

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

WILLIAN LINCOLN ELOI RIBEIRO FERREIRA

**LIDERANÇA EM EQUIPES MULTICULTURAIS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA
DA LITERATURA**

UBERLÂNDIA

2024

**LIDERANÇA EM EQUIPES MULTICULTURAIS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA
DA LITERATURA**

WILLIAN LINCOLN ELOI RIBEIRO FERREIRA

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel no Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia (MG) pela banca examinadora formada por:

Uberlândia, 19 de novembro de 2024.

Prof. Dra. Janaina Maria Bueno, UFU/MG

Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues

Doutoranda Ester Paula dos Santos

AGRADECIMENTOS

Ao concluir esta etapa significativa da minha jornada acadêmica, sinto que é imprescindível dedicar algumas palavras para expressar minha profunda gratidão às pessoas, que de alguma forma, contribuíram para mais uma realização em minha vida.

Primeiramente, gostaria de expressar minha sincera gratidão aos meus familiares, tanto o lado dos Ferreira quanto dos Ribeiro. Agradeço meus pais, Maria Aparecida e Ederson, meus irmãos, Washington, Nayara e Wendell, meus avós, Eloi, Antônio, Onofra e especialmente minha avó Penha Maria, meus tios, Andréia, Elaine, Júlio e os demais, e todos primos que possuo, muito obrigado pelo amor incondicional e apoio em todas as etapas da minha vida, sem vocês, nada disso seria possível!

Sinto-me profundamente grato a minha orientadora, Janaína Maria Bueno, cuja orientação, paciência e expertise foram indispensáveis na realização deste trabalho. Agradeço por cada diálogo, cada correção e por acreditar no meu potencial.

Sou grato por todos os professores que tive oportunidade de aprender com eles em minha graduação, especialmente a professora Miriam Takimura, que me apresentou perspectivas novas e me deu os melhores conselhos a fim de como trilhar minha vida acadêmica e profissional, para alcançar meus objetivos.

Não posso deixar de mencionar Larissa, Lara, Yasmin, Talita e Isabella, companheiras de turma na universidade. Vocês tornaram essa jornada muito mais agradável e tranquila do que imaginava.

Meus agradecimentos a Ludmila pelo apoio, incentivo durante estes anos. Carlos e Edimar, sou muito grato pelo estímulo a trilhar a vida acadêmica.

Por fim, o agradecimento a seguir é muito mais que especial, porque remete a meus irmãos e companheiros de jornada desbravando a vida. Este agradecimento especial vai para a minha família em Uberlândia. Agradeço imensamente à República Santa Casa por me acolher de uma maneira que me dá orgulho em dizer que faço parte de um lugar em que me identifico e por criar laços de amizade que pretendo levar para a minha vida inteira. A base desta república, agradeço meus cachorros, Íris, Micareta e Chico, por todo carinho e companheirismo durante esses anos. Aos moradores, Xiado, Magrão, Perdido, Faustão, Pigarro, Banguela, Dipirona, Quase Metade, Poeira e Garupa, saibam que vocês, estão na melhor república dessa cidade, e isto não tem preço, se orgulhem por fazer parte disto, como estive presente. Não consigo mensurar a enorme gratidão que tenho por vocês em transformar a minha vida universitária em umas das melhores experiências possíveis. Não posso deixar de agradecer também aos antigos moradores que foram importantes

para mim. Fred, Baldo, Pampers, Pilha, Chorão, Fiona, Mandrack, Fabin, Muleta, Xuxu, Coroinha, Abaca, Activia, nunca vou esquecer de vocês e o agradecimento é enorme.

Além dos moradores, impossível esquecer de mencionar e agradecer aos agregados da República Santa Casa, Júlia Felix, Júlia Mouza, Julia Resende, Maju, Luísa, Ana Paula, Gabi, Lara, Loide, Pinguim, Murilin e os incontáveis demais, vocês tornaram o ambiente incrível e sou muito grato por estarem presentes em toda esta trajetória.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, direta ou indiretamente, meu muito obrigado.

Este trabalho é um reflexo de cada pessoa que esteve ao meu lado e, por isso, dedico esta conquista a todos vocês.

RESUMO

As organizações enfrentam constantes mudanças devido à evolução tecnológica, concorrência e outros fatores, exigindo rápida adaptação para se manterem competitivas. Nesse cenário, a crescente diversidade cultural das equipes apresenta desafios e benefícios, exigindo lideranças capazes de integrar perspectivas e experiências diversas, evitando conflitos e problemas de comunicação. O desafio da liderança está em encontrar um equilíbrio entre a coesão da equipe e a valorização das diferenças culturais, criando assim um ambiente eficiente e inovador. Assim, o estudo objetivou identificar na literatura científica o que se tem publicado sobre a temática “liderança em equipes multiculturais”. O estudo foi realizado por meio de uma revisão integrativa da literatura, de abordagem qualitativa, cujo tema foi pesquisado nas bases de dados Scopus e Web of Science. Após passar por critérios de inclusão e de exclusão, a amostra final desta revisão foi constituída por dezesseis artigos científicos. Como resultados, observou-se o crescimento de publicações referentes à liderança no contexto de equipes multiculturais e a apresentação de temas emergentes. Ademais, é notório uma menor produção nos estudos efetuados para entendimento sobre a conexão entre liderança e equipes multiculturais. Os assuntos mais abordados dentro da temática são: os estilos de liderança, mostrando adaptações das abordagens às necessidades contemporâneas das empresas; e a multiculturalidade e as dimensões culturais do trabalho de equipes. Ante o exposto, é apresentando as principais teorias e métodos empregados nos estudos sobre o tema, além de identificar possíveis direções para pesquisas futuras na área. Com base nos artigos analisados, foram feitas sugestões de estudos futuros compondo uma agenda de pesquisa sobre o tema.

Palavras-chaves: Liderança, Equipes Multiculturais, Revisão Integrativa

ABSTRACT

Organizations face constant change due to technological evolution, competition and other factors, requiring rapid adaptation in order to remain competitive. In this scenario, the growing cultural diversity of teams presents challenges and benefits, requiring leaders capable of integrating diverse perspectives and experiences, avoiding conflicts and communication problems. The leadership challenge lies in finding a balance between team cohesion and valuing cultural differences, thus creating an efficient and innovative environment. The study therefore aimed to identify what has been published in the scientific literature on the subject of “leadership in multicultural teams”. The study was carried out by means of an integrative literature review, with a qualitative approach, whose theme was researched in the Scopus and Web of Science databases. After passing inclusion and exclusion criteria, the final sample of this review consisted of sixteen scientific articles. The results showed an increase in publications on leadership in the context of multicultural teams and the presentation of emerging themes. In addition, it is notable that fewer studies have been carried out to understand the connection between leadership and multicultural teams. The subjects most often covered are: leadership styles, showing adaptations of approaches to the contemporary needs of companies; and multiculturalism and the cultural dimensions of teamwork. In view of the above, the main theories and methods used in studies on the subject are presented, as well as identifying possible directions for future research in the area. Based on the articles analyzed, suggestions were made for future studies, forming a research agenda on the subject.

