e psicológica, é validado na pesquisa empírica, apresentando nas práticas de gestão internacional de pessoas a configuração de diferentes capacidades com lacunas de embasamento teórico e metodológico.

É interessante observar que as empresas pesquisadas em sociedades culturais semelhantes (exemplo: Colômbia) possuam uma referência de Global Mindset tão distinta. Aqui se sustenta a influência dos aspectos estratégicos, não cobertos na literatura, representando uma lacuna teórica, enquanto a influência

dos aspectos culturais é parcialmente coberta na literatura, pela teoria da liderança culturalmente esperada.

Ao explorar o conceito de *Global Mindset* a partir da sua compreensão, na perspectiva de líderes globais e executivos de recursos humanos para identificar o grau de importância de capacidades na composição dos capitais: intelectual, social e psicológico, constata-se que a compreensão do conceito de *Global Mindset* para as organizações pesquisadas é uma referência distinta e genérica para cada empresa. Além disso, mediante ajustes experimentais, buscam perfis de líderes globais adequados às diferentes unidades, visando qualidade e efetividade no processo de recrutamento, seleção, bem como as atividades de treinamento e desenvolvimento nas organizações.

Logo, é possível pensar que, se por um lado, verifica-se a existência de um *Global Mindset* de referência e prescritivo nas empresas - com sucessivos esforços, mais ou menos estruturados na atual gestão internacional de pessoas, configurando capacidades e competências distintas, conclui-se que é verdadeira a afirmação de que organizações desenvolvem *Global Mindset* diferentes. Seguindo este raciocínio, para não incorrer no viés de que o *Global Mindset* de referência sirva para todos os seus contextos organizacionais e a qualquer tempo, é possível pensar também que existe a necessidade da adoção de uma metodologia de especificação de *Global Mindset*, no tempo e no espaço, isto é, especificações ponderadas que adaptem o líder global às diferentes unidades internacionalizadas, e mantenham o *Global Mindset* do líder aderente, isto é, calibrado às dinâmicas do seu contexto organizacional ao longo do tempo.

Desta forma, nas empresas pesquisadas constata-se, como achado de pesquisa, que o conceito *Global Mindset* apresenta-se com algumas variações, condicionadas inicialmente por três aspectos determinantes nas empresas, além da cultura das sociedades, e que até então não são presentes na literatura: a amplitude e a complexidade da cadeia de atividades das unidades internacionalizadas - leia-se contexto organizacional; a variação das tendências de mercado e a conseqüente customização de produtos e serviços; e a maturidade e a atualização dos processos de gestão internacional de pessoas, conforme aspectos que seguem:

- a) *a amplitude e complexidade da cadeia de atividades do contexto organizacional*: um contexto que replica a gestão de sua matriz, com a mesma ou muito semelhante tipologia de atividades existentes em sua sede, na forma de subsidiária por exemplo, demanda um *Global Mindset* diferente de seu CEO atuando, por exemplo, numa joint-venture para execução exclusiva de uma ou algumas atividades da cadeia de valor da matriz, ou algumas etapas específicas como distribuição, vendas, ou montagem de produtos; pois, se muda a ênfase das motivações, arranjos e escolhas estratégicas, alteram-se também as competências e as capacidades indispensáveis para este novo contexto;
- b) *a variação das tendências de mercado e customização de produtos e serviços*: setores e mercados mais estáveis em tendências de demanda, com menor nível de customização dos produtos ou serviços permitem maior estruturação no modelo de gestão dos contextos organizacionais para facilitar e simplificar o alcance de melhor produtividade, enquanto que mercados com maior variação de necessidades, com maior exigência de customizações, demandam uma gestão com menor estruturação, para agilizar e flexibilizar com maior exatidão as operações; tais diferenças estratégicas representam diferentes configurações de competências no *Global Mindset*; e
- c) *a maturidade e a atualização dos processos de gestão internacional de pessoas*: a gestão internacional ao conhecer às peculiaridades estratégicas e culturais dos mercados externos, bem como a própria abordagem de competências que orienta o *Global Mindset*, delinea com maior precisão o perfil ajustado e gerenciável para um desempenho - as entregas esperadas, também altera a atual formulação do *Global Mindset*. Verifica-se que, quanto maior é a experiência internacional de uma organização, dominando e atuando com conceitos de competências, maior poderá ser a aderência das capacidades na modelagem de *Global Mindset*, com capitais não necessariamente simétricos em seus graus de intensidade, construindo assim competências ponderadas e específicas do líder

global, alinhadas à realidade estratégica e cultural dos respectivos contextos. Desta forma o líder global é recrutado, selecionado, treinado, alocado, avaliado e monitorado, com parâmetros de capacidades mais favoráveis à adaptação e entrega de resultados esperados pelas diretrizes estratégicas da organização, para um contexto organizacional específico, em determinado ambiente.

Assim, o segundo pressuposto teórico, ao sustentar que as competências individuais são desdobradas das escolhas estratégicas e suportadas por uma configuração específica de capacidades indispensáveis, que atenuam ou reforçam a manifestação dos capitais do *Global Mindset* em um respectivo contexto organizacional, também é validado nos achados da pesquisa empírica, e admite a proposição que segue:

PROPOSIÇÃO 1: a configuração de capacidades que integram os capitais – intelectual, social e psicológico, do *Global Mindset* de um líder global, além da cultura das sociedades, também está condicionada aos aspectos estratégicos externos, de variações nos mercados, e aos aspectos internos de cadeia de valor e processos de gestão internacional de pessoas.

As organizações pesquisadas apresentam alto nível de complexidade em suas unidades internacionalizadas, por constituírem subsidiárias e joint-ventures, com descrições contextuais que demandam de cada unidade internacionalizada um tipo específico de atribuição, caracterizando uma entrega específica em seu tipo de desempenho. As realidades investigadas revelam empresas maduras, com 64, 102 e 112 anos de existência exitosa em suas atividades. Todas tem origem familiar em seu empreendimento inicial. Suas marcas e valores empresariais são consolidados. Atualmente as organizações pesquisadas são profissionalizadas, não necessariamente com laços familiares entre os executivos. Todas trabalham com metodologias de planejamento estratégico, admitindo decisões estratégicas decorrentes, também, de estratégias emergentes, de contingência, que não impedem o aproveitamento de oportunidades ou minimização de riscos não previamente planejados.

Um aspecto que chama atenção na pesquisa é o da origem funcional do líder global: há predominância na origem funcional dos líderes serem das áreas *core*, isto é, áreas ligadas à fábrica, como engenharia, operações ou pesquisa e desenvolvimento, mesmo na realidade de unidades com funções de distribuição e vendas. É interessante, pois, a formação dos profissionais dessas áreas tem ênfase em disciplinas mais exatas e menos preparação em disciplinas humanas, que tocam aos aspectos comportamentais e culturais, uma vez que tais demandas são intensas nas influências sobre os capitais de *Global Mindset* de líderes globais. Tal aspecto admite pensar que a noção de atividades *core* em uma realidade globalizada, também esteja merecendo revisão, no tocante às capacidades coletivas e individuais que lhes dão resultado.

Cabe destacar que, inicialmente, as categorias de influências sobre o contexto organizacional contemplavam no método desta pesquisa, apenas, escolhas estratégicas e o aspecto da cultura – na perspectiva da liderança culturalmente aceita. Contudo, emergiu durante a coleta, uma terceira categoria dual, o modelo de gestão representando a cultura da própria organização. Este modelo de gestão se manifesta de modo mais estruturado ou menos estruturado, e com maior adaptação ou menor adaptação em seu modelo de gestão, via processos e normas. Isto é, a gestão local se apresenta de modo mais ou menos flexível e autônomo, a partir da cultura corporativa – não a multiculturalidade local, influenciando mediante seu modelo de gestão, em diferentes condições ambientais da unidade, ou contexto internacionalizado. Tais idiossincrasias de gestão, de aspectos estratégicos e de cultura local reforçam ainda mais a tese de interpretação e configuração específica de *Global Mindset* para cada contexto, sob a responsabilidade do líder global.

Em relação às influências estratégicas no *Global Mindset* é possível concluir a presença de aspectos comuns observados nas empresas da pesquisa: a existência da dualidade estruturação-adaptação no modelo de gestão e as escolhas estratégicas básicas - conhecer o modelo de negócio e gestão da própria empresa e ampliar a representatividade da empresa nos mercados-alvo.

Aprofundando na dualidade estruturação-adaptação no modelo de gestão, constata-se, em uma das organizações pesquisadas, apurada replicação de um modelo de gestão altamente estruturado, focado, com controlados graus de ajuste, na atuação operacional das unidades internacionalizadas, contribuindo

nos resultados de produtividade e desempenho geral. Tal aspecto evidencia uma proporção otimizável sobre o modelo de gestão, a partir da dualidade de estruturação global e adaptação local, o que interfere nas capacidades configuradas no perfil do líder global.

Evidências empíricas levam a duas considerações: a) melhores resultados no modelo ou sistema de gestão estão condicionados a relação ótima de dois eixos conceituais, indicados inclusive para futuros estudos, a estruturação e adaptação gerenciável, mediante metodologias e diretrizes corporativas programadas; e b) modelo ou sistema de gestão – elemento subjacente aos demais aspectos estratégicos, também influencia as configurações de competências e capacidades que constituem o *Global Mindset* de um líder global.

Em relação às influências estratégicas no *Global Mindset*, observa-se a presença de aspectos distintos nas empresas da pesquisa, como a existência de escolhas estratégicas específicas, conforme descrição que segue.

