



**PESQUISA GESTOR GLOBAL – FDC 2012**

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

**FDC**

DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

# INTRODUÇÃO

- O aumento da internacionalização lança o desafio cada vez maior para as empresas atraírem e reterem líderes capazes de viver em ambientes complexos e compreender situações desconhecidas.
- A inteligência cultural, ou mentalidade global, torna-se característica imprescindível aos gestores que lidam com as questões internacionais das empresas e que precisam influenciar indivíduos para um melhor desempenho no ambiente globalizado.
- Surge então a necessidade de estudar esse cenário para que as organizações possam desenvolver cada vez mais seus profissionais para uma *liderança global transformadora*.

# A PESQUISA GESTOR GLOBAL



- Fase 1: Ouvir as empresas e identificar os principais desafios
- Fase 2: Buscar na literatura possíveis soluções
- Fase 3: Testar possíveis soluções no contexto brasileiro
- Fase 4: Discutir as soluções com as empresas
- Fase 5: Publicar resultados do estudo
- Fase 6: Desenvolver um centro de referência
- Fase 7: Oferecer programas de educação executiva

# A PESQUISA GESTOR GLOBAL

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS



A Fundação Dom Cabral e a *University of Alabama* apresentam os resultados de uma pesquisa com o objetivo de conhecer o perfil dos gestores globais de empresas multinacionais e as contribuições que oferecem para essas organizações.

# ESTRATÉGIA DE PESQUISA



- Junho a outubro de 2012.
- Questionário online em português, inglês e espanhol.
- Participação de 22 empresas, com um total de 332 gestores globais.
- Para ser considerado um gestor global, o profissional deveria atender a pelo menos **dois** desses critérios:
  - Ter interação constante com outras culturas (periodicidade aproximada: semanal).
  - Realizar viagens periódicas ao exterior (duas ou mais por ano).
  - Ser expatriado.
  - Ter responsabilidades de coordenação global de atividades (ex. gestão de equipes no exterior, controle de subsidiárias internacionais, gestão de contratos com clientes e fornecedores no exterior, etc).

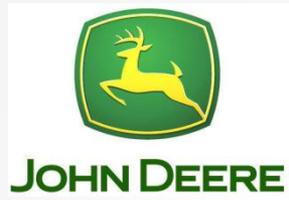
# O GESTOR GLOBAL

Gestores globais são profissionais em cargos de supervisão, gerência, diretoria ou presidência e que possuem responsabilidades de coordenação de atividades internacionais, tendo contato frequente com outras culturas e considerando os negócios de uma perspectiva global.



Inclui expatriados, impatriados e gestores das operações internacionais que atuam na matriz ou em uma das unidades de negócio no exterior.

# EMPRESAS PARTICIPANTES



IBOPE



# EMPRESAS PARTICIPANTES



**BRITISH AMERICAN  
TOBACCO**



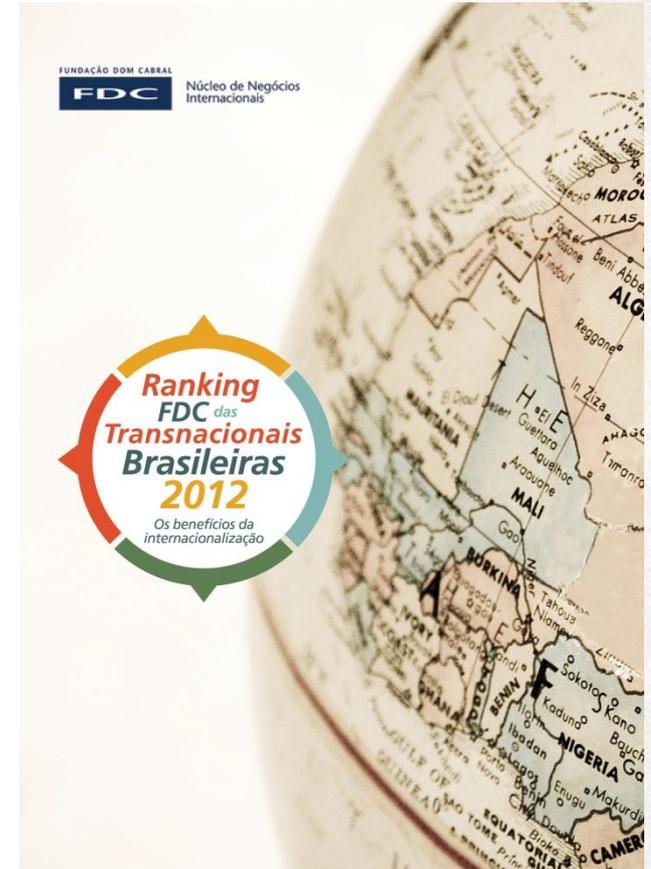
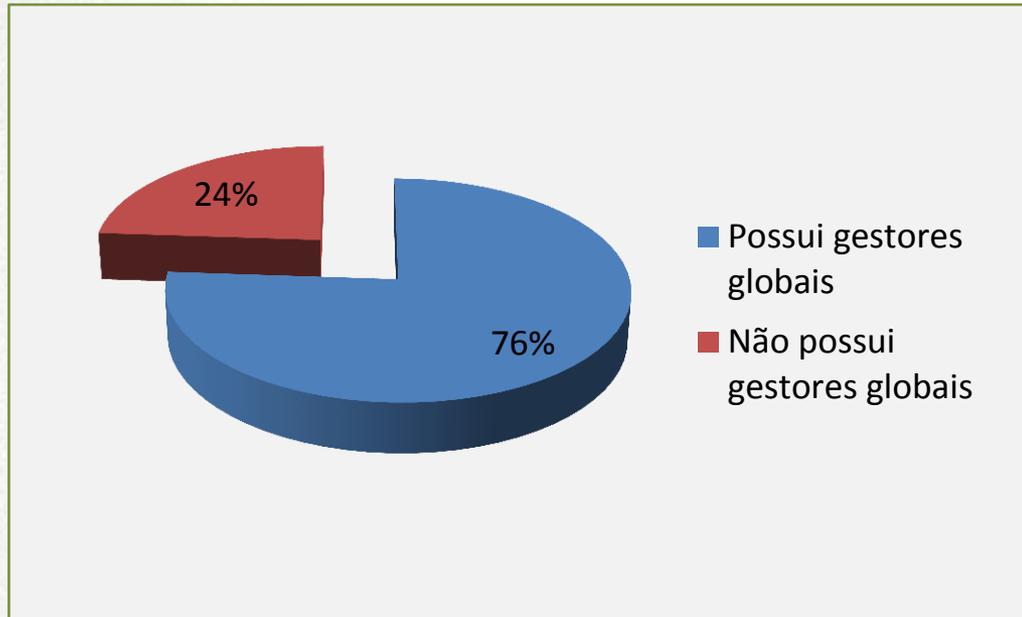
**SIEMENS**