Keywords: Leadership, Multicultural Teams, Integrative Review

LISTA DE FIGURAS

| | |
|------------------------------------|----|
| Gráfico 1-Artigos Encontrados..... | 19 |
|------------------------------------|----|

LISTA DE QUADROS E TABELAS

| | |
|--|----|
| Quadro 1- Estratégia de busca e artigos encontrados por base de dados..... | 16 |
| Quadro 2-Artigos Selecionados..... | 18 |
| Quadro 3-Temas categorizados | 21 |
| Quadro 4-Principais Abordagens Teóricas | 25 |
| Quadro 5-Principais Referencial teórico..... | 26 |
| Quadro 6-Principais Resultados/Achados de Pesquisa..... | 28 |
| Quadro 7-Temas sugeridos para pesquisas futuras..... | 30 |

SUMÁRIO

| | | |
|------|---|----|
| 1. | INTRODUÇÃO..... | 7 |
| 1.1. | Objetivo Geral..... | 8 |
| 1.2. | Objetivos específicos..... | 8 |
| 1.3. | Justificativa..... | 8 |
| 2. | REFERENCIAL TEÓRICO..... | 10 |
| 2.1. | Liderança nas Organizações..... | 10 |
| 2.2. | Equipes Multiculturais de Trabalho..... | 12 |
| 3. | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 15 |
| 4. | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS..... | 18 |
| 5. | CONCLUSÃO..... | 31 |
| 6. | REFERÊNCIAS..... | 32 |

1. INTRODUÇÃO

A intensificação das relações interculturais advindas da interconexão entre mercados apresenta um cenário em que as organizações estão cada vez mais trabalhando com equipes compostas por indivíduos de diversas origens culturais. Tal dinâmica expõe a necessidade de compreensão sobre a relevância da gestão destas equipes, pois a liderança precisa se adaptar frente aos desafios que a diversidade cultural traz, por um lado, e por outro conseguir obter os benefícios que este tipo de equipe pode trazer (Caldas, 2009; Kouzes, Posner, 2018).

A liderança é um dos fenômenos mais estudados nas Ciências Sociais e constitui temática que já acumula mais de um século de pesquisas científicas (Day; Antonakis, 2012). A liderança é um assunto pesquisado no contexto competitivo há cerca de 150 anos, e abarca muitas definições possíveis e enfoques em constante mudança (Bass, 2008). Uma das razões que explica o porquê de as discussões sobre o conceito de liderança terem tomado corpo no ambiente corporativo e acadêmico é o fato de que o mundo dos negócios tem se tornado mais competitivo e mais volátil, exigindo dos executivos um enfrentamento mais vigoroso junto às mudanças, cada vez mais demandadas em favor de um novo ambiente competitivo (Kotter, 1990; Atkinson *et al.*, 2000; Catelli, 2001; Bernardes, 2020).

Neste contexto, quando as organizações conduzem suas operações para fora de seus países de origem, sua capacidade de atrair e desenvolver pessoas que não apenas executem tarefas e atividades, mas que também influenciem e estimulem ativamente as pessoas em âmbito global, é algo que pode alavancar uma importante fonte de vantagem competitiva (Caligiuri, Tarique, 2009; Carpenter, Sanders; Gregersen, 2001; Mendehall *et al.*, 2013).

Em decorrência deste movimento, evidencia-se a necessidade de estudos sobre a liderança em equipes cada vez mais multiculturais, no sentido de especificar quais são os desafios, tensões e benefícios específicos que estas equipes podem ter na execução de suas atividades, além dos aspectos já presentes no ambiente organizacional como a velocidade das mudanças, os avanços das tecnologias digitais e a demanda por produtividade, entre outros. Segundo Adler e Gundersen (2008), no âmbito cultural, equipes homogêneas são aquelas cujos membros vêm todos do mesmo grupo cultural e equipes multiculturais são aquelas cujos membros vêm de mais de uma cultura. De acordo com os autores Connaughton e Shuffler (2007), as equipes que possuem diversidade geográfica, temporal e cultural estão se tornando, cada vez mais, presentes e relevantes em diversos setores.

Diante do exposto, observou-se o interesse sobre ambos os temas – liderança e equipes multiculturais - ter crescido com o passar dos anos. Portanto, foi realizado um levantamento bibliográfico preliminar, onde procurou-se por trabalhos de revisão de literatura que

integrassem os dois temas. Visto não ter sido encontrada nenhuma revisão integrativa relacionando os dois temas, entende-se que ainda há uma lacuna sobre qual é o panorama atual sobre como a literatura acadêmica tem tratado a liderança especificamente no âmbito das equipes multiculturais. Assim, a pergunta de pesquisa foi: como tem sido retratada na literatura a liderança em equipes multiculturais?.

1.1. Objetivo Geral

Assim, como forma de contribuir para o preenchimento da lacuna de pesquisa encontrada, o objetivo geral deste estudo é descrever e analisar, por meio de uma revisão integrativa, como a produção acadêmica em língua inglesa tem retratado o tema liderança em equipes multiculturais.

1.2. Objetivos específicos

E, para atingir o objetivo geral, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar artigos internacionais que enfoquem a liderança em equipes multiculturais.
- Descrever alguns elementos de pesquisa (principais temas, abordagens teóricas e resultados) dos estudos encontrados.
- Relacionar as contribuições entre os estudos analisados para identificar pontos de contatos, conexões e especificidades.

1.3. Justificativa

Com as empresas atuando cada vez mais em novos mercados, conseqüentemente houve a internacionalização das mesmas e assim aumentou-se a diversidade organizacional, intensificou-se, portanto, a necessidade sobre entender, gerir e liderar equipes diversas culturalmente. Há um movimento de adaptação e reinvenção dos estilos de liderança e práticas de gerenciamento nos ambientes corporativos modernos cada vez mais globalizados, neste contexto, está compreensão oferece *insights* a fim de aproveitar as diferenças culturais como um recurso estratégico, tornando um diferencial competitivo ao invés de vê-las como um obstáculo, pois influenciam as dinâmicas de trabalho, a comunicação, a tomada de decisões e o desempenho das equipes.

A elaboração da pesquisa sobre integração das temáticas contribui para o desenvolvimento de melhores processos e práticas organizacionais com intuito de promover a integração cultural diminuindo as lacunas que impactam a liderança e o trabalho em equipe, aumentando a coesão e o desempenho do grupo culturalmente diversificado. Tais práticas

promovem a troca de conhecimento entre culturas e levam organizações a serem mais ágeis, inovadoras e reduzem conflitos.

Ao consolidar os principais modelos de liderança aplicáveis a equipes multiculturais, contribuirá para identificar padrões, lacunas na literatura, sugerir novas questões teóricas, ampliar ou modificar as proposições iniciais, ajudar a compreender em profundidade a área de pesquisa. Além disso, descrever tais itens é de grande valia para os pesquisadores pois oferece apoio para novas publicações, conseqüentemente um possível aumento de publicações de pesquisa do tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015), ao se referirem às tendências sobre lideranças no século XXI, apontam que se expandem estudos internacionais sobre o tema. Em contraponto, a temática sobre equipes multiculturais parece despertar o interesse de maneira mais focada e específica, estando mais relacionada ao contexto dos estudos sobre gestão internacional de recursos humanos e de projetos internacionais. Alguns estudos relacionados à diversidade cultural e à gestão de equipes em contextos interculturais foram muito importantes para demarcar determinados tópicos de interesse ao descrever o trabalho destas equipes e seus variados desafios, como os estudos de Nancy Adler (Bueno; Freitas, 2015).

2.1. Liderança nas Organizações

Liderança significa conduzir, dirigir, guiar, segundo Spector (2010). Para Wagner III e Hollenbeck (2006), não existe um conceito universalmente aceito como padrão sobre liderança, no sentido de seu enfoque, fato justificado pela existência de uma infinidade de teorias que versam sobre esse fenômeno, o que torna o seu processo de interpretação e prática complexo. Nesse sentido, Sobral (2008) afirma que a liderança é um conceito controverso e de difícil definição.

Liderança é um processo dinâmico e multifacetado em que um indivíduo influencia outras pessoas para atingir um objetivo e conduz equipes de maneira a potencializar sua produtividade e eficácia (Northouse, 2015). De acordo com Tannenbaum *et al.* (1970), a liderança é o exercício da influência interpessoal em uma situação, via processo comunicativo, para que sejam atingidas metas determinadas. Ou dito de outra forma, a liderança é “o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação” (Hersey, 1986, p.104).