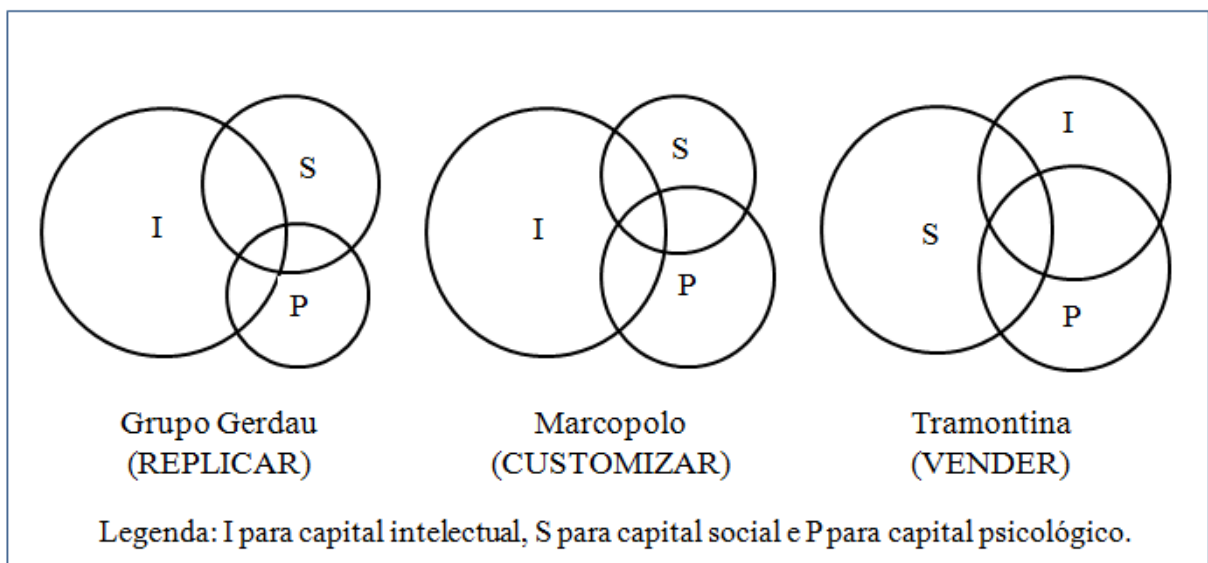
- a) conhecer o próprio modelo de negócio, engajar pessoas e buscar sinergia entre processos, embora sejam dadas muitas vezes por condição básica, essencial, e por isso algumas vezes até pouco destacadas, tais escolhas em diferentes intensidades estão presentes em todas as organizações, mas externalizam-se de diferentes modos. Em contextos de subsidiárias, em atividades de pesquisa, desenvolvimento ou fábrica, o engajamento e as sinergias estão fortemente sustentados por aspectos técnicos. Em contextos de sociedade – joint-ventures, e principalmente em atividades vinculadas ao mercado, como marketing, em distribuição e vendas, o engajamento de pessoas internas e externas passa a ser de vital importância, sustentado pelo relacionamento;
- b) definir e executar as escolhas estratégias para diferentes mercados-alvo, como fundamental para contextos em que tenham alta interdependência entre outros contextos organizacionais, de complementaridade por exemplo, e que sejam altamente influenciados por aspectos macro-ambientais, setoriais,

concorrenciais ou mercadológicos, com produtos ou serviços com parte importante de customização;

- c) definir e executar as estratégias para diferentes mercados-alvo, como fundamental para contextos em que não tenham tanta interdependência entre outros contextos organizacionais, mas que sejam altamente orientados para a qualidade, produtividade e replicação em seus processos, com produtos comoditizados e baixa customização em seus serviços.

A figura que segue ilustra as predominâncias de foco estratégico das empresas pesquisadas, demonstrando que há aspectos de influencia estratégica nas configurações de *Global Mindset*, e que estes também variam em diferentes organizações.

Figura 12 - Diferentes aspectos estratégicos e o Global Mindset



Além de escolhas estratégicas específicas constata-se e a existência de diferentes proporções na estruturação-adaptação, a partir de suas motivações estratégicas descritas, arranjos e níveis de complexidade, conforme segue:

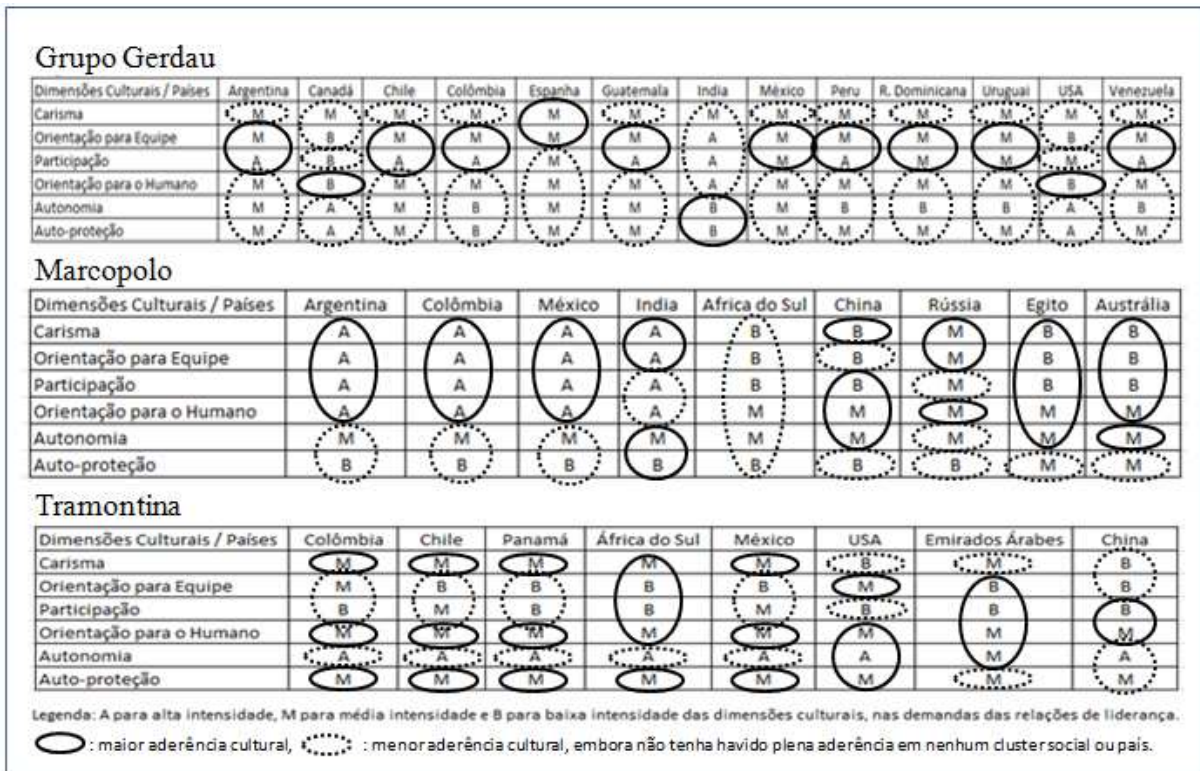
- a) há uma replicação de um modelo de gestão com maior grau de estruturação e menor grau de adaptação em subsidiária, resultante de aquisição, com controle próprio sobre todas as atividades de sua cadeia de valor, com produtos ou serviços mais comoditizados e com unidades que replicam um modelo único ou semelhante;

- b) há uma adoção de modelo de gestão com mediana estruturação e adaptação, na forma de joint-venture, com controle parcial sobre as atividades de engenharia e fabricação de produtos padronizados, mas parte importante de customização;
- c) há aplicação de diretrizes corporativas sobre o modelo de gestão, com menor estruturação e maior grau de adaptação na realidade de uma joint-venture, com controle compartilhado sobre as atividades comerciais.

Assim, o terceiro pressuposto teórico, cujo argumento sustenta que os aspectos estratégicos de internacionalização influenciam o contexto organizacional e são mapeados pela configuração de diferentes escolhas estratégicas - derivadas das motivações estratégicas e complexidade, em seu respectivo arranjo institucional, é confirmado nas evidências empíricas. Porém, destaca-se a existência de um elemento subjacente na caracterização do contexto, representado pela dualidade estruturação-adaptação em seus modelos de gestão. Futuros estudos poderão avançar nas tipologias desta dualidade e não apenas na proporção mencionada.

O conhecimento dos aspectos culturais que influenciam de modo determinante os contextos organizacionais não é de pleno domínio das empresas em todos os países de atuação, uma vez que estes aspectos são de imensa diversidade na perspectiva de multiculturalidade na internacionalização. Daí decorre a existência de *gaps* múltiplos de conhecimento e adequada preparação, formação, desenvolvimento e posterior ajustamento de líderes e familiares, que os acompanham em missões de liderança global. Tal aspecto permite admitir a ideia de apurar a caracterização cultural das unidades onde as organizações atuais, para que se possa formular mais adequadamente a concepção do perfil de competências e capacidades individuais indispensáveis ao *Global Mindset* de um respectivo líder global, conforme ilustra a figura que segue.

Figura 13 - Apropriação dos aspectos de liderança culturalmente esperada nos diferentes clusters, onde as organizações pesquisadas possuem unidades internacionalizadas



Conforme analisado e constatado nas evidências de campo, se por um lado, as dimensões estruturadas na literatura, sobre a liderança culturalmente aceitável, ainda não constituem um campo de domínio das empresas, como dimensões que, em sua totalidade ou quase totalidade, integra práticas suficientes para melhor preparação e desenvolvimento de executivos globais nestas organizações, por outro lado, o modelo teórico das 6 dimensões da liderança culturalmente aceitável e os 10 clusters sociais, sendo úteis para detectar predominâncias culturais, apresentam limitações na especificação de hábitos, costumes e valores multiculturais. Assim, cabe destacar que há espaço para que futuros estudos avancem em maior especificidade, pois há o inexorável risco da adoção de critérios abrangentes e compreensivos para grupos sociais muito diversos. Entretanto, as dimensões de liderança culturalmente aceitável, por clusters sociais, empregadas como referencial teórico nesta pesquisa, tem importante papel de indicativo inicial os contextos, bem servindo como eixos gerais a serem ponderados e calibrados na adequação das competências e capacidades de *Global Mindset* dos líderes globais, tanto em fase de preparação e como em execução.

A partir da análise dos dados, é possível concluir que há algumas culturas sobre as quais existe um maior domínio de conhecimento geral das organizações pesquisadas, no tocante às dimensões da liderança culturalmente aceitável. As predominâncias constantes da literatura, que são semelhantes às respostas coletadas, revelam o seguinte escopo de maior domínio de conhecimento cultural nas organizações, são:

- a) *Cluster América Latina*, nos aspectos: 1) carisma alto, 2) orientação para equipe alta, 3) participação média, 4) orientação para o humano média;
- b) *Cluster Anglos (EUA, Canadá)*, nos aspectos: 1) carisma alto, 2) orientação para equipe média, e 3) autonomia média;
- c) *Cluster Sul Asiático (Índia, Austrália)*, nos aspectos: 1) orientação para equipe alta, 2) orientação para o humano alta, 3) autonomia média e 4) auto-proteção baixa;
- d) *Cluster Asia Confucionista (China)*, nos aspectos: 1) carisma médio, 2) orientação para a equipe média, 3) participação baixa, 4) orientação para o humano média, 5) autonomia média e 6) auto-proteção alta;
- e) *Cluster Oriente Médio (Egito, Emirados Árabes)*, nos aspectos: 1) orientação para equipe baixa, 2) participação baixa, 3) orientação para o humano média e 4) autonomia média;
- f) *Cluster Europa Latina (Espanha)*, nos aspectos: 1) carisma alto e 2) orientação para a equipe média;
- g) *Cluster Europa Oriental (Rússia)*, nos aspectos: 1) carisma médio, 2) orientação para equipe média, e 3) orientação para o humano média;
- h) *Cluster África Sub-sahara (África do Sul, com língua e dialetos africanos)*, nos aspectos: 1) carisma médio, 2) participação média, e 3) auto-proteção média.

Os clusters Europa Germânica e Europa Nórdica não integram as regiões mencionadas pelos entrevistados nas coletadas da pesquisa. Os demais aspectos ou dimensões da liderança culturalmente aceitável apresentaram baixos níveis de correspondência entre as predominâncias classificadas na literatura e respostas das entrevistas, o que representa lacunas de conhecimento

e domínio sistematizado sobre as singularidades culturais nas suas diferentes unidades internacionalizadas - seus contextos organizacionais.

Assim, o quarto pressuposto teórico, cujo argumento sustenta que os aspectos culturais na internacionalização influenciam o contexto organizacional, mapeados pela configuração de dimensões da liderança culturalmente aceitável, derivadas das caracterizações culturais de diferentes sociedades culturais, os clusters sociais, são validados parcialmente na análise da realidade empírica.

Consolida-se o entendimento de que a teoria da liderança culturalmente esperada, em suas seis dimensões é um importante apoio na atual literatura sobre liderança, focaliza aspectos culturais válidos como indicativo preliminar, pois seu escopo é ainda restrito. Não alcança uma diversidade de aspectos culturais mais específicos, de diferentes indivíduos em diferentes sociedades, e que também interferem profundamente nas relações de liderança e na configuração de global mindset do líder global. Porém, como defendia por Javidan et al. (2006), a teoria da liderança culturalmente esperada merece ser compreendida e aceita, conceitualmente e metodologicamente, como um estágio possível nas aplicações de *Global Mindset*. Assim, ao considerar influências estratégicas e culturais na internacionalização, emerge a proposição que segue:

PROPOSIÇÃO 2: a partir do propósito de um contexto organizacional, é na integração das predominâncias de aceitação cultural e nos desdobramentos estratégicos que são constituídas as bases para a gestão de competências e capacidades que configuram os capitais de *Global Mindset* do respectivo líder.

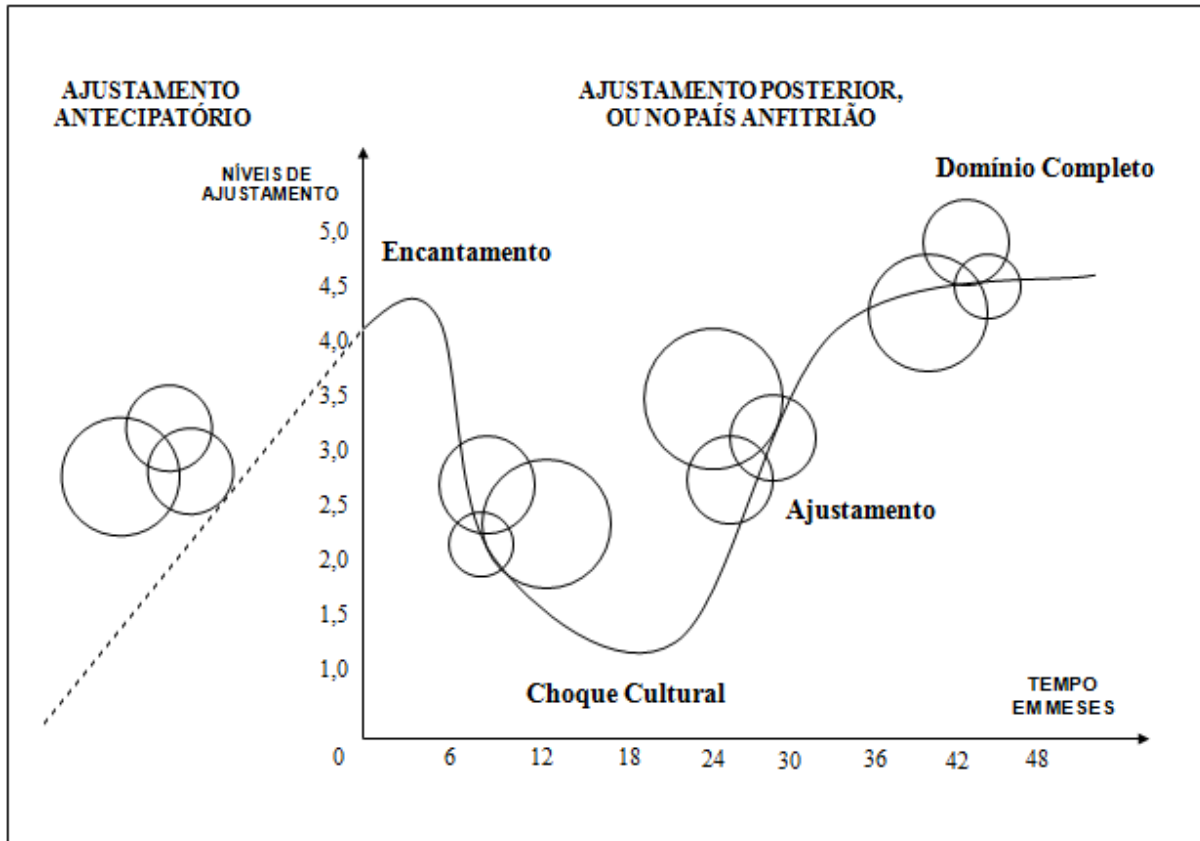
Para que o processo de ajustamento como um todo seja suportado nas práticas da gestão internacional de pessoas, a literatura dispõe do modelo de Black e Mendenhall (1991), organizando a fase de preparação, isto é, o ajustamento antecipatório nas seguintes dimensões: 1) treinamento e experiência prévia do indivíduo e 2) critérios de seleção que são adotados pela organização. Na fase de ajustamento posterior, ou no país anfitrião, as dimensões a serem trabalhadas são: 3) auto-confiança, relacionamento e percepção do indivíduo no novo contexto organizacional, 4) clareza que na definição da função do indivíduo e perspicácia sobre o contexto, sobre possíveis

conflitos e novidades no âmbito funcional, 5) cultura da organização, em relação aos contrastes e apoios logísticos e sociais, 6) existência de táticas e conteúdos de socialização na organização e 7) ajustamento extra-profissional à família do líder global para minimizar os contrastes culturais em geral no novo país. Tais dimensões em diferentes intensidades e características combinadas compõem uma tipologia e diferentes níveis de ajustamento que ainda não foram suficientemente pesquisados ou publicados, constando apenas como sugestões para futuros estudos, consistindo, portanto, em uma fronteira de conhecimento.

Cabe destacar a existência de lacuna na literatura sobre a necessidade de atualização das competências do líder global, na configuração dos capitais do seu *Global Mindset* ao longo do processo de ajustamento, conforme sustenta este estudo, pois, conforme relatos de campo, se não houvesse necessidade de ajuste em suas capacidades, ou atributos, não haveria a necessidade de apoio, tutoria e avaliações periódicas de adaptação e desempenho alcançado, após o líder global ter assumido a liderança em um novo contexto organizacional.

Neste processo de ajustamento, embora incipiente na literatura, é demandado um mecanismo de adaptação do *Global Mindset*, na formulação das capacidades - identificadas e gerenciadas na lógica de competências, que são produtos dos capitais intelectual, social e psicológico, para serem acionadas de forma ponderada ou calibrada nas interações do líder global, em um contexto organizacional específico, com vistas à adaptação, conforme ilustra a figura que segue.

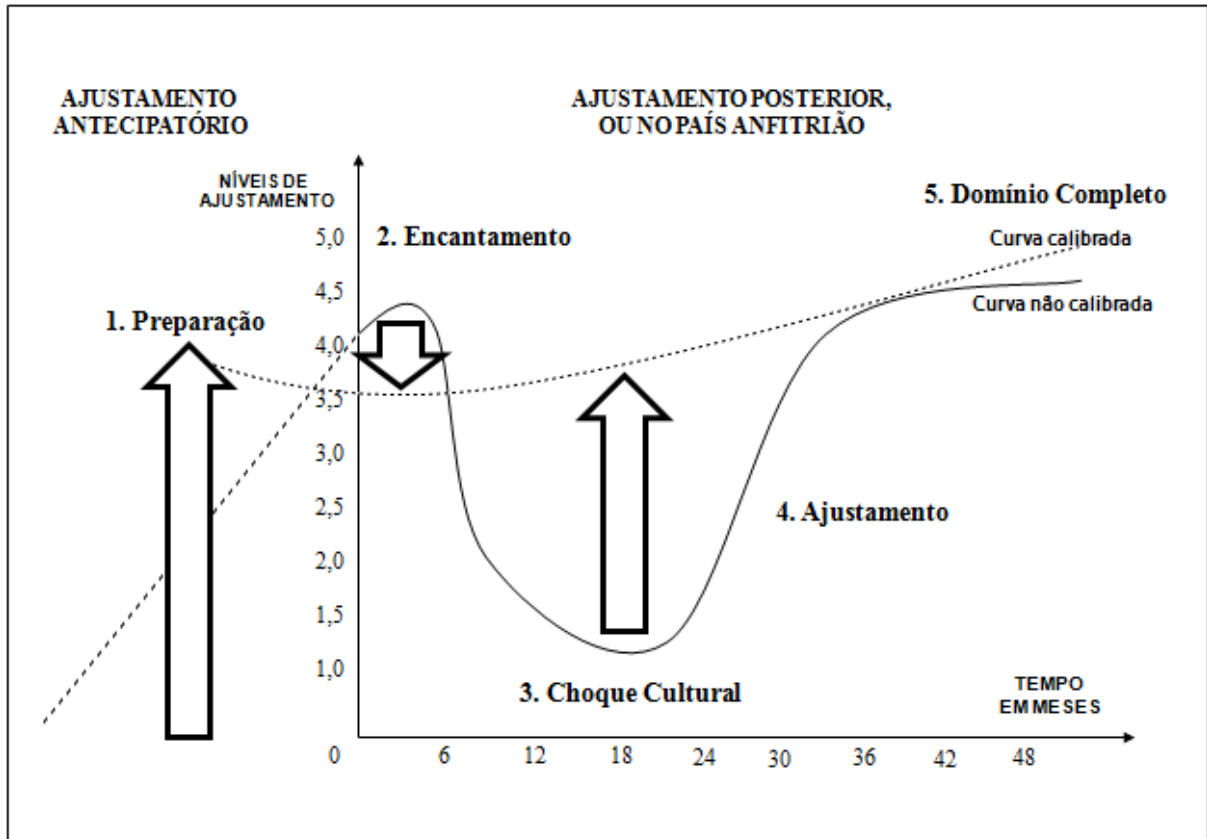
Figura 14 - Configurações diferentes nos capitais do Global Mindset, durante o processo de ajustamento



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Black e Mendenhall (1990; 1991)

Na dinâmica ao longo do tempo, verifica-se que os aspectos estratégicos na internacionalização e as diferenças culturais, entre o país de origem e o país anfitrião, podem apresentar mudanças durante o ajustamento antecipatório e o ajustamento posterior. Esta evidência analisada anteriormente admite pensar em transformar o processo de ajustamento de curva “U” para uma evolução mais linear, em ajustamento suave, ao alcançar amplo consenso estratégico e alta identificação cultural, nas práticas de um novo contexto organizacional – aqui denominado calibragem, com vistas a conhecer melhor a realidade multicultural, aperfeiçoar programas de formação e desenvolvimento de líderes globais, otimizar os recursos humanos disponíveis, evitar frustrações profissionais pessoais, economizar tempo e minimizar custos, conforme ilustra a figura que segue.