**ALSTOM**



# O GESTOR GLOBAL E AS TRANSNACIONAIS BRASILEIRAS



# O GESTOR GLOBAL E AS TRANSNACIONAIS BRASILEIRAS



# O GESTOR GLOBAL E AS TRANSNACIONAIS BRASILEIRAS

47% das Transnacionais Brasileiras consideram muito desafiante a gestão de talentos globais

*“Os grandes desafios são suportar globalmente as transferências destes colaboradores entre países, formar sucessores, unificar procedimentos, criar condições atrativas para estes colaboradores e administrar desde a fase que antecede a expatriação até a repatriação do colaborador.”*

*“São profissionais estratégicos para nossa companhia e, devido a seu alto nível de conhecimento e capacidade gerencial, lançam sempre novos desafios e requerem suporte no mesmo nível de exigência.”*

## MENTALIDADE GLOBAL

Se puder ser provado que um aumento na mentalidade global tem significativa influência sobre o comprometimento com a empresa, a satisfação no trabalho e o desempenho do gestor, então ela pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

- Isso é raro
- Isso é difícil de imitar
- Isso é insubstituível

# MENTALIDADE GLOBAL



- O nível de mentalidade global dos gestores de multinacionais no Brasil é alto, porém precisa ser melhor desenvolvido se consideradas o nível de responsabilidades internacionais desses gestores.

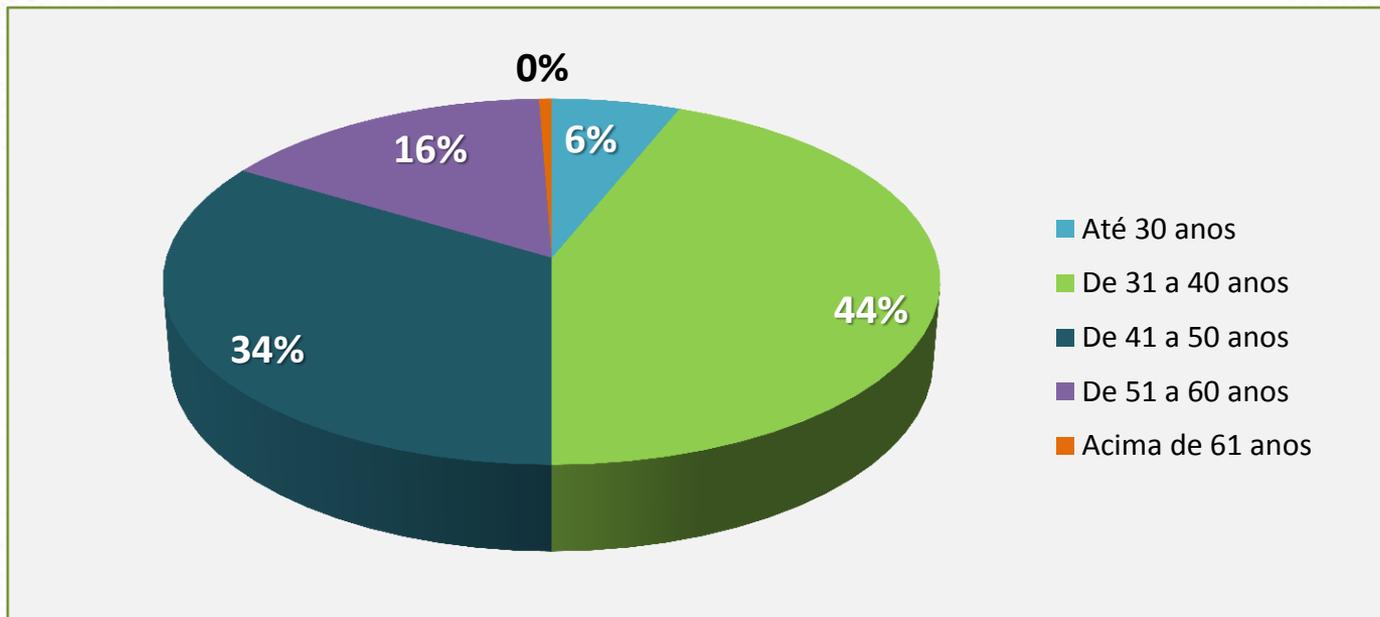
## MENTALIDADE GLOBAL

*“Agradecemos a devolutiva da pesquisa. Pena que não tivemos um número maior de participação. De qualquer maneira, os resultados apontam que, mesmo com gestores com bom nível de ‘global mindset’ ainda temos espaço para melhorar cada vez mais!”*

*“Muito obrigada pelo envio do relatório da Empresa X. Gostei bastante dos resultados e confesso que não fiquei surpresa com as respostas. De uma certa forma este tema vem sendo discutido em nossas reuniões gerenciais e a mentalidade global tem sido considerada como uma das características diferenciais para um líder da Empresa X”.*