Durante décadas, diversos autores em suas definições enfatizaram a liderança como a habilidade de influenciar pessoas. Segundo Tannenbaum (1970), a liderança pode ser definida como sendo a influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta especificada, colocando em uma mesma arena a figura do influenciador (líder) que afeta ou influencia o comportamento do influenciado (seguidor) em uma dada situação. McWhinney (1997) descreve liderança como o mais importante fator singular para atingir soluções. Liderança é o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e provocar o desejo de despender este esforço para se atingir o objetivo (Jacobs; Jaques apud Yukl, 1998, p. 3).

Liderar é organizar as ações de um grupo onde todos executam atividades em comum com foco no mesmo objetivo. Sendo confirmado por (Rouch; Behling, 1984), liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo. Para Katz e Khan (1973), o conceito de liderança aparece na literatura como o atributo de uma posição, contrapondo-se a proposição anterior, como característica de uma pessoa e ainda como uma categoria de conduta, ganhando, porém, o mesmo contorno conceitual relativo que implica no agente influenciado e nas pessoas influenciadas. Para Mendes Neto (2010) a liderança não pode mais ser exercida a partir de uma posição na hierarquia de comando e controle, e se mostra aplicável a todas as relações interpessoais em que estão envolvidas tentativas de influência.

Para Rocha e Salles (2005), as mudanças aceleradas que estão ocorrendo no mundo têm exigido das organizações adaptação e respostas rápidas aos novos desafios. Atualmente, as pessoas detêm de mais conhecimento, informações e encontram com maiores oportunidades no mercado de trabalho, e com isto, a liderança se depara cada vez mais com dificuldade em manter uma dinâmica de equipe baseada apenas no cumprimento de obrigações. No contexto corporativo do século XXI, despontam novos desafios para com o líder, sendo o mais mencionado a gestão de uma equipe. As teorias contemporâneas de liderança apresentam um tema mais flexível de ser capaz de lidar com a incerteza e gerenciar crises e conflitos (Kotter, 2000). O líder contemporâneo apresenta uma ampla visão de mundo, consegue gerir mudanças, quebrar barreiras, vencer desafios, corre riscos e mudar paradigmas (Covey, 2002).

A literatura atual sobre liderança se apresenta para a autenticidade dos líderes como uma característica específica em tempos de crise, propriamente relevante quando se trata de responder a desafios sociais, estabelecer relações de confiança e mobilizar a adesão de seguidores a elevados padrões de desempenho e conduta (Avolio, Luthans, Walumbwa, 2004; Cooper, Scandura, Schiersheim, 2005).

A liderança contemporânea, permeia a relação entre líder e liderado, sendo alguns dos principais modos transacionais e transformacionais, substituindo estilos de liderança baseados na postura da liderança e não em suas características, orientada para a pessoa ou para a tarefa, com foco no desempenho da equipe e no alcance de metas (Faria, Meneghetti, 2011). No qual condiz conforme Oliveira (2018, p.84), “o bom líder é aquele que varia o estilo de liderança a favor da realidade em que se encontra”.

Uma abordagem transformacional enfatiza a ação ativa dos líderes porque “[...] eleva o nível de consciência entre seus seguidores de motivar o bem coletivo e ajuda os seguidores a alcançar resultados de desempenho extraordinários” (Hoy, Miskel, 2015, p. 401). Diante ao

cenário atual, esta liderança é um atributo positivo para as empresas, pois promove o engajamento, confiança e oportunidades de desenvolvimento para sua equipe e que contribui na alteração de desempenho da empresa em seus diferentes níveis, construindo um espírito de equipe firme e forte para os desafios diários.

O estilo de liderança transacional é definido por Bass (1999) como sendo um relacionamento de troca entre líder e seguidor, onde o líder visa atender seus interesses pessoais. A adoção deste estilo voltado a um modelo de troca, de realização e recompensa entre líder e seus liderados, não desempenha um papel mais amplo em relação ao desenvolvimento pessoal ou profissional de quem efetua o trabalho, e está muito ligada a decisões operacionais constantemente, sendo positiva quando utilizada para tal. Mesmo assim, estes estilos de liderança se complementam, portanto, a liderança pode exibir características dos dois estilos, tornando-se o líder ideal para o contexto presente (Bass, 1999).

Dado os modos relacionais atuais, é visto que a liderança continua com a função de gerir a equipe para atingir os objetivos do negócio, mas atualmente leva-se em consideração as personalidades e os interesses de seus subordinados, e neste processo de atingimento dos objetivos, o líder e seus subordinados trabalham juntos para identificar pontos positivos e pontos de melhoria, que possam trazer transformação e vantagem competitiva para a organização (Sobral, 2008).

2.2. Equipes Multiculturais de Trabalho

Nesta nova conjuntura dentro das organizações, as equipes estão sendo compostas por profissionais de gerações diferentes, e isto é um dos desafios necessários para qualquer administrador contemporâneo, mas, é uma missão de alguma forma complexa e merece atenção. Neste contexto, segundo Oliveira (2010) a composição do capital humano nas organizações é cada vez mais heterogênea em virtude de algumas circunstâncias nas últimas décadas, sendo a principal variável notada: o aumento de expectativa de vida do ser humano. A liderança contemporânea é emergente, e tende a conciliar os interesses da organização ao da equipe de trabalho objetivando um ambiente favorável ao desenvolvimento.

A coexistência de pessoas com diferentes idades no mesmo ambiente de trabalho, traz consigo que cada geração difere do outro em termos de crenças, valores e prioridades, que são consequências diretas do tempo em que foram criadas e nesta conjuntura a gestão exige a preparação para lidar com essas equipes caracterizadas pela diversidade (Oliveira, 2010). Para superar os desafios do novo cenário, as organizações estão contratando líderes muito mais flexíveis, dinâmicos e criativos. A liderança está tendo que oferecer mais liberdade e autonomia

aos liderados, delegando tarefas e fomentando a inovação, permitindo o livre fluxo de ideias e uma cultura de experimentação para que a integração de tal equipe tenha efetividade.

Em conjunto, o progresso tecnológico modificou a vida cotidiana do ambiente da empresa e neste cenário significativo e extremamente relevante, a prática administrativa é forçada a gerenciar pessoas de diferentes habilidades e necessidades, na exigência de orientá-los a favor dos melhores resultados possíveis. O sucesso de uma organização depende de sua habilidade para lidar com o impacto transformacional, através de uma adequada estratégia de transformação (Kohli; Melville, 2019). A transformação digital combinada a profissionais de gerações diferentes em tais equipes, demanda que os líderes adotem um perfil que combina especialidades técnicas e comportamentais. Para promover tal transformação e elevar seus níveis de maturidade, é necessário que surjam novos líderes agentes da transformação, com o objetivo de trazer uma nova visão que rompa com o pensamento e modelos de negócios tradicionais (Grossman, 2016).

A liderança e a comunicação estão entrelaçadas para que isto ocorra com sucesso, pois é o meio que o líder terá para integrar e conduzir a equipe durante o dia a dia. Para Ribeiro (2008, p. 14) “em um ambiente de trabalho diversificado, as barreiras culturais e de linguagem, por vezes, tornam-se uma preocupação número 1 (um) para os funcionários e gerentes”. Marchiori (2010, p. 139), salienta que “o lugar da comunicação nas empresas é o lugar da fala, da interação e do conhecimento, levando as pessoas ao desenvolvimento humano e suas competências profissionais”, o que leva ao estreitamento dos laços entre empresa e empregados.

Segundo Eidt e Silva (2012), a globalização é uma forma de pôr fim às barreiras impostas e ressaltar a importância das diferenças, através do respeito com multiculturalismo. Logo, a globalização trouxe novos desafios ao mercado de trabalho, exemplo perceptível são equipes compostas de pessoas de variados países, levando com si: costumes e valores distintos. Em virtude da globalização mundial, surgiu a necessidade de buscar profissionais mais qualificados e aptos a atuar nesses novos mercados, pois as pessoas precisam ser multiculturais e sem fronteiras, capazes de conduzir negócios e atender a clientes de diversos lugares do mundo (Sanchez, 2009). Atualmente as empresas estão focando sua atenção e planejando a expansão de seus negócios no exterior ou abrindo novas frentes em diferentes ambientes (Obikunle, 2002).