Figura 15 - Calibragem no processo de ajustamento mediante adequações nas capacidades que integram de forma dinâmica os capitais do *Global Mindset*



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Black e Mendenhall (1990; 1991)

No ajustamento antecipatório, é esperado que um futuro líder global seja informado sobre oportunidades e processos seletivos para determinado país e candidate-se. O candidato precisa ter conhecimento suficiente do negócio, especialmente na área *core* da empresa, assumir conduta pessoal e profissional alinhadas aos valores da empresa, preferencialmente experiência prévia no país para onde irá, predisposição para enfrentar desafios e superar de problemas diferentes. Em média os líderes globais expatriados possuem experiência em torno de 15 anos na empresa e dominam o modelo de gestão em suas posições originais. Normalmente os líderes globais saem para novos desafios com um plano de negócios definido em conjunto com a matriz. Os critérios de seleção, ainda, consideram a situação pessoal e familiar, histórico de desempenho na empresa para uma classificação preliminar. Há exames de proficiência de idiomas inglês ou espanhol, como o *Toeic (test of english for international communication)*, entrevistas com o candidato e a família.

A pesquisa conduz as seguintes considerações: expatriação tem sido focada em níveis hierárquicos superiores em função do custo que representa; existência da tentativa de “impatriar”, isto é adaptar estrangeiros nativos ao modelo de gestão durante alguns anos e depois reimplantá-lo em unidade internacionalizada em seu país de origem, como experiência para testar melhor adaptação como líder global; e o consenso sobre a importância no desenvolvimento de programas mais eficazes de preparação, planejamento, treinamentos e aculturação das famílias, antes da partida, pois é constatado que o ajustamento antecipatório contribui decisivamente no ajustamento no país anfitrião. As organizações detectam a necessidade de tornar muito clara a função do indivíduo no novo país, preparar e já selecionar a partir da capacidade de ser receptivo às adversidades e novas situações, sempre que possível estimulando a chamada “localização”, isto é repatriação definitiva ou temporária do indivíduo, para que este desempenhe suas atividades com maior concentração.

Embora com diferentes níveis, de estruturação e formalização, as empresas possuem em programas de gestão de pessoas, as empresas reconhecem absoluta importância no apoio social e logístico, com visitas antes e depois da partida, acompanhamento às famílias, apoio para obter moradia, contratação de escola e interações sociais, de lazer e cultura. A socialização na organização e o apoio extraprofissional também são aspectos que as áreas de RH corporativo e local, se dedicam a atender, com avaliações e contatos periódicos e acordos internacionais de prestação de serviços.

O modelo de quatro fases de ajustamento foi confirmado nos relatos dos líderes globais, destacando que o tempo médio atual para alcance de pleno ajustamento do líder global, em novo contexto organizacional, varia entre 2 e 4 anos, bem como o nível de satisfação das experiências dos líderes globais são superiores naquelas organizações que apresentam programa mais maduros e estruturado de preparação, acompanhamento e apoio no país anfitrião.

O quadro que segue descreve um comparativo dos principais aspectos abordados neste trabalho, ilustrando e apresentando um resumo dos aspectos de sustentação à tese sobre a lógica de configuração de capacidades indispensáveis aos capitais do Global Mindset, que formam e desenvolvem o perfil dos líderes globais.

Quadro 25 - Comparativo geral dos aspectos de análise

Aspectos	Grupo Gerdau	Marcopolo	Tramontina
Padrão de Internacionalização	Crescimento por fusões e aquisições, predominância de subsidiárias (Mini Mills), fábricas <u>autosuficientes</u> - com baixa interdependência global, o que permite menores riscos e custos operacionais.	Crescimento orgânico, formando as <u>Joint-ventures</u> e subsidiárias, fabris, com ampla capacidade de customização em projetos e alta interdependência global.	Crescimento orgânico, formando <u>Joint-ventures</u> e subsidiárias de vendas, com produção no Brasil e distribuição descentralizada no mundo, diferenciação crescente e baixa interdependência global.
Global Mindset de Referência (predominâncias nos três capitais)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capital Intelectual 2. Capital Social 3. Capital Psicológico 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capital Intelectual 2. Capital Psicológico 3. Capital Social 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capital Social 2. Capital Intelectual 3. Capital Psicológico
Relevância Estratégica dos Contextos Organizacionais	Replicação do modelo de gestão, com produtividade e qualidade para ampliar e consolidar liderança nos mercados.	Customizar soluções que melhor atendam as demandas variadas e distribuídas, em parceria.	Vender e flexibilizar fluxos de distribuição com a compreensão de diversas particularidades dos mercados, em parceria local.
Sociedades com Maior Aderência Cultural	<ol style="list-style-type: none"> 1. América Latina 2. Anglos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. América Latina 2. <u>Ásia Confucionista</u> 3. Sul Asiático 4. Europa Oriental 5. Oriente Médio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Ásia Confucionista</u> 2. Oriente Médio 3. América Latina 4. <u>África Sub-Sahara</u>
Sociedades com Menor Aderência Cultural	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sul Asiático 2. Europa Latina 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>África Sub-Sahara</u> 2. Anglos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anglos
Padrão de Ajustamento e Prazo para o Domínio Completo	Ajustamento estruturado com base na sistematização de serviços diversos de preparação e apoio, sob gestão de RH. Prazo de 3 a 4 anos.	Ajustamento estruturado com base em tutoria e apoio, sob a gestão de Diretor Internacional. Prazo de 2 a 3 anos e meio.	Ajustamento em estruturação, a partir do mapeamento e gestão de competências, sob a gestão de Diretor Internacional. Prazo de 1 a 2 anos.

A partir dos modelos de Global Mindset, de Beechler e Javidan (2007), e de ajustamento internacional, de Black e Mendenhall (1991), mediante a investigação e análise das realidades pesquisadas, é possível concluir que diferentes estratégias de internacionalização e influências culturais, ao gerar diferentes contextos organizacionais, exigem diferentes predominâncias no perfil de competências e capacidades no *Global Mindset* de seus líderes globais. Também é possível concluir que diferentes líderes, em diferentes contextos, apresentam diferentes ritmos em seus processos de ajustamento, desde a fase antecipatória à entrada em um novo contexto organizacional até a chegada ao país anfitrião, ou um contexto remoto de liderança sob sua responsabilidade. Estas diferenças compreendem as fases de encantamento inicial, passando pelo choque cultural, empreendendo a fase de ajustamento até alcançar o domínio completo de entregas, conforme teoria da curva “U”, que expressa graficamente o padrão genérico de ajustamento para a articulação do Global Mindset com o acionamento da inteligência cultural do líder (VIANNA; SOUZA, 2009; EARLEY; MURNIEKS; MOSAKOWSKI, 2007; HARRIS, 2004; HOFSTEDE, 1991; SURDAM; COLLINS, 1984; BANDURA, 1977).

Assim, o quinto pressuposto teórico, cujo argumento sustenta que o processo de ajustamento do líder global é resultante da aderência e do acionamento dos capitais de seu *Global Mindset*, da fase de preparação ao domínio completo, é confirmado na análise das realidades pesquisadas. Torna-se evidente, contudo, uma ampla variação nos padrões de tempo e de ajustamento de seu perfil, como líder de *performance* e resultados satisfatórios, na unidade internacionalizada como um todo, a partir dos aspectos estratégicos e culturais de influência neste seu contexto organizacional.

Desta forma, ao considerar a aderência e o acionamento das competências e capacidades adequadas nos capitais do *Global Mindset*, como um padrão referencial de perfil do líder global, emerge a seguinte proposição:

PROPOSIÇÃO 3: a calibragem de capacidades dos capitais de *Global Mindset* em líderes globais, por meio das atividades que integram o processo de ajustamento antecipatório e posterior, ou no país anfitrião, contribuem na aderência e no acionamento adequados de seu perfil de competências para o alcance de resultados satisfatórios e sustentáveis, em um determinado contexto organizacional.

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS, METODOLÓGICAS E APLICADAS

À luz da complementaridade teórica entre competências e *Global Mindset*, este estudo avança no tema do desenvolvimento de líderes globais, contribuindo na busca de maior especificidade na configuração de perfil do novo líder global. Esta abordagem contempla duas perspectivas. Em uma primeira perspectiva, identificam-se as condições que determinam a aderência de competências do líder global para um determinado contexto organizacional, como configuração de perfil, e que permite recrutar, selecionar e efetuar as capacitações básicas. Nesta primeira fase, são considerados os aspectos estratégicos e culturais de influência no contexto organizacional, na forma de escolhas estratégicas e as predominâncias de liderança culturalmente esperada, respectivamente. Em uma segunda perspectiva, é analisada a dinâmica de ajustamento das competências do líder, no respectivo contexto organizacional ao longo do tempo, até este alcançar o domínio pleno, em uma nova realidade, que

pode levar de dois a quatro anos, conforme evidências empíricas. Nesta segunda fase uma série de programas de avaliação, capacitação e reorganização entram em ação, orientados pela gestão de competências, a fim de minimizar o *gaps* de entrega, decorrentes de especificações ainda genéricas nos contextos organizacionais.

Portanto, é a partir de um processo de desdobramento das estratégias organizacionais na internacionalização e do princípio de configuração gerenciada de atributos, ou capacidades, explora-se uma lógica de configuração, acionando os três capitais do *Global Mindset* do líder global, com variações de importância, em diferentes fases do processo de ajustamento e em diferentes contextos organizacionais de internacionalização.

Os contextos organizacionais, ou unidades internacionalizadas, com influências de escolhas estratégicas - com modelos de gestão, arranjos e níveis de complexidade, e de culturas específicas – com a tipologia de dimensões da liderança culturalmente aceitável, apresentam alta determinação na formação de perfil e desenvolvimento do líder global, mediante acionamento de suas competências. A mesma intensidade de determinação recai sobre a gestão de competências, que se torna eficaz ao manter a aderência das capacidades indispensáveis a um determinado *Global Mindset*, como formação de seu perfil, bem como na atualização das capacidades indispensáveis, o que permite o desenvolvimento do líder, mediante calibragem de seu *Global Mindset*, na lógica de aferição periódica de resultados, avaliações, *feedback* e pactuação de ações futuras. O processo de ajustamento, por sua vez, como perspectiva dinâmica da adaptação do líder global, apresenta variações no tempo de suas fases - antecipatória e no país anfitrião, de acordo com a preparação e estratégias funcionais, vinculadas à gestão internacional de pessoas, no ajuste de *Global Mindset* do líder, na forma de adequação, ou calibragem, das capacidades que integram os capitais intelectual, social e psicológico, potencializando efetividade do novo perfil de líder global face à realidade do contexto organizacional em que atua.

Metodologicamente, este estudo qualitativo contribui com a triangulação de técnicas de entrevista em profundidade e de levantamentos, focalizando exclusivamente os decisores e protagonistas diretos no tocante às escolhas e desenvolvimento de líderes globais nas organizações pesquisadas, aplicando

instrumentos estruturados e semi-estruturados, com instrumento em escala lickert, para captar a atual compreensão dos capitais, mediante graduação de importância de capacidades, que integram o *Global Mindset*, além de levantamento documental, em três etapas distintas e complementares que descrevem qualitativamente, em estudo de caso, o atual entendimento sobre Global Mindset e demais aspectos estratégicos, culturais e de ajustamento. Este estudo pretende estimular futuros estudos qualitativos em outras realidades, setores e funções hierárquicas, bem como estudos quantitativos, capazes de mensurar relações ora apontadas no esquema conceitual do trabalho e no framework de desenvolvimento do perfil do líder global.

5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITES DO TRABALHO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O presente trabalho evolui na perspectiva teórica sobre desenvolvimento de líderes globais, inspirado nos estudos de competências e *Global Mindset*, explorando influências estratégicas e culturais no contexto organizacional, bem como o ajustamento do líder global em um contexto organizacional específico, permitindo, assim, compreender realidades distintas em três indústrias gaúchas em processo de internacionalização. A análise percorre relações entre conceitos e modelos teóricos diante das experiências de executivos de recursos humanos e líderes globais, possibilitando avançar sobre a configuração de capacidades e competências em um processo dinâmico de ajustamento. Como limites do trabalho destacam-se os aspectos de escopo definido a partir de um setor produtivo, a indústria, em organizações consolidadas do Estado do Rio Grande do Sul, em um tipo específico de arranjo, subsidiárias e joint-ventures, que apresentam alto nível de complexidade, não aprofundando ou validando aspectos substanciais, relativos aos arranjos de média e baixa complexidade. As coletas não apresentam a contextualização de todos os países ou clusters sociais, apenas aqueles destacados pelos executivos entrevistados nas organizações da pesquisa. Em seu recorte definido na introdução, o presente estudo não tem a pretensão de avançar na perspectiva do líder como integrante ativo de uma rede global e na perspectiva de liderança como rede, legando tais abordagens aos futuros estudos e pesquisas que esta tese possa contribuir. A

partir deste trabalho são sugeridas futuras pesquisas no tocante às tipologias de modelo de gestão, em seus aspectos de estruturação e adaptação aos diferentes contextos; critérios de caracterização de aspectos culturais mais específicos, além das dimensões previstas pela teoria da liderança culturalmente aceita; avançar nas descrições e mensurações sobre os níveis de ajustamento, que ainda apresenta lacuna aberta deste Black e Mendenhall (1991); e avançar na compreensão quantitativa do *Global Mindset*, de Beechler e Javidan (2007), em outras realidades organizacionais, em diferentes setores, funções hierárquicas, sociedades culturais não cobertas neste estudo e outros níveis de complexidade.

REFERÊNCIAS

ADREASON, A. W. Expatriate adjustment to foreign assignments. **International Journal of Commerce and Management**, v. 13, n. 1, p. 42-60, 2003.

ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. **Organizations and environment**. Ithaca: New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1976.

AMATUCCI, M. **Internacionalização de empresas: teorias, problemas e casos**. São Paulo: Atlas, 2009.

AMMETER, A. P. et al. Toward a political theory of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 13, n. 6, p. 751-796, 2002.

ANDERSON, J. A. Cognitive styles and multicultural populations. **Journal of Teacher Education**, v. 39, n. 1, p. 2-9, 1988.

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management & Organization**, 2000.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1971.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ARAUJO, A. P. **Competências profissionais e educação corporativa em gestão de pessoas: um estudo empírico**. 2011. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

ARORA, A. et al. An exploratory analysis of global managerial mindsets: a case of U.S. textile and apparel industry. **Journal of International Management**, 2004.

ARRUDA, C. A.; GOULART, L.; BRASIL, H. V. Estratégias de internacionalização: competitividade e incrementalismo. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

ASHFORD, S. J.; TAYLOR, M. S. Understanding individual adaptation: an integrative approach. In: ROWLAND, K.; FERRIS, J. **Research in Personnel and Human Resource Management**, v. 8, p. 1-41, 1990.

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEM, A. H. Central perspectives and debates. In: Organization Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 245-273, 1983.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de Cooperação Empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BANDURA, A. **Social learning theory**. Englewoods Cliffs: Prentice Hall, 1977.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1977.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 2002.

BARLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Managing across borders**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

BARLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.

BARNEY, J. B. The resource-based model of the firm: origins, implications and prospects. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, 1991.

BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of competitive advantage?. **Academy of Manage Review**, 1986.

BASS, B. M.; STOGDILL, R. M. **Handbook of Leadership: theory, research, managerial application**. New York: Free Press, 1990.

BECKER, T. Patterns of attitudinal changes among foreign students. **American Journal of Sociology**, v. 73, p. 431-442, 1968.

BEECHLER, S.; JAVIDAN, M. Leading with a global mindset: the global mindset. **The Advances in International Management**, Rio de Janeiro, v. 19, 2007.

BEGLEY, T. M.; BOYD, D. P. The need for a corporate mindset. **MIT Sloan Management Review**, 2003.

BENNIS, W. **A invenção de uma vida**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Habra, 1985.

BERELSON, B. **Content analysis in communication research**. Chicago: [S.n.], 1952.

BERELSON, B.; LAZARFELD, P. F. **The analysis of communication content**. Chicago: [S.n.], 1948.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração de sentido**. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality**. New York: Doubleday, 1967.

BESANKO, D. et al. **A economia da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BHAGAT, R. S. et al. On becoming a global manager: a closer look at the opportunities and constraints in the 21st century. In: MICHAEL, A. et al. **Advances in International Management**, Greenwich, Mar. 2007.

- BIGNETTI, L. P.; PAIVA, E. L. Ora (direis) ouvir estrelas: estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, 2002.
- BITENCOURT, C. C.; FERNANDES, B. H. R.; FERNANDES, O. G. Understanding global leadership: a proposal model combining global mindset and competencies approaches. **ECKM - European Conference on Knowledge Management**, Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão, Portugal, 2010.
- BITENCOURT, C. C. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais: diferentes abordagens no estudo da liderança. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 2004.
- BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. Workrole transitions: a study of American expatriate managers in Japan. **Journal of International Business Studies**, v. 19, p. 277-294, 1988.
- BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 1, p. 113-136, 1990.
- BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. The U-Curve adjustment hypothesis revisited: a review and theoretical framework. **Journal of International Business Studies**, v. 22, issue 2, p. 225-247, 1991.
- BLACK, J. S.; STEPHENS, G. K. The influence of the spouse on american expatriate adjustment in overseas assignments. **Journal of Management**, 1989.
- BOCHNER, S. Cultures in contact: studies in cross-cultural interactions. **Pergamon Press**, 1982.
- BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. O desenvolvimento de competências organizacionais em diferentes modelos gerenciais de subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras. **RAC (IESA)**, v. 14, n. 4, 2010.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execution**: the discipline of getting things done. New York: Crown Business, 2002.
- BOTERF, G. L. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- BOURDIEU, P. **Le bal des célibataires**: la crise de la société paysanne en Béarn. Paris: Seuil-Points, 2002.
- BOYATZIS, R. **The competent manager**: a model of effective performance. New York: Wiley, 1982.

BRANDÃO, H. P. et al. Relationships between learning, context and competency: a multilevel study. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 9, n. 1, Rio de Janeiro, 2012.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho**: um estudo multinível. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho e nas organizações: uma análise da produção científica brasileira. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais[...]** Salvador: ANPAD, 2006.

BREIN, M.; DAVID, K. H. Intercultural communication and adjustment of the sojourner. **Psychologic Bulletin**, 1971.

BRETT, J. M. The effect of the transfers on employees and their families. In: COOPER C. L.; PAINE, R. **Current concerns in occupational stress**. New York: Wiley, 1980.

BRISLIN, R. W. **Cross-cultural encounters**. New York: Pergamon, 1981.

BROWN, J. F. **O executivo global**: conselhos práticos para o sucesso em um mercado transcultural. Porto Alegre: Bokman / Insead Business Press, 2008.

BRYMAN, S. **Charisma and leadership in organizations**. London: Sage, 1992.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. The future of the multinational enterprise. **Houndmills Macmillan**, 1992.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper Touchbooks, 1979.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**: elements of the sociology of corporate life. Aldershot: Ashgat, 1998.

CALDAS, M. P.; CUNHA, M. P. Ecologistas e economistas organizacionais: o paradigma funcionalista em expansão no final do século XX. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, 2005.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Perspectiva institucional para análise das organizações. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. **Anais[...]** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1 CD-ROM, 1999.

CATEORA, P. R.; GILLY, M. C.; GRAHAM, J. L. **Marketing internacional**. São Paulo: McGraw Hill Bookman, 2013.

CATEORA, P. R.; GRAHAM, J. L. **Marketing internacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

CERCEAU, J.; TAVARES, M. C. **Estratégias de internacionalização: um estudo comparativo de casos de empresas do setor siderúrgico**, CI0220. Porto Alegre: Fundação Dom Cabral, 2002.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHANDLER, A. D. **The invisible hand: the managerial revolution in American business**. Cambridge: Harvard Press, 1977.

CHANG, H. B. Attitudes of chinese students in the U.S. **Sociology and social research**, v. 58, p. 66-77, 1973.

CHARAN, R. **Leaders at all levels: deeping your talent pool to solve the successiona crisis**. [S.l.]: John Wiley & Sons, 2007.

CHELLIAH, S.; SULAIMAN, M.; YOUSOFF, Y. M. Internationalization and performance: small and medium enterprises (SMEs) in Malasya. **International Journal of Business Management**, v. 5, n. 6, 2010.

CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action: structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organisation Studies**, v. 18, n. 1, p. 43-77, 1997.

CHONG, E. Managerial competency appraisal: a cross-cultural study of American and East Asian managers. **Journal of Business Research**, 2008.

CHOPRA, D. A alma da liderança. **HSM Management**, n. 33, 2002.

CHURCH, A. T. Sojourner adjustment. **The Psychological Bulletin**, 1982.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COPELAND, L.; GRIGGS, L. Going international. **Random House**, 1985.

COTAE, F. Looking at the link between leadership, organizational learning and the internationalizations sigmoid. **Global Management Journal**, 2010.

CYERT, R.; MARCH, J. G. **A behavior theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963.

DANIELS, K.; JOHNSON, G.; CHERNATONY, L. Task and institutional influences on managers mental models of competition. **Organization Studies**, v. 3, n. 1, p. 31-62, 2002.

DAVIS, T.; LUTHANS, F. A social learning approach to organizational behavior. **Academy of Management Review**, v. 5, p. 281-290, 1980.

DAWIS, R. V.; LOFQUIST, L. H. A psychological theory of work adjustment. **University of Minnesota Press**, 1984.

DEUTSCH, S.; WON, G. Some factors in the adjustment of foreign nationals in the United States. **Journal of Social Issues**, v. 19, p. 115-122, 1963.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, 2005.

DONALDSON, L. American anti-management theories of organization. **Cambridge University Press**, 1995.

DUNNING, J. H. Toward and eclectic theory of international production: some empirical testes. **Journal of International Business Studies**, 1980.

DURAND, T. L'alchimie de la competence. **Revue Française de Gestion**, v. 127, p. 84-102, 2000.

DUTRA, J. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

EARLEY, C. P.; ANG, S. **Cultural intelligence**: individuals interactions across cultures. Stanford: Stanford University Press, 2003.

EARLEY, C. P. Intercultural training for managers: a comparison of documentary and interpersonal methods. **Academy of Management Journal**, v. 30, p. 685-698, 1987.

EARLEY, C. P.; MURNIEKS, C.; MOSAKOWSKI, E. Cultural intelligence and the global mindset. **Advances in International Management**, San Diego, JAI, p. 75-103, 2007.

EISENHARDT, K. M. Agency and institutional theory explanations: the case of retail sale compensation. **Academy of Management Journal**, v. 31, p. 488-511, 1988.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. Dynamic Capabilities: what are they?. **Strategic Management Journal**, 2000.

FAGUNDES, P. M. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão**: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal. Tese (Doutorado) – PUCRS, Porto Alegre, 2007.

FELDMAN, D. A Contingency theory of civilization. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, p. 258-272, 1976.

FERNANDES, O. G. **Global Mindset e os capitais do Líder Global**: workpaper. Tese (Doutorado em Administração) – Unisinos, São Leopoldo, 2009.

FESTINGER, A. A theory of cognitive dissonance. **Stanford University Press**, 1956.

FIEDLER, F. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

FIEDLER, F.; CHEMERS, M. M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981.

FIEDLER, F.; MITCHELL, T.; TRIANDIS, H. The culture assimilator: an approach to cross-cultural training. **Journal of Applied Psychology**, v. 55, p. 95-102, 1971.

FIELDING, R. Relative uniform resource locators. **RFC Sourcebook**, n. 1808, jun. 1995. Disponível em: <<http://www.networksorcery.com/enp/rfc/rfc1808.txt>>. Acesso em: 20 set. 2005.

FLEISHMAN, E. A.; HARRIS, E. F.; BURTT, H. E. **Leadership and supervision in industry**: an evaluation of a supervisory training program. Columbus: Bureau Educational Research / Ohio State University, 1955.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLICK, U. **Pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLORIANI, D. E.; BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L. O processo de internacionalização como elemento gerador de capacidades dinâmicas: o caso da WEG na Argentina e na China. **RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 33, 2009.

FREITAS, M. E. A vida do executivo expatriado: a festa vestida de risco ou de choro, 2000. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração. **Anais[...]** XXIV, Florianópolis, CD-Rom, 2000.

FRIEDMAN, T. L. **O mundo é plano**: o mundo globalizado no século XXI. 3. ed. Rio de Janeiro, 2009.

GARDNER, J. W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

GARRIDO, I. L.; LARENTIS, F.; ROSSI, C. A. V. Orientação para o mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e performance internacional: proposições para um modelo conceitual. **Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, 2006.

GHEMAWAT, P. **Redefinindo a estratégia global**: cruzando fronteiras em um mundo de diferenças que ainda importam. Porto Alegre: Bookman, 2008.

GLASER, B. The constant comparative method of qualitative analysis. In: GLASER, B.; STRAUSS, A. **The discovery of grounded theory**: strategies for qualitative research. Chicago: Aldine, 1965.

GLASER, B.; STRAUSS, A. **The discovery of grounded theory**: strategies for qualitative research. Chicago: Aldine, 1967.

GOLDEN, J. S. Student adjustment abroad: a psychiatrist,s view. **International Educational and Cultural Exchange**, v. 8, p. 28-36, 1973.

GOLDSMITH, M.; FULMER, R. M.; GIBBS, F. A. Incubadora de líderes. **HBR Management**, n. 26, 2001.

GOLEMAN, D. Liderança que obtém resultados. In: **Liderança**: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competência e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRANT, R. M. The resource based theory of competitive advantage. **California Management Review**, 1991.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 50, p. 37-46, 1972.

GUGLER, P.; MICHEL, J. Internationalization of R&D acitivities: the case of Swiss MNEs. **International Business and Economics Research Journal**, v. 9, n. 6, 2010.

GUIOT, J. M. **Organizations sociales et comportaments**. Montreal: Agence, 1987.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Cultivating a global minset. **Academy of Management Executive**, 2002.

HANNAH, M. T.; CARROLL, G. R. **Dynamics of Organizational Populations**: density, legitimation and competition. New York: Oxford University Press, 1992.

HANNAH, M. T.; FREEMAN, J. Ecologia populacional das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, p. 70-90, 2005.

HARRIS, H. Global careers: work-life issues and the adjustment of women international managers. **Journal of Management Development**, v. 23, n. 9, p. 818-832, 2004.

HARRIS, L. S.; KUHNERT, K. W. Looking through the lens of leadership: a constructive development approach. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 29, n. 1, 2007.

HEAT, L. Foreign students attitudes. **International Educational and Cultural Exchange**, v. 5, n. 3, p. 66-70, 1970.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymaer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C. A. (Org.). **O desafio dos mercados externos**: teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HEMPHILL, J. K.; COONS, A. E. Development of leader behavior description questionnaire. In: STODGILL, R. M.; COONS, A. E. **Leader behavior**: its

description and measurement. Columbus: Bureau of Business Research / Ohio State University, 1957.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. Psicologia para administradores de empresa. In: TOLFO, S. R.; BITENCOURT, C. C. Diferentes abordagens no estudo da liderança: gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HILGARD, E. R.; BOWER, G. F. Theories of learning. [S.l.]: **Prentice Hall**, 1975.

HINNINGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. Oxford: Brasil Blackwell, 1988.

HITT, M.; STEERS, R.; JAVIDAN, M. The global mindset. **Advances in International Management**, San Diego, v. 19, 2007.

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1997.

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations: software of mind**. London: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills: Sage, 1980.

HOFSTEDE, G. Culture's consequences: **Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. 2. ed. Newbury Park: Sage, 2001.

HOLLANDER, E. P. **Leaders, groups and influence**. New York: Oxford University Press, 1964.

HOLLANDER, E. P. Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships. **Free Press**, 1978.

HONÓRIO, L. C. Determinantes organizacionais e estratégicos do grau de internacionalização de empresas brasileiras. **ERA - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, 2009.

HOUSE, R. J. A Peth-goal theory of leaders effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, n. 10, p. 321-339, 1971.

HOUSE, J. H.; JAVIDAN, M. Overview of GLOBE. In: HOUSE, R. J. et al. (Eds.). **Culture, leadership, and organizations: the GLOBE Study of 62 Societies**. Thousand Oaks: Sage, 2004. p. 9-28.

HOUSE, R. J. et al. (Eds.). **Culture, leadership, and organizations: the GLOBE Study of 62 Societies**. Thousand Oaks: Sage, 2004.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 336-349, 1985.

HUTZSCHENREUTER, T.; D'AVENI, R.; VOLL, J. Temporal and geographical patterns of internationalization: an exploratory analysis. **The Multinational Business Review**, v. 17, n. 4, 2009.

HYMER, S. **The international operations of the national firms: a study of direct investment**. Cambridge: The MIT Press, 1960.

JACOBS, T. O. Leadership and exchange in formal organizations. **Human Research Organization**, 1974.

JAIN, S. C. **International marketing management**. Boston: Pws-Kent, 1990.

JANDA, K. F. Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. **Human Relations**, n. 13, p. 345-363, 1960.

JAQUES, E. **Requisite organization: a total system for effective managerial organization as managerial leadership for the 21st century**. Arlington: Cason-Hall, 1988.

JAVIDAN, M. Understanding and managing cultural issues. **Plenary Address, 2008 Annual Roundtables of Contemporary Research & Practice**, School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, 2008.

JAVIDAN, M. et al. In the eye of beholder: cross-cultural lessons in leadership from project GLOBE. **Academy of Management Perspectives**, v. 20, 2006.

JAVIDAN, M.; HITT, M.; STEERS, R. The global mindset. **Advances in International Management**, San Diego, v. 19, 2007.

JEANNET, J. P. **Managing with a global mindset**. London: Financial Times / Prentice Hall, 2000.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, n. 1, 1977.

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, J. (Coord.). **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 83-124.

JONES, G. R. Socialization tactics, self-efficacy and newcomers adjustment to the organization. **Academy of Management Journal**, n. 2, p. 262-279, 1986.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. Wiley, 1978.

KATCHER, A.; PASTERNAK, K. **Gerenciando suas forças**. São Paulo: Qualitymark, 2005.

KEDIA, B. L.; MUKHERJI, A. Global managers: developing a mindset for a global competitiveness. **Journal of World Business**, 1999.

KEFALAS, A. G. Think global, act locally. **Thunderbird International Business Review**, 1998.

KEGAN, R. **In over our heads**: the mental demands of modern life. Cambridge: Harvard University Press, 1994.

KEGAN, R. Making meaning: the constructive-developmental approach to persons and practice. **The Personnel and Guidance Journal**, v. 58, 1980.

KISSIDA, M. Is a global mindset in your DNA. In: SWAIN, G. **Thunderbird Magazine, Thunderbird School of Global Management**. Glendale: Fall, 2007.

KLINBERG, O.; HULL, W. F. At a foreign university: an international study of adaptation and coping. **Praeger**, 1979.

KLUCKHOHN, O.; KROEBER, A. Culture: a critical review of concepts and definitions. **Vintage Books**, 1952.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, v. 5, 2003.

KOHLBERG, L. The philosophy of moral development: moral stages and the ideas of justice. **Harper & Row**, 1981.

KOTABE, M.; HELSEN, C. **Global Marketing Management**. New York: John Wiley, 1998.

KOTTER, J. P. **Afinal, o que fazem os líderes**: a nova face do poder e da estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KUHNERT, W. K. LEWIS, P. Transactional and transformational leadership: a constructive / development analysis. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 4, 1987.

LANDIS, D.; BRISLIN, R. Handbook on intercultural training. **Pergamon Press**, 1983.

LEITE, R. C. **Franchising na criação de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LIKERT, R. **New patterns of management**. New York: Garland, 1987.

LINDGREN, M.; WAHLIN, N. Identity construction among boundary-crossing individuals. **Scandinavian Journal of Management**, v. 17, n. 3, p. 357-377, 2001.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

LORD, R. G.; MAHER, K. J. **Leadership and information processing**: linking perceptions and performance. Boston: Unwin-Hyman, 1991.

LOUIS, R. Career transitions: varieties and commonalities. **Academy of Management Review**, v. 5, p. 329, 1980a.

LOUIS, R. Surprise and sense-making: what newcomers experiences in entering unfamiliar organizational settings. **Academy Science Quarterly**, v. 25, p. 226-251, 1980b.

LYSGAARD, S. Adjustment in a foreign society: norwegian fulbright grantees visiting the United States. **International Social Science Bulletin**, v. 7, p. 45-51, 1955.

MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudanças e estratégias nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In. VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.

MARQUES, J. V. **Padronização de procedimentos de franquia versus segmentação de mercado**: estudo comparativo entre duas grandes redes do setor de perfumaria e cosméticos no que se refere à atuação em Minas Gerais. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte, 1995.

MASSOTE, G. B.; REZENDE, S. L. F.; VERSIANI, A. F. A dinâmica de relacionamentos nacionais e internacionais em processos de internacionalização: um estudo de caso de uma agência norte-americana de publicidade no mercado brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 1, p. 61-79, 2010.

MATTOS, P. L. A Estruturação de dissertações e teses em administração: caracterização teórica e sugestões práticas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 175-198, 2002.

MAYRING, P. **Qualitative inhaltsanalyse: grundlagen and techniken**. Weilheim: Deutsher studien Verlag, 1981.

McCALL, M.; HOLLENBECK, G. **Development experiences of global executives**, 2002.

McCLELLAND, D. C.; BURNHAM, D. H. Power is the great motivator. **Harvard Business Review**, v. 54, n. 2, p. 100-110, 1976.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, 1992.

MENDENHALL, M.; DUNBAR, E.; ODDOU, G. Expatriate selection training and career pathing: a review and critique. **Human Resource Management**, v. 16, p. 331-345, 1987.

MENDENHALL, M.; ODDOU, G. The dimensions of expatriate acculturation: a review. **Academy of Management Review**, v. 10, p. 39-48, 1985.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 2, p. 340-363, 1977.

MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. Institutional and technical sources of organizational structure of educational organizations. In. MEYER (Ed.). **Organizational environments: ritual and rationality**. Beverly Hills: Sage, 1983. p. 45-70.

MILLER, E. K. The international selection decision: a study of some dimensions of managerial behavior in the selection decision process. **Academy of Management Journal**, v. 16, p. 239-252, 1973.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MISA, K. F.; FABRICATORE, J. M. Return on Investment of Overseas Personnel. **Financial Executive**, v. 47, 1979.

MITCHELL, T. R. et al. Cultural training: validating evidence for the cultural assimilator. **International Journal of Psychology**, v. 7, p. 97-104, 1972.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

MORIN, E.; CARVALHO, E. A. **Edgar morin: coleção grandes educadores**. São Paulo, 2006.

MOSCOVICY, H. P. Problèmes de l'analyse de Contenu em Lengage, 1968. In: BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1977.

MURTHA, T. P.; LENWAY, S. A.; BAGOZZY, R. P. Global mindset and cognitive shift in a complex multinational corporation. **Strategic Management Journal**, 1998.

NICHOLSON, N. A Theory of work role transitions. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, p. 172-191, 1984.

NIQUE, W. M.; LONCAN, T. Degree of internationalization and performance: evidence from emerging brazilian multinational firms. **GCG Georgetown University Universia**, v. 4, n. 1, 2010.

NOE, R. A. Trainee's attributes and attitudes: neglected influences on training effectiveness. **Academy of Management Review**, v. 11, p. 736-749, 1986.

NUMMELA, N.; SAARENKETU, S.; PUUMALAINEN, K. Global Mindset: a prerequisite for successful internationalization?. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 2004.

OBBERG, K. Culture Shock: adjustment to new cultural environment. **Practical Anthropologist**, v. 7, p. 177-182, 1960.

OSLAND, Gregory E.; TAYLOR, Charles R.; ZOU, Shaoming. Selecting international modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 19, n. 3, p. 153, 2001.

OSLAND, J. The journey inward: expatriate hero tales and paradoxes. **Human Resource Management**, v. 39, n. 2-3, p. 227-238, 2000.

PAIVA, E. L.; HEXSEL A. E. Contribuição da gestão de operações para a internacionalização de empresas. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 73-95, 2005.

PARRY, S. The quest for competencies. **Training**, NY, v. 33, n. 7, p. 48–56, Jul. 1996.

PARRY, S. B. **A five-step cycle for competency-based management development**. Princeton: Training House, 1992.

PATTON, A. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. London: Sage, 1999.

PIAGET, J. **The construction of reality in a child**. New York: Basic Books, 1954.

PINDER, C. C.; SCHROEDER, K. C. Time to proficiency following transfers. **Academy of Management Journal**, v. 30, p. 336-353, 1987.

POOL, J. S. **Trends in content analysis**. Urbana: University of Illinois Press, 1959.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL. G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL. G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PRATES, A. A. P. Organização e instituição no velho e novo institucionalismo. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). **Novas perspectivas na administração de empresas**: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000.

QSRINTERNATIONAL. Disponível em: <http://www.qsrinternational.com/other-languages_portuguese.aspx>. Acesso em: 25 jun. 2010.

RETO, L. **Leadership en situation égalitaire**: le cas des cooperatives de production au Portugal. 1991. Tese – Louvain-la-Neuve, Université Catholique de Louvain, Faculté de Psychologie Sociale et du Travail, 1991.

REZENDE, S. F.; VERSIANI, A. F. Em direção a uma tipologia de processos de internacionalização. **ERA - Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 1, 2010.

RHINESMITH, S. H. Global mindsets for global managers. **Training and Development**, 1992.

ROACH, C. F.; BEHLING, O. Functionalism: bases for an alternate approach to the study of leadership. In: SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. Leader and manager. International perspectives of managerial behavior and leadership. Elmsford: Pergamon, 1984.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operações em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R. (Orgs.). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RODRIGUES, C. B. **Internacionalização de empresas mineiras através de consórcios de exportação**. 1999. Dissertação (Mestrado em administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte, 1999.

ROOKE, D.; TORBERT, W. R. Organizational transformation as a function of CEO's development stage. **Organizational Development Journal**, v. 16, n. 1, 1998.

ROOT, Franklin R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.

ROSSETO, C. R.; ROSSETO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, v. 4, n. 1, 2005.

RUAS, R. **Competências e aprendizagem**: material de aula. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

RUBEN, B.; KEALEY, D. J. Behavioral assessment of communication competency and the prediction of cross-cultural adaptation. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 3, p. 15-47, 1979.

SANDBERG, J. **Human Competence at Work**. Göteborg: BAS, 1996.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **The Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, 2000.

SANDBERG, J.; TARGAMA, A. **Managing understanding in organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006.

SHARMA, Varinder M.; ERRAMILLI, M. Krishna. Resource-based explanation of entry mode choice. **Journal of marketing Theory and Practice**, v. 12, n. 1, p. 1, Winter, 2004.

SCHENDEL, D.; HOFER, C. **Strategic management: a new view of business policy and planning**. Boston: Brown, 1979.

SCOTT, W. R.; MEYER, J. The organization of societal sectors. In: MEYER (Ed.). **Organizational environments: ritual and rationality**. Beverly Hills: Sage, 1983. p. 45-70.

SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

SEM, A.; HAQ, K. Internationalization of SMEs: opportunities and limitations in the age of globalization. **International Business and Economics Research Journal**, v. 9, n. 5, 2010.

SEMINOTTI, N.; FAGUNDES, P. M. **Construção da noção de competências coletivas por um grupo de gestores: uma análise do processo grupal**. São Leopoldo: Unisinos, 2008.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende**. 1. ed. 1990. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

SHAFFER, M. A.; HARRISON, D. A.; GILLEY, K. M. Dimensions determinants and differences in the expatriate adjustment process. **Journal International Business Studies**, v. 30, n. 3, p. 557-581, 1999.

SIMON, A. H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1957.

SINGH, J. V.; TUCKER, D. J.; HOUSE, R. J. Organizational change and organizational mortality. **Administrative Science Quarterly**, v. 31, p. 587-611, 1986.

SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. **Leadership, organizations and culture**. London: SAGE, 1989.

SOUZA, Y. S. A Confiança nas relações intra e interorganizacionais. In: BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de competências: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SRINIVAS, K. M. Globalization of business and the third world. **Journal of Management Development**, 1995.

STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership**. New York: McMillan / Free Press, 1974.

SUAREZ, F. F.; UTTERBACK, J. M. Patterns of industrial evolution, dominant designs and firms' survival. **The International Center for Research on the Management of Technology**, v. 6, 1992.

SURDAM, J. C.; COLLINS. Adaptation of international students: a cause for concern. **Journal of College Student Personnel**, p. 240-245, May 1984.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I. R.; MASSARIK, F. **Leadership and organization**. New York: McGraw-Hill, 1961.

TANURE, B.; DUARTE, R. G. O impacto da diversidade cultural na gestão internacional. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.). **Gestão organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 198-215.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Chichester, 1997.

TERPSTRA, V.; SARATHY, R. **International marketing**. Orlando: The Dryden Press, 1997.

THOMPSON, J. **Organizations in action**. New York: McGraw-Hill, 1967.

TICHY, N. M.; DEVANNA, M. A. **The transformational leader**. New York: John Wiley, 1990.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reforms, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 22-39, 1983.

TOLFO, S. R. Diferentes abordagens no estudo de liderança. In: BITENCOURT, Cláudia C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, 2004.

TOLFO, S. R.; BITENCOURT, C. C. **Diferentes abordagens no estudo da liderança**: gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2009.

TORBIORN, I. Living abroad. **Wiley**, 1982.

TUSHMAN, M. L.; ANDERSON, P. Technological discontinuities and organizational environments. **Administrative Science Quarterly**, n. 31, p. 439-465, 1986.

VARELA, F. O reencantamento do concreto. **Cadernos de Subjetividade**. São Paulo, v. 1, n. 1, p. 72-86, 2003.

VASCONCELLOS, E. **Internacionalização competitiva**. São Paulo: Atlas, 2008.

VASCONCELLOS, G. M.; HENRIQUES, H. S. **Análise e Conjuntura**, v. 3, n. 2, 1988.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, 1966.

VERNON, R. The product cycle hypothesis in a new international environment. **Oxford Bulletin of Economics Statistics**, 1979.

VIANNA, N. P.; SOUZA, Y. S. Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras. **Revista Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 6, n. 4, p. 340-353, 2009.

VRIES, M. F. R. K. de. **Reflexões sobre caráter e liderança**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

VROOM, V. Can leaders learn to lead?. In. HAMPTON, D.; SUMMER, C.; WEBBER, R. Organizational behavioral and the practice of management. **Scott Foresman**, 1975.

VROOM, V.; YETTON, P. W. **Leadership and decision-making**. Pittsburg: University of Pittsburg Press, 1973.

WACQUANT, L. Seguindo pierre bordieu no campo. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, n. 26, Jun. 2006.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. Reading, Mass: Addison-Wesley, p. 1-25, 1979.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M. **Managing the unexpected**: assuring high performance in an age of complexity. San Francisco: University of Michigan Business School / John Wiley and Sons, 2001.

WEITZMAN, E. A. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

WERNERFELT, B. A Resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, 1984.

WESTOOD, J. O plano de marketing. **Pearson**, 2005.

WOODCOCK, C. Patrick; BEAMISH, Paul W.; MAKINO, Shine. **Ownership-based entry mode strategies and international performance**. Western Business School, 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas. 2001.

GERDAU. **Informe anual Gerdau**. 2011a. Disponível em: <<http://www.gerdau.com.br/sobre-gerdau/perfil-da-empresa.aspx>>. Acesso em: 25 jan. 2013.

GERDAU. Informe anual: mensagem do Presidente do Conselho de Administração do Grupo Gerdau. 2011b.

MARCOPOLO. **Relatório de sustentabilidade Marcopolo**. 2011.

TRAMONTINA. **Perfil institucional Tramontina**. 2009.

VI CICLO DE DECISÕES. Gestão Sem Fronteiras da Câmara America de Comércio, AMCHAM Brasil. **Fórum Gestão de Pessoas**, Porto Alegre, 26 abr. 2013.

ASSOCIAÇÃO DOS DIRIGENTES DE VENDAS DO RIO GRANDE DO SUL - ADVB/RS Brasil. **Ciclo de Palestras Você com o Presidente**. 5. ed. Porto Alegre, 10 abr. 2012.

ENTREVISTA adicional sobre formação e ajustamento do líder global. Porto Alegre, 03 maio 2013.

AISA. Disponível em: <<http://www.aisa.com.br>>. Acesso em: 25 jun. 2010.

ANEXOS

ANEXO A - Instrumento de Coleta – Etapa 1: GLOBAL MINDSET

Pergunta norteadora do questionário:

“Em sua opinião, qual é o grau de importância entre as capacidades que seguem para o desenvolvimento de um Global Mindset adequado ao líder global em sua empresa?”

Instruções: o questionário a seguir apresenta um espaço entre parênteses ao lado de cada frase, que representa a escala Lickert utilizada para posterior codificação das respostas, obedecendo a seguinte graduação de notas por importância: nota 1 para muito baixa importância, nota 2 para baixa importância, nota 3 para importância mediana, nota 4 para alta importância e nota 5 para muito alta importância.

ESCALA LICKERT DE IMPORTÂNCIA	MUITO BAIXA IMPORTÂNCIA	BAIXA IMPORTÂNCIA	IMPORTÂNCIA MEDIANA	ALTA IMPORTÂNCIA	MUITO ALTA IMPORTÂNCIA
NOTAS	1	2	3	4	5

Responder de 1 a 5 de acordo com o grau de importância.

CATEGORIA 1: conhecimento global da indústria, redes e organizações:

- Conhecer o negócio, os concorrentes e a indústria global como um todo; ()
- Conhecer os sistemas econômicos, políticos e institucionais; ()
- Conhecer as formas de transação em diferentes partes do mundo; ()
- Conhecer as cadeias globais de suprimento; ()
- Perceber tendências e oportunidades; ()
- Entender a importância das relações estratégicas interorganizacionais; ()
- Conhecer a gestão de equipes globais; ()
- Entender a tensão entre eficiência global e efetividade local; ()
- Entender as implicações globais através de decisões locais; ()
- Entender a visão global e os aspectos compartilhados; ()
- Conhecer a proposição de valores globais e do modelo global de negócios. ()

CATEGORIA 2: visão cosmopolita:

- Entender as diferenças e semelhanças culturais, ()
- Ter conhecimento histórico e cultural de seu local de origem e de diferentes localidades e povos com os quais se relaciona; ()
- Ter conhecimento de diferentes idiomas. ()

CATEGORIA 3: noção sobre complexidade cognitiva: ()

- Ter habilidade de definir desafios e oportunidades a partir de diferentes perspectivas; ()
- Ter habilidade em formatar soluções para desafios e oportunidades a partir de diferentes perspectivas; ()
- Ter habilidade para aproximar e integrar múltiplas perspectivas; ()
- Ter habilidade de empatia frente aos obstáculos e resistências de diferentes pontos de vistas. ()

CATEGORIA 4: empatia intercultural

- Compartilhar representações, interpretações, sentidos e significados entre as pessoas de diferentes culturas. ()

CATEGORIA 5: impacto interpessoal

- Aproveitar as imagens percebidas nas interações de rede de relacionamentos, a partir da manifestação de crenças e atitudes, inspirando confiança e credibilidade. ()

CATEGORIA 6: diplomacia

- Aproveitar informações e outros benefícios a partir da posição que o indivíduo ocupa em uma rede de relacionamentos, ()

CATEGORIA 7: paixão pela diversidade

- Ter gosto, curiosidade e interesse por diferentes culturas; ()
- Ter gosto por aventuras globais e pelo aprendizado decorrente das experiências de vida; ()
- Estabelecer conexão emocional com pessoas de outras culturas. ()

CATEGORIA 8: auto-confiança

- Agir com otimismo, esperança e resiliência. ()

CATEGORIA 9: predisposição para aventura e desafios: ()

- Ter respeito e flexibilidade diante de diferentes culturas; ()
- Ter boa vontade para trabalhar em diferentes horários e distâncias; ()
- Ser receptivo para aceitar boas idéias independentemente de que fonte as originou; ()
- Adotar atitude positiva frente às relações internacionais; ()
- Ter sensibilidade e mente aberta para diferentes culturas e sistemas; ()
- Abrandar a relevância da nacionalidade nas relações interpessoais. ()

Respondente: _____

Empresa: _____

Função: _____

ANEXO B - Instrumento de Coleta – Etapa 2: Escolhas Estratégicas e Aspectos Culturais

Pergunta norteadora de entrevista em profundidade:

“Como você descreve os aspectos estratégicos e culturais que caracterizam a(s) unidade(s) internacionalizada(s) de sua empresa; e como eles implicam no processo de formação e desenvolvimento das competências do líder global?”

ANEXO C - Instrumento de Coleta – Etapa 2: Aspectos Culturais na Liderança Esperada

A partir dos seis possíveis influências culturais na liderança esperada de um uma unidade internacionalizada, indique a intensidade de cada uma (1. Baixa, 2. Média ou 3. Alta) em cada país onde a empresa opera.

Os aspectos culturais de influência na liderança esperada são:

- a) Carisma
- b) Orientação para a equipe
- c) Participação
- d) Orientação para o humano
- e) Autonomia
- f) Auto-proteção

Os 10 *clusters* ou áreas continentais (e adjacências) mapeadas são: 1) Anglos: Canadá, Estados Unidos da América, Austrália, Irlanda, Inglaterra, África do Sul de língua inglesa e Nova Zelândia, 2) Europa Latina: Espanha, Itália, Portugal, França, Israel e Suíça de língua francesa, 3) Oriente Médio: Turquia, Kuwait, Egito, Marrocos e Qatar, 4) Asia Confucionista: Singapura, Taiwan, China, Coreia do Sul e Japão, 5) América Latina: Argentina, Bolívia, Brasil, Colômbia, Costa Rica, Equador, El Salvador, Guatemala, México e Venezuela, 6) Europa Nórdica: Dinamarca, Finlândia e Suécia, 7) Europa Germânica: Áustria, Alemanha Ocidental e Oriental, Noruega e Suíça, 8) África Sub-Sahara: Namíbia, Nigéria, África do Sul (língua e dialetos africanos), Zâmbia e Zimbábue, 9) Sul Asiático: Índia, Indonésia, Irã, Malásia, Filipinas, Tailândia, e 10) Europa Oriental: Albânia, Geórgia, Grécia, Hungria, Cazaquistão, Polónia, Rússia e Eslovênia.

ANEXO D - Instrumento de Coleta – Etapa 3: Ajustamento

Pergunta norteadora:

“Em sua visão, como ocorreu o seu processo de adaptação no contexto de internacionalização?”