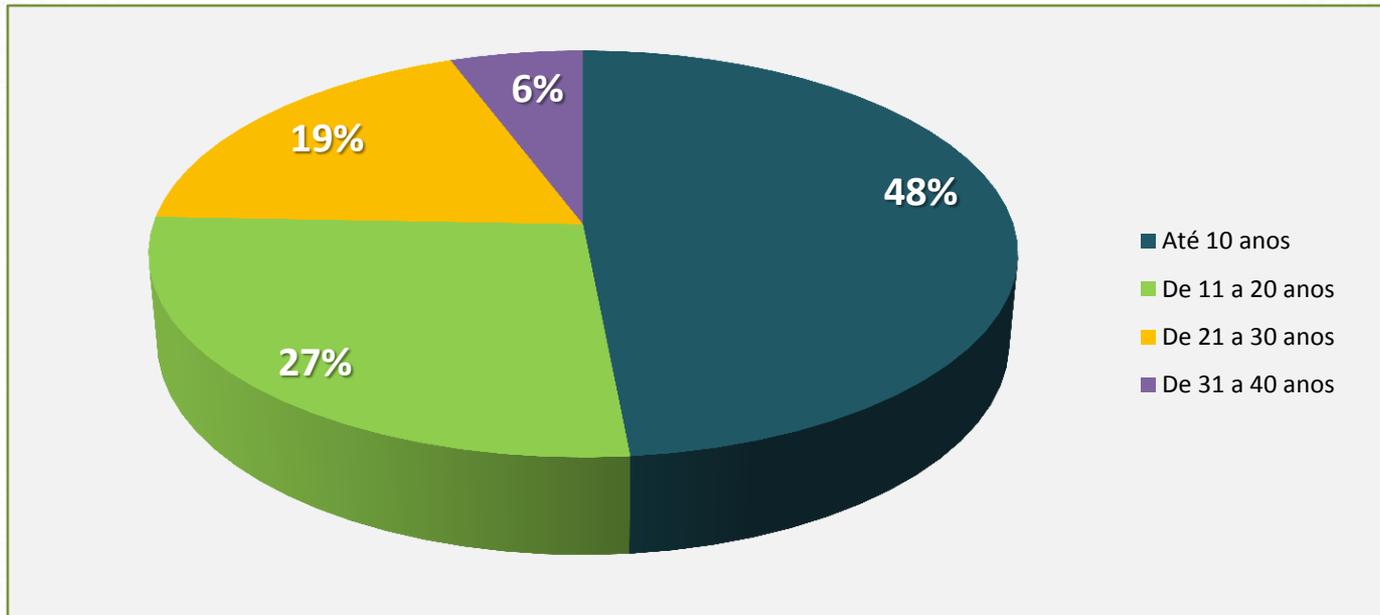


# IDADE



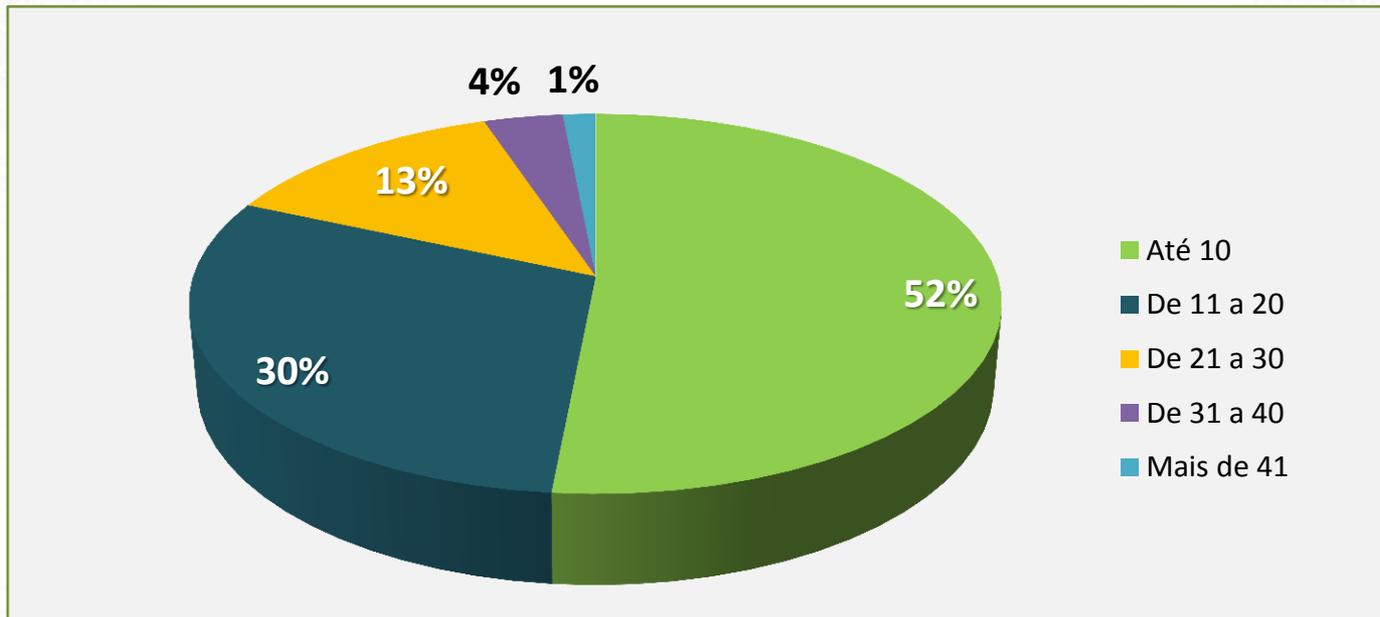
- Média = 41,5 anos
- Máx = 64 anos
- Min = 26 anos

# TEMPO DE EMPRESA



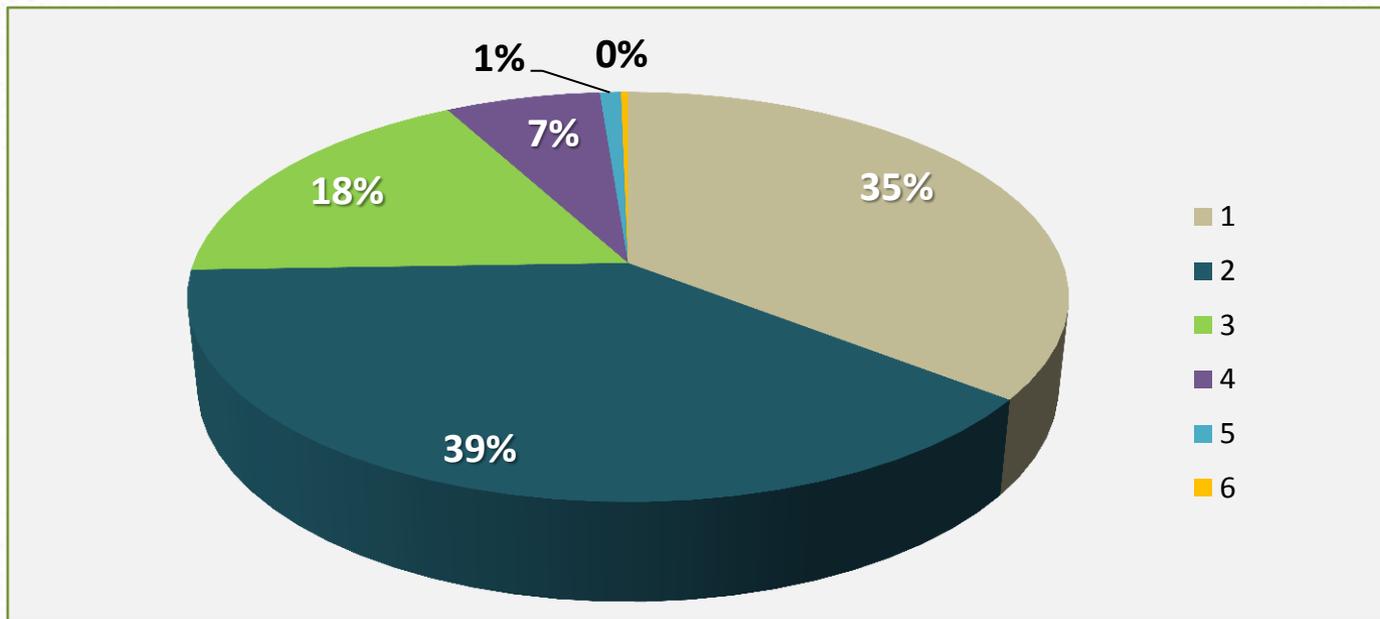
- Média = 13,2 anos
- Máx = 40 anos
- Min = 6 meses