As equipes multiculturais, cada vez mais, são criadas como um elemento central para os resultados das empresas, sendo vistas como um recurso estratégico no processo de internacionalização, no desenvolvimento de ambientes criativos e inovadores, na formação de novos gestores e até mesmo na sistematização de processos em suas diferentes unidades (Adler,

Gundersen, 2008; Morgeson *et al*, 2010; Blanche, Dupuis, 2019). De acordo com Hofstede *et al.* (1997), uma equipe multicultural é uma equipe cujos membros possuem diferentes origens culturais. As equipes multiculturais podem ser entendidas como grupos de trabalho compostos por pessoas de diferentes nacionalidades que desenvolvem atividades com objetivo comum (Adler, Gundersen, 2008).

De acordo com Adler (1986), a eficácia da liderança em contextos multiculturais depende da sensibilidade cultural e da capacidade de adaptar estilos de liderança para se adequar às diferentes culturas. Com base em pesquisas sobre liderança, é apontado que ela está se tornando um fenômeno compartilhado nas organizações, advinda pela interconexão global (Zander, Butler, 2010). Oliveira (2014) sugere que os líderes devem conhecer as culturas para poderem entender as diferenças e semelhanças e desta forma poderem gerenciar melhor os conflitos associados à diversidade. Muitas pesquisas sobre liderança estudaram as características gerais de liderança em equipes, no entanto, em sua maioria tais estudos trazem um contexto local, sendo culturalmente homogêneas e não em equipes multiculturais.

Para Adler e Gundersen (2008), as equipes que são culturalmente diversas possuem potencial para produtividade acima da média comparadas às equipes homogêneas, pois possuem perspectivas e experiências diferentes o que facilita o surgimento de diferentes ideias. Os líderes são capazes de ensinar novas ações, iniciativas e experiências dos indivíduos às estratégias e valores organizacionais, possibilitando a liderança ter capacidade de vincular experiência e responsabilidade operacional aos valores organizacionais e intenções estratégicas, criando pré-requisitos para ação e iniciativas nas interações diárias, apesar das responsabilidades hierárquicas formais segundo Crevani, Lindgren e Packendorff (2010).

Apesar das equipes multiculturais possuírem potencial para terem alto desempenho, elas apresentam desafios para seu bom gerenciamento e consequentemente realização de tarefas de acordo com as expectativas (Bueno; Freitas, 2015).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é uma revisão integrativa, de abordagem qualitativa. Segundo Broome (2006), uma revisão integrativa é um método específico, que resume o passado da literatura empírica ou teórica, para fornecer uma compreensão mais abrangente de um fenômeno particular. E a utilização deste método de pesquisa objetiva traçar uma análise sobre o conhecimento já construído em pesquisas anteriores sobre uma determinada temática. A revisão integrativa possibilita a síntese de vários estudos já publicados, permitindo a geração de novos conhecimentos, pautados nos resultados apresentados pelas pesquisas anteriores (Mendes, Silveira, Galvão, 2008; Benefield, 2003; Polit, Beck, 2006).

Yin (2016) afirma que, independentemente do método de revisão escolhido pelo pesquisador, o aspecto mais importante é o cuidado com o rigor metodológico durante o processo de revisão. Portanto, para a execução desta revisão foi utilizado um protocolo com etapas bem definidas, sendo elas: a formulação e definição da questão de pesquisa, a definição das bases de dados acadêmicas a serem utilizadas, a definição dos descritores de busca, e dos parâmetros utilizados nas buscas e, por fim, a elaboração de análise e síntese dos resultados obtidos.

A seguir o Quadro 1 apresenta de forma sucinta como foi realizado a pesquisa e a quantidade dos artigos achados:

| Data de pesquisa | Base de dados | Crítérios de inclusão/exclusão | Palavras chave | Número de artigos encontrados |
|-------------------------|-------------------------|--|---|--------------------------------------|
| Jan/2024 | WEB OF SCIENCE ; SCOPUS | Artigos; Business; Management | Liderança; Equipes Multiculturais | - |
| Mar/2024 | WEB OF SCIENCE | Artigos; Business; Management | “Leadership” and, or “Multicultural team” | 60 |
| Mar/2024 | SCOPUS | Artigos; Business; Management | “Leadership” and, or “Multicultural team” | 77 |
| Abr/2024 | - | Título; resumo | Leadership and Multicultural team | 63 |
| Abr/2024 | - | Título; resumo; de acordo com a temática exposta | Leadership and Multicultural team | 29 |

| | | | | |
|----------|---|--|--|-----------|
| Abr/2024 | - | Título; resumo; tema como foco principal | Leadership and Multicultural team | 15 |
| Ago/2024 | - | Grafia, singular ou plural, | “Leadership” and “Multicultural team” “leader” e “multicult” | 30 |
| Out/2024 | - | Comparativo com os já selecionados | “Leadership” and “Multicultural team” “leader” e “multicult” | 1 |
| Out/2024 | - | Artigos selecionados | Leadership and Multicultural team | 16 |

Quadro 1- Estratégia de busca e artigos encontrados por base de dados

Inicialmente, em janeiro de 2024, foi realizado a etapa de definição do tema, tendo sido escolhido como tema inicial as equipes multiculturais de trabalho. Em seguida, foi realizado um levantamento bibliográfico preliminar com diversos assuntos relacionados às equipes multiculturais. Após exclusão de alguns tópicos, foi considerado o interesse e relevância de pesquisa sobre a liderança em equipes multiculturais.

Na sequência, foi estabelecida a plataforma Portal de Periódicos CAPES como ponto de partida para as buscas, por meio do login via CAFE (Comunidade Acadêmica Federada) que permite o acesso gratuito e integral aos textos das bases acadêmicas internacionais. Dado que as principais bases de publicação de estudos da área de Administração são a Web of Science e Scopus, as buscas foram feitas nestas duas bases.

Em uma primeira consulta, mais aberta, foram utilizados como critérios de inclusão e exclusão a pesquisa somente em artigos, que estivessem nas áreas de Business e Management, sem utilização de demais filtros destas bases, para uma análise prévia da quantidade de resultados obtidos. Tal consulta nas bases de dados foi realizada também em janeiro de 2024.

Posteriormente, em março de 2024, procedeu-se uma busca mais detalhada primeiro na base acadêmica Web of Science da empresa Clarivate, onde é disposto acesso a publicações internacionais das mais conceituadas revistas científicas publicadas no mundo em formato integrativo. Nesta base de dados, buscou-se no início em “All fields” o termo combinado (Leadership and Multicultural team), resultando em 159 artigos. Depois, limitou-se por tipo de documento “Article”, selecionando as categorias: “Business” e “Management”, e com as keywords: “Leadership” e “Multicultural team”, restando 51 artigos. Subsequentemente,

utilizando dos mesmos parâmetros de pesquisa foi utilizado os termos: “Leadership” and e or “Multicultural team” separados, com resultado de 9 artigos.

Aplicando os mesmos critérios, iniciou-se a busca na base de dados Scopus. Utilizando o termo (Leadership and Multicultural team), foram encontrados 145 artigos e após aplicação dos critérios de serem somente artigos classificados nas categorias “Business” e “Management”, e com as keywords: “Leadership” e “Multicultural team”, restaram 33 trabalhos. Em seguida, adotando a busca pelos termos separados: “Leadership” and e or, “Multicultural team” foram encontrados 62 artigos e aplicando os parâmetros limitadores pré-determinados da pesquisa, restaram 15 artigos.

Ao final da busca, obteve-se 137 artigos nas duas bases, a partir dos termos utilizados de forma combinada e separada. Os dados sobre estes artigos foram organizados no software Microsoft Excel. Dando início, assim, a etapa de leitura e análise dos seus títulos e resumos, a fim de verificar se os artigos realmente tratavam sobre o tema, o que se constatou que diversos artigos estavam indexados em mais de uma base de dados, resultando na exclusão de 75 artigos duplicados, restando o total de 63 artigos.

Após realização da leitura do título e resumo, foram selecionados 29 artigos que levam em consideração a temática exposta, visto que os 34 artigos foram excluídos por não tratarem o tema como foco principal. Diante disto, foi feita uma segunda leitura na íntegra e análise de todo o conteúdo dos 29 artigos, sendo selecionados apenas (15) que atendiam os critérios pré-determinados para a revisão integrativa.

Antes de prosseguir com a análise, foi realizada uma nova busca para confirmação de que não haviam sido excluídos estudos importantes para a pesquisa. Nesta busca complementar, foi refeita a busca de cada palavra-chave, desta vez usando o símbolo asterisco no meio delas para assegurar que foi utilizado diferentes formas de grafia, tanto singular ou plural. Ademais, nesta nova averiguação, foram acrescentados outros descritores: “leader” e “multicult”, retornando 30 artigos, dos quais comparados com os já selecionados anteriormente, somente foi adicionado (1) deles que não constava na seleção anterior.

À vista disso, na primeira etapa foi aplicada uma pré-análise, ou seja, foram identificadas algumas informações sobre cada artigo como: autoria, ano, periódico, entre outros. Na segunda etapa, foi feita a exploração do conteúdo dos artigos, mais especificamente a sua base teórica, suas escolhas metodológicas e seus principais resultados. Após o uso dos filtros, os (16) artigos selecionados foram agrupados em conformidade com a semelhança de seus objetivos e data de publicação, conforme apresentado no Quadro 2 a seguir, classificados por ordem de ano em que foram publicados, do mais antigo para o mais recente.

| Autor(es) | Título | Ano |
|--|--|------------|
| Mäkilouko M. | Coping with multicultural projects: The leadership styles of Finnish project managers | 2004 |
| Brain K.; Lewis D., | Exploring leadership preferences in multicultural workgroups: An Australian case study | 2004 |
| Zander, L; Butler, CL | Leadership modes: Success strategies for multicultural teams | 2010 |
| Zander, L; Mockaitis, AI; Butler, CL | Leading global teams | 2012 |
| Ramthun, AJ; Matkin, GS | Multicultural Shared Leadership: A Conceptual Model of Shared Leadership in Culturally Diverse Teams | 2012 |
| Herbert, K; Mockaitis, AI; Zander, L | An opportunity for east and west to share leadership: A multicultural analysis of shared leadership preferences in global teams | 2014 |
| Lisak, A; Erez, M | Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics | 2015 |
| Du-Babcock, B; Tanaka, H | Leadership Construction in Intra-Asian English as Lingua Franca Decision-Making Meetings | 2016 |
| Lisak, A; Erez, M; Sui, Y; Lee, C | The positive role of global leaders in enhancing multicultural team innovation | 2016 |
| Paunova M.; Lee Y.-T. | Collective global leadership in self-managed multicultural teams: The role of team goal orientation | 2016 |
| Lauring, J; Jonasson, C | Can leadership compensate for deficient inclusiveness in global virtual teams? | 2018 |
| Moraes, FV; Bueno, JM; Domingues, CR | The challenges of multicultural work teams: from leadership and the influence of national culture to the organizational learning process | 2018 |
| Engelsberger, A; Cavanagh, J; Bartram, T; Halvorsen, B | Multicultural skills in open innovation: relational leadership enabling knowledge sourcing and sharing | 2021 |
| Hong, HJ; Minbaeva, D | Multiculturals as strategic human capital resources in multinational enterprises | 2021 |
| Lu, JG; Swaab, RI; Galinsky, AD | Global Leaders for Global Teams: Leaders with Multicultural Experiences Communicate and Lead More Effectively, Especially in Multinational Teams | 2022 |
| Osaghae, E; Olatunji, OA | Key drivers of value amongst multicultural teams in construction projects | 2022 |

Quadro 2-Artigos Selecionados

Fonte: dados da pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Na busca eletrônica nos portais Web of Science e Scopus, o conjunto de trabalhos analisados nesta revisão foi constituído por dezesseis artigos científicos, selecionados pelos critérios de inclusão previamente estabelecidos, sendo apresentados no Gráfico 1 a seguir, separados por ano de publicação.

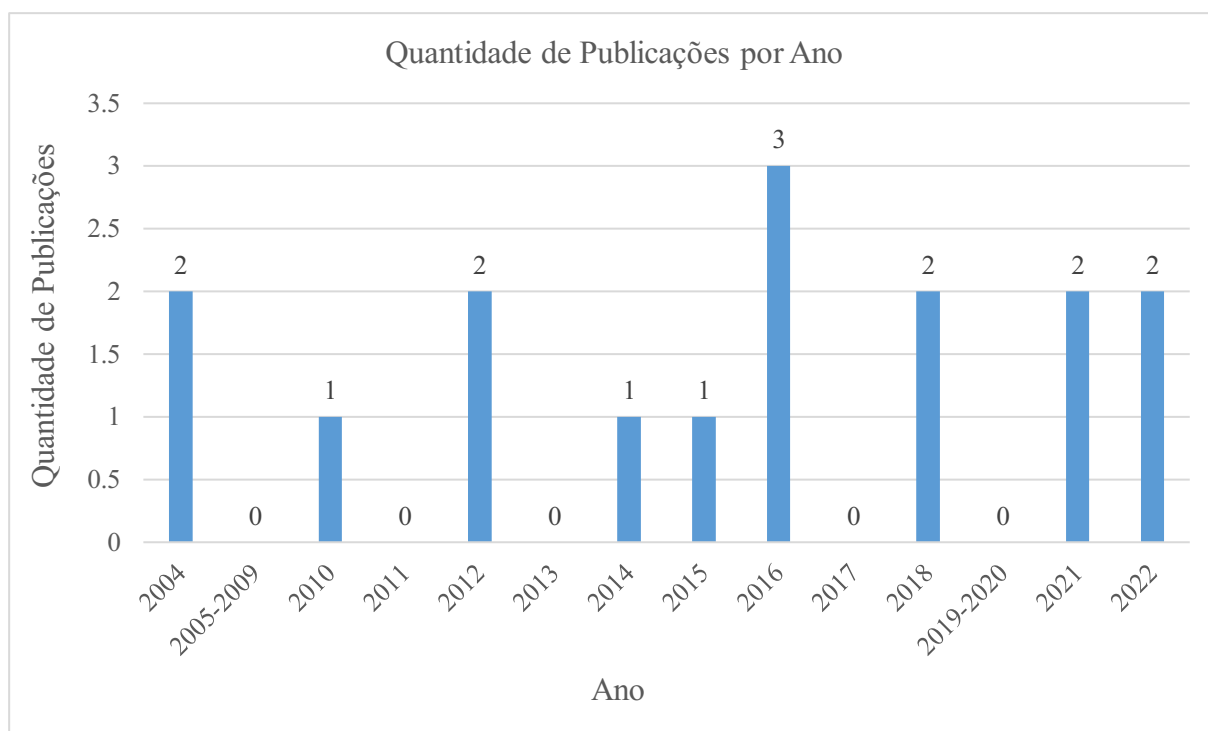


Gráfico 1-Artigos Encontrados
Fonte: dados da pesquisa.

No gráfico anterior, são apresentados a distribuição por ano das publicações identificadas, demonstrando que o ano de publicação variou de 2004 a 2022, sendo a maioria publicada a partir de 2010, e observando-se um maior volume nos anos de 2016 e 2022. O idioma predominante nas publicações foi inglês e apenas um artigo foi publicado em português.

Quanto aos procedimentos metodológicos utilizados nos artigos, houve a predominância de estudos descritivos, com abordagens qualitativas 15 (93,75%) e quali-quantativos 1 (6,25%). Em relação as técnicas utilizadas de coletas de dados dos estudos, foram identificadas técnicas diversificadas, incluindo-se: questionários, escalas e entrevistas com roteiro semiestruturado.

O levantamento dos métodos de pesquisa empregadas revelou uma predominância do estudo de caso múltiplo, representando 56,25% do total, com 9 ocorrências. Em segundo lugar, tanto a revisão bibliográfica quanto o estudo de caso simples foram citados 3 vezes cada, representando 37,5% do total. Por fim, o estudo etnográfico foi mencionado uma vez, correspondendo a 6,25% do total, indicando a utilização de uma abordagem qualitativa distinta das anteriores, focada na observação detalhada de comportamentos e culturas específicas.

No Quadro 3 a seguir, é apresentada uma matriz de síntese, contendo as informações sobre título, autores, ano de publicação, objetivo e categorização temática.

| Título | Autor(es) | Ano | Objetivo | Categoria Temática |
|---|--------------------------------------|------------|--|--|
| Coping with multicultural projects: The leadership styles of Finnish project managers | Mäkilouko M. | 2004 | Este trabalho aborda a gestão de projetos multiculturais, focando nos estilos de liderança adotados por gerentes de projeto finlandeses. | Estilos de Liderança |
| Exploring leadership preferences in multicultural workgroups: An Australian case study | Brain K.; Lewis D., | 2004 | O estudo explora as preferências de liderança em grupos de trabalho multiculturais, envolvendo entender como diferentes estilos de liderança são percebidos e preferidos por indivíduos de diferentes culturas que trabalham juntos. | Preferências por Estilos de Liderança |
| Leadership modes: Success strategies for multicultural teams | Zander, L; Butler, CL | 2010 | Este estudo analisa a adaptação dos estilos de liderança para atender às necessidades de equipes compostas por membros de diferentes culturas, tentando compreender as diferenças culturais em diversos estilos de liderança e gestão de conflitos com aplicação de uma comunicação eficaz. | Estilos de Liderança: estratégias de sucesso |
| Leading global teams | Zander, L; Mockaitis, AI; Butler, CL | 2012 | O estudo explora a liderança em equipes globais, abordando as estratégias e desafios que surgem quando se gerencia equipes compostas por membros de diferentes culturas e localizados em diferentes partes do mundo. | Estratégias e desafios da Liderança |
| Multicultural Shared Leadership: A Conceptual Model of Shared Leadership in Culturally Diverse Teams | Ramthun, AJ; Matkin, GS | 2012 | É explorado o conceito de liderança compartilhada em equipes multiculturais e como a liderança compartilhada pode ser aplicada e otimizada em contextos de diversidade cultural, destacando as dinâmicas e os desafios específicos que surgem nesses ambientes. | Estilos de Liderança: liderança compartilhada |
| An opportunity for east and west to share leadership: A multicultural analysis of shared leadership preferences in global teams | Herbert, K; Mockaitis, AI; Zander, L | 2014 | Este estudo apresenta a liderança compartilhada, vista do ponto de revisar a literatura existente sobre liderança compartilhada em equipes multiculturais e valores culturais, interligando os tipos de liderança preferidos diante a uma amostra de pessoas multiculturais. | Estilos de Liderança: liderança compartilhada |
| Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics | Lisak, A; Erez, M | 2015 | O artigo analisa como líderes emergem dentro de equipes compostas por membros de diferentes culturas e como a dinâmica multicultural dessas equipes traz desafios únicos e oportunidades para a emergência de liderança, exigindo habilidades específicas dos indivíduos que desejam assumir papéis de liderança. | Características e Habilidades específicas da liderança |
| Leadership Construction in Intra-Asian English as Lingua Franca Decision-Making Meetings | Du-Babcock, B; Tanaka, H | 2016 | O artigo explora a construção da liderança em contextos de comunicação onde o inglês funciona como a língua comum (língua franca) entre participantes de diversas origens linguísticas e culturais dentro da Ásia. É visto uma dinâmica específica da liderança em reuniões de tomada de decisão, focalizando como os líderes emergem, exercem influência e facilitam o processo de decisão quando o inglês é utilizado como meio de comunicação. Isso envolve a análise de práticas discursivas, estratégias de comunicação e a influência das diferenças culturais e linguísticas na construção da liderança e na eficácia da tomada de decisão. | Construção da Liderança e Comunicação |
| The positive role of global leaders in | Lisak, A; Erez, M; | 2016 | É examinado o efeito positivo da identidade global dos líderes sobre inovação dentro das equipes multiculturais e como conduzir o | Liderança Global e Inovação |

| | | | | |
|--|--|------|--|---|
| enhancing multicultural team innovation | Sui, Y; Lee, C | | processo de adesão a diversidade cultural dentro da organização. Permeando o estilo de liderança mais adequado para conclusão do objetivo de inovação compartilhado. | |
| Collective global leadership in self-managed multicultural teams: The role of team goal orientation | Paunova M.; Lee Y.-T. | 2016 | O artigo investiga a liderança global colectiva em organizações multiculturais autogeridas, verificando o desempenho e como a liderança orienta tais equipes multiculturais. | Liderança Global e Coletiva |
| Can leadership compensate for deficient inclusiveness in global virtual teams? | Lauring, J; Jonasson, C | 2018 | Analisar a liderança com o conceito de transformar equipes multiculturais, tentando compensar a falta de inclusão linguística em tais equipes, visto que há a diversidade linguística e que independente das diferenças o líder deve examinar como esta diversidade afeta os indivíduos da equipe e as possibilidades de melhorar o desempenho dos mesmos. | Liderança e Inclusão |
| The challenges of multicultural work teams: from leadership and the influence of national culture to the organizational learning process | Moraes, FV; Bueno, JM; Domingues, CR | 2018 | O artigo analisa os desafios enfrentados por equipes de trabalho multiculturais, discutindo como a diversidade cultural pode afetar a dinâmica de liderança dentro das equipes, destacando como diferentes culturas nacionais influenciam esse processo. | Liderança e Diversidade Cultural |
| Multicultural skills in open innovation: relational leadership enabling knowledge sourcing and sharing | Engelsberger, A; Cavanagh, J; Bartram, T; Halvorsen, B | 2021 | O artigo analisa como a liderança relacional facilita o processo de <i>sourcing</i> (aquisição) e <i>sharing</i> (compartilhamento) de conhecimento em contextos multiculturais. Isso implica que líderes que são capazes de entender e gerenciar eficazmente a diversidade cultural em equipes de inovação aberta têm maior probabilidade de alcançar sucesso na colaboração e na criação de valor através do compartilhamento de conhecimento entre diferentes culturas. | Estilos de Liderança: liderança relacional |
| Multiculturals as strategic human capital resources in multinational enterprises | Hong, HJ; Minbaeva, D | 2021 | Os autores exploram como indivíduos de diferentes culturas são vistos não apenas como membros de equipe, mas como recursos estratégicos essenciais para empresas multinacionais, explora questões como a gestão da diversidade cultural, os benefícios da inclusão de diferentes perspectivas no ambiente de trabalho global, e estratégias eficazes para maximizar o potencial desses recursos humanos dentro da organização. | Estratégias de Liderança e Diversidade Cultural |
| Global Leaders for Global Teams: Leaders with Multicultural Experiences Communicate and Lead More Effectively, Especially in Multinational Teams | Lu, JG; Swaab, RI; Galinsky, AD | 2022 | O estudo identifica a eficácia comunicativa e de liderança de indivíduos que possuem vivências culturais diversas, particularmente no contexto de equipes multinacionais. | Liderança Global e Comunicação |
| Key drivers of value amongst multicultural teams in construction projects | Osaghae, E; Olatunji, OA | 2022 | Este estudo explicita quais os impulsionadores de valor relacionados à multiculturalidade entre equipes de projeto envolvidas em grandes projetos de construção e necessidade de identificação e análise desses fatores para entender como eles impactam o desempenho e a eficiência. | Impulsionadores de Valor e Diversidade Cultural |

Quadro 3-Temas categorizados

Fonte: dados da pesquisa.

Dentre os presentes estudos são apresentadas algumas questões interligando as temáticas pré-determinadas como base de pesquisa, apontando um crescimento de publicações referentes a liderança no contexto de equipes multiculturais. Ao realizar o levantamento de temas relacionados à liderança revela uma forte ênfase em diferentes estilos de liderança, que aparecem em 6 das 16 categorias temáticas mencionadas, representando 37,5% da totalidade. Estes estilos de liderança são tratados em diversas perspectivas, como liderança compartilhada, relacional e estratégias de sucesso, o que enfatiza uma atenção crescente para a adaptação das abordagens de liderança às necessidades contemporâneas das organizações.

Ademais, há uma presença significativa de temas que relacionam liderança global com aspectos como inovação e comunicação, contabilizando 3 tópicos (18,75%), o que reflete o papel cada vez mais importante da liderança de possuir uma mentalidade global em ambientes corporativos multiculturais e a necessidade de estratégias eficazes de comunicação. Outro conjunto de tópicos foca em liderança e diversidade cultural, com 3 menções (18,75%), explorando como a inclusão e a diversidade são fomentadas pelas práticas integrativas da liderança, evidenciando os desafios e estratégias para gerir equipes multiculturais. Há também um foco considerável em estratégias e habilidades específicas de liderança, com 4 tópicos (25%), cobrindo a construção da liderança, as habilidades de comunicação e os desafios estratégicos associados à diversidade cultural.

Destaca-se uma crescente busca por compreender o estilo multifacetado que é a liderança quando interligada ao contexto de equipes multiculturais. O estilo de liderança e suas características passam por adaptações a cada contexto e necessidade como foi apresentado por alguns dos artigos. Como já mencionado, não existe uma definição exata, ao passo de que alguns trabalhos trouxeram uma nova perspectiva sobre os conceitos, por exemplo, a visão emergente sobre liderança compartilhada, sendo descentralizado as decisões e ideias e surgindo uma colaboração coletiva, onde todos da equipe contribuem com suas perspectivas e experiências únicas, o que enriquece o processo de tomada de decisão e cria um ambiente de aprendizado e valorização. Outro tipo de liderança exposto foi a liderança global, o que traz a gestão administrativa de forma integrada em fronteiras com diferentes ecossistemas em nível global. Com a abertura econômica, as empresas passaram a enfrentar um ambiente altamente competitivo, estimulando o surgimento deste tipo de liderança para lidar com a complexidade enfrentada por conta das diferenças culturais existentes, lidando com os desafios e em contraponto se beneficiando, agregando valor e elevando através de ações a equipe e organização a padrões globais.

Os estudos de 2004 a 2018 trazem uma maior percepção de foco na contextualização da análise da liderança presente em times que possuem uma diversidade cultural, trazendo aspectos como a influência dada pela intercomunicação, sob a perspectiva individual quanto coletiva, tornando-se vantagem competitiva e estratégica, enaltecendo os valores culturais a cada desafio exposto. Esta construção e explicação da liderança em equipes multiculturais detalham as características deste contexto de liderança apontando habilidades específicas, a importância do contexto global, a necessidade de saber lidar com a diversidade e administrar conflitos. Nesse sentido, a liderança é vista como um componente organizacional associado a comunicação, planejamento, relações interpessoais, entre outros, mas com as particularidades do contexto intercultural.

A partir do ano de 2018, surgem novas análises que permeiam outros focos, analisando os recursos estratégicos, trazendo um olhar de reflexão da necessidade de potencialização do uso do capital humano. É visto que mudanças demográficas continuarão a mudar a natureza do trabalho, pois um mundo mais globalizado e tecnológico aumenta os desafios latentes às organizações. Nesse âmbito, as equipes multiculturais oferecem um conjunto diversificado de benefícios, mas em contraponto tais equipes também apresentam múltiplas barreiras que são caracterizados pela comunicação, poder e controle, resolução de conflitos e obtenção dos resultados esperados.

Explorar, por meio de estudos específicos, quais são os impulsionadores de valor relacionados à multiculturalidade leva à inclusão de diferentes perspectivas no ambiente de trabalho, assim, gerando a necessidade de estratégias de maximização do potencial dos recursos humanos. Em todos os artigos é convergido para o tema central, analisando parâmetros que interligam questões sobre diversidade cultural, liderança, comunicação, o processo de aprendizagem dentro da organização, impactos sob o desempenho, eficiência quanto indivíduo ou coletivamente dentro da equipe etc.

O conceito de diversidade cultural exposto remete a compreensão dos diversos aspectos únicos em diferentes culturas, e esta inclusão de diferentes perspectivas culturais em uma organização traz como favorecimento, o desenvolvimento de soluções mais criativas e eficientes para os desafios internos e externos. Nos artigos Lisak *et al.* (2016), Moraes *et al.* (2018), Engelsberger *et al.* (2021) e Hong *et al.* (2021), é enfatizado o processo de aquisição e compartilhamento de conhecimento em contextos multiculturais resultando em um ambiente de maior inovação com mais probabilidade de vantagem competitiva.

Ademais em alguns artigos é relacionado dimensões da diversidade que foram além da cultural, como mencionado em Lisak *et al.* (2015) e Moraes *et al.* (2018) que traz a menção a

diversidade racial/étnica refletindo sobre como as diferenças podem afetar percepções de identidade, diferenças geracionais, trazendo à tona diversidades de experiências, habilidades tecnológicas e expectativas em relação ao trabalho e à liderança.

Há uma lacuna nos estudos referentes sobre questões de poder, conflitos e realização de objetivos, que podem criar problemas de desempenho e exigem acordo, integração da equipe entre outros fatores, o que tem relação com o objetivo da pesquisa, há a necessidade de uma abordagem mais aprofundada sobre a dinâmica organizacional e o impacto que esses fatores podem ter no desempenho de equipes.

Além das categorias temáticas, outra informação relevante para compreender o conjunto dos estudos selecionados é saber quais foram as principais abordagens teóricas e teorias empregadas, como apontado no Quadro 4, a seguir:

| Título | Autor(es) | Ano | Teorias/abordagens teóricas |
|---|--------------------------------------|------------|--|
| Coping with multicultural projects: The leadership styles of Finnish project managers | Mäkilouko M. | 2004 | Teoria dos traços de liderança, teoria comportamental, teoria situacional, liderança transformacional e transcultural. |
| Exploring leadership preferences in multicultural workgroups: An Australian case study | Brain K.; Lewis D., | 2004 | Liderança compartilhada, liderança vertical, dimensões culturais |
| Leadership modes: Success strategies for multicultural teams | Zander, L; Butler, CL | 2010 | Teoria da liderança situacional, liderança transformacional e liderança Servidora |
| Leading global teams | Zander, L; Mockaitis, AI; Butler, CL | 2012 | Liderança transformacional, teoria da diversidade cultural, liderança situacional, gestão internacional |
| Multicultural Shared Leadership: A Conceptual Model of Shared Leadership in Culturally Diverse Teams | Ramthun, AJ; Matkin, GS | 2012 | Teoria da liderança compartilhada, teoria multicultural, dimensões culturais. |
| An opportunity for east and west to share leadership: A multicultural analysis of shared leadership preferences in global teams | Herbert, K; Mockaitis, AI; Zander, L | 2014 | Liderança compartilhada, liderança vertical, liderança intercultural e equipes multiculturais. |
| Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics | Lisak, A; Erez, M | 2015 | Teoria dos traços de liderança, teoria dos comportamentos emergentes atrelado com liderança, gestão internacional, internacionalização e dimensões culturais. |
| Leadership Construction in Intra-Asian English as Lingua Franca Decision-Making Meetings | Du-Babcock, B; Tanaka, H | 2016 | Teoria da liderança distributiva, realizam uma análise de discurso para examinar como a linguagem é usada para construir a liderança e competência comunicativa intercultural. |
| The positive role of global leaders in enhancing multicultural team innovation | Lisak, A; Erez, M; Sui, Y; Lee, C | 2016 | Liderança transformacional, liderança compartilhada, teoria da identidade social e gestão internacional. |
| Collective global leadership in self-managed multicultural teams: The role of team goal orientation | Paunova M.; Lee Y.-T. | 2016 | Liderança transcultural, teoria dos estilos de liderança situacional, gestão internacional, internacionalização. |
| Can leadership compensate for deficient inclusiveness in global virtual teams? | Lauring, J; Jonasson, C | 2018 | Liderança transformacional, liderança transacional, teorias da comunicação. |

| | | | |
|--|---|------|--|
| The challenges of multicultural work teams: from leadership and the influence of national culture to the organizational learning process | Moraes, FV; Bueno, JM; Domingues, CR | 2018 | Liderança transformacional, situacional, compartilhada, teorias de aprendizagem organizacional, equipes multiculturais, dimensões culturais. |
| Multicultural skills in open innovation: relational leadership enabling knowledge sourcing and sharing | Engelsberger, A; Cavanagh, J; Bartram, T; Halvorsen, B | 2021 | Teoria da liderança transformacional e transacional, liderança relacional, multiculturalismo. |
| Multiculturals as strategic human capital resources in multinational enterprises | Hong, HJ; Minbaeva, D | 2021 | Dimensões culturais, teoria da identidade social, multiculturalismo, teorias da comunicação, internacionalização. |
| Global Leaders for Global Teams: Leaders with Multicultural Experiences Communicate and Lead More Effectively, Especially in Multinational Teams | Lu, JG; Swaab, RI; Galinsky, AD | 2022 | Liderança transformacional, teorias da comunicação, multiculturalismo. |
| Key drivers of value amongst multicultural teams in construction projects | Osaghae, E; Olatunji, AO | 2022 | Equipes multiculturais, cultura organizacional, liderança, dimensões culturais. |

Quadro 4-Principais Abordagens Teóricas

Fonte: dados da pesquisa.

Nota-se que na maioria dos artigos é incorporado múltiplas teorias, utilizando-as como referência principal ou complementar, variando de acordo com o ponto de análise, mesclando as características de um tipo e outro, isto pois depende do objetivo do estudo/empresa e das necessidades da equipe. No que tange ao referencial teórico utilizado nos estudos, é descrito a quantidade de menções no Quadro 5 a seguir:

| Referencial Teórico/Conceito | Frequência |
|-----------------------------------|------------|
| Liderança Transformacional | 7 |
| Dimensões Culturais | 6 |
| Teoria da Liderança Situacional | 4 |
| Teoria da Liderança Compartilhada | 4 |
| Gestão Internacional | 4 |
| Internacionalização | 3 |
| Multiculturalismo | 3 |
| Teoria da Comunicação | 3 |
| Liderança Transcultural | 2 |
| Liderança Vertical | 2 |
| Teoria dos Traços de Liderança | 2 |
| Teoria da Liderança Distributiva | 2 |
| Teoria Comportamental | 2 |

| | |
|--|---|
| Equipes Multiculturais | 2 |
| Teoria da Identidade Social | 2 |
| Liderança Transacional | 2 |
| Liderança Relacional | 2 |
| Liderança Servidora | 2 |
| Teorias de Aprendizagem Organizacional | 1 |
| Cultura Organizacional | 1 |

Quadro 5-Principais Referencial teórico

Fonte: dados da pesquisa.

Essa variedade de referencial teórico demonstra a complexidade do tema e identifica as principais tendências de pesquisa. No mundo dinâmico de hoje, é necessário que os líderes desafiem o status quo, criando visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da equipe a querer realizar estas visões. É recorrente na literatura analisada que a gestão de equipes está diretamente ligada às características de liderança do gestor, mas há a necessidade de alinhamento referente ao relacionamento interpessoal com a equipe e esta visão global, pois ideias e valores culturais influenciam diretamente no desempenho do coletivo e conseqüentemente no andamento e resultado do trabalho. Neste sentido, a combinação de diferentes teorias permite uma análise mais aprofundada e abrangente dos fenômenos estudados, considerando tanto os aspectos individuais quanto os contextuais.

Com relação aos resultados e ou achados de pesquisa relatos nos estudos, no Quadro 6 a seguir, é apresentada uma síntese para cada um dos artigos analisados.

| Título | Autor(es) | Ano | Resultados/Achados de Pesquisa |
|--|------------------------|------------|--|
| Coping with multicultural projects: The leadership styles of Finnish project managers | Mäkilouko M. | 2004 | A pesquisa traz que os gestores de projetos finlandeses adotam uma abordagem adaptativa e flexível ao liderar equipes multiculturais. Eles valorizam a sensibilidade cultural, a comunicação aberta e a capacidade de adaptação às diferenças culturais como estratégias-chave para mitigar desafios e promover o sucesso em projetos multiculturais. Além disso, a pesquisa sugere que a habilidade de criar um ambiente inclusivo e de promover o entendimento mútuo entre os membros da equipe é crucial para o desempenho eficaz nessas configurações complexas. |
| Exploring leadership preferences in multicultural workgroups: An Australian case study | Brain K.; Lewis D., | 2004 | Os principais achados revelaram que líderes eficazes em equipes multiculturais demonstram uma combinação de habilidades adaptativas e sensibilidade cultural. As preferências de liderança variam significativamente entre os grupos culturais representados, com algumas culturas valorizando mais a liderança participativa e outras favorecendo uma abordagem mais direta e autocrática. Além disso, a comunicação clara e a habilidade de resolver conflitos interculturais emergiram como aspectos cruciais |

| | | | |
|---|--|------|--|
| | | | para o sucesso da liderança em ambientes multiculturais na Austrália. |
| Leadership modes: Success strategies for multicultural teams | Zander, L; Butler, CL | 2010 | É destacado a importância da adaptação cultural e da flexibilidade no estilo de liderança, enfatizando a necessidade de líderes compreenderem e integrarem as diversas perspectivas culturais dos membros da equipe. Além disso, ressalta-se a habilidade de liderança situacional como crucial para navegar nas complexidades de contextos multiculturais, promovendo a colaboração e a eficácia da equipe. |
| Leading global teams | Zander, L; Mockaitis, AI; Butler, CL | 2012 | É destacando a importância da comunicação clara, compreensão cultural e adaptação às diferenças de tempo e distância. Ele enfatiza a necessidade de líderes desenvolverem habilidades interculturais para promover a coesão e o desempenho das equipes, além de utilizar tecnologias que facilitem a colaboração em diferentes fusos horários. O artigo também destaca a importância de estabelecer metas claras e incentivar a autonomia, promovendo um ambiente de trabalho inclusivo e produtivo. |
| Multicultural Shared Leadership: A Conceptual Model of Shared Leadership in Culturally Diverse Teams | Ramthun, AJ; Matkin, GS | 2012 | Os principais achados destacam que a liderança compartilhada, quando adaptada para considerar a diversidade cultural, pode promover maior inovação, eficácia e coesão nas equipes. O estudo enfatiza a importância de práticas de liderança que integrem perspectivas culturais diversas, facilitando a colaboração e a resolução criativa de problemas em contextos multiculturais. |
| An opportunity for east and west to share leadership: A multicultural analysis of shared leadership preferences in global teams | Herbert, K; Mockaitis, AI; Zander, L | 2014 | Foram encontrados padrões que reforçam a literatura de liderança intercultural e compartilhada. O estudo avança na teoria e pode ser aplicado na prática, visto que é possível entender a melhor forma de configuração e liderança em equipes multiculturais. Mesmo com as diversidades culturais e de valores, o individualismo e coletivismo são empregados a fim desta variação envolver a liderança da forma de liderança partilhada. |
| Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics | Lisak, A; Erez, M | 2015 | É apresentado que em equipes multiculturais, características globais como a habilidade de adaptação cultural e a competência em comunicação intercultural emergem como fatores-chave para o surgimento de lideranças eficazes. A pesquisa destaca que líderes eficazes nessas equipes não apenas demonstram competência técnica, mas também habilidