

FUNDAÇÃO DOM CABRAL  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**FLÁVIA PINTO DA SILVA**

**A INFLUÊNCIA DO MINDSET GLOBAL NA LIDERANÇA RESPONSÁVEL: uma  
análise sob a ótica do liderado**

Nova Lima  
2025

**FLÁVIA PINTO DA SILVA**

**A INFLUÊNCIA DO MINDSET GLOBAL NA LIDERANÇA RESPONSÁVEL: uma  
análise sob a ótica do liderado**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral como requisito parcial à obtenção do título de Mestra em Administração.

Área de concentração: Gestão Contemporânea das Organizações.

Linha de Pesquisa: Liderança.

Orientador: Livia Barakat.

Nova Lima

2025

FICHA CATALOGRÁFICA  
Elaborada pela Biblioteca Walther Moreira Salles  
Fundação Dom Cabral

S586i Silva, Flávia Pinto da  
A influência do mindset global na liderança responsável: uma análise sob a ótica do liderado. / Flávia Pinto da Silva. - Nova Lima, 2025.  
[Documento Eletrônico]

Orientadora: Profa. Dra. Livia Lopes Barakat.  
Dissertação (Mestrado) – Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração.

1. Liderança. 2. Mindset. 3. Comportamento Organizacional. I. Barakat, Livia Lopes. II. Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração. III. Título.

CDU: 005:316.46

Bibliotecária: Sandra Maria Vinhal – CRB 6/003845/0

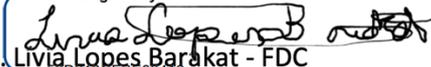
## ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

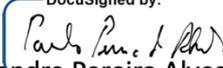
No dia 06 de junho de 2025 às 15h, realizou-se a sessão pública virtual de defesa de dissertação, intitulada "A INFLUÊNCIA DO MINDSET GLOBAL NA LIDERANÇA RESPONSÁVEL: uma análise sob a ótica do liderado" de autoria do(a) mestrando(a) **Flávia Pinto da Silva**, discente do **Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão Contemporânea das Organizações**. Concluído os trabalhos de apresentação e arguição a dissertação foi:

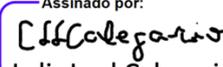
(x) APROVADO<sup>1</sup>

( ) APROVADO COM RESTRIÇÕES<sup>2</sup>

( ) REPROVADO

DocuSigned by:  
  
Orientador(a): Profa. Dra. **Livia Lopes Barakat** - FDC  
59D218CEBE8342...

DocuSigned by:  
  
Prof. Dr. Paulo Alexandre Pereira Alves de Almeida - FDC  
E9E7184493...

Assinado por:  
  
Profa. Dra. Cristiana **Leal Calegario** - UFLA  
4145687502...

<sup>1</sup> Aprovado sem restrições. O candidato deverá realizar a submissão da versão final da dissertação de Mestrado no prazo máximo de 30 (trinta) dias, na versão em PDF, juntamente com o formulário de autorização para sua disponibilização no *site* do Programa e na Biblioteca virtual da FDC

<sup>2</sup> Aprovado com restrições. O candidato deverá realizar a submissão da versão final da dissertação de Mestrado no prazo máximo de 45 (quarenta e cinco) dias, na versão em PDF, juntamente com o formulário de autorização para sua disponibilização no site do Programa e na Biblioteca virtual da FDC e CAPES.

Reprovado: implica no desligamento do aluno no Curso.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu filho André, por ser equilíbrio diário entre a persistência e desistência deste trabalho.

Ao meu marido Eduardo, por ser meu grande incentivador, companheiro e parceiro nessa e em todas as jornadas.

A minha orientadora Livia, pela empatia, humanidade e apoio em momentos de dúvidas e angústia.

A meus colegas da turma Tom Jobim, que são o grande presente que recebi nessa trajetória.

Agradeço a minha família e amigos, em especial a meus pais, que me acompanham e apoiam ao longo da vida.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para esta dissertação.

## RESUMO

A evolução cada vez mais dinâmica do mercado contemporâneo faz com que as empresas, procurem meios eficientes para se tornarem mais competitivas. Estamos vivendo uma era de mudanças aceleradas e muito profundas, em que ter compreensão dos papéis e responsabilidades em construir organizações mais prósperas e sustentáveis é fundamental. Nesse contexto a adoção de práticas responsáveis se apresenta como um importante alavanca para adaptação das empresas nesta nova dinâmica do mercado. A dinâmica da globalização, o processo de adaptação às mudanças e a construção de organizações mais flexíveis e sustentáveis também apontam para necessidade de a liderança ter uma mentalidade global e ao mesmo tempo responsável para os líderes promoverem ativa e continuamente o engajamento necessário para o resultado sustentável das empresas. Neste trabalho, será dado destaque à influência do *mindset* global na liderança responsável em uma análise a partir da percepção do liderado. Para tanto, fez-se uma revisão teórica sobre o tema e será realizado um estudo quantitativo, a fim de testar as hipóteses estabelecidas. Esta pesquisa tem como objetivo analisar como o *mindset global* contribui para uma liderança que assume práticas responsáveis e estende-se a literatura atual sobre o tema estabelecendo uma contribuição para o desenvolvimento do líder a partir das competências e características mapeadas.

Palavras-chave: Mindset Global; Liderança; Liderança Responsável.

## **ABSTRACT**

The increasingly dynamic evolution of the contemporary market forces companies to seek efficient ways to become more competitive. We are living in an era of rapid and profound changes, in which understanding the roles and responsibilities of building more prosperous and sustainable organizations is essential. In this context, the adoption of responsible practices presents itself as an important lever for companies to adapt to this new market dynamic. The dynamics of globalization, the process of adapting to changes and the construction of more flexible and sustainable organizations also point to the need for leadership to have a global and, at the same time, responsible mindset so that leaders can actively and continuously promote the engagement necessary for the sustainable results of companies. This paper will highlight the influence of the global mindset on responsible leadership in an analysis based on the perception of the leader. To this end, a theoretical review of the topic was carried out and a quantitative study will be conducted in order to test the established hypotheses. This research aims to analyze how the global mindset contributes to leadership that assumes responsible practices and extends the current literature on the subject by establishing a contribution to the development of the leader based on the mapped competencies and characteristics.

**Keywords:** Global Mindset; Leadership; Responsible Leadership.

## LISTA DE FIGURAS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Figura 1 - A Estrutura de Mindset Global .....</b> | <b>29</b> |
|---|-----------|

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| <b>Gráfico 1</b> – Gênero do respondente .....               | 38 |
| <b>Gráfico 2</b> - País de nascimento do respondente.....    | 38 |
| <b>Gráfico 3</b> - Nível educacional do respondente .....    | 39 |
| <b>Gráfico 4</b> - Setor de atuação da organização .....     | 39 |
| <b>Gráfico 5</b> - Cargo do respondente.....                 | 40 |
| <b>Gráfico 6</b> - Frequência de interação com o líder ..... | 40 |
| <b>Gráfico 7</b> - Gênero do líder.....                      | 41 |
| <b>Gráfico 8</b> - País de nascimento do líder.....          | 41 |
| <b>Gráfico 9</b> - Nível educacional do líder .....          | 42 |
| <b>Gráfico 10</b> - Cargo do líder.....                      | 42 |
| <b>Gráfico 11</b> - Tempo sob liderança do líder atual ..... | 43 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| <b>Quadro 1</b> - Definições das dimensões de Liderança Responsável .....                       | 22 |
| <b>Quadro 2</b> - Resumo das áreas amplas de comportamentos de Liderança Responsável .....      | 22 |
| <b>Quadro 3</b> - Comparação das principais diferenças entre as mentalidades doméstica e global | 26 |
| <b>Quadro 4</b> - Escala a partir do GMI .....  | 33 |
| <b>Quadro 5</b> - Variáveis demográficas.....   | 34 |
| <b>Quadro 6</b> - Variáveis componentes da escala de Liderança Responsável.....                 | 34 |
| <b>Quadro 7</b> - Variáveis componentes da escala de Mindset Global.....                        | 35 |
| <b>Quadro 8</b> - Codificação das alternativas de resposta.....                                 | 36 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabela 1</b> – Estatísticas descritivas básicas das variáveis numéricas..... | 44 |
| <b>Tabela 2</b> - Correlação entre os fatores .....                             | 45 |
| <b>Tabela 3</b> - Análise Fatorial – Escala de Mindset Global .....             | 47 |
| <b>Tabela 4</b> - Análise Fatorial – Escala de Liderança Responsável.....       | 47 |
| <b>Tabela 5</b> - Principais resultados das regressões.....                     | 52 |
| <b>Tabela 6</b> - Resultado da regressão (Hipótese 1a).....                     | 53 |
| <b>Tabela 7</b> - Resultado da regressão (Hipótese 1b) .....                    | 53 |
| <b>Tabela 8</b> - Resultado da regressão (Hipótese 1c).....                     | 54 |
| <b>Tabela 9</b> - Resultado da regressão (Hipótese 1d) .....                    | 54 |
| <b>Tabela 10</b> - Resultado da regressão (Hipótese 1e).....                    | 55 |
| <b>Tabela 11</b> - Resultado da regressão (Hipótese 1f).....                    | 55 |
| <b>Tabela 12</b> - Resultado da regressão (Hipótese 1g) .....                   | 56 |
| <b>Tabela 13</b> - Resultado da regressão (Hipótese 1h) .....                   | 57 |

## LISTA DE ABREVIATURAS

|       |  |
|-------|--|
| AVE   | Variância Média Extraída                             |
| BNDES | Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social |
| CC    | Coefficientes de Caminho                             |

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....                            | 13 |
| <b>1.1 Problema de Pesquisa</b> .....                | 13 |
| <b>1.2 Justificativa</b> .....                       | 15 |
| <b>1.3 Objetivos</b> .....                           | 18 |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....                   | 19 |
| <b>2.1 Liderança responsável</b> .....               | 19 |
| <b>2.2 Mindset Global da liderança</b> .....         | 25 |
| <b>3 METODOLOGIA</b> .....                           | 32 |
| <b>3.1 Instrumento de coleta de dados</b> .....      | 32 |
| <b>3.2 Coleta e pré-processamento de dados</b> ..... | 34 |
| <b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....           | 38 |
| <b>4.1 Análise descritiva dos dados</b> .....        | 38 |
| <b>4.2 Correlações</b> .....                         | 44 |
| <b>4.3 Análise Fatorial</b> .....                    | 46 |
| <b>4.4 Regressão Linear</b> .....                    | 48 |
| <b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....              | 53 |
| <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....                  | 58 |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....                             | 61 |

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Problema de Pesquisa

A evolução cada vez mais dinâmica do mercado contemporâneo faz com que as empresas, de qualquer porte, procurem constantemente meios mais eficientes para se adequarem as pressões crescentes da sociedade para redução dos impactos negativos e abordagem mais positiva em relação as questões sociais, ambientais e de governança. Nesse cenário, dentre as diversas abordagens utilizadas nas organizações, a implantação de práticas socialmente responsáveis pelas organizações tem sido um elemento importante para direcionar a estratégia em busca por se adequar às atuais exigências do mercado.

Conforme os autores Costa e Conceição (2022, p. 2), instituições vêm adotando as práticas de análise do engajamento com pautas sociais, na avaliação de companhias para que as suas ações possam indexar valores agregados para as empresas responsáveis como forma de identificar a busca da eficiência e responsabilidade nas diversas práticas de produção. À medida que o mundo se torna cada vez mais globalizado, fica claro que os problemas públicos mais urgentes, como pobreza ou aquecimento global, exigem soluções urgentes.

Em meio a relatos de grandes impactos ambientais, escândalos financeiros, e má conduta de gestão nas empresas o tema liderança responsável vem sendo introduzido nas empresas. Como consequência, a teoria e a prática estão lutando com a tarefa de conceitualizar o papel das corporações (Scherer; Palazzo 2008a, 2011) e seus líderes (Doh; Stumpf 2005a; Maak; Pless 2006a; Waldman; Siegel 2008) na sociedade, a fim de abordar o aumento das preocupações públicas.

Como a sociedade vem perdendo a confiança nas empresas devido aos altos níveis de corrupção, danos às partes interessadas e deterioração dos recursos naturais, diz-se que precisamos de uma nova conceitualização das responsabilidades dos líderes (Patzner *et al.*, 2018)

Em seu artigo Agudelo (2019, p. 7) recorda que durante a década de 1990, eventos internacionais significativos influenciaram a perspectiva em relação a responsabilidade social e a abordagem ao desenvolvimento sustentável. Entre os eventos mais significativos, incluem-se a criação da Agência Europeia do Ambiente em 1990, a cúpula da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento realizada no Rio de Janeiro, que resultou na Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e na adoção da Agenda 21, bem como a Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança Climática (UNFCCC) em 1992 e a adoção do Protocolo de Quioto em 1997. A fundação dessas instituições

internacionais e a implementação de acordos globais representaram esforços para estabelecer padrões mais elevados em relação a questões ligadas aos compromissos sociais, e diretamente ao comportamento corporativo.

Nesses movimentos de adaptação corporativa a novos padrões, as organizações possuem a liderança como um forte pilar para alavancar mudanças.

A ativação de um propósito social é fruto de um processo deliberado e dinâmico construído intencionalmente, e a liderança das organizações atua como importante ator nessa orquestração, considerando que os elementos que compõe uma cultura de propósito emergem do topo. Os líderes são condutores deste processo e devem se empenhar em como ser os melhores agentes de mudança e representantes dos valores da organização. Birkinshaw (2010, p. 14) explica que “[...] a liderança é um processo de influência social: ela está preocupada com os traços, estilos e comportamentos dos indivíduos que fazem com que os outros sigam o líder [...]”.

Um fator importante a se considerar é qual o perfil do líder que atua como fio condutor e como cultiva a autoconsciência em relação à sua mentalidade e à influência na equipe. Liedtka (1991) afirma que o *mindset* gerencial está relacionado à capacidade cognitiva para tomada de decisão, com a qual o líder se posiciona diante de uma situação. Assim, este projeto propõe que habilidades de conhecimento e entendimento das tendências globais adquiridas através do desenvolvimento do *mindset* global sejam fatores de influência para a construção de um líder responsável. Diante desse contexto, é importante que as empresas invistam mais tempo em entender o perfil da liderança em relação ao engajamento de práticas responsáveis e como o *mindset* global da liderança pode influenciar para uma liderança mais responsável, uma vez que este nível de liderança representa o elo entre a estratégia da alta direção e os empregados.

Sob esse aspecto, é importante estudar qual a influência do *mindset* global e suas dimensões para liderança responsável. Para o futuro esse estudo pode contribuir para uma análise sobre habilidades e competências para um líder responsável, líder esse que consiga mobilizar equipes em torno de objetivos comuns, e que estimule intelectualmente seus liderados para uma mudança rumo às práticas de benefícios sociais mais robustas.

De acordo com (Levy *et al.*, 2007) a mentalidade global é uma estrutura cognitiva altamente complexa caracterizada por uma abertura e articulação de múltiplas realidades culturais e estratégicas, tanto a nível global como local, e pela capacidade cognitiva de mediar e integrar esta multiplicidade. Story, Barbuto, Luthans e Bavaird (2014) apresentam como conceito de *mindset* global a combinação de altos níveis de inteligência cultural (cognitiva,

motivacional e inteligência cultural metacognitiva) e orientação ao negócio global, além da habilidade de se adaptar ao ambiente e cultural local.

Segundo Cohen (2010, p. 6), competências globais, como a inteligência cultural (conceito muito relacionado ao *mindset* global) são aptidões de vital importância. Alguém com alta inteligência cultural pode selecionar aquelas características do comportamento individual ou de grupo que são comuns e diferentes. Eles são capazes de observar o que é peculiar em indivíduos e grupos. Neste contexto, o líder com competências interculturais como por exemplo a inteligência cultural ou *mindset* global pode direcionar ações de engajamento para cada membro da equipe conforme os perfis e comportamentos esperados.

Um estudo produzido pelos autores Ramsey, Rutti, Lorenz, Barakat e Sant'anna (2022) buscou avaliar os benefícios da inteligência cultural como competência essencial para executivos e organizações globais. A pesquisa mostrou que gestores globais mais culturalmente inteligentes são melhores líderes transformacionais. O gestor global com maiores índices de inteligência cultural tem mais habilidade para identificar e articular uma visão e torna-se um bom modelo a ser seguido, consegue mobilizar a equipe em torno de objetivos comuns, possui elevada expectativa de desempenho e estimula intelectualmente seus liderados. Daí a relevância de se estudar a influência e o impacto do *mindset global* e de suas dimensões para uma liderança responsável nas empresas. Outro fator relevante para o estudo é que apesar o crescente interesse acadêmico em torno dos conceitos de *mindset global* e liderança responsável, percebe-se que há uma lacuna de pesquisa sobre a relação entre os dois construtos.

Sob esses aspectos, é importante entender se há influência do *mindset global* na liderança responsável na percepção do líder pelo liderado. Nesse contexto esta pesquisa tem por objetivo responder a seguinte pergunta: Qual a influência do *mindset global* na liderança responsável?

## 1.2 Justificativa

Seguindo o foco crescente nas partes interessadas, muitas empresas vêm assumindo que os problemas públicos mais urgentes do mundo, como pobreza ou aquecimento global, exigem soluções intersetoriais.

Nas últimas décadas, um número crescente de empresas começou a incorporar atividades ambientais, sociais e de governança em sua gestão, a sociedade clama por soluções para as pautas humanitárias e sociais e estas se tornaram um dos desafios mais importantes da

governança corporativa. As empresas e os seus conselhos de administração têm de integrar o investimento socialmente responsável na sua abordagem global, aponta (Jamali et al. 2008).

Os objetivos de desenvolvimento sustentável consistem em uma plataforma da ONU para a promoção do desenvolvimento social, econômico e ambiental. São objetivos, metas e indicadores que até 2030 serão debatidos, articulados e mobilizados pela sociedade como um apelo global à ação para acabar com a pobreza (Social), proteger a natureza e o clima (Meio ambiente) e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade (Governança). O documento prevê 17 focos com 169 metas estabelecidas pela ONU. Envolve 193 países e a sociedade civil com metas para 2030 (ONU).

O Pacto Global advoga Dez Princípios universais, derivados da Declaração Universal de Direitos Humanos, da Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção. As organizações que passam a fazer parte do Pacto Global comprometem-se a seguir esses princípios no dia a dia de suas operações (PACTO GLOBAL, 2023). Possui 20.000 integrantes no mundo, com 1.400 na Rede Brasil, e trabalha os 3 eixos, sendo: Trabalho e direitos humanos - princípios de 1 a 6; Meio Ambiente – princípios de 7 a 9 e Anticorrupção. – Princípio 10. Com 7.000 signatários corporativos em 135 países, é a maior iniciativa voluntária de sustentabilidade corporativa do mundo.

Atualmente os estudos não estão voltados apenas para relação entre a adoção de práticas de responsáveis e a criação de valor de mercado, mas, também são direcionados a verificar se as empresas que adotam práticas responsáveis também têm como resultado a redução dos seus custos de capital. De acordo com Ghoul *et al.* (2018), empresas que possuem responsabilidade corporativa ambiental apresentam menor custo de capital.

Garcia *et al.* (2017) apontam para uma melhor performance das empresas que adotam práticas responsáveis, o que mitiga os conflitos de interesses entre proprietários e gestores, aumentando seu valor de mercado.

A legitimidade empresarial depende cada vez mais de como uma organização cumpre os direitos humanos, alivia a pobreza e a sustentabilidade global (Maak; Pless, 2009, p. 539).

Lynham (1998) explica que o estilo de liderança responsável é orientado para alcançar muito mais do que resultados econômicos. Implica a adoção de um pensamento sistêmico orientado para eficácia, comportamento ético e sustentabilidade ao longo do tempo

O engajamento da liderança das organizações na pauta social encoraja padrões de comportamento para pessoas e para o sistema através do modelo do que é valorizado. Nessa esteira, para Morley e Cerdin (2010, p. 829),

As competências para liderança global estão relacionadas à capacidade de desempenho efetivo em situação entre culturas e para ser bem-sucedido no ambiente internacional operacional, os líderes globais necessitam ser capazes de sentir e interpretar as mudanças do ambiente dinâmico e complexo, integrar múltiplas estratégias e capitalizar no potencial competitivo vantagens inerentes em seu posicionamento de mercado mundial.

Através de dados recolhidos através de entrevistas com o painel de acadêmicos da escola Thunderbird foi idealizado o desenvolvimento de uma estrutura que liga a mentalidade global e a eficácia do líder. A pesquisa conduzida na Escola MBA Thunderbird identificou três categorias que compõem a mentalidade global, conforme destacado pelos autores Javidan e Teagarden (2013, p.27). De acordo com a teoria, para ter sucesso, os líderes globais precisam de uma combinação de atributos denominada *Global Mindset*, que inclui três componentes teoricamente derivados: capital intelectual, capital social e capital emocional.

A partir da perspectiva de Javidan e Teagarden (2013), líderes que possuem componente do capital emocional são eficazes em influenciar pessoas de diferentes sistemas socioculturais. Ainda sob os aspectos de competências para liderança, Javidan e Teagarden (2013) também enfatizam que o capital intelectual se refere às capacidades intelectuais e cognitivas do líder global e consiste em vários atributos conhecimento da economia global, complementando assim a teoria dos autores Morley e Cerdin (2010).

Fry e Egel (2021) propõem que um novo modelo de Liderança Global para Sustentabilidade é necessário para a transformação e o sucesso contínuo de organizações, que há um reflexo de uma consciência emergente por líderes que estão escolhendo viver suas vidas e liderar suas organizações de maneiras que levem em conta seu impacto na terra, na sociedade e na saúde das economias locais e globais.

Lin *et al.* (2020) enfatizam que a liderança responsável pode influenciar positivamente o desempenho dos funcionários no trabalho por meio de mediadores de engajamento no trabalho e iniciativas de ajuda. Zhang *et al.* (2022) conduziram um estudo para examinar a influência da liderança responsável no comportamento de baixo carbono dos funcionários. Constataram que a liderança responsável pode afetar positivamente o comportamento de baixo carbono dos funcionários, aumentando a consciência ambiental dos funcionários e reduzindo a apatia ambiental dos funcionários, respectivamente.

De acordo com Miska *et al.* (2014) diferentemente de outras abordagens de liderança, a liderança responsável visa atingir o equilíbrio provável entre atingir a maximização do lucro e assumir responsabilidades sociais ou ambientais.

Considera-se que existem oportunidades de contribuição no avanço de pesquisa no tema proposto, uma vez que a maior parte da literatura disponível aborda os construtos liderança responsável e *mindset* global do ponto de vista dos conceitos, características e comportamentos, porém percebe-se ainda que a exploração da correlação dos construtos *mindset* global e liderança responsável não são teorias amplamente coberta por linhas de pesquisas.

Acredita-se que estudo sobre a influência e o impacto das dimensões do *mindset global* para liderança responsável poderá orientar organizações na intencionalidade de aplicação em um perfil de liderança que pode contribuir com práticas de engajamento, e consequentemente, apontar caminhos e possibilidades para gerar resultados desejáveis nas organizações, assim como fornecer orientações para que se fomentem líderes responsáveis. Portanto, este estudo sugere que pela ótica do liderado quanto mais desenvolvido o *mindset* do líder maior será liderança responsável.

Além das justificativas teóricas, há uma justificativa social vinculada ao estudo. A liderança responsável representa um papel importante no compromisso com os direitos humanos e as organizações têm um papel de muita relevância na sociedade.

Considerando a liderança responsável como alavanca de resultados e a contribuição das dimensões e do impacto do *mindset* global para liderança responsável, entende-se que a lacuna que se propõe estudar é um tema relevante para a gestão contemporânea das organizações.

### 1.3 Objetivos

Esta dissertação tem como objetivo principal responder à seguinte pergunta de pesquisa: Qual a influência do *mindset global* na liderança responsável?

Como objetivos específicos deste trabalho, destacam-se:

- a) Caracterizar o nível de *mindset global* de líderes na percepção do liderado.
- b) Caracterizar o nível de liderança responsável de líderes na percepção do liderado.
- c) Avaliar o impacto das dimensões do *mindset global* para liderança responsável.
- d) Avaliar o impacto do *mindset global* para as dimensões da liderança responsável.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é discutir as abordagens teóricas que dão sustentação conceitual a esta dissertação. O referencial teórico está dividido em duas partes. Na primeira subseção são apresentados alguns conceitos de liderança responsável e sua relevância no contexto organizacional.

Na segunda subseção apresento o *mindset* global e suas dimensões como alavanca para influenciar práticas da liderança.

### 2.1 Liderança responsável

A sociedade clama por soluções para as pautas econômicas, sociais e ambientais, globais. A gestão das empresas está sob pressão da sociedade para implementar melhorias, especialmente em relação aos impactos gerados por suas operações. Os governos também estão sob pressão da sociedade para implementarem políticas que direcionem a solução dos problemas socioambientais.

Daugaard e Ding (2022) preconizam que para atender à crescente demanda por esta forma de atuação responsável, as pontuações ambientais, sociais e de governança são cada vez mais utilizadas como uma ferramenta para avaliar o alinhamento com os caminhos de transição para a sustentabilidade (em geral, as pontuações são utilizadas para avaliar empresas individuais, mas podem também ser aplicado para avaliar países e regiões).

Sheehan *et al.* (2023) enfatizam que as empresas enfrentam inúmeras armadilhas no processo de avaliação de suas práticas sociais que podem impedir a sua capacidade de tornar visíveis aos seus funcionários os danos invisíveis causados pelas empresas. As armadilhas incluem a subestimação dos impactos corporativos e das partes interessadas, a incongruência entre a priorização de questões corporativas e das partes interessadas, a falta de metas confiáveis, o estabelecimento de metas excessivamente otimistas e tentativas equivocadas de empregar a filantropia corporativa para reduzir os danos corporativos.

Existe um consenso generalizado, não só em sociedades, mas também no mundo empresarial que as empresas multinacionais e os seus líderes em particular têm os meios e, portanto, o poder para agir como agentes de benefício mundial no combate problemas públicos urgentes (Maak; Pless, 2009, p. 538).

Os líderes responsáveis contribuem para uma percepção positiva do ESG (Gonzalés *et al.*, 2014). O atendimento da agenda social, ambiental e de governança é apontado como uma

preocupação das lideranças das organizações e os conceitos do que é responsabilidade social deverão cada vez mais permear as decisões dos líderes.

O patrocínio da liderança gera tração ao colocar essa agenda em prática. Dessa forma, precisamos de líderes globais responsáveis que estejam conscientes da pressão e dos problemas do mundo, cuidem das necessidades dos outros, tenham ações como cidadãos globais e responsáveis, e aspirem tornar este mundo um lugar melhor.

Para Gonzalés *et al.* (2014), os líderes responsáveis concentram a sua atenção nos aspectos responsáveis da sua organização; eles cultivam esse tipo de comportamento e coordenam ações responsáveis para alcançar uma visão de responsabilidade social compartilhada com seus subordinados, que por sua vez imitam seus supervisores. Sendo assim, o comportamento de liderança responsável dos supervisores pode ter uma influência direta nas percepções dos subordinados. Portanto, o comportamento dos supervisores em termos de responsabilidade social influencia como os indivíduos de uma organização procederão em relação a tais práticas. As manifestações de comportamento socialmente responsável por parte dos supervisores orientam as percepções de responsabilidade social e o comportamento daqueles que os observam.

Os líderes têm de fato uma responsabilidade no que diz respeito à resolução de alguns dos problemas mais prementes do mundo, dado o seu poder para tornar este mundo um lugar melhor, pelo fato de estarem numa posição privilegiada e o seu potencial no fornecimento de meios e na facilitação de mudanças responsáveis. Nós, como concidadãos do mundo, podemos razoavelmente esperar que os líderes empresariais ajam (pelo menos até certo ponto) como agentes do benefício mundial. Sobre esse aspecto, Sachs (2008, p. 237) enfatiza que há uma consciência crescente sobre o que as empresas e seus líderes devem fazer nos próximos anos:

[...] cada empresa precisa fazer parte da solução e precisa ampliar suas atividades além das atividades normais de mercado. Isso não significa virar a empresa de cabeça para baixo ou em uma instituição de caridade, mas sim para identificar a contribuição única que a empresa pode fazer como parte de um esforço mais amplo para resolver um grande desafio social.

Maak e Pless (2009 p. 541) enfatizam, ainda, que a maioria dos líderes empresariais, dada a sua posição nos processos estruturais na economia global, carregam graus substanciais de poder real ou potencial sobre esses processos e seus resultados. Eles podem influenciar, para melhor ou para pior, o grau que empresas fazem o bem, além dos limites imediatos de sua organização. Além disso, grupos de líderes podem atuar nas organizações em rede, como por

exemplo o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável ou a Iniciativa de Líderes Empresariais sobre Direitos Humanos.

Para Voegtlin (2011, p. 59), liderança responsável significa que os líderes têm que reconhecer problemas (morais) considerando as consequências de suas decisões ou ações para todos os atores possivelmente afetados. Eles devem então usar a sua influência para incorporar grupos de partes interessadas no processo de tomada de decisão, proporcionando espaços para discussão e diálogo. Os argumentos são avaliados a partir das perspectivas de todos os afetados partes interessadas. O líder responsável defende assim argumentos que enfatizam os pontos de vista da organização, sociedade e indivíduos.

De acordo com Maak (2007, p. 334), a liderança responsável pode ser definida como a arte e habilidade envolvidas na construção, cultivo e manutenção de relacionamentos de confiança com diferentes partes interessadas, tanto dentro como fora da organização, e na coordenação de ações responsáveis para alcançar um negócio significativo e comumente compartilhando visão.

Segundo Schraa-Liu e Trompenaars (2006) os líderes responsáveis cuidam dos resultados financeiros e acionistas, bem como reconhecer e respeitar as múltiplas demandas das partes interessadas, como funcionários, fornecedores, ONGs, governo, meio ambiente e sociedade em geral.

Agarwal e Bhal (2020) citam vários conceitos de liderança responsável em seu estudo. Os autores estabelecem a relação entre comportamentos e definições relacionadas. Segundo os autores, os comportamentos de liderança responsável são enquadrados em quatro categorias:

- a) Conduta moral como indivíduo
- b) Desempenho ético
- c) Relacionamentos com as partes interessadas
- d) Objetivos de longo prazo, como sustentabilidade organizacional e mudança social

Agarwal e Bhal (2020) propõe ainda definições para as dimensões de comportamento da liderança responsável, conforme se observa-se no Quadro 1, estes construtos serão utilizados neste estudo para avaliar o impacto do *mindset* global para as dimensões da liderança responsável.

**Quadro 1** - Definições das dimensões de Liderança Responsável

| <b>Definições das dimensões de Liderança Responsável</b> |   |
|--|---|
| <b>Dimensões da Liderança Responsável</b>                | <b>Definição</b>  |
| <b>Moral Person</b>                                      | Demonstra conduta moral, assume a responsabilidade pelas próprias ações, toma decisões justas.                          |
| <b>Moral Manager</b>                                     | É um modelo de comportamento ético e garante que os membros da equipe apresentem comportamentos éticos.                 |
| <b>Multistakeholder Consideration</b>                    | Respeita as opiniões das partes interessadas e considera seu bem-estar como parte integrante do sucesso organizacional. |
| <b>Sustainable Growth Focus</b>                          | Equilibra tarefas empresariais de curto prazo com objetivos organizacionais de longo prazo                              |

Fonte: Adaptado de Agarwal e Bhal (2020)

As dimensões oferecem um panorama para prática de uma liderança que esteja em sintonia com os desafios contemporâneos e as demandas por maior responsabilidade social. As definições apresentadas são conceituadas a partir dos comportamentos que foram mencionados nas definições de liderança responsável em estudos anteriores.

Para fundamentar a correlação das categorias de comportamentos de liderança responsável existentes nas literaturas com a dimensões dos comportamentos de liderança responsável deste estudo, o Quadro 2, desenvolvido Agarwal e Bhal (2020) apresenta uma listagem resumida de exemplos de artigos relacionados.

**Quadro 2** - Resumo das áreas amplas de comportamentos de Liderança Responsável

| <b>Categorias de comportamentos de liderança responsável existentes na literatura</b>                                    | <b>Exemplos de artigos</b>  | <b>Dimensão de comportamentos de liderança responsável neste estudo</b> |
|--|---|---|
| Moralidade, virtude, senso de responsabilidade, positividade, autenticidade, justiça e equidade, tomada de decisão ética | Pless & Maak (2005), Maak & Pless (2006), Cameron (2011), Freeman & Auster (2011), Voegtlin (2011), Doh et al. (2011), Voegtlin et al. (2012), Pless et al. (2012), Voegtlin (2016), Patzer et al. (2018) | Moral Person  |
| Promover a ética na conduta dos subordinados, objetivos éticos, evitar danos   | Pless & Maak (2005), Maak & Pless (2006), Lynham & Chermack (2006), Pless (2007), Stahl & Sully de Luque (2014), Patzer et al. (2018)   | Moral Manager   |
| Garantir o bem-estar das partes interessadas e manter  | Pless & Maak (2005), Maak & Pless (2006), Schraa-Liu & Trompenaars (2006), Pless  | Multistakeholder Consideration  |

|   |   |                          |
|---|---|--------------------------|
| relacionamentos, capital das partes interessadas, fazer o bem   | (2007), Waldman & Galvin (2008), Doh et al. (2011), Pless et al. (2011), Voegtlin (2011), Voegtlin et al. (2012), Miska et al. (2014), Doh & Quigley (2014), Stahl & Sully de Luque (2014), Patzer et al. (2018)                                      |                          |
| Desempenho estratégico/Valor sustentável.<br>Criação/sustentabilidade organizacional e responsabilidade social como visão estratégica | Pless & Maak (2005), Maak & Pless (2006), Lynham & Chermack (2006), Schraa-Liu & Trompenaars (2006), Pless (2007), Waldman & Galvin (2008), Maritz et al. (2011), Pless et al. (2012), Doh e Quigley (2014), Maak et al. (2016), Patzer et al. (2018) | Sustainable Growth Focus |

Fonte: Adaptado de Agarwal e Bhal (2020)

A primeira dimensão do MP descreve a moralidade, a virtuosidade, a autenticidade e as atitudes positivas de um líder. A segunda dimensão mostra a preocupação em “evitar danos” e atingir o desempenho eticamente. A terceira dimensão reflete o valor de “fazer o bem” e construir redes e relacionamentos com stakeholders. A quarta dimensão abrange a orientação positiva em direção a objetivos de longo prazo e criação de valor.

Este modelo enfatiza que a liderança responsável vai além do desempenho financeiro, priorizando impacto positivo na sociedade.

Espinosa (2022) enfatiza que o líder responsável não só influencia seus subordinados, mas também constrói relações de confiança e influência de longo prazo com diversas partes interessadas como clientes, acionistas, fornecedores, funcionários do governo e comunidade em geral. Nesse contexto, a dinâmica da liderança responsável tem sido considerada fundamental pois desempenham um papel de influência nos seus seguidores.

Maak (2007, p. 331) assevera que a chave para a liderança responsável é, portanto, a capacidade de permitir e intermediar relações sustentáveis e mutuamente benéficas com as partes interessadas, para criar a boa vontade e a confiança das partes interessadas e, em última análise, um negócio confiável na sociedade – isto é, um negócio de benefício para múltiplas partes interessadas.

Ainda na abordagem que considera a dimensão das partes interessadas, Maak (2007, p. 343) sugere pensarmos em um líder responsável no que diz respeito ao envolvimento das partes interessadas como um tecelão de laços sociais, como uma rede integrada e empenhada que garante que a sua organização está ‘em sincronia’ com as expectativas das partes

interessadas e que é capaz de mobilizar múltiplas partes interessadas numa coligação para construir um negócio responsável e sustentável.

Para fundamentar a correlação das lideranças que influenciam o que é socialmente responsável, o estudo, desenvolvido por Christensen, Mackey e Whetten (2014) evidencia a listagem resumida dos estudos selecionados ligando líderes e pautas sociais.

O estudo relaciona as perspectivas teóricas sobre liderança e mostra através das categorias como as pesquisas em diversas disciplinas avaliam como a liderança influencia o que é socialmente responsável. O Quadro 1 apresenta uma listagem resumida dos estudos selecionados conectando líderes e responsabilidade social.

O estudo realizado por Espinosa (2022) envolveu a coleta de dados com 309 funcionários colombianos, com o objetivo de avaliar o efeito mediador das práticas de responsabilidade social e a relação entre a liderança responsável e a influência no comprometimento dos empregados. A população estudada incluía funcionários em tempo integral que haviam trabalhado com o mesmo líder por no mínimo 12 meses, pertencentes a organizações de diversos âmbitos econômicos, setores e tamanhos, ocupando cargos em diferentes níveis hierárquicos e com diferentes formações profissionais, garantindo uma variabilidade abrangente em relação ao tipo de líder e organização avaliada. Os resultados do estudo indicaram que a liderança responsável exerce influência sobre o nível de engajamento dos funcionários em práticas socialmente responsáveis, sugerindo que a liderança responsável pode ser um fator determinante relevante na geração de valor para os stakeholders e para o meio ambiente.

De acordo com MacTaggart e Lynham (2018) a liderança responsável é motivada por inclinações como (a) sistemas de liderança abertos para incluir mais pessoas (b) foco de liderança estendido para o bem maior e (c) liderança promotora com fortes bases éticas.

Há um apelo ascendente na sociedade que as empresas e os seus líderes podem fazer “mais” e envolver-se de forma ativa no combate a problemas públicos prementes. Os líderes empresariais em posições de influência possuem um potencial único para impacto positivo na organização e sociedade onde atuam.

O modelo de papéis da liderança responsável proposto por Maak e Pless (2006) apresenta uma visão multifacetada na qual o líder precisa integrar diversas dimensões para responder aos desafios éticos, sociais e ambientais contemporâneos. Em vez de concentrar-se exclusivamente em resultados financeiros, o líder responsável atua de maneira integrada, desempenhando funções que se complementam.

A seguir, detalho os principais papéis identificados por esses autores:

1. Papel Normativo ou Ético: O líder assume a função de guardião dos valores e princípios éticos. Isso envolve estabelecer e promover normas de conduta que orientem as práticas da organização. Além de definir o “caminho ético”, o líder demonstra compromisso com a integridade, a justiça e a transparência, assegurando que essas diretrizes permeiem todas as ações e decisões.

2. Papel Relacional ou de Engajamento: Esse papel enfatiza a importância do relacionamento e da comunicação aberta. O líder deve fomentar o diálogo e a participação de diversos públicos, garantindo que as necessidades e expectativas dos stakeholders sejam ouvidas e consideradas. Através de uma postura inclusiva, o líder promove a colaboração e a construção coletiva de soluções, reforçando a confiança e a legitimidade das ações da organização.

3. Papel Pragmático ou Operacional: Aqui, o desafio é transformar princípios éticos em práticas concretas. O líder responsável precisa implementar políticas, processos e estruturas que integrem os valores estabelecidos no dia a dia da organização. Equilíbrio entre ética e eficiência: Esse papel envolve conciliar a busca por resultados operacionais e competitividade com a manutenção dos padrões éticos, assegurando que as demandas de curto prazo não comprometam os compromissos de longo prazo com a responsabilidade social e ambiental.

4. Papel Estratégico ou Visionário: Perspectiva de longo prazo e sustentabilidade: O líder deve articular uma visão que transcenda os interesses imediatos, integrando a sustentabilidade – seja ela social, ambiental ou econômica – na estratégia organizacional. Antecipação de desafios e oportunidades: Esse papel implica a capacidade de prever mudanças no ambiente externo e adaptar a organização para responder a novos desafios, mantendo um posicionamento ético mesmo diante de incertezas.

Para Maak e Pless (2006), o verdadeiro desafio da liderança responsável está na habilidade de integrar esses papéis de maneira dinâmica e situacional. O líder não atua em compartimentos estanques, mas alterna e combina essas funções conforme as demandas contextuais. Essa abordagem permite que a organização construa e mantenha a confiança dos diversos stakeholders, ao mesmo tempo em que cria condições para um desempenho sustentável e eticamente sólido.

## **2.2 Mindset Global da liderança**

Na visão de Orly *et al.* (2015), as mentalidades dos principais tomadores de decisão nas empresas influenciam decisões importantes e, portanto, o comportamento organizacional e,

em última análise, o sucesso da empresa. Por estas razões, a mentalidade global tem sido reconhecida como uma capacidade de gestão fundamental das empresas que competem na arena global.

De acordo com Javidan *et al.* (2013) o *mindset* global é o conjunto de atributos e características que ajudam aos líderes globais a influenciarem melhor indivíduos, grupos e organizações diferentes deles.

Mathews (2013) enfatiza que a mentalidade global é aquela mente de um gestor que capta o comportamento econômico de cada país nos seus contextos psicográficos, sociais, políticos e econômicos. A mentalidade global é o estado progressivo e evolutivo da mentalidade doméstica que se estende às operações comerciais globais num esforço para superar a visão de túnel das empresas localizadas.

Parker (2005) apresenta uma comparação das principais diferenças entre as mentalidades doméstica e global, conforme disposto no Quadro 3, abaixo:

**Quadro 3** - Comparação das principais diferenças entre as mentalidades doméstica e global

| <b>Mentalidade Doméstica</b>             | <b>Mentalidade Global</b>  |
|--|--|
| Conhecimento em uma área funcional       | Experiência em diversas áreas apoiada por uma visão ampla da organização |
| Prioriza passo a passo                   | Necessidade de equilibrar contradições e paradoxos que não são lineares  |
| Modelo linear                            | Trabalho em equipe e diversidade incentivados                            |
| Ênfase na hierarquia                     | Vê a mudança como uma oportunidade                                       |
| Estrutura                                |  |
| Responsabilidade individual é encorajada |  |
| Elimina surpresas porque são ameaças     |  |

Fonte: Parker (2005, p. 16).

Também chamada de mentalidade de país único, a mentalidade doméstica refere-se a gestores que tiveram experiências de uma única cultura ou ambiente de negócios. A tendência nesses casos é de recorrer às próprias experiências, o que faz com que o reflexo automático se refira inconscientemente à sua própria cultura ou base de experiência (Mathews, 2013).

Jeannet (2000) enfatiza ainda que a mentalidade doméstica se refere a indivíduos dos quais todos os pontos de referência são provenientes de uma cultura única que geralmente tem dificuldade em absorver ideias de outras partes do mundo. Líderes locais são importantes para a organização, porém, não possuem todas as habilidades para a organização competir em escala global (Levy *et al.*, 2007).

A mentalidade global demanda líderes globais que inspirem um grupo de pessoas a perseguirem uma visão positiva de uma forma organizada e eficaz, enquanto promovem crescimento individual e coletivo em um contexto caracterizado por níveis significativos de complexidade (Mendenhall *et al.*, 2012).

O desenvolvimento da mentalidade global, especialmente nos gestores que trabalham além das fronteiras nacionais e culturais, tornou-se um imperativo fundamental para muitas empresas, porém conforme Orly *et al.* (2015) existe uma grave escassez de talentos de indivíduos que possam liderar e gerir eficazmente em nível global.

De acordo com Mathews (2013), a mentalidade global tem dimensões e perspectivas únicas. A mentalidade global é capaz de compreender um negócio, um setor industrial, um determinado segmento de mercado ou uma função de negócios em uma base global. O negócio é percebido e discutido com base no desempenho global e os critérios utilizados são sempre globais ou orientado para o mundo.

Os líderes globais são caracterizados como indivíduos que geram mudanças positivas e significativas na organização, construindo comunidades através do desenvolvimento de confiança e ajuste de estruturas organizacionais e processos em um contexto envolvendo múltiplos stakeholders entre fronteiras e múltiplas culturas sobre condições de complexidade cultural, geográfica e temporal (Mendenhall *et al.*, 2013).

A influência do mindset global tem sido amplamente discutido na literatura acadêmica, destacando-se como um fator importante para líderes que atuam em contextos multiculturais e complexos.

A mentalidade global emerge como uma capacidade individual fundamental e uma fonte crítica de vantagem competitiva a longo prazo para as empresas. As mentalidades dos principais tomadores de decisão nas empresas influenciam decisões importantes e, portanto, o comportamento organizacional (Orly *et al.*, 2015).

Numa revisão da literatura sobre competências de liderança global, Beechler e Javidan (2007, p. 138) concluíram que “[...] a lista de competências de liderança global eficazes é muito vasta [...]”. Ao abordar a questão das competências dos líderes globais, os autores identificam os seguintes três componentes críticos da mentalidade global essencial para a liderança global: capital intelectual, capital emocional e capital social.

Cartens Filho *et al.* (2021) destacam que o alto grau de desenvolvimento do capital intelectual resulta das capacidades de conhecimento cultural, história, geopolítica, economia de diferentes países, repercutindo no entendimento da complexidade de negócios globais e na capacidade de resolução de problemas complexos. Sobre o capital social, Portes (1998) discorre

que ele representa a capacidade dos indivíduos de gerar benefícios em consequência da participação em redes sociais ou outras estruturas sociais. Sobre o capital emocional, Bowen e Inkpen (2009) enfatizam que uma grande quantidade de capital emocional resulta em um alto nível de autoconfiança, em vontade de correr riscos, em desejo de desafiar a si mesmo e na capacidade de prosperar em ambientes imprevisíveis e complexos.

De acordo com Neves e Tomei (2016), a economia globalizada, com requisitos diferentes dos modelos anteriores de economia internacional, multinacional e comercial, cria realidades de negócios que devem ser reconhecidas pelas organizações e seus gestores. Líderes com *mindset* global têm uma visão global mais ampliada, uma orientação global para o negócio e são adaptáveis à cultura e ao ambiente local (Story; Barbuto, 2011). Os líderes globais aprendem continuamente. Na verdade, eles veem a liderança global através da lente da aprendizagem, uma vez que é impulsionada pelo desejo de aprender e partilhar a aprendizagem (Cseh *et al.*, 2013).

O efeito do *mindset* global no comportamento da liderança foi testado em 2011 por Konyu-Fogel utilizando uma pesquisa com cento e trinta e oito líderes globais que trabalhavam em organizações da lista *Fortune* a partir de três construtos: fatores demográficos e organizacionais, *mindset* global e comportamento da liderança. Konyu-Fogel (2011) concluiu que o desenvolvimento do *mindset* global é provável de ser influenciado por múltiplos fatores compreendidos de experiências pessoais, educacionais e profissionais e que o envolvimento da família, educação, governo e organização global são importantes no desenvolvimento do global *mindset* e habilidades de liderança global.

Cohen (2010) chama atenção ao fato que não cabe apenas ao líder desenvolver a sua capacidade de liderança global. Cabe também à organização definir a agenda estratégica global; isto é, comunicar a todos os colaboradores a intenção estratégica e o interesse de ser uma empresa verdadeiramente global.

*Mindset* global pressupõe abertura para o novo, os indivíduos que possuem *mindset* global estão conectados com as novas tendências globais. De acordo com (Javidan; Walker, 2013) o *mindset* é a essência da liderança do século XXI e requer pessoas que possam pensar e entender globalmente desafios e oportunidades.

A Figura 1 foi desenvolvida a partir da pesquisa de Javidan e Bowen (2013) aponta os três "capitais" principais e nove blocos de construção subjacentes de uma mentalidade global que permitem que os gerentes influenciem outros diferentes deles na realização das ambições globais de suas organizações.

**Figura 1 - A Estrutura de Mindset Global**



Fonte: Javidan e Bowen (2013)

Segundo Javidan e Teagarden (2011), o global mindset pode ser compreendido a partir de três dimensões centrais:

### 1. Capital Intelectual

Refere-se ao conhecimento e à capacidade cognitiva para compreender as complexidades dos negócios internacionais. Inclui o domínio de línguas estrangeiras, entendimento de ambientes econômicos globais e sensibilidade às diferenças culturais. “O capital intelectual é o aspecto cognitivo da mentalidade global, abrangendo três dimensões: perspicácia em negócios globais, visão cosmopolita e complexidade cognitiva.” (Javidan; Bowen, 2013).

### 2. Capital Emocional

Diz respeito à capacidade emocional do líder de lidar com a incerteza, ambiguidade e diferenças culturais. Engloba características como abertura para o novo, resiliência e disposição para enfrentar desafios interculturais. “O capital emocional refere-se à capacidade emocional e disposição de um indivíduo para se envolver em ambientes multiculturais, demonstrando resiliência e adaptabilidade.” (Javidan; Teagarden, 2011)

### 3. Capital Social

Representa a habilidade de construir redes e relações de confiança com pessoas de culturas diversas. Isso requer empatia, habilidades interpessoais e diplomacia. “O capital social é o aspecto comportamental da mentalidade global, refletindo a capacidade de construir relacionamentos de confiança com indivíduos de diferentes culturas.” (Javidan; Teagarden, 2011).

Este estudo se propõe avaliar a influência do mindset global na liderança responsável a partir da ótica do liderado. De acordo com Mathews (2013), as principais áreas

de gestão diretamente afetadas pelo *mindset* global incluem liderança, arranjos estruturais e fenômenos culturais.

A influência do *mindset* global na liderança responsável tem sido amplamente discutida na literatura acadêmica, destacando-se como um fator essencial para líderes que atuam em contextos multiculturais e complexos.

O líder aberto a tendências globais é atento aos grandes desafios que compõe a agenda global. Em estudo sobre *mindset* global e o comportamento da liderança, Neves e Tomei (2016) atestaram que o *mindset* global dos líderes de negócio afeta o comportamento da liderança. Essas proposições provocam a reflexão se a liderança atenta aos grandes desafios globais desenvolve uma maior capacidade de exercer a liderança responsável. O autor Espinosa (2022) enfatiza que a liderança responsável favorece a implantação de práticas de responsabilidade social que, por sua vez, aumentam o nível de comprometimento organizacional de seus funcionários. De acordo com Sheehan *et al.* (2023), funcionários corporativos podem resistir à implementação das iniciativas sociais devido à sua crença arraigada de que as empresas devem maximizar os retornos para os acionistas. Para superar essa barreira, este estudo se propõe a analisar quanto o *mindset global* pode contribuir a liderança responsável.

Considerando os construtos principais de *mindset* global e liderança responsável, assim como suas respectivas dimensões, sugerem-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1a: Quanto maior o Mindset Global geral maior a Liderança Responsável Geral.

Hipótese 1b: Quanto maior o Capital Intelectual maior a Liderança Responsável Geral.

Hipótese 1c: Quanto maior o Capital Emocional maior a Liderança Responsável Geral.

Hipótese 1d: Quanto maior o Capital Social maior a Liderança Responsável Geral.

Hipótese 1e: Quanto maior o Mindset Global maior a Liderança Responsável *Moral Person*.

Hipótese 1f: Quanto maior o Mindset Global maior a Liderança Responsável *Moral Manager*.

Hipótese 1g: Quanto maior o Mindset Global maior a Liderança Responsável *Multistakeholder Consideration*.

Hipótese 1h: Quanto maior o Mindset Global maior a Liderança Responsável *Sustainable Growth Focus*.

A partir de pesquisa na literatura sobre os conceitos de *mindset* global e considerando a dimensão do indivíduo, busca-se compreender se o *mindset* global é um elemento que influencia a liderança responsável, explorando se aspectos presentes no líder são convergentes com características da liderança responsável sob a ótica do liderado.

### 3 METODOLOGIA

Considerando a abordagem do problema, para a realização deste trabalho será utilizada a metodologia de pesquisa quantitativa a partir de dados primários. As pesquisas quantitativas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados com esse título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (Gil, 2002, p. 42).

A pesquisa quantitativa pressupõe conhecimento ampliado das variáveis para elaboração do questionário de levantamento das informações.

#### 3.1 Instrumento de coleta de dados

Nesta pesquisa, a coleta de dados foi realizada de forma estruturada. Foram coletados dados de profissionais que atuam em cinco setores distintos: setor público, ONGs e setor privado (recursos, manufatura e serviços).

A dinâmica consistiu em buscar dados para os construtos (*mindset* global e liderança responsável), além das variáveis controle, através de questionários de autorresposta aplicados a profissionais de diferentes segmentos.

Segundo Gil (2002), entre as principais vantagens dos levantamentos estão: a) conhecimento direto da realidade: à medida que as próprias pessoas informam acerca de seu comportamento, crenças e opiniões, a investigação torna-se mais livre de interpretações calcadas no subjetivismo dos pesquisadores; b) economia e rapidez: desde que se tenha uma equipe de entrevistadores, codificadores e tabuladores devidamente treinados, torna-se possível a obtenção de grande quantidade de dados em curto espaço de tempo. Quando os dados são obtidos mediante questionários, os custos tornam-se relativamente baixos; c) quantificação: os dados obtidos mediante levantamento podem ser agrupados em tabelas, possibilitando sua análise estatística. As variáveis em estudo podem ser quantificadas, permitindo o uso de correlações e outros procedimentos estatísticos.

A amostragem por conveniência foi utilizada na pesquisa. Os questionários foram encaminhados aos contatos dos pesquisadores envolvidos, sendo disponibilizados por meio de links eletrônicos enviados por fontes como *LinkedIn*, *WhatsApp* e *e-mails*. Foi solicitado que

essas pessoas também encaminhassem a seus contatos, resultando em um total de 550 respostas. Todos os respondentes da pesquisa estão no Brasil.

Para o construto *Global Mindset*, os entrevistados foram avaliados com base na adaptação desenvolvida pela autora na escala *Global Mindset* de Javidan e Teagarden (2011). Os itens foram medidos por meio de escala Likert de 6 pontos sendo 1 = Discordo totalmente e 6 = Concordo totalmente, conforme representado no Quadro 4.

**Quadro 4 - Escala a partir do GMI**

|                                 | ORDEM DA PERGUNTA DE PESQUISA | PERGUNTA DE PESQUISA   | ESCALA LIKERT       |          |                       |                       |          |                     |
|---------------------------------|-------------------------------|--|---------------------|----------|-----------------------|-----------------------|----------|---------------------|
|                                 |                               |  | DISCORDO TOTALMENTE | DISCORDO | DISCORDO PARCIALMENTE | CONCORDO PARCIALMENTE | CONCORDO | CONCORDO TOTALMENTE |
| CAPITAL INTELLECTUAL            | 1                             | Acompanho as tendências mundiais que impactam o setor em que atuo.   |                     |          |                       |                       |          |                     |
|                                 | 2                             | Tenho conhecimento de como fazer negócios com outros países.   |                     |          |                       |                       |          |                     |
|                                 | 3                             | Compreendo temas complexos relacionados ao contexto global e consigo explicá-los de maneira simples para outras pessoas.                     |                     |          |                       |                       |          |                     |
|                                 | 4                             | Posso habilidades analíticas e de solução de problemas relacionados a questões globais.  |                     |          |                       |                       |          |                     |
|                                 | 5                             | Conheço a cultura, a geografia, a história e a política de diversos países.  |                     |          |                       |                       |          |                     |
|                                 | 6                             | Acompanho os principais acontecimentos de outras partes do mundo.  |                     |          |                       |                       |          |                     |
| CAPITAL PSICOLÓGICO / EMOCIONAL | 7                             | Gosto de interagir com pessoas de diferentes culturas.   |                     |          |                       |                       |          |                     |
|                                 | 8                             | Me interessa por viajar e/ou viver em outros países.   |                     |          |                       |                       |          |                     |
|                                 | 9                             | Sinto-me confortável em situações imprevisíveis e desafiantes, como por exemplo, em interações interculturais.                               |                     |          |                       |                       |          |                     |
|                                 | 10                            | Estou disposto a assumir riscos e testar minhas próprias habilidades, como por exemplo em interações interculturais.                         |                     |          |                       |                       |          |                     |
| Autoconfiança                   | 11                            | Acredito na minha capacidade de superar situações desafiantes, como por exemplo, em interações interculturais.                               |                     |          |                       |                       |          |                     |
|                                 | 12                            | Encaro situações interculturais desconfortáveis com otimismo e esportiva.  |                     |          |                       |                       |          |                     |
| CAPITAL SOCIAL                  | 13                            | Consigo compreender as expressões não-verbais e me conectar emocionalmente com pessoas de outras culturas.                                   |                     |          |                       |                       |          |                     |
|                                 | 14                            | Consigo trabalhar bem com pessoas de outras culturas e engajá-las para trabalharem juntas.   |                     |          |                       |                       |          |                     |
|                                 | 15                            | Posso experiência de negociar contratos/parcerias com pessoas de outros países.  |                     |          |                       |                       |          |                     |
|                                 | 16                            | Tenho facilidade de construir uma rede de contatos internacional com pessoas altamente influentes.   |                     |          |                       |                       |          |                     |
|                                 | 17                            | Tenho facilidade de iniciar uma conversa com estranhos, como por exemplo, em interações interculturais.                                      |                     |          |                       |                       |          |                     |
|                                 | 18                            | Gosto de conversar com pessoas desconhecidas e que tenham pontos de vista diferentes do meu, como por exemplo, em interações interculturais. |                     |          |                       |                       |          |                     |

Fonte: Javidan e Teagarden (2011)

Para o construto liderança responsável foi utilizada a escala desenvolvida por Agarwal e Bhal (2020), selecionada por apresentar níveis adequados de confiabilidade. Os entrevistados recebem 20 itens das dimensões de liderança responsável e são solicitados a marcar suas percepções sobre sua liderança imediata em uma escala do tipo Likert de 5 pontos, sendo 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente).

Adicionalmente, foram incluídas questões de múltipla escolha para coleta de respostas objetivas para variáveis demográficas.

Com o intuito de conhecer a amostra e considerar variáveis que potencialmente afetam os construtos, algumas características demográficas foram incluídas no questionário. Dada a temática do estudo, houve a preocupação em coletar dados tanto do respondente (liderado) quanto de sua liderança direta, uma vez que essa caracterização é essencial para a estruturação das análises.

O Quadro 5, a seguir, apresenta as variáveis de caracterização da amostra, bem como o código atribuído a cada uma delas.

**Quadro 5** - Variáveis demográficas

| <b>CÓDIGO</b>           | <b>PERGUNTA</b>  |
|-------------------------|--|
| IDADE                   | Sua Idade (em anos):   |
| GENERO                  | Seu Gênero:  |
| PAIS                    | Seu País de nascimento   |
| NIVEL_EDUCACIONAL       | Seu Nível educacional  |
| SETOR                   | Setor Prioritário de atuação da sua organização:   |
| TEMPO_ATUACAO           | Tempo em que você trabalha nessa organização (em anos):  |
| CARGO                   | Seu cargo  |
| TEMPO_SOB_LIDER         | Antes de responder, nos conte, há quanto tempo (em anos) essa pessoa é seu/sua líder?  |
| FREQUENCIA_INTERACAO    | Com qual frequência, aproximadamente, vocês interagem? Considere tanto interações presenciais quanto virtuais (ex. Reuniões, e-mails, mensagens, calls): |
| LIDER_IDADE             | Idade do seu/sua líder (caso não saiba exato, gentileza estimar):  |
| LIDER_GENERO            | Gênero do seu/sua líder:   |
| LIDER_PAIS              | País de nascimento do seu/sua líder (caso saiba):  |
| LIDER_NIVEL_EDUCACIONAL | Nível educacional do seu/sua líder (caso saiba)  |
| LIDER_TEMPO_ATUACAO     | Tempo em que seu/sua líder trabalha nessa organização (em anos, caso não saiba exato, gentileza estimar):  |
| LIDER_CARGO             | Cargo do seu/sua líder   |

### 3.2 Coleta e pré-processamento de dados

Após a coleta de dados pela *survey*, as informações foram categorizadas e as variáveis foram analisadas no nível do indivíduo. Através das variáveis originais, foram construídas novas variáveis que representam os construtos teóricos. Essas novas quantidades são calculadas através da média aritmética simples das variáveis que o compõem.

Os quadros a seguir apresentam as variáveis que compõem as escalas de Liderança Responsável e Mindset Global, bem como o código atribuído a cada uma delas.

**Quadro 6** - Variáveis componentes da escala de Liderança Responsável

| <b>Código</b> | <b>Construto</b> | <b>Variável</b>   |
|---------------|------------------|---|
| MPE1          | Moral Person     | [Toma decisões justas e equilibradas.]                                |
| MPE2          |                  | [Assume a responsabilidade pelas suas próprias ações.]                |
| MPE3          |                  | [Ao tomar decisões, pergunta “qual é a coisa certa a se fazer?”.]     |
| MPE4          |                  | [Mostra consistência em suas palavras e ações.]                       |
| MPE5          |                  | [Não culpa os outros pelos seus próprios erros.]                      |
| MMA1          | Moral Manager    | [Explica o que são comportamentos éticos e antiéticos.]               |
| MMA2          |                  | [Corrige seus liderados que violam os padrões éticos da organização.] |
| MMA3          |                  | [É um exemplo de como atingir resultados de forma ética.]             |

|      |                                |  |
|------|--------------------------------|--|
| MMA4 |                                | [Define o sucesso não pelos resultados, mas pela forma como são obtidos.]  |
| MMA5 |                                | [Ouve o que os liderados têm a dizer.]   |
| MCO1 | Multistakeholder Consideration | [Considera o bem-estar dos stakeholders (partes interessadas) como um resultado de negócios importante.]   |
| MCO2 |                                | [Tenta avaliar o impacto nos stakeholders (partes interessadas) antes de tomar decisões de negócios.]  |
| MCO3 |                                | [Garante que os stakeholders (partes interessadas) sejam tratados com dignidade e respeito por todos os liderados.]                              |
| MCO4 |                                | [Garante que os stakeholders (partes interessadas) recebam informações relevantes, corretas e oportunas.]  |
| SGF1 | Sustainable Growth Focus       | [Mostra preocupação com a disponibilidade ou conservação de recursos (por exemplo, recursos naturais) ao planejar futuras demandas de negócios.] |
| SGF2 |                                | [Conecta tarefas de negócio atuais com metas organizacionais de longo prazo.]  |
| SGF3 |                                | [Transmite uma visão de crescimento de longo prazo para a organização.]  |
| SGF4 |                                | [Incentiva atividades empresariais benéficas para a equipe/organização no longo prazo.]  |
| LR   | Liderança Responsável - Geral  | MPE1 MPE2 MPE3 MPE4 MPE5<br>MMA1 MMA2 MMA3 MMA4 MMA5<br>MCO1 MCO2 MCO3 MCO4<br>SGF1 SGF2 SGF3 SGF4   |

Fonte: Agarwal e Bhal (2020)

**Quadro 7 - Variáveis componentes da escala de Mindset Global**

| <b>Código</b> | <b>Construto</b>    | <b>Variável</b>   |
|---------------|---------------------|---|
| INT1          | Capital Intelectual | [Acompanha as tendências mundiais que impactam o setor em que atua.]  |
| INT2          |                     | [Tem conhecimento de como fazer negócios com outros países.]  |
| INT3          |                     | [Compreende temas complexos relacionados ao contexto global e consegue explicá-los de maneira simples para outras pessoas.] |
| INT4          |                     | [Possui habilidades analíticas e de solução de problemas relacionados a questões globais.]                                  |
| INT5          |                     | [Conhece a cultura, a geografia, a história e a política de diversos países.]   |
| INT6          |                     | [Acompanha os principais acontecimentos de outras partes do mundo.]   |
| EMO1          | Capital Emocional   | [Gosta de interagir com pessoas de diferentes culturas.]  |
| EMO2          |                     | [Se interessa por viajar e/ou viver em outros países.]  |
| EMO3          |                     | [Sente-se confortável em situações imprevisíveis e desafiantes, como por exemplo, em interações interculturais.]            |
| EMO4          |                     | [Está disposto(a) a assumir riscos e testar suas próprias habilidades, como por exemplo em interações interculturais.]      |
| EMO5          |                     | [Acredita em sua capacidade de superar situações desafiantes, como por exemplo, em interações interculturais.]              |
| EMO6          |                     | [Encara situações interculturais desconfortáveis com otimismo e esportiva.]   |
| SOC1          | Capital Social      | [Consegue compreender as expressões não-verbais e se conectar emocionalmente com pessoas de outras culturas.]               |
| SOC2          |                     | [Consegue trabalhar bem com pessoas de outras culturas e engajá-las para trabalharem juntas.]                               |

|      |                        |  |
|------|------------------------|--|
| SOC3 |                        | [Possui experiência de negociar contratos/parcerias com pessoas de outros países.]   |
| SOC4 |                        | [Tem facilidade de construir uma rede de contatos internacional com pessoas altamente influentes.]   |
| SOC5 |                        | [Tem facilidade de iniciar uma conversa com estranhos, como por exemplo, em interações interculturais.]  |
| SOC6 |                        | [Gosta de conversar com pessoas desconhecidas e que tenham pontos de vista diferentes do seu, como por exemplo, em interações interculturais.] |
| MIND | Mindset Global - Geral | INT1 INT2 INT3 INT4 INT5 INT6<br>EMO1 EMO2 EMO3 EMO4 EMO5 EMO6<br>SOC1 SOC2 SOC3 SOC4 SOC5 SOC6  |

Fonte: Javidan e Teagarden (2011)

A pesquisa foi conduzida de forma online por meio da ferramenta Google Forms® entre os dias 22 de maio e 30 de setembro de 2024. Durante esse período, foram coletadas 550 respostas. Foi aplicado um processo de limpeza para garantir a qualidade e a consistência dos dados, no qual todas as respostas (117) que continham pelo menos um dado ausente nos construtos de interesse foram excluídas. Dessa forma, a amostra final compreende 433 respondentes válidos.

Para viabilizar a análise de dados, foi necessária a codificação das alternativas de resposta. Esse processo envolveu a atribuição de códigos numéricos, respeitando eventuais lógicas ordinais intrínsecas às variáveis. A correspondência completa entre as alternativas e os códigos pode ser consultada no Quadro 8, abaixo.

**Quadro 8** - Codificação das alternativas de resposta

| Variável          | Alternativa                               | Código |
|-------------------|---|--------|
| GENERO            | Masculino                                 | 1      |
|                   | Feminino                                  | 2      |
|                   | Não-binário                               | 0      |
| NIVEL_EDUCACIONAL | Ensino fundamental completo               | 1      |
|                   | Ensino médio completo                     | 2      |
|                   | Ensino superior completo                  | 3      |
|                   | Especialização/MBA/pós-graduação completa | 4      |
|                   | Mestrado completo                         | 5      |
|                   | Doutorado completo                        | 6      |
|                   | Pós-doutorado completo                    | 7      |
| SETOR             | Setor público                             | 1      |
|                   | Setor privado: Recursos naturais          | 2      |
|                   | Setor privado: Manufatura                 | 3      |
|                   | Setor privado: Serviços                   | 4      |
|                   | ONG                                       | 5      |
| CARGO             | Fundador / C-level                        | 5      |
|                   | Gerente sênior                            | 4      |
|                   | Gerente médio                             | 3      |

|                      |                                     |   |
|----------------------|-------------------------------------|---|
|                      | Analista/Coordenador/Supervisor     | 2 |
|                      | Técnico                             | 1 |
| FREQUENCIA_INTERACAO | Diariamente ou várias vezes ao dia. | 9 |
|                      | A cada dois dias.                   | 8 |
|                      | Uma vez por semana.                 | 7 |
|                      | A cada duas semanas.                | 6 |
|                      | Uma vez por mês.                    | 5 |
|                      | A cada dois meses.                  | 4 |
|                      | A cada trimestre.                   | 3 |
|                      | Duas vezes por ano.                 | 2 |
|                      | Anualmente                          | 1 |

Vale ressaltar que, para as variáveis relacionadas ao tempo (por exemplo, tempo de atuação na organização), a pergunta foi formulada de maneira aberta e, posteriormente, os dados foram classificados da seguinte forma: menos de 1 ano, entre 1 ano e 1 ano e 11 meses, entre 2 e 3 anos, e 4 anos ou mais.

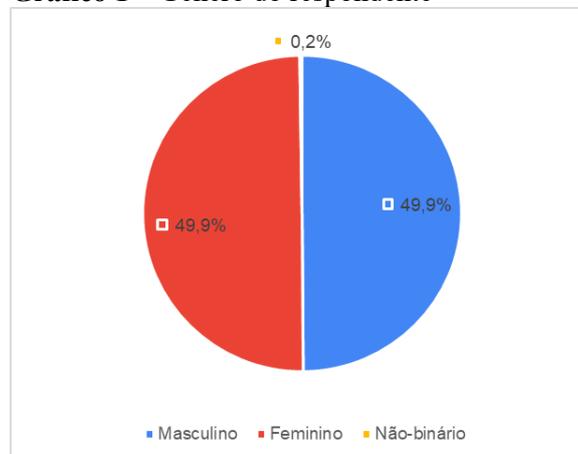
## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Análise descritiva dos dados

De maneira descritiva, caracterizamos nossa amostra de acordo com as variáveis demográficas. Foram usados os 433 dados válidos.

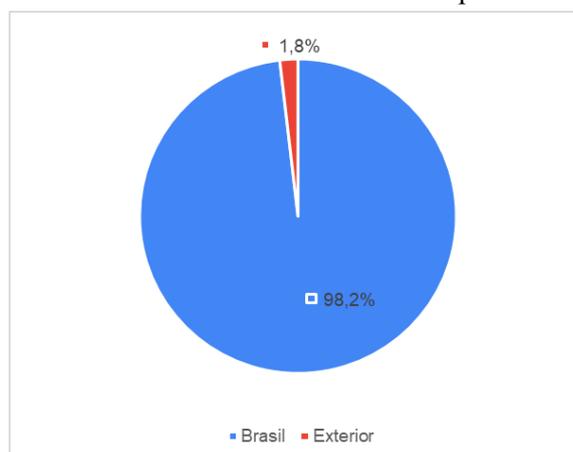
Em relação à distribuição por gênero, tivemos equilíbrio entre Masculino e Feminino (ambos com 49,9%). Somente uma pessoa (0,2%) declarou-se como Não-binário.

**Gráfico 1 – Gênero do respondente**



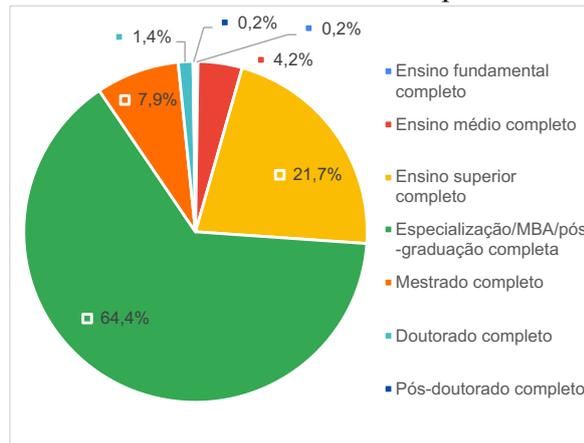
Quase a totalidade da amostra foi composta por brasileiros natos (98,2%), sendo apenas 1,8% dos respondentes nascidos fora do Brasil. Entre os estrangeiros, totalizamos oito respondentes, oriundos dos seguintes países: Japão, Reino Unido, Itália, Portugal, Argentina (2), Venezuela e Alemanha.

**Gráfico 2 - País de nascimento do respondente**



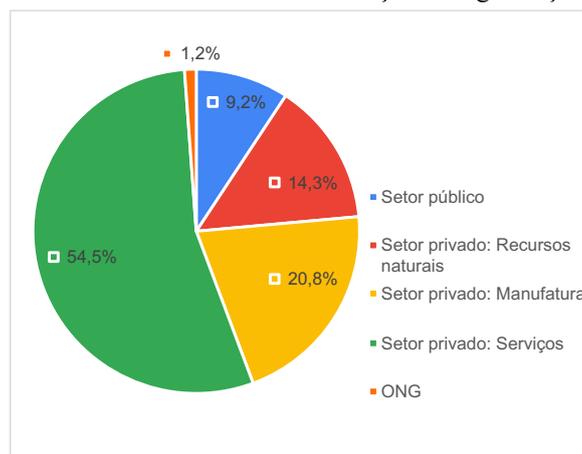
Com relação ao nível educacional dos respondentes, observa-se que a amostra é predominantemente composta por profissionais com alta qualificação acadêmica. Destaca-se que 64,4% dos participantes possuem especialização, MBA ou pós-graduação completa. Apenas uma pequena parcela (4,4%) não completou ao menos o ensino superior.

**Gráfico 3 - Nível educacional do respondente**



Com relação ao setor de atuação da organização, observa-se que a amostra é predominantemente composta por profissionais que trabalham na área de serviços (54,5%), outros 20,8% trabalham no setor de manufatura, enquanto somente 9,2% atuam no setor público.

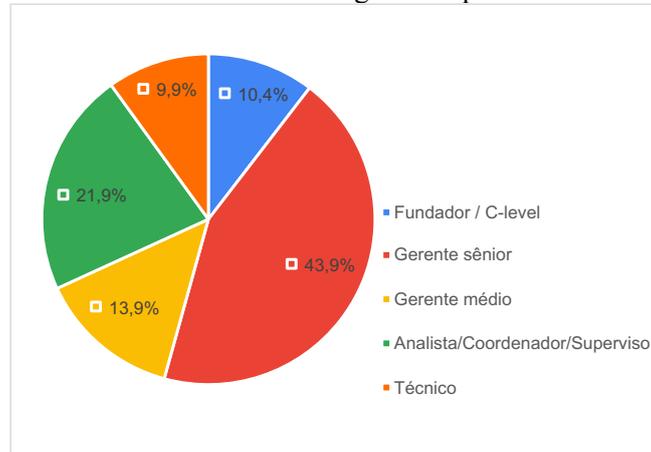
**Gráfico 4 - Setor de atuação da organização**



Com relação ao cargo dos respondentes, observa-se que a amostra é predominantemente composta por gerentes, sendo 43,9% no nível sênior e 13,9% no nível médio. Dentre os respondentes, 10% estão no nível fundador/C-level, porém destaca-se que todos eles

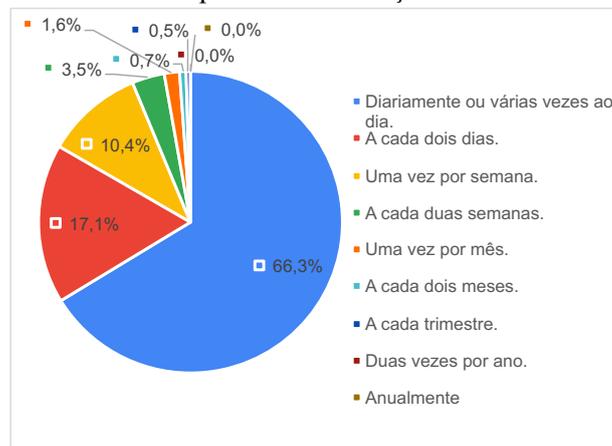
informaram que possuem líderes diretos. Todos os casos em que o respondente informou que não possui líder direto foram excluídos da amostra pois não se enquadram no perfil buscado.

**Gráfico 5 - Cargo do respondente**

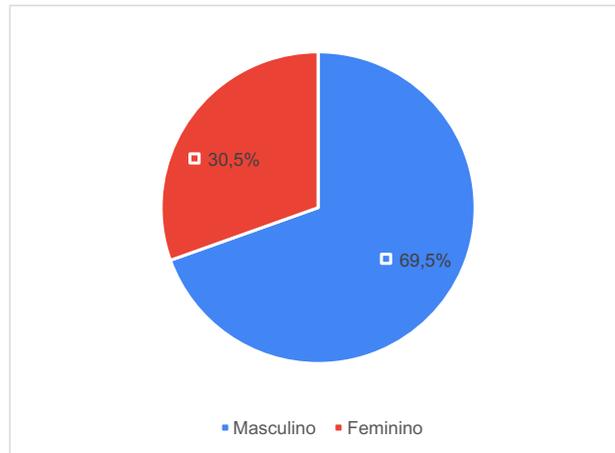


Quase dois terços (66,3%) da amostra interage com o líder diariamente, o que indica que os liderados têm propriedade para avaliar. Somando as três maiores categorias de frequência, 93% dos respondentes interagem com o líder direto pelo menos uma vez por semana.

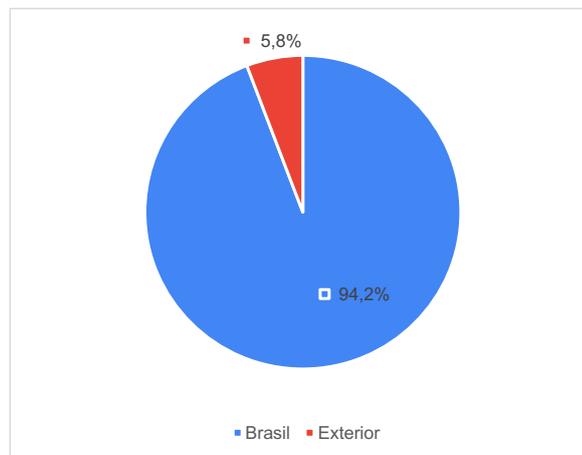
**Gráfico 6 - Frequência de interação com o líder**



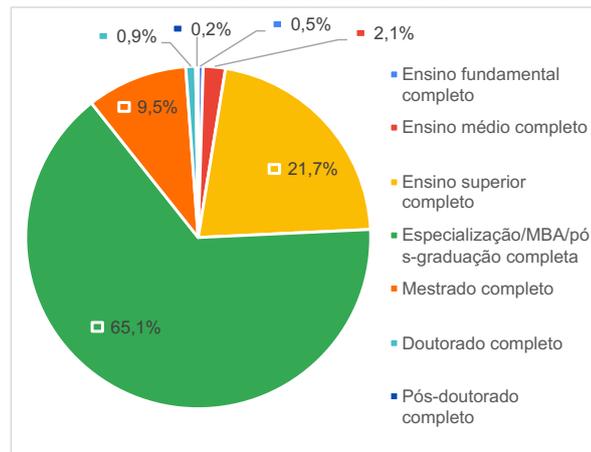
Em relação à distribuição por gênero do líder, ao contrário do que ocorre na divisão dos respondentes, há grande predominância do gênero masculino (69,5%).

**Gráfico 7 - Gênero do líder**

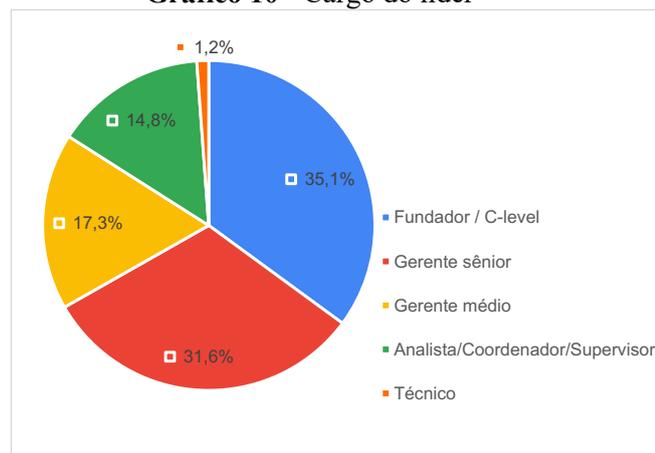
A grande maioria dos líderes são brasileiros natos (94,2%), sendo que apenas 5,8% são nascidos fora do Brasil. As nacionalidades citadas foram: Itália (1,6%), Argentina (0,9%), França (0,7%), Espanha (0,5%), Alemanha (0,5%), Sérvia (0,5%), Estados Unidos (0,2%), Angola (0,2%), Coreia do Sul (0,2%), Inglaterra (0,2%) e Índia (0,2%).

**Gráfico 8 - País de nascimento do líder**

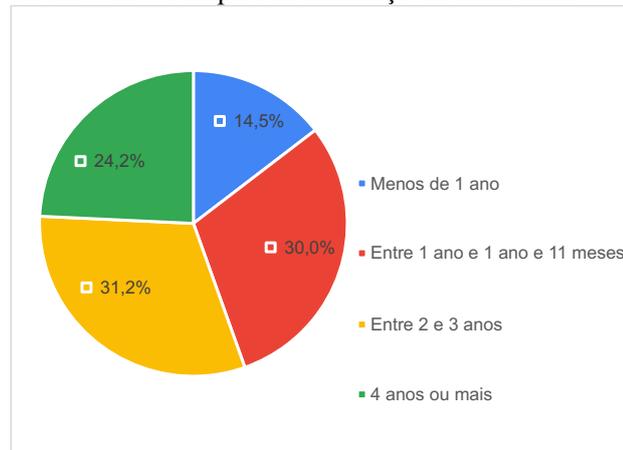
Com relação ao nível educacional dos líderes, observa-se que predominam os profissionais com alta qualificação acadêmica. Destaca-se que 65,1% possuem especialização, MBA ou pós-graduação completa. Apenas uma pequena parcela (2,6%) não completou ao menos o ensino superior.

**Gráfico 9 - Nível educacional do líder**

Com relação ao cargo dos líderes, observa-se que a amostra é predominantemente composta por fundadores/c-level (35,1%), outros 31,6% são gerentes nível sênior e 17,3% são gerentes nível médio.

**Gráfico 10 - Cargo do líder**

Com relação ao tempo sob liderança, mais de 85% dos respondentes está há mais de um ano trabalhando com o líder atual, sendo que mais de 55% estão há pelo menos dois anos. Esses dados corroboram que os liderados têm, em sua grande maioria, uma convivência com suas lideranças por tempo suficiente para permitir a avaliação das atitudes dos mesmos.

**Gráfico 11 - Tempo sob liderança do líder atual**

A Tabela 1, a seguir, mostra as estatísticas descritivas das variáveis numéricas. Na escala de Liderança Responsável, *Multistakeholder Consideration* tem a maior média geral (5,58), enquanto *Sustainable Growth Focus* tem a menor (5,42).

Quando avaliamos os itens originais, a maior avaliação é de MPE2 (“Assume a responsabilidade pelas suas próprias ações.”) com média 5,79, enquanto a menor é a de MMA4 (“Define o sucesso não pelos resultados, mas pela forma como são obtidos.”) com média 5,10.

Dentro do Mindset Global, o Capital Emocional apresenta a maior média (3,85), enquanto o Capital Social tem a menor (3,58).

Quando avaliamos os itens originais, a maior avaliação é de EMO5 (“Acredita em sua capacidade de superar situações desafiantes, como por exemplo, em interações interculturais.”) com média 3,98, enquanto a menor é a de SOC4 (“Tem facilidade de construir uma rede de contatos internacional com pessoas altamente influentes.”) com média 3,29.

Em ambos os casos, as variáveis que compõem os construtos apresentam variabilidade semelhante e todas as avaliações da escala foram registradas pelo menos uma vez na pesquisa. Ou seja, em todas as perguntas existem avaliações com nota 1 (mínimo) e nota 7 (máximo).

Para verificar a confiabilidade dos questionários, foi utilizado o Alfa de Cronbach que é uma medida de consistência interna que avalia o quão bem um conjunto de itens ou variáveis mensura um único conceito ou construto unidimensional (Cronbach, 1951). É amplamente utilizado em pesquisas para verificar a confiabilidade de questionários, escalas e testes psicométricos. No presente estudo, seu uso teve o propósito de confirmar se o construto geral e suas subdimensões diretas estão bem estruturados. De acordo com a literatura, um coeficiente acima de 0,70 é geralmente considerado aceitável, refletindo uma boa consistência interna dos itens da escala (Nunnally & Bernstein, 1994). Todos os coeficientes obtidos no

estudo foram superiores a 0,90, indicando um nível de consistência interna excelente. Esse resultado sugere que os itens das escalas estão altamente correlacionados e medem de forma confiável os construtos propostos.

**Tabela 1** – Estatísticas descritivas básicas das variáveis numéricas

| Código | N   | Média | Desvio Padrão | Mínimo | Máximo | Alfa de Cronbach |
|--------|-----|-------|---------------|--------|--------|------------------|
| MPE1   | 433 | 5,43  | 1,52          | 1      | 7      | N/A              |
| MPE2   | 433 | 5,79  | 1,58          | 1      | 7      | N/A              |
| MPE3   | 433 | 5,35  | 1,74          | 1      | 7      | N/A              |
| MPE4   | 433 | 5,55  | 1,62          | 1      | 7      | N/A              |
| MPE5   | 433 | 5,66  | 1,69          | 1      | 7      | N/A              |
| MMA1   | 433 | 5,44  | 1,80          | 1      | 7      | N/A              |
| MMA2   | 433 | 5,60  | 1,62          | 1      | 7      | N/A              |
| MMA3   | 433 | 5,65  | 1,63          | 1      | 7      | N/A              |
| MMA4   | 433 | 5,10  | 1,80          | 1      | 7      | N/A              |
| MMA5   | 433 | 5,56  | 1,73          | 1      | 7      | N/A              |
| MCO1   | 433 | 5,52  | 1,70          | 1      | 7      | N/A              |
| MCO2   | 433 | 5,48  | 1,68          | 1      | 7      | N/A              |
| MCO3   | 433 | 5,75  | 1,60          | 1      | 7      | N/A              |
| MCO4   | 433 | 5,56  | 1,66          | 1      | 7      | N/A              |
| SGF1   | 433 | 5,36  | 1,68          | 1      | 7      | N/A              |
| SGF2   | 433 | 5,44  | 1,67          | 1      | 7      | N/A              |
| SGF3   | 433 | 5,47  | 1,72          | 1      | 7      | N/A              |
| SGF4   | 433 | 5,42  | 1,70          | 1      | 7      | N/A              |
| MPE    | 433 | 5,55  | 1,49          | 1      | 7      | 0,952            |
| MMA    | 433 | 5,47  | 1,55          | 1      | 7      | 0,942            |
| MCO    | 433 | 5,58  | 1,56          | 1      | 7      | 0,954            |
| SGF    | 433 | 5,42  | 1,57          | 1      | 7      | 0,946            |
| LR     | 433 | 5,51  | 1,47          | 1      | 7      | 0,982            |
| INT1   | 433 | 3,84  | 1,17          | 1      | 5      | N/A              |
| INT2   | 433 | 3,38  | 1,32          | 1      | 5      | N/A              |
| INT3   | 433 | 3,64  | 1,18          | 1      | 5      | N/A              |
| INT4   | 433 | 3,65  | 1,16          | 1      | 5      | N/A              |
| INT5   | 433 | 3,51  | 1,19          | 1      | 5      | N/A              |
| INT6   | 433 | 3,63  | 1,15          | 1      | 5      | N/A              |
| EMO1   | 433 | 3,88  | 1,14          | 1      | 5      | N/A              |
| EMO2   | 433 | 3,85  | 1,19          | 1      | 5      | N/A              |
| EMO3   | 433 | 3,75  | 1,17          | 1      | 5      | N/A              |
| EMO4   | 433 | 3,81  | 1,17          | 1      | 5      | N/A              |
| EMO5   | 433 | 3,98  | 1,12          | 1      | 5      | N/A              |
| EMO6   | 433 | 3,80  | 1,11          | 1      | 5      | N/A              |
| SOC1   | 433 | 3,64  | 1,14          | 1      | 5      | N/A              |
| SOC2   | 433 | 3,78  | 1,10          | 1      | 5      | N/A              |
| SOC3   | 433 | 3,41  | 1,32          | 1      | 5      | N/A              |
| SOC4   | 433 | 3,29  | 1,30          | 1      | 5      | N/A              |
| SOC5   | 433 | 3,75  | 1,19          | 1      | 5      | N/A              |
| SOC6   | 433 | 3,61  | 1,21          | 1      | 5      | N/A              |
| INT    | 433 | 3,61  | 1,03          | 1      | 5      | 0,932            |
| EMO    | 433 | 3,85  | 0,99          | 1      | 5      | 0,931            |
| SOC    | 433 | 3,58  | 1,02          | 1      | 5      | 0,917            |
| MIND   | 433 | 3,68  | 0,95          | 1      | 5      | 0,967            |

## 4.2 Correlações

A correlação de Pearson é uma medida estatística amplamente utilizada para avaliar a relação linear entre duas variáveis quantitativas. Segundo Field (2017), esse coeficiente



|                      |                  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|----------------------|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Capital Social       | Correlação       | .195** | .158** | .147** | .128** | .198** | .139** | .229** | 1      | .213** |
|                      | Sig. (bilateral) | 0,000  | 0,001  | 0,002  | 0,007  | 0,000  | 0,004  | 0,000  |        | 0,000  |
|                      | N                | 433    | 433    | 433    | 433    | 433    | 433    | 433    | 433    | 433    |
| Mindset Global Geral | Correlação       | .192** | .239** | 0,030  | .098*  | .196** | .408** | .254** | .213** | 1      |
|                      | Sig. (bilateral) | 0,000  | 0,000  | 0,538  | 0,041  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |        |
|                      | N                | 433    | 433    | 433    | 433    | 433    | 433    | 433    | 433    | 433    |

Considerando a tabela acima, temos estatisticamente as seguintes situações:

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Conclui-se pela tabela que quase todas as correlações são significativas (ao nível 0,05), exceto os pares Capital Intelectual x LR *Multistakeholder Consideration* e Capital Emocional x LR *Multistakeholder Consideration*. Isso indica que a maior parte das variáveis estão correlacionadas, o que corrobora nossa premissa inicial e nos permite seguir para investigar mais profundamente se as relações de impacto postuladas serão confirmadas ou não.

### 4.3 Análise Fatorial

A análise fatorial é uma técnica estatística utilizada para avaliar a validade convergente e divergente de um conjunto de variáveis. A validade convergente é confirmada quando os itens que medem um mesmo construto apresentam cargas fatoriais elevadas em um único fator, indicando que estão fortemente relacionados. Já a validade divergente é verificada quando os construtos apresentam maior correlação com seus próprios itens do que com itens de outros construtos, demonstrando distinção entre eles. Segundo Hair et al. (2005), cargas fatoriais acima de 0,50 são consideradas aceitáveis para validade convergente, enquanto a validade divergente pode ser avaliada por meio da comparação das variâncias extraídas e das correlações entre os fatores.

Para medir a adequação da análise fatorial são usadas duas medidas: Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Teste de Esfericidade de Bartlett. O valor do KMO deve ser acima de 0,5 (número absoluto) para indicar que os dados são adequados para a Análise Fatorial. Valores entre 0,7 e 0,8 são considerados bons, e acima de 0,8 são excelentes. Já o Teste de Esfericidade de Bartlett deve ser significativo ( $p < 0,05$ ) para que a Análise Fatorial seja considerada apropriada.

As tabelas a seguir mostram a análise fatorial para as escalas de Mindset Global e Liderança Responsável.

**Tabela 3** - Análise Fatorial – Escala de Mindset Global

|                             |      | C1          | C2          | C3          |
|-----------------------------|------|-------------|-------------|-------------|
| <b>CAPITAL INTELLECTUAL</b> | INT1 | 0,44        | <b>0,66</b> | 0,20        |
|                             | INT2 | 0,22        | <b>0,69</b> | 0,53        |
|                             | INT3 | 0,31        | <b>0,77</b> | 0,31        |
|                             | INT4 | 0,35        | <b>0,74</b> | 0,30        |
|                             | INT5 | 0,34        | <b>0,72</b> | 0,31        |
|                             | INT6 | 0,38        | <b>0,77</b> | 0,20        |
| <b>CAPITAL EMOCIONAL</b>    | EMO1 | <b>0,71</b> | 0,40        | 0,20        |
|                             | EMO2 | <b>0,52</b> | 0,50        | 0,13        |
|                             | EMO3 | <b>0,74</b> | 0,43        | 0,19        |
|                             | EMO4 | <b>0,74</b> | 0,49        | 0,14        |
|                             | EMO5 | <b>0,72</b> | 0,50        | 0,14        |
|                             | EMO6 | <b>0,75</b> | 0,39        | 0,19        |
| <b>CAPITAL SOCIAL</b>       | SOC1 | <b>0,78</b> | 0,31        | 0,20        |
|                             | SOC2 | <b>0,76</b> | 0,30        | 0,28        |
|                             | SOC3 | 0,31        | 0,40        | <b>0,78</b> |
|                             | SOC4 | 0,35        | 0,37        | <b>0,80</b> |
|                             | SOC5 | <b>0,78</b> | 0,20        | 0,40        |
|                             | SOC6 | <b>0,77</b> | 0,15        | 0,41        |

**Tabela 4** - Análise Fatorial – Escala de Liderança Responsável

|                                |      | C1          | C2          | C3          | C4          |
|--------------------------------|------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Moral Person                   | MPE1 | <b>0,72</b> | 0,37        | 0,35        | 0,28        |
|                                | MPE2 | <b>0,73</b> | 0,33        | 0,36        | 0,30        |
|                                | MPE3 | <b>0,57</b> | 0,45        | 0,40        | 0,32        |
|                                | MPE4 | <b>0,72</b> | 0,31        | 0,36        | 0,36        |
|                                | MPE5 | <b>0,68</b> | 0,30        | 0,33        | 0,41        |
| Moral Manager                  | MMA1 | 0,30        | 0,36        | 0,32        | <b>0,74</b> |
|                                | MMA2 | 0,41        | 0,26        | 0,33        | <b>0,72</b> |
|                                | MMA3 | 0,52        | 0,34        | 0,37        | <b>0,60</b> |
|                                | MMA4 | 0,40        | 0,44        | 0,36        | <b>0,56</b> |
|                                | MMA5 | <b>0,58</b> | 0,54        | 0,27        | 0,35        |
| Multistakeholder Consideration | MCO1 | 0,36        | <b>0,79</b> | 0,29        | 0,29        |
|                                | MCO2 | 0,36        | <b>0,74</b> | 0,39        | 0,28        |
|                                | MCO3 | 0,36        | <b>0,64</b> | 0,39        | 0,41        |
|                                | MCO4 | 0,39        | <b>0,55</b> | 0,50        | 0,37        |
| Sustainable Growth Focus       | SGF1 | 0,33        | 0,47        | <b>0,58</b> | 0,39        |
|                                | SGF2 | 0,32        | 0,35        | <b>0,74</b> | 0,35        |
|                                | SGF3 | 0,37        | 0,29        | <b>0,76</b> | 0,31        |
|                                | SGF4 | 0,44        | 0,34        | <b>0,70</b> | 0,27        |

Em termos gerais, temos os seguintes resultados:

Para o Mindset Global (KMO = 0,959 e Bartlett sig.), os itens de Capital Intelectual e Capital Emocional carregam num único fator cada, com cargas fatoriais altas, o que indica que as variáveis originais estão altamente correlacionadas, já os itens de Capital Social

subdividem-se em dois fatores. “Possui experiência de negociar contratos/parcerias com pessoas de outros países.” e “Tem facilidade de construir uma rede de contatos internacional com pessoas altamente influentes.” estão mais correlacionados entre si, enquanto as demais variáveis compartilham uma forte correlação com o Capital Emocional. Esse dado indica que a separação não é perfeita, já que existem elementos de um construto que também estão presentes no outro.

Para a Liderança Responsável (KMO = 0,975 e Bartlett sig.), o agrupamento das variáveis nos quatro construtos teóricos (Moral Person, Moral Manager, Multistakeholder Consideration e Sustainable Growth Focus) foi quase perfeito, o que significa que as variáveis originais estão altamente correlacionadas. Somente uma das 16 variáveis originais não foi agrupada no construto teórico ao qual pertence: “Ouve o que os liderados têm a dizer” que pertence à Moral Manager apresentou correlação mais alta com “Moral Person”. Esse dado indica que a separação teórica é altamente confirmada pelos dados e quase não existem elementos de um construto que também estão presentes no outro.

Para manter a coerência, optou-se pela manutenção da escala original de Mindset Global. Embora o agrupamento não seja perfeito, a correlação entre os itens de Capital Emocional e Capital Social é coerente com a análise qualitativa das variáveis originais (que possuem similaridade entre si). Dessa forma, preferiu-se manter o suporte teórico representado pelo agrupamento original da escala.

#### **4.4 Regressão Linear**

Após a análise descritiva dos dados, é necessário verificar se existe suporte estatístico para as hipóteses formuladas. Para tal fim, utilizamos a análise de regressão linear como principal ferramenta. Antes de gerar o modelo propriamente dito, foram verificadas algumas premissas básicas relacionadas à normalidade dos dados e à heterocedasticidade.

O teste de Shapiro-Wilk verifica se uma amostra segue uma distribuição normal (Shapiro; Wilk, 1965). Ele foi utilizado para avaliar a suposição de normalidade dos resíduos, a qual foi violada em todas as regressões. Apesar disso, a análise de regressão linear segue válida devido ao Teorema do Limite Central (TLC).

O TLC afirma que, para uma amostra suficientemente grande, as distribuições amostrais das estimativas de coeficientes de regressão tendem a se aproximar de uma distribuição normal, independentemente da distribuição dos resíduos (Mood *et al.*, 1974). Como a amostra é composta 433 observações válidas, ela pode ser considerada grande o suficiente

para que o TLC seja aplicado, garantindo a confiabilidade das inferências sobre os coeficientes do modelo.

Segundo Greene (2012), com base no Teorema do Limite Central, mesmo que os resíduos não sigam uma distribuição normal, a distribuição dos estimadores de mínimos quadrados ordinários (OLS) permanecerá aproximadamente normal em amostras grandes. Dessa forma, os coeficientes estimados continuarão sendo não tendenciosos, consistentes e eficientes, conforme as propriedades BLUE (Best Linear Unbiased Estimator) (Johnston, 1972), tornando a interpretação dos coeficientes válida em termos de médias populacionais.

Além disso, intervalos de confiança e testes de hipótese sobre os coeficientes permanecem válidos em grandes amostras, uma vez que as distribuições amostrais dos coeficientes estimados ainda serão aproximadamente normais. Assim, mesmo que a suposição de normalidade dos resíduos seja tecnicamente violada, o tamanho da amostra permite que continuemos com a regressão, assegurando a confiabilidade das inferências estatísticas e a robustez dos estimadores.

O teste de Breusch-Pagan é usado para detectar heterocedasticidade (Breusch; Pagan, 1979). Ele examina se a variância dos erros é constante ao longo dos valores preditos. Um p-valor baixo indica a presença de heterocedasticidade, o que pode levar a inferências incorretas na regressão. Utilizamos o teste e descobrimos que a suposição foi violada ao longo das regressões. Isso indica a presença de heterocedasticidade, que ocorre quando a variância dos erros não é constante ao longo dos valores previstos. Tal situação viola o pressuposto de homoscedasticidade e pode resultar em erros padrão incorretos, afetando os testes de significância e os intervalos de confiança (White, 1980).

A análise da presença de viés de método comum foi avaliada por meio do Teste de Harman (Harman, 1967). Ao agrupar todas as variáveis numéricas em uma Análise Fatorial Exploratória, os resultados indicaram que 61% da variância total foram explicados pelo primeiro fator extraído. Segundo a metodologia, um valor acima de 50% indica que pode haver algum grau de viés de método comum. Esse viés pode levar à superestimação das relações entre as variáveis.

Para corrigir o problema da heterocedasticidade e do viés de método comum, utilizamos a correção HC1 (Huber-White, estimadores robustos de variância) (White, 1980). Esse método ajusta os erros padrão dos coeficientes para que sejam robustos a essas questões, tornando as inferências mais confiáveis, mesmo na presença de heterocedasticidade e viés de método comum. Com a aplicação da correção HC1, espera-se uma melhoria na precisão das inferências estatísticas, proporcionando resultados mais confiáveis e válidos para a

interpretação dos dados. Ressalta-se que todas as conclusões relativas à significância dos coeficientes são obtidas através desse dado corrigido.

Nossa hipótese principal foi desdobrada em oito sub-hipóteses, descritas a seguir:

a) Hipótese 1a: O Mindset Global Geral influencia positivamente na Liderança Responsável Geral.

b) Hipótese 1b: O Mindset Global Capital Intelectual influencia positivamente na Liderança Responsável Geral.

c) Hipótese 1c: O Mindset Global Capital Emocional influencia positivamente na Liderança Responsável Geral.

d) Hipótese 1d: O Mindset Global Capital Social influencia positivamente na Liderança Responsável Geral.

e) Hipótese 1e: O Mindset Global Geral influencia positivamente na Liderança Responsável Moral Person.

f) Hipótese 1f: O Mindset Global Geral influencia positivamente na Liderança Responsável Moral Manager.

g) Hipótese 1g: O Mindset Global Geral influencia positivamente na Liderança Responsável Multistakeholder. Consideration.

h) Hipótese 1h: O Mindset Global Geral influencia positivamente na Liderança Responsável Sustainable Growth Focus.

As variáveis de controle são importantes para isolar o efeito das variáveis independentes sobre a dependente, reduzindo vieses na estimativa dos coeficientes. Elas permitem considerar fatores que podem influenciar simultaneamente a variável resposta e explicativas, garantindo maior precisão e validade nas conclusões do modelo. Para a análise, sete variáveis de controle foram consideradas na regressão: gênero, tempo sob liderança, frequência de interação com o líder, idade do líder, país do líder, nível educacional do líder e cargo do líder.

Todas as oito hipóteses foram confirmadas através do modelo de regressão, indicando que existe um impacto positivo significativo em todas as situações destacadas. As variáveis de controle também apresentaram impacto significativo em alguns casos específicos.

Estes resultados estão resumidos na tabela abaixo e serão mais bem detalhados na seção posterior:



**Tabela 5** - Principais resultados das regressões

| Hipótese | SW     | BP     | Variável Dependente | Variável Independente |             | Variáveis de controle (p-valor) |                 |                      |             |            |                         |             |
|----------|--------|--------|---------------------|-----------------------|-------------|---------------------------------|-----------------|----------------------|-------------|------------|-------------------------|-------------|
|          |        |        |                     | Descr                 | p-valor     | GENERO                          | TEMPO_SOB_LIDER | FREQUENCIA_INTERACAO | LIDER_IDADE | LIDER_PAIS | LIDER_NIVEL_EDUCACIONAL | LIDER_CARGO |
| H1a      | 0,0001 | 0,0000 | LR                  | MIND                  | <b>0,00</b> | 0,6945                          | 0,7594          | 0,0495               | 0,0791      | 0,2794     | 0,2965                  | 0,0770      |
| H1b      | 0,0000 | 0,0000 | LR                  | INT                   | <b>0,00</b> | 0,5910                          | 0,2908          | 0,0173               | 0,0121      | 0,1502     | 0,1508                  | 0,1262      |
| H1c      | 0,0000 | 0,0000 | LR                  | EMO                   | <b>0,00</b> | 0,5219                          | 0,8084          | 0,0653               | 0,2958      | 0,5658     | 0,2389                  | 0,3508      |
| H1d      | 0,0000 | 0,0000 | LR                  | SOC                   | <b>0,00</b> | 0,6141                          | 0,3475          | 0,0119               | 0,0278      | 0,8517     | 0,1604                  | 0,3746      |
| H1e      | 0,0001 | 0,0000 | MPE                 | MIND                  | <b>0,00</b> | 0,2210                          | 0,7570          | 0,1322               | 0,0514      | 0,2507     | 0,3001                  | 0,3512      |
| H1f      | 0,0143 | 0,0000 | MMA                 | MIND                  | <b>0,00</b> | 0,7028                          | 0,6207          | 0,0132               | 0,2348      | 0,3602     | 0,2495                  | 0,0180      |
| H1g      | 0,0000 | 0,0000 | COM                 | MIND                  | <b>0,00</b> | 0,7282                          | 0,7747          | 0,0533               | 0,0640      | 0,6281     | 0,1926                  | 0,0852      |
| H1h      | 0,0000 | 0,0000 | SGF                 | MIND                  | <b>0,00</b> | 0,9725                          | 0,9603          | 0,2084               | 0,1497      | 0,2048     | 0,7979                  | 0,1901      |

SW = Teste de Normalidade Shapiro-Wilk (p-valor)

BP = Teste de Homocedasticidade Breusch-Pagan (p-valor)

\* Coeficientes significativas a 0,05 estão destacados em negrito

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Discorreremos sobre os resultados das regressões e o significado prático das análises realizadas, apresentando as tabelas completas com os coeficientes

A tabela a seguir mostra os resultados da regressão para a hipótese 1a.

**Tabela 6** - Resultado da regressão (Hipótese 1a)

| Variáveis               | Liderança Responsável Geral |             |               |               |
|-------------------------|-----------------------------|-------------|---------------|---------------|
|                         | Coefficiente                | Erro.Padrão | Estatística.T | P.valor       |
| (Intercept)             | 1,1388                      | 0,6696      | 1,7008        | 0,0897        |
| MIND                    | 1,1280                      | 0,0623      | 18,1035       | <b>0,0000</b> |
| GENERO                  | -0,0367                     | 0,0934      | -0,3930       | 0,6945        |
| TEMPO_SOB_LIDER         | -0,0158                     | 0,0515      | -0,3065       | 0,7594        |
| FREQUENCIA_INTERACAO    | 0,1056                      | 0,0536      | 1,9698        | <b>0,0495</b> |
| LIDER_IDADE             | -0,1404                     | 0,0797      | -1,7604       | 0,0791        |
| LIDER_PAIS              | -0,2064                     | 0,1905      | -1,0831       | 0,2794        |
| LIDER_NIVEL_EDUCACIONAL | 0,0800                      | 0,0765      | 1,0453        | 0,2965        |
| LIDER_CARGO             | -0,0881                     | 0,0497      | -1,7727       | 0,0770        |

Hipótese 1a: O Mindset Global Geral influencia positivamente na Liderança Responsável Geral. Os resultados da regressão indicam que Mindset Global tem um impacto positivo significativo na Liderança Responsável ( $p = 0,0000$ ). Isso sugere que indivíduos com um maior nível de Mindset Global tendem a demonstrar níveis mais altos de Liderança Responsável. A variável Frequência de Interação ( $p = 0,0495$ ) foi significativa, indicando que a proximidade e a recorrência das interações com a liderança influenciam diretamente a percepção de Liderança Responsável.

A tabela a seguir mostra os resultados da regressão para a hipótese 1b.

**Tabela 7** - Resultado da regressão (Hipótese 1b)

| Variáveis               | Liderança Responsável Geral |             |               |               |
|-------------------------|-----------------------------|-------------|---------------|---------------|
|                         | Coefficiente                | Erro.Padrão | Estatística.T | P.valor       |
| (Intercept)             | 1,7956                      | 0,7084      | 2,5349        | <b>0,0116</b> |
| INT                     | 0,9568                      | 0,0622      | 15,3845       | <b>0,0000</b> |
| GENERO                  | -0,0543                     | 0,1010      | -0,5378       | 0,5910        |
| TEMPO_SOB_LIDER         | -0,0590                     | 0,0558      | -1,0576       | 0,2908        |
| FREQUENCIA_INTERACAO    | 0,1380                      | 0,0578      | 2,3891        | <b>0,0173</b> |
| LIDER_IDADE             | -0,2175                     | 0,0863      | -2,5201       | <b>0,0121</b> |
| LIDER_PAIS              | -0,2686                     | 0,1864      | -1,4415       | 0,1502        |
| LIDER_NIVEL_EDUCACIONAL | 0,1133                      | 0,0788      | 1,4392        | 0,1508        |
| LIDER_CARGO             | -0,0826                     | 0,0539      | -1,5324       | 0,1262        |

Hipótese 1b: O Mindset Global Capital Intelectual influencia positivamente na Liderança Responsável Geral. Os resultados da regressão indicam que Mindset Global Capital Intelectual tem um impacto positivo significativo na Liderança Responsável Geral ( $p = 0,0000$ ). Isso sugere que indivíduos com um maior nível de Capital Intelectual dentro do Mindset Global tendem a demonstrar níveis mais altos de Liderança Responsável. As variáveis idade do líder ( $p = 0,0121$ ) e frequência de interação ( $p = 0,0173$ ) foram significativas, sugerindo que tanto a idade do líder e a frequência de interações com o líder influenciam diretamente a percepção da Liderança Responsável Geral.

A tabela a seguir mostra os resultados da regressão para a hipótese 1c.

**Tabela 8** - Resultado da regressão (Hipótese 1c)

| Variáveis               | Liderança Responsável Geral |             |               |               |
|-------------------------|-----------------------------|-------------|---------------|---------------|
|                         | Coefficiente                | Erro.Padrão | Estatística.T | P.valor       |
| (Intercept)             | 0,9685                      | 0,6948      | 1,3939        | 0,1641        |
| EMO                     | 1,0282                      | 0,0642      | 16,0223       | <b>0,0000</b> |
| GENERO                  | -0,0625                     | 0,0975      | -0,6409       | 0,5219        |
| TEMPO_SOB_LIDER         | -0,0130                     | 0,0535      | -0,2427       | 0,8084        |
| FREQUENCIA_INTERACAO    | 0,1034                      | 0,0559      | 1,8482        | 0,0653        |
| LIDER_IDADE             | -0,0883                     | 0,0844      | -1,0468       | 0,2958        |
| LIDER_PAIS              | -0,1237                     | 0,2152      | -0,5747       | 0,5658        |
| LIDER_NIVEL_EDUCACIONAL | 0,0943                      | 0,0799      | 1,1794        | 0,2389        |
| LIDER_CARGO             | -0,0483                     | 0,0517      | -0,9342       | 0,3508        |

Hipótese 1c: O Mindset Global Capital Emocional influencia positivamente na Liderança Responsável Geral. Os resultados da regressão indicam que Mindset Global Capital Emocional tem um impacto positivo significativo na Liderança Responsável Geral ( $p = 0,0000$ ). Isso sugere que indivíduos com um maior nível de Capital Emocional dentro do Mindset Global tendem a demonstrar níveis mais altos de Liderança Responsável. Não houve variáveis de controle significativas.

A tabela a seguir mostra os resultados da regressão para a hipótese 1d.

**Tabela 9** - Resultado da regressão (Hipótese 1d)

| Variáveis       | Liderança Responsável Geral |             |               |               |
|-----------------|-----------------------------|-------------|---------------|---------------|
|                 | Coefficiente                | Erro.Padrão | Estatística.T | P.valor       |
| (Intercept)     | 1,0619                      | 0,7071      | 1,5017        | 0,1339        |
| SOC             | 0,9549                      | 0,0614      | 15,5556       | <b>0,0000</b> |
| GENERO          | -0,0504                     | 0,0999      | -0,5046       | 0,6141        |
| TEMPO_SOB_LIDER | 0,0524                      | 0,0557      | 0,9404        | 0,3475        |

|                         |         |        |         |               |
|-------------------------|---------|--------|---------|---------------|
| FREQUENCIA_INTERACAO    | 0,1401  | 0,0554 | 2,5274  | <b>0,0119</b> |
| LIDER_IDADE             | -0,1899 | 0,0860 | -2,2076 | <b>0,0278</b> |
| LIDER_PAIS              | -0,0378 | 0,2022 | -0,1870 | 0,8517        |
| LIDER_NIVEL_EDUCACIONAL | 0,1161  | 0,0826 | 1,4061  | 0,1604        |
| LIDER_CARGO             | -0,0479 | 0,0539 | -0,8888 | 0,3746        |

Hipótese 1d: O Mindset Global Capital Social influencia positivamente na Liderança Responsável Geral. Os resultados da regressão indicam que Mindset Global Capital Social tem um impacto positivo significativo na Liderança Responsável Geral ( $p = 0,0000$ ). Isso sugere que indivíduos com um maior nível de Capital Social dentro do Mindset Global tendem a demonstrar níveis mais altos de Liderança Responsável.

A tabela a seguir mostra os resultados da regressão para a hipótese 1e.

**Tabela 10** - Resultado da regressão (Hipótese 1e)

| Variáveis               | Liderança Responsável Moral Person |             |               |               |
|-------------------------|------------------------------------|-------------|---------------|---------------|
|                         | Coefficiente                       | Erro.Padrão | Estatística.T | P.valor       |
| (Intercept)             | 1,6357                             | 0,7434      | 2,2003        | <b>0,0283</b> |
| MIND                    | 1,0700                             | 0,0678      | 15,7726       | <b>0,0000</b> |
| GENERO                  | -0,1255                            | 0,1024      | -1,2257       | 0,2210        |
| TEMPO_SOB_LIDER         | -0,0176                            | 0,0568      | -0,3096       | 0,7570        |
| FREQUENCIA_INTERACAO    | 0,0870                             | 0,0577      | 1,5082        | 0,1322        |
| LIDER_IDADE             | -0,1719                            | 0,0880      | -1,9533       | 0,0514        |
| LIDER_PAIS              | -0,2411                            | 0,2097      | -1,1502       | 0,2507        |
| LIDER_NIVEL_EDUCACIONAL | 0,0844                             | 0,0814      | 1,0375        | 0,3001        |
| LIDER_CARGO             | -0,0495                            | 0,0530      | -0,9333       | 0,3512        |

Hipótese 1e: O Mindset Global Geral influencia positivamente na Liderança Responsável Moral Person. Os resultados da regressão indicam que Mindset Global tem um impacto positivo significativo na Liderança Responsável Moral Person ( $p = 0,0000$ ). Isso sugere que indivíduos com um Mindset Global mais elevado tendem a identificar mais comportamentos alinhados com a dimensão Moral Person da Liderança Responsável Não houve variáveis de controle significativas.

A tabela a seguir mostra os resultados da regressão para a hipótese 1f.

**Tabela 11** - Resultado da regressão (Hipótese 1f)

| Variáveis   | Liderança Responsável Moral Manager |             |               |               |
|-------------|-------------------------------------|-------------|---------------|---------------|
|             | Coefficiente                        | Erro.Padrão | Estatística.T | P.valor       |
| (Intercept) | 0,7294                              | 0,7169      | 1,0173        | 0,3096        |
| MIND        | 1,1366                              | 0,0679      | 16,7472       | <b>0,0000</b> |
| GENERO      | -0,0395                             | 0,1034      | -0,3817       | 0,7028        |

|                         |         |        |         |               |
|-------------------------|---------|--------|---------|---------------|
| TEMPO_SOB_LIDER         | -0,0282 | 0,0570 | -0,4952 | 0,6207        |
| FREQUENCIA_INTERACAO    | 0,1467  | 0,0590 | 2,4880  | <b>0,0132</b> |
| LIDER_IDADE             | -0,1039 | 0,0873 | -1,1897 | 0,2348        |
| LIDER_PAIS              | -0,1842 | 0,2011 | -0,9159 | 0,3602        |
| LIDER_NIVEL_EDUCACIONAL | 0,0980  | 0,0850 | 1,1531  | 0,2495        |
| LIDER_CARGO             | -0,1248 | 0,0525 | -2,3758 | <b>0,0180</b> |

Hipótese 1f: O Mindset Global Geral influencia positivamente na Liderança Responsável Moral Manager. Os resultados da regressão indicam que Mindset Global tem um impacto positivo significativo na Liderança Responsável Moral Manager ( $p = 0,0000$ ). Isso sugere que indivíduos com um Mindset Global mais elevado tendem a identificar mais comportamentos alinhados com a dimensão Moral Manager da Liderança Responsável. As variáveis frequência de interação ( $p = 0,0132$ ) e cargo do líder (0,0180) foram significativas, sugerindo que tanto o cargo do líder (impacto negativo, ou seja, quanto mais alto é o cargo do líder menor é a percepção da Moral Manager) quanto a frequência de interações com o líder influenciam diretamente a percepção da Liderança Responsável Moral Manager.

A tabela a seguir mostra os resultados da regressão para a hipótese 1g.

**Tabela 12** - Resultado da regressão (Hipótese 1g)

| Variáveis               | Liderança Responsável Multistakeholder Consideration |             |               |               |
|-------------------------|--|-------------|---------------|---------------|
|                         | Coefficiente   | Erro.Padrão | Estatística.T | P.valor       |
| (Intercept)             | 1,0209   | 0,7274      | 1,4034        | 0,1612        |
| MIND                    | 1,0956   | 0,0725      | 15,1219       | <b>0,0000</b> |
| GENERO                  | 0,0374   | 0,1076      | 0,3478        | 0,7282        |
| TEMPO_SOB_LIDER         | -0,0166  | 0,0581      | -0,2865       | 0,7747        |
| FREQUENCIA_INTERACAO    | 0,1145   | 0,0591      | 1,9378        | 0,0533        |
| LIDER_IDADE             | -0,1612  | 0,0868      | -1,8569       | 0,0640        |
| LIDER_PAIS              | -0,1056  | 0,2178      | -0,4847       | 0,6281        |
| LIDER_NIVEL_EDUCACIONAL | 0,1107   | 0,0848      | 1,3049        | 0,1926        |
| LIDER_CARGO             | -0,1018  | 0,0590      | -1,7255       | 0,0852        |

Hipótese 1g: O Mindset Global Geral influencia positivamente na Liderança Responsável Multistakeholder Consideration. Os resultados da regressão indicam que Mindset Global tem um impacto positivo significativo na LR Multistakeholder Consideration ( $p = 0,0000$ ). Isso sugere que indivíduos com um maior nível de Mindset Global tendem a identificar uma abordagem mais inclusiva e equilibrada na consideração dos múltiplos stakeholders em sua liderança. Não houve variáveis de controle significativas.

A tabela a seguir mostra os resultados da regressão para a hipótese 1h.

**Tabela 13** - Resultado da regressão (Hipótese 1h)

| Variáveis               | Liderança Responsável Sustainable Growth Focus |             |               |               |
|-------------------------|--|-------------|---------------|---------------|
|                         | Coefficiente                                   | Erro.Padrão | Estatística.T | P.valor       |
| (Intercept)             | 1,1476   | 0,7159      | 1,6031        | 0,1096        |
| MIND                    | 1,2220   | 0,0605      | 20,1930       | <b>0,0000</b> |
| GENERO                  | 0,0036   | 0,1036      | 0,0345        | 0,9725        |
| TEMPO_SOB_LIDER         | 0,0028   | 0,0564      | 0,0498        | 0,9603        |
| FREQUENCIA_INTERACAO    | 0,0686   | 0,0545      | 1,2598        | 0,2084        |
| LIDER_IDADE             | -0,1258  | 0,0872      | -1,4433       | 0,1497        |
| LIDER_PAIS              | -0,2914  | 0,2295      | -1,2700       | 0,2048        |
| LIDER_NIVEL_EDUCACIONAL | 0,0213   | 0,0829      | 0,2563        | 0,7979        |
| LIDER_CARGO             | -0,0769  | 0,0586      | -1,3124       | 0,1901        |

Hipótese 1h: O Mindset Global Geral influencia positivamente na Liderança Responsável Sustainable Growth Focus. Os resultados da regressão indicam que Mindset Global tem um impacto significativo na Liderança Responsável Sustainable Growth Focus ( $p < 0,0000$ ). Isso sugere que indivíduos com um maior nível de Mindset Global tendem a identificar uma abordagem mais orientada para o crescimento sustentável dentro da Liderança Responsável. Nenhuma das variáveis de controle apresentou efeito significativo, indicando que esses fatores não influenciaram significativamente a percepção da Liderança Responsável Sustainable Growth Focus.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados das regressões lineares confirmam a influência positiva significativa do Mindset Global na Liderança Responsável. A principal hipótese foi desdobrada em oito sub-hipóteses, todas validadas estatisticamente. O impacto global foi observado entre Mindset Global e Liderança Responsável Geral, demonstrando que indivíduos com um alto nível de Mindset Global tendem a exercer uma liderança mais responsável. Além disso, os componentes de Capital Intelectual, Capital Emocional e Capital Social também se mostraram determinantes na construção dessa liderança. A análise destacou ainda que, de forma geral, a frequência de interação com a liderança influencia positivamente a percepção de responsabilidade, enquanto a idade do líder apresentou efeito negativo, sugerindo que líderes mais jovens são percebidos como mais alinhados às práticas de Liderança Responsável.

Os achados do estudo corroboram a literatura sobre Mindset Global e Liderança Responsável, especialmente no que tange à importância do capital intelectual, emocional e social no desenvolvimento de líderes capazes de promover práticas sustentáveis e éticas. Javidan e Teagarden (2013) destacam que líderes com Mindset Global possuem maior capacidade de interpretar e integrar múltiplos contextos culturais e estratégicos, o que se reflete na influência positiva dessa mentalidade sobre a Liderança Responsável. Os resultados confirmam essa relação, indicando que quanto maior o desenvolvimento do Mindset Global, mais alinhado o líder está com práticas que consideram múltiplos stakeholders e objetivos sustentáveis.

Além disso, os achados reforçam a importância do papel do líder na disseminação de valores organizacionais, como apontado por Maak e Pless (2009), que enfatizam a liderança responsável como um catalisador para a construção de uma cultura organizacional baseada em ética e sustentabilidade. O resultado da regressão reforça a ideia de que quanto maior o grau de Mindset Global dos líderes, maior sua capacidade de compreender e integrar múltiplas perspectivas culturais e sociais. O impacto significativo do Mindset Global na Liderança Responsável Geral sugere que a mentalidade global dos líderes pode ser um fator chave para aumentar o engajamento com pautas da liderança responsável dentro das organizações. Esse achado se alinha à visão de Espinosa (2022), que demonstra que líderes responsáveis são capazes de influenciar diretamente o comprometimento dos liderados com práticas sustentáveis, tornando a liderança um elemento fundamental na internalização da cultura responsável.

Por fim, a relação entre idade do líder e Liderança Responsável levanta questões importantes sobre a renovação das práticas de liderança dentro das empresas. Estudos como os

de Neves e Tomei (2016) sugerem que líderes mais jovens tendem a ter maior abertura para novas abordagens e uma postura mais alinhada às transformações globais, o que pode explicar essa associação. Esse resultado indica que as organizações devem investir no desenvolvimento do Mindset Global em todas as faixas etárias, garantindo que a adoção de práticas sustentáveis não seja uma característica apenas das novas gerações, mas um pilar sólido dentro das estruturas de liderança.

Este estudo contribui de forma relevante para o avanço das literaturas de Mindset Global e Liderança Responsável ao evidenciar empiricamente a relação entre a mentalidade global dos líderes e seu nível de engajamento com pautas urgentes para sociedade. A constatação de que o Mindset Global tem influência significativa nesse engajamento reforça a visão de Maak e Pless (2009) sobre o papel do líder como agente de transformação em contextos organizacionais éticos e sustentáveis. Além disso, o estudo amplia a compreensão do Mindset Global como um construto que ultrapassa a adaptabilidade intercultural, demonstrando seu potencial para impulsionar comportamentos alinhados à responsabilidade social corporativa.

Os resultados obtidos têm implicações práticas importantes para organizações que buscam alinhar sua atuação aos princípios de sustentabilidade e responsabilidade social. Ao identificar uma correlação positiva entre Mindset Global e engajamento da liderança responsável, o estudo sugere que o desenvolvimento de competências globais entre os líderes pode ser uma estratégia efetiva para fortalecer o compromisso das organizações com os direitos humanos e pautas sociais mais urgentes. Isso implica a necessidade de investimentos em programas de capacitação, experiências internacionais e ações que ampliem a visão sistêmica dos gestores, contribuindo para decisões mais éticas, inclusivas e sustentáveis no ambiente corporativo.

Apesar de seus achados relevantes, o estudo apresenta algumas limitações. Por se tratar de uma abordagem quantitativa, a análise não explora em profundidade as percepções subjetivas dos líderes sobre as principais questões de responsabilidade social, o que poderia enriquecer a compreensão do fenômeno. Além disso, a amostra está concentrada em uma única organização do setor industrial, o que restringe a generalização dos resultados para outros setores e contextos culturais. A ausência de controle para variáveis como tempo de experiência internacional ou posição hierárquica dos respondentes também pode limitar a precisão das inferências.

Embora os construtos de mindset global e liderança responsável compartilhem fundamentos que envolvem empatia intercultural e orientação para o outro, há uma lacuna de pesquisa que investigue como o desenvolvimento de um mindset global pode influenciar,

fomentar ou até mesmo ser condição para o exercício de uma liderança responsável. Dessa forma, há uma oportunidade de pesquisa relevante ao explorar a interface entre mindset global e liderança responsável, especialmente sob a ótica dos liderados, que vivenciam na prática os impactos dessas competências no comportamento e nas decisões de seus líderes. Investigar essa relação pode contribuir para um entendimento mais profundo sobre como líderes podem integrar uma perspectiva global à responsabilidade social e ética, promovendo uma atuação mais alinhada com os desafios contemporâneos das organizações e da sociedade.

Para futuras pesquisas, recomenda-se o uso de metodologias mistas que combinem análise quantitativa e qualitativa, a fim de captar com maior profundidade as motivações, barreiras e percepções dos líderes sobre liderança responsável e Mindset Global. Além disso, a replicação do estudo em diferentes setores e países pode ajudar a verificar a robustez dos achados e sua aplicabilidade em contextos diversos. Investigar o papel mediador de variáveis como cultura organizacional ou estilo de liderança também pode oferecer novos insights sobre os mecanismos que fortalecem a conexão entre Mindset Global e práticas sustentáveis.

## REFERÊNCIAS

- AGUDELO, M.; JÓHANNSDÓTTIR, L.; DAVIDSDÓTTI, B. A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. **International Journal of Corporate Social Responsibility**, v. 4, n. 1, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>.
- AGUINIS, H. Organizational responsibility: Doing good and doing well. *In*: ZEDECK, S. (org.). **APA handbook of industrial and organizational psychology**. v. 3. [S.l.]: American Psychological Association, 2011. p. 855-879.
- AGUINIS, H.; GLAVAS, A. What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. **Journal of Management**, v. 38, p. 932-968, 2012.
- ALKMIM, A.V.; RISÉRIO, F.; SPITZECK, H.; BRAGA, J. COLETA, K.; BARAKAT, L. **Due Diligence ESG: como sua empresa pode inovar com ele?** [S.l.]: Núcleo de sustentabilidade da FDC, 2023.
- AGARWAL, S.; BHAL, K. T. A multidimensional measure of responsible leadership: integrating strategy and ethics. **Group & Organization Management**, v. 45, n. 5, p. 637–673, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1059601120930140>. Acesso em: 6 maio 2025.
- BAUMAN, C. W.; SKITKA, L. J. Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. **Research in Organizational Behavior**, v. 32, p. 63-86, 2012.
- BEECHLER, S.; JAVIDAN, M. Liderando com uma mentalidade global. *In*: JAVIDAN, M., STEERS, R. M.; HITT, M. A. (Eds). **The Global Mindset**. Nova York, NY: Elsevier, 2007. p. 131-169.
- BOCQUET, R.; LE BAS, C.; MOTHE, C.; POUSSING, N. CSR, innovation, and firm performance in sluggish growth contexts: A firm-level empirical analysis. **Journal of Business Ethics**, v. 146, n. 1, p. 241-254, 2017.
- BOWEN, D. E.; INKPEN, A. C. Exploring the role of “global mindset” in leading change in international contexts. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 45, n. 2, p. 239-260, 2009.
- BRANCO, M. C.; RODRIGUES, L. L. Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese companies. **Journal of Business Ethics**, v. 83, n. 4, p. 685-701, 2008.
- BRANCO, M. C.; RODRIGUES, L. L. Positioning stakeholder theory within the debate on corporate social responsibility. **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, v. 12, n. 1, p. 5-15, 2007.
- BREUSCH, T. S.; PAGAN, A. R. A simple test for heteroscedasticity and random coefficient variation. **Econometrica**, v. 47, n. 5, p. 1287–1294, 1979.
- BRYMAN, A. **Social research methods**. 4. ed. Londres: Oxford University Press, 2012.

CARTENS FILHO, L. R. L. *et al.* Global Mindset e Liderança Global: Explorando a relação entre capital psicológico, experiência internacional e o papel da liderança. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, [S. l.], v. 5, n. 2, 2021.

CHRISTENSEN, L. J.; MACKEY, A.; WHETTEN, D. Taking responsibility for corporate social responsibility: the role of leaders in creating, implementing, sustaining, or avoiding socially responsible firm behaviors. **Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 2, p. 164-178, 2014.

COHEN, S.L. Acquiring a global leadership mindset: the new competitive advantage in the marketplace. **Development and Learning in Organizations**, v. 24, n. 4, p. 27-29, 2010.

COHEN, Stephen L. Effective global leadership requires a global mindset. **Industrial and Commercial Training**, v. 42, n. 1, p. 3-10, 2010.

COLLIER, J.; ESTEBAN, R. Corporate social responsibility and employee commitment. **Business Ethics: A European Review**, v. 16, n. 1, p. 19-33, 2007.

COSMA, S., SCHWIZER, P., NOBILE, L., & LEOPIZZI, R. Environmental attitude in the board. Who are the “green high leadership”? Evidence from Italy. **Business Strategy and the Environment**, v. 30, n. 7, p. 3360-3375, 2021.

COSTA, R.; COSTA, T.; CONCEIÇÃO, M.; CONCEIÇÃO, J. ESG: os pilares para os desafios da sustentabilidade. **RECIMA - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 3, n. 9, 2022. DOI: <https://doi.org/10.47820/recima21.v3i9.1920>.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de Métodos Mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951.

DAUGAARD, D. Emerging new themes in environmental, social and governance investing: a systematic literature review. **Accounting & Finance**, v. 60, n. 2, p. 1501-1530, 2020.

DAUGAARD, D.; DING, A. Global Drivers for ESG Performance: The Body of Knowledge. **Sustainability**, v. 14, n. 4, p. 2322, 2022. DOI: 10.3390/su14042322.

ELLILI, N. Bibliometric analysis and systematic review of environmental, social, and governance disclosure papers: current topics and recommendations for future research. **Environmental Research Communications**, v. 4, n. 9, 2022.

ESPINOSA, R. Responsible Leadership and Affective Organizational Commitment: The Mediating Effect of Corporate Social Responsibility. **Sec. Organizational Psychology**, v. 13, 2022. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.868057.

F JIANG, T ZALAN, HHM TSE, J SHEN. Mapping the relationship among political ideology, CSR mindset, and CSR strategy: A contingency perspective applied to Chinese managers. **Journal of Business Ethics**, n. 147, p. 419-444, 2018. DOI: 10.1007/s10551-015-2992-7.

FIELD, A. **Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics**. 5<sup>th</sup>. ed. [S.l.]: SAGE Publications, 2017.

FLETT, A. **Global Mindset: a Complex Cognitive Model Used for Global Leadership Decision-Making When Working Across Geographical Boundaries**. [S.l.: s.n.], 2020.

FOLDOY, S.; FURUNES, T.; DAGSLAND, Å.H.B.; Haver, A. Responsibility beyond the Board Room? A Systematic Review of Responsible Leadership: Operationalizations, Antecedents and Outcomes. **Sustainability**, v. 13, e10298, 2021. <https://doi.org/10.3390/su131810298>.

FREEMAN, R. E.; AUSTER, E. R. Values, authenticity, and responsible leadership. **Journal of Business Ethics**, v. 98, n. 1, p. 1-9, 2011.

FRY, L. W.; EGEL, E. Global leadership for sustainability. **Sustainability**, v. 13, n. 11, art. 6360, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su13116360>. Acesso em: 6 maio 2025.

GHOUL, S. E. et al. Corporate environmental responsibility and the cost of capital: international evidence. **Journal of Business Ethics**, v. 149, p. 335-361, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3005-6>. Acesso em: 6 maio 2025.

GHOUL, S. E. et al. Does corporate social responsibility affect the cost of capital? **Journal of Banking & Finance**, v. 35, n. 9, p. 2388-2406, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2011.02.007>. Acesso em: 6 maio 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOND, J-P. et al. **How ESG Engagement Creates Value for Investors and Companies**. [S.l.: s.n.], 2018.

GONZÁLEZ, S.; BANDE, B.; FERRÍN, P. Responsible Leadership and Salespeople's Creativity: The Mediating Effects of CSR Perceptions. **Sustainability**, Basel, v. 1, n. 11, year 7, 2022. DOI: 10.3390/su11072053.

GOYDER, M. **Redefining CSR: From the rhetoric of accountability to the reality of earning trust**. London: Tomorrow's Company, 2003.

GREAT PLACE TO WORK. [S.l.: s.n.], 2022. Disponível em: <https://gptw.com.br/>. Acesso em: 15 jul. 2022.

GREENE, W. H. **Econometric Analysis**. 7. ed. Boston: Pearson, 2012.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Multivariate data analysis**. 6th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2005.

HAIR Junior, J. F. et al. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: Sage Publications, 2014.

HARMAN, H. H. **Modern factor analysis**. 2. ed. Chicago: University of Chicago Press, 1967.

HARRACA, Paula. **O poder transformador do ESG: Como alinhar lucro e propósito**. São Paulo: Planeta Estratégica, 2022.

HOPATA, A. C.; RIBEIRO, F.; GERIGK, W. Participation in the sustainability index and market value: evidence in open capital financial institutions. **Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí**, v. 9, n. 14, p. 97-114, 2020. DOI: 10.5965/2316419009142020097.

HUANG, D. Environmental, social and governance (ESG) activity and firm performance: a review and consolidation, **Accounting and Finance, Accounting and Finance Association of Australia and New Zealand**, v. 61, n. 1, p. 335-360, mar. 2020.

JAMALI, D.; SAFEDDINE, A. M.; RABBATH, M. Governança corporativa e sinergias e inter-relacionamentos de responsabilidade social corporativa. **Governança Corporativa: Uma Revisão Internacional**, v. 16, p. 443-459, 2008.

JAVIDAN, M.; TEAGARDEN, M. B. Conceptualizing and measuring global mindset. **Advances in Global Leadership**, v. 6, p. 13-39, 2011.

JAVIDAN, M.; BOWEN, D. The 'global mindset' of managers: what it is, why it matters, and how to develop it. **Organizational Dynamics**, v. 42, n. 2, p. 145-155, abr. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.03.008>. Acesso em: 6 maio 2025.

JEANNET, J. **Managing with a global mindset**. London: Pearson Education, 2000.

JOHNSTON, J. **Econometric Methods**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1972.

KAO, Erin H.; YEH, Chih-Chuan; WANG, Li-Hsun; FUNG, Hung-Gay. The relationship between CSR and performance: Evidence in China. **Pacific-Basin Finance Journal**, v. 51, p. 155-70, 2018.

KONYU-FOGEL, G. Exploring the effect of global mindset on leadership behavior: an empirical study of business leaders in global organizations. 2011. Tese (Doutorado em Administração) – Lawrence Technological University, Ann Arbor, MI.

KONYU-FOGEL, G. **Exploring the effect of global mindset on leadership behavior: an empirical study of business leaders in global organizations**. 2011. Tese (Doutorado em Administração) – Lawrence Technological University, Ann Arbor, MI. Thesis (PhD in Business Administration) – Lawrence Technological University, Ann Arbor, MI., 2011.

LEVY, O. et al. What We Talk about When We Talk about 'Global Mindset': Managerial Cognition in Multinational Corporations. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 2, p. 231-258, 2007.

LI, T. T.; WANG, K.; SUEYOSHI, T.; WANG, D. **ESG: Research Progress and Future Prospects**. [S.l.: s.n.], 2021.

LYNHAM, S. A. The development and evaluation of a performance-based responsible leadership model: initiating the journey. **International Journal of Developmental International**, v. 1, p. 207, 1998.

LIAO, Z.; ZHANG, M. The influence of responsible leadership on environmental innovation and environmental performance: the moderating role of managerial discretion. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 5, p. 2016–2027, set. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/csr.1942>. Acesso em: 6 maio 2025.

LIN, C.-P.; HUANG, H.-T.; HUANG, T. Y. The effects of responsible leadership and knowledge sharing on job performance among knowledge workers. **Personnel Review**, v. 49, n. 9, p. 1879–1896, abr. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0527>. Acesso em: 6 maio 2025.

MAAK, T.; PLESS, N. M. Business Leaders as Citizens of the World. Advancing Humanism on a Global Scale. **Journal of Business Ethics**, v. 88, n. 3, p. 537-550, 2009.

MAAK, T.; PLESS, N. M. Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 66, n. 1, p. 99-115, 2006.

MAAK, Th. Responsible Leadership, Stakeholder Engagement and the Emergence of Social Capital. **Journal of Business Ethics**, v. 74, n. 4, p. 329–343, 2007.

MAAK, Th.; PLESS, N. M. Responsible Leadership in a Globalized World: A Cosmopolitan Perspective. In: PALAZZO, G.; SCHERER, A. G. (eds.). **Handbook of Global Corporate Citizenship**. Cheltenham: Edward Elgar, 2008. p. 430-453.

MACTAGGART, R.; LYNHAM, S. An integrative literature review of responsible leadership: Knowns, unknowns, and implications. **Journal of Leadership, Accountability and Ethics**, [S. l.], v. 15, n. 3, 2022. DOI: 10.33423/jlae.v15i3.1246.

MALHOTRA. **Pesquisa de Marketing**. 6. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2012.

MATHEWS, J. **The Evolving Global Mindset and the Management of Organisations**. [S.l.]: SSRN, 2013. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2344640>. Acesso em: 20 set. 2023.

MENDENHALL, M. E. et al. Defining the “global” in global leadership. **Journal of World Business**, v. 47, n. 4, p. 493–503, oct. 2012.

MENDENHALL, M. E. *et al.* **Global Leadership: Research, Practice and Development**. New York: Taylor & Francis, 2013.

MISKA, C.; MENDENHALL, M. E. Responsible Leadership: A Mapping of Extant Research and Future Directions. **Journal of Business Ethics**, v. 148, n. 1, p. 117-134, 2018.

MISKA, C.; HILBE, C.; MAYER, S. Reconciling different views on responsible leadership: a rationality-based approach. **Journal of Business Ethics**, v. 125, n. 2, p. 349–360, dez. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1923-8>. Acesso em: 6 maio 2025.

MONTGOMERY, D. C.; RUNGER, G. C. **Applied statistics and probability for engineers**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2014.

MOOD, A. M.; GRAYBILL, F. A.; BOES, D. C. **Introduction to the theory of statistics**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1974.

MORLEY, M. J.; CERDIN, J. L. Global management competencies: a theoretical foundation. **Journal of Managerial Psychology**, v. 25, n. 8, p. 829- 844, 2010.

NEVES, V.; TOMEI, P. Global Mindset and leadership behavior. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 2, p. 90-107, 2016. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v15i2.2314>.

NIU, S. *et al.* The Effects of Digital Leadership and ESG Management on Organizational Innovation and Sustainability. **Sustainability**, v. 14, n. 23, p. 15639, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su142315639>. Acesso em: 05 maio 2025.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1994.

ORLY, L.; SCHON, B.; SULLY, T.; NAKIYE, B. Global Mindset. *In*: ORLY, L.; SCHON, B.; SULLY, T.; NAKIYE, B. **Wiley Encyclopedia of Management**. [S.l.: s.n.], 2015. p. 1-4. Disponível em: DOI:10.1002/9781118785317.weom060094. Acesso em: 20 set. 2023.

PACTO GLOBAL. [S.l.: s.n.], 2023. Disponível em: <https://pactoglobal.org.br/10-principios>. Acesso em: 21 out. 2023.

PALAZZO, G. Corporate Social Responsibility and Leadership. *In*: ANTONAKIS, John; DAY, David V. **The Nature of Leadership**. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc, 2018. v. Third edition. Chap. 18, p. 469-494.

PARKER, B. **Introdução à Globalização e Negócios, Relacionamentos e Responsabilidades**. Nova Delhi: Livros de Resposta, 2005.

PIAO, X.; XIE, J.; MANAGI, S. Environmental, social, and corporate governance activities with employee psychological well-being improvement. **BMC Public Health**, v. 22, n. 22, 2022. DOI: 10.1186/s12889-021-12350-y.

PLESS, N. M. Understanding Responsible Leadership: Roles Identity and Motivational Drivers. The Case of Dame Anita Roddick. **Journal of Business Ethics**, v. 74, n. 4, p. 437-456, 2007.

PLESS, N. M.; MAAK, T. Relational Intelligence for Leading Responsibly in a Connected World. *In*: WEAVER, K. M. (ed.). **Proceedings of the 65th Annual Meeting of the Academy of Management**. Honolulu, HI: AOM, 2005.

PLESS, N. M.; MAAK, T.; WALDMAN, D. A. Different Approaches Toward Doing the Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations of Leaders. **Academy of Management Perspectives**, v. 26, n. 4, p. 51-65, 2012.

PORTES, A. Social capital: Its origins and applications in modern sociology. **Annual Review of Sociology**, v. 24, p. 1-24, 1998.

RAMSEY, J. R.; RUTTI, R. M.; LORENZ, M. P.; BARAKAT, L.L.; SANT'ANNA, A. S. Developing global transformational leaders. **Journal of World Business**, v. 52, n. 4, p. 461-473, 2016.

RODRIGO, Pablo; AQUEVEQUE, Claudio; DURAN, Ignacio J. Do employees value strategic CSR? A tale of affective organizational commitment and its underlying mechanisms. **Business Ethics: A European Review**, v. 28, p. 459-75, 2019.

RODRIG, D. Unconditional Convergence in Manufacturing. **Q. J. Econ.**, v. 128, p. 165-204, 2013.

SACHS, J. **Commonwealth: economics for a Crowded Planet**. [S.l.]: Penguin Press, 2008. ISBN: 9781594201271.

SARKAR, A. We live in a VUCA World: the importance of responsible leadership. **Development and Learning in Organizations: An International Journal**, v. 30, n. 3, p. 9-12, 2016.

SECCHI, D. O lado cognitivo da responsabilidade social. **Jornal de Ética Empresarial**, v. 88, n. 3, p. 565-581, 2009.

SHAPIRO, S. S.; WILK, M. B. An analysis of variance test for normality (complete samples). **Biometrika**, v. 52, n. 3/4, p. 591-611, 1965.

SHEEHAN, N. T. et al. Making the invisible, visible: Overcoming barriers to ESG performance with an ESG mindset. **Business Horizons**, v. 66, n. 2, p. 265-276, 2023.

SNEDECOR, G. W.; COCHRAN, W. G. **Statistical methods**. 6th ed. Iowa: Iowa State University Press, 1967

STORY, J. S. P.; BARBUTO, J. E. Global Mindset: A Construct Clarification and Framework. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 18, n. 3, p. 377-384, 2011.

STORY, J. S. P.; BARBUTO, J. E.; LUTHANS, F.; BAVAIARD, J. A. Meeting the Challenges of Effective International HRM: Analysis of the Antecedents of Global Mindset. **Human Resource Management**, v. 53, n. 1, p. 131-155, 2014.

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

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNITED NATIONS. [S.l.: s.n.], 2023. Disponível em: <https://sdgs.un.org/goals>. Acesso em: 21 out. 2023.

- VAN MARREWIJK, M. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2-3, p. 95–105, maio 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/A:1023331212247>. Acesso em: 6 maio 2025.
- VAN MARREWIJK, M.; WERRE, M. Multiple levels of corporate sustainability. **Journal of Business ethics**, v. 44, n. 2-3, p. 107-119, 2003.
- VAN MARREWIJK, M.; HARDJONO, T. W. European Corporate Sustainability Framework for Managing Complexity and Transitions. **Journal of Business Ethics**, 2003.
- VAN MARREWIJK, M.; TIMMERS, J. Human capital management: new possibilities in people management. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2–3, p. 171–184, maio 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/A:1023347715882>. Acesso em: 6 maio 2025.
- VISSER, W.; COURTICE, P. Sustainability leadership: Linking theory and practice. **Available at SSRN**, n. 1947221, 2011.
- VOEGTLIN, C.; PATZER, M.; SCHERER, A. G. Responsible leadership in global business: a new approach to leadership and its multilevel outcomes. **Journal of Business Ethics**, v. 105, p. 1-16, 2012. DOI: 10.1007/s10551-011-0952-4.
- VOEGTLIN, Christian. Development of a Scale Measuring Discursive Responsible Leadership. **Journal of Business Ethics**, v. 98, n. 1, p. 57-73, 2011.
- WALDMAN, D. A.; BALVEN, R. M. Responsible leadership: theoretical issues and research directions. **Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 3, p. 224-234, 2014.
- WALDMAN, D. A.; GALVIN, B. M. Alternative perspectives of responsible leadership. **Organizational Dynamics**, v. 37, p. 327–341, 2008. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2008.07.001.
- WALDMAN, D. A.; SIEGEL, D. Defining the socially responsible leader. **Leadership Quarterly**, v. 19, p. 117-131, 2008. DOI: 10.1016/j.leaqua.2007.12.008.
- WALDMAN, D. A.; SIEGEL, D. S.; JAVIDAN, M. Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. **Journal of Management Studies**, v. 43, p. 1703-1725, 2006. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2006.00642.x.
- WHITE, H. A heteroskedasticity-consistent covariance matrix estimator and a direct test for heteroskedasticity. **Econometrica**, v. 48, n. 4, p. 817-838, 1980.
- XIE, J.; NOZAWA, W.; YAGI, M.; FUJII, H.; MANAGI, S. Do environmental, social, and governance activities improve corporate financial performance? **Business Strategy and the Environment**, v. 28, p. 286-300, 2019. <https://doi.org/10.1002/bse.2224>.
- YIN, R. **Case study research: design and methods**. [S.l.]: Sage publications, 2013.
- ZERBINI, F. CSR initiatives as market signals: A review and research Agenda. **Journal of Business Ethics**, v. 146, n. 1, p. 1-23, 2017.