# NÚMERO DE PAÍSES VISITADOS



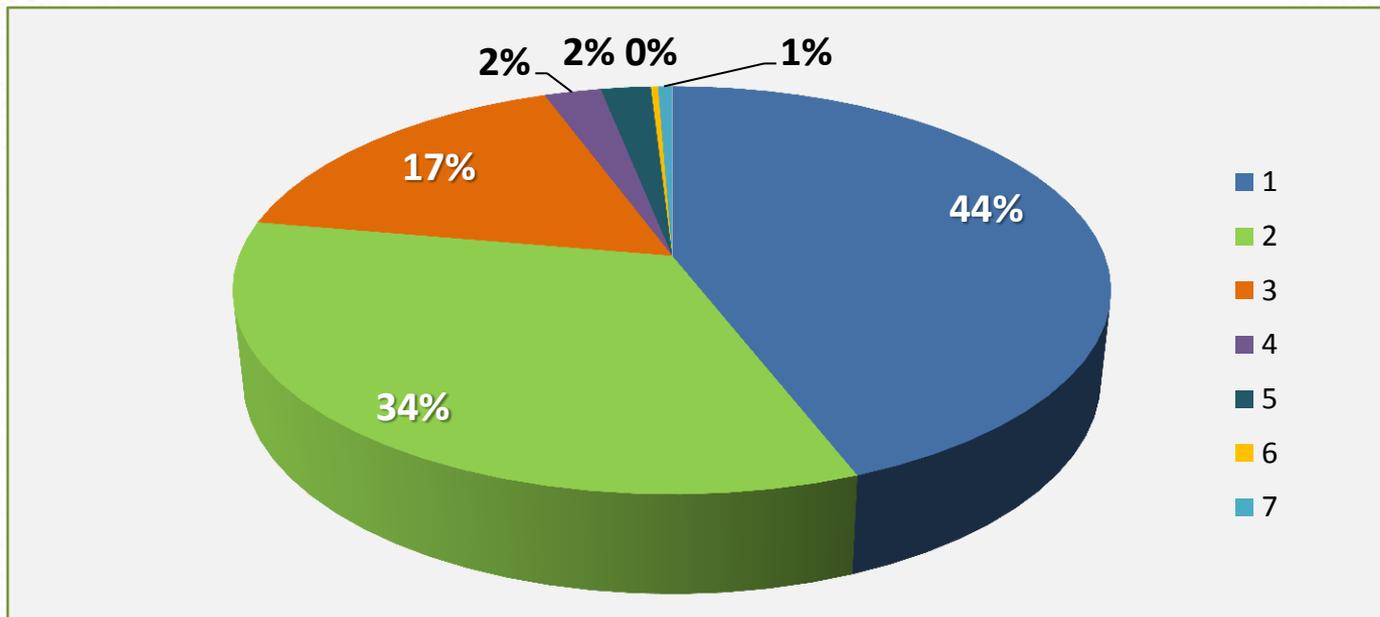
- Média = 12,9 países
- Máx = 55 países
- Min = nenhum
- O número de países visitados está relacionado a um maior nível de mentalidade global

# NÚMERO DE PAÍSES EM QUE JÁ ESTUDOU POR TEMPO SUPERIOR A 1 MÊS



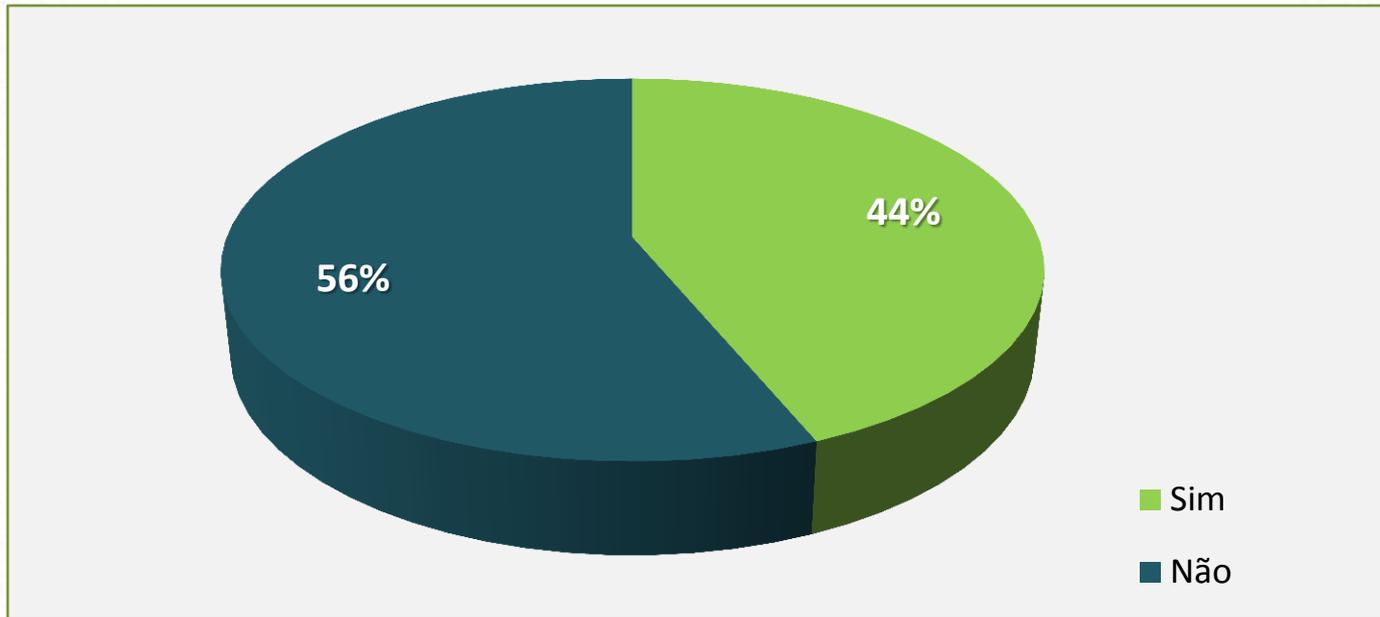
- Média = 1,0 país
- Máx = 5 países
- Min = nenhum

# NÚMERO DE PAÍSES EM QUE JÁ MOROU POR 2 ANOS OU MAIS



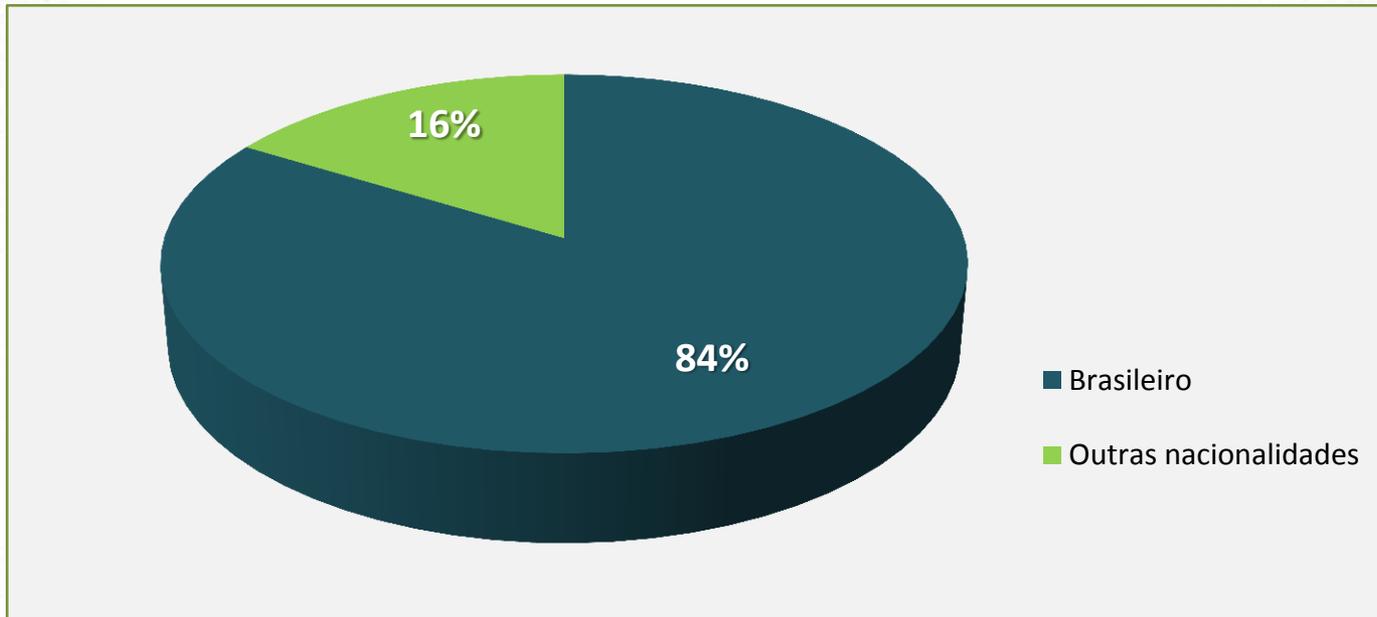
- Média = 0,9 país
- Máx = 6 países
- Min = nenhum

## ESTÁ EXPATRIADO ATUALMENTE?



- Expatriados tendem a ter a mentalidade global melhor desenvolvida do que não expatriados.

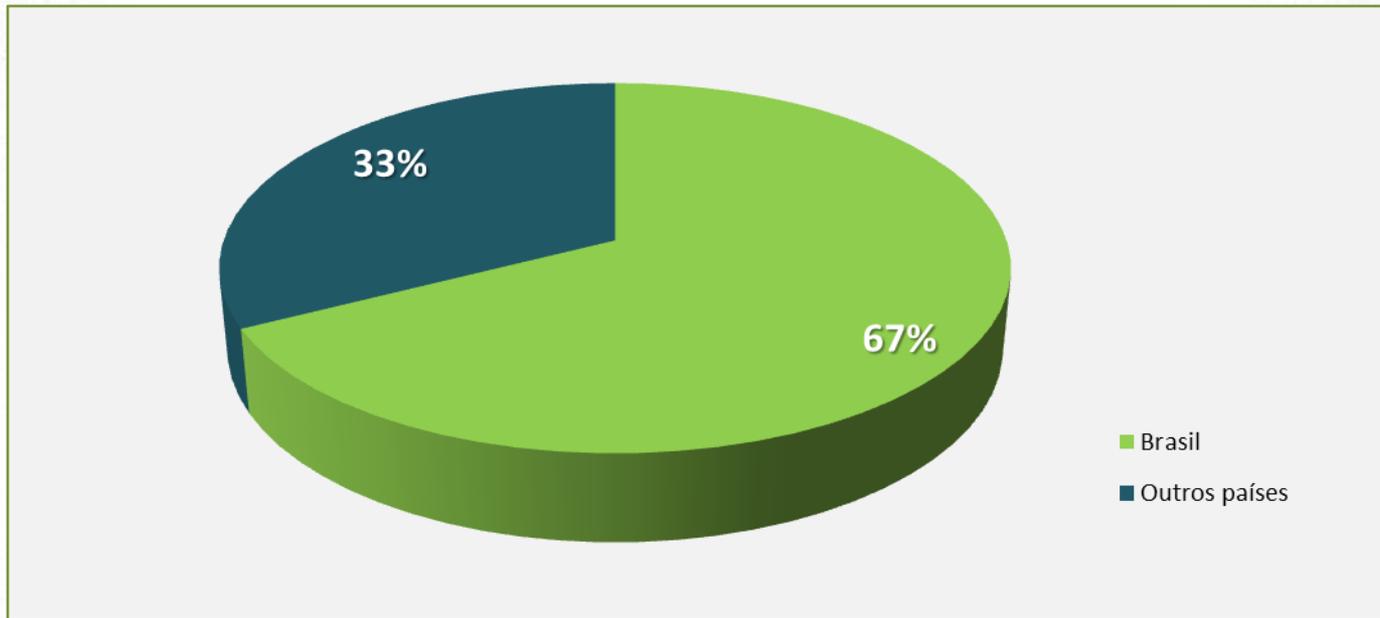
# NACIONALIDADE



Alemanha, Argentina, Canadá, Chile, Colômbia, El Salvador, Espanha, EUA, França, Holanda, Japão, México, Nova Zelândia, Paraguai, Peru, Reino Unido, Uruguai, Venezuela.

Dupla nacionalidade = 8 gestores globais

## PAÍS DE RESIDÊNCIA



África do Sul, Alemanha, Argentina, Austrália, Áustria, Bolívia, Chile, China, Colômbia, Coréia do Sul, Egito, Emirados Árabes Unidos, EUA, França, Hungria, Ilhas Cayman, Índia, Itália, Japão, México, Paraguai, Peru, Portugal, Reino Unido, Suíça, Uruguai

Dupla residência = 2 gestores globais

# MENTALIDADE GLOBAL – 4 DIMENSÕES

## Metacognitiva

Diz respeito à consciência que o indivíduo possui a respeito de seu conhecimento cultural

---

- Ex. 1: Eu tenho consciência do conhecimento cultural que utilizo quando interajo com pessoas de origens culturais diferentes.
- Ex. 2: Eu ajusto meu conhecimento cultural na medida em que eu interajo com pessoas de uma cultura que não me é familiar.

## Cognitiva

Se refere ao conhecimento e experiência do indivíduo em relação a outras culturas

---

- Ex. 1: Conheço o sistema legal e econômico de outras culturas.
- Ex. 2: Conheço os valores e crenças religiosas de outras culturas.

# MENTALIDADE GLOBAL – 4 DIMENSÕES

## Motivacional

Diz respeito à vontade que o indivíduo possui de interagir com outras culturas

---

- Ex. 1: Gosto de interagir com pessoas de outras culturas.
- Ex. 2: Tenho certeza que posso lidar com o estresse de me ajustar a uma nova cultura.

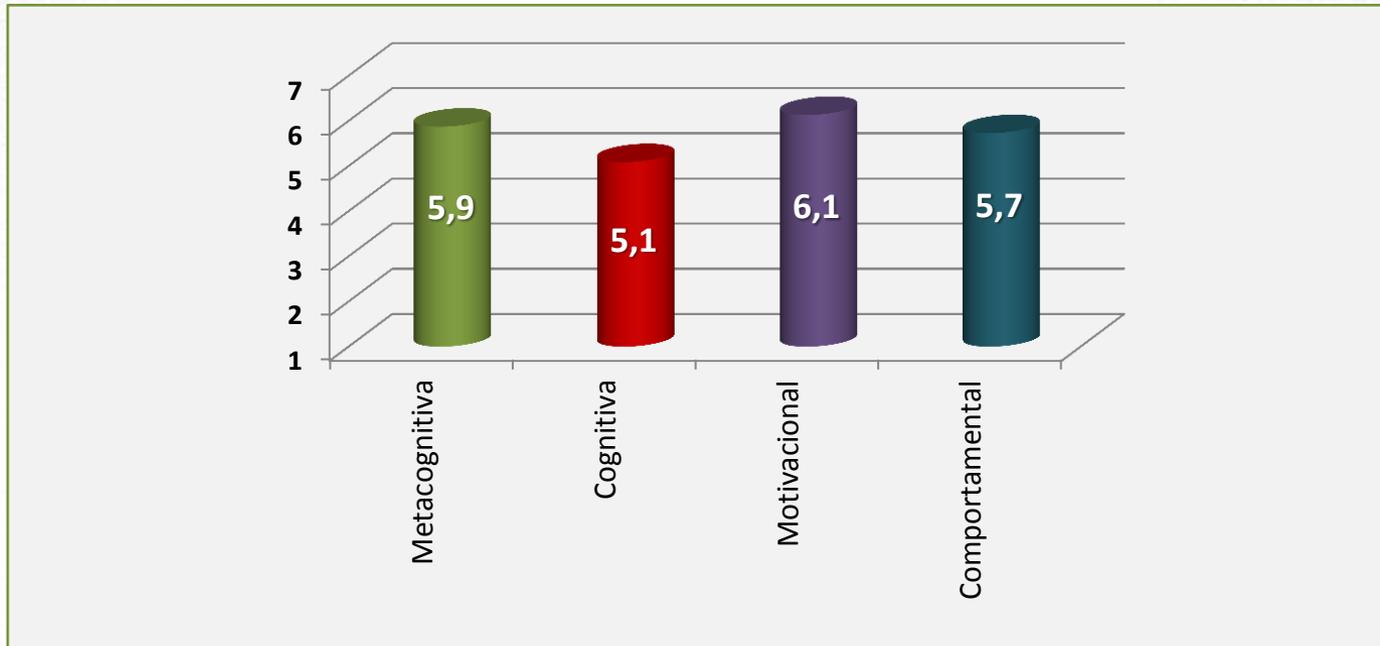
## Comportamental

Se refere ao grau em que o indivíduo é capaz de adaptar seu comportamento a novas situações culturais

---

- Ex. 1: Consigo mudar meu comportamento verbal (sotaque, tom de voz, etc.) quando uma interação intercultural exige que o faça.
- Ex. 2: Altero minhas expressões faciais quando as circunstâncias interculturais exigem.

# MENTALIDADE GLOBAL - DIMENSÕES



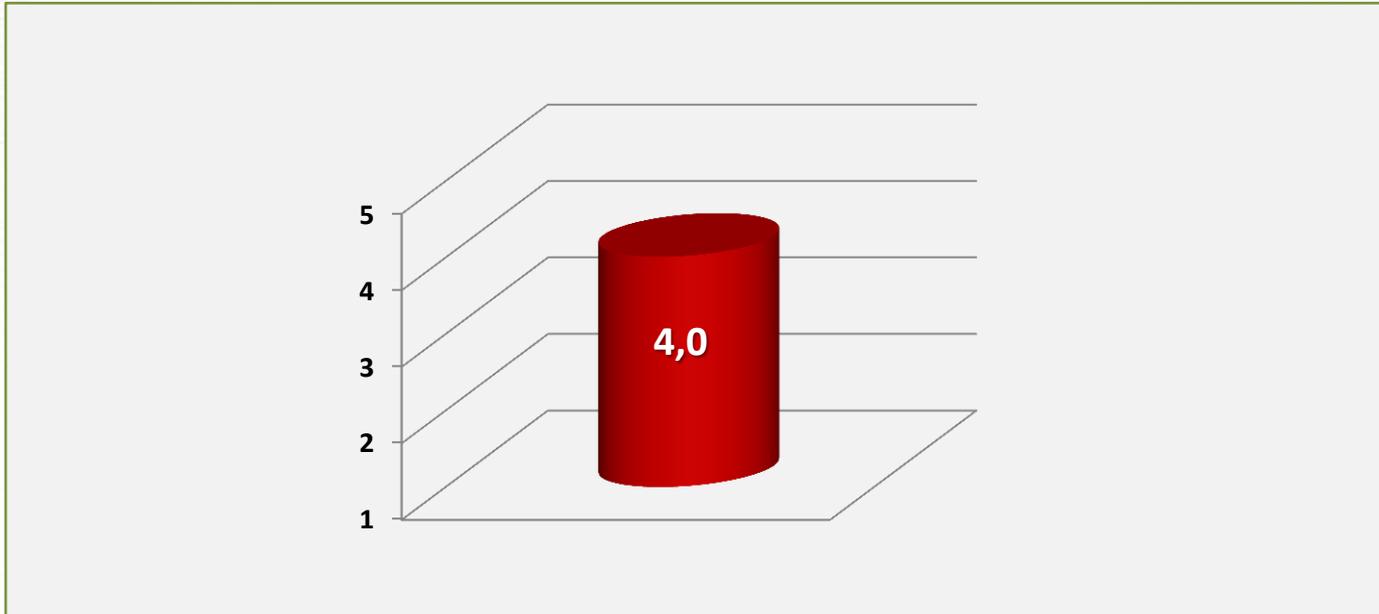
- Os gestores globais se consideram bem preparados para socializar com pessoas de outros países e estão confiantes na sua habilidade de se ajustar a culturas pouco familiares (6,2).
- Porém, deixam a desejar no que diz respeito ao conhecimento do sistema legal e econômico, de artes e ofícios de outras culturas e do sistema matrimonial de outras culturas (4,9).

# DESEMPENHO DOS GESTORES GLOBAIS



- Alto nível de desempenho, especialmente no que diz respeito à qualidade do trabalho (4,5).
- Quanto maior o nível de mentalidade global, melhor o desempenho do gestor.

# SATISFAÇÃO DOS GESTORES GLOBAIS



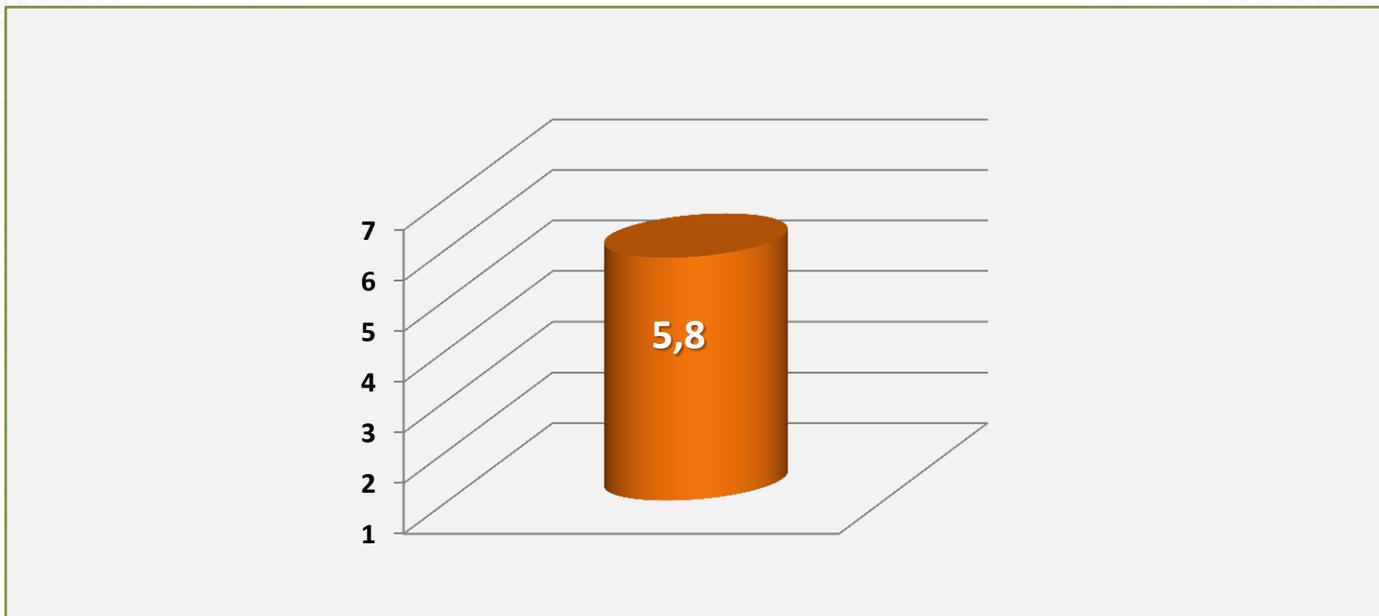
- Alto nível de satisfação com o trabalho.
- Quanto maior o nível de mentalidade global, maior a satisfação do gestor global com seu trabalho.

# COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO



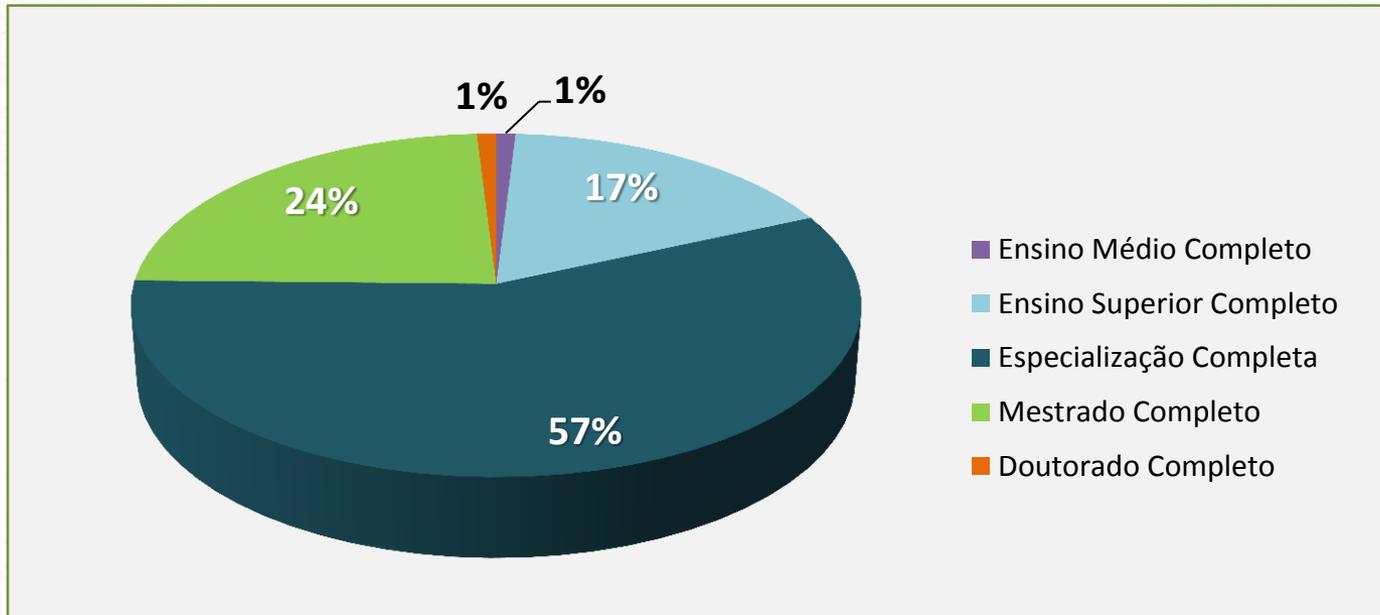
- Alto nível de comprometimento com o trabalho.
- Quanto maior o tempo de empresa, maior o comprometimento.
- Quanto maior a mentalidade global, maior o comprometimento do gestor global com seu trabalho.

# LIDERANÇA TRANSFORMADORA



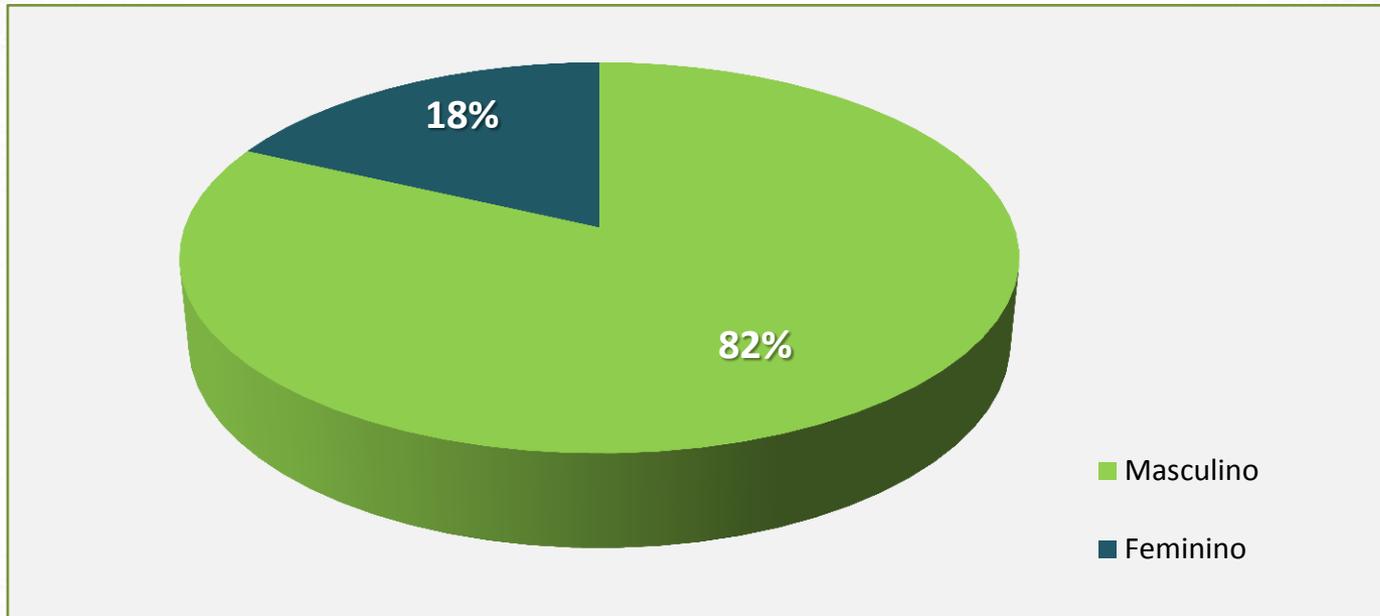
- Nível alto de liderança transformadora, porém há espaço para desenvolvimento, considerando o perfil e nível de responsabilidades dos gestores globais.
- Quanto maior a mentalidade global, maior a capacidade de exercer a liderança transformadora.
- Os gestores globais lideram "fazendo" e não somente "dizendo" e buscam sempre o melhor desempenho.

# ESCOLARIDADE



- O gestor global possui alto nível de escolaridade, porém isso não contribui para aumentar sua mentalidade global.

# GÊNERO



- Não há diferenças entre os sexos em termos do nível de mentalidade global, satisfação no trabalho, comprometimento, desempenho e liderança.

## CONCLUSÕES

- Os gestores de empresas multinacionais, por terem constante interação com outras culturas, possuem alto nível de mentalidade global.
- Contudo, ainda há espaço para desenvolvimento, considerando o nível de responsabilidades desses gestores e o universo de empresas multinacionais que convivem com os desafios de uma atuação global.
- Necessidade de debater o tema e identificar as melhores práticas da Gestão de Recursos Humanos Internacional de forma a manter os gestores globais comprometidos e satisfeitos com o trabalho e com altos níveis de desempenho e capacidade de liderança.

# AGRADECIMENTOS

- Às empresas participantes pelo interesse na pesquisa, identificação e mobilização de seus gestores globais.
- Aos gestores globais que dedicaram seu tempo para responder ao questionário.
- Aos parceiros da Universidade do Alabama pelo apoio acadêmico e metodológico.
- Ao Núcleo de Liderança e Núcleo de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral por assegurarem a equipe e os recursos necessários para que a pesquisa fosse realizada.

# EQUIPE RESPONSÁVEL

- Anderson Santana, Professor e Coordenador do Núcleo de Liderança FDC.
- Jase Ramsey, Professor da *University of Alabama* / Professor Convidado FDC.
- Lívia Lopes Barakat, Professora Assistente FDC.
- Lucas de Medeiros Diniz, Bolsista de Pesquisa FDC.
- Sherban Leonardo Cretoiu, Professor e Coordenador do Núcleo de Negócios Internacionais FDC.
- Virgínia Drummond Abdala, Professora da *European Business School – Paris* / Professora Associada FDC.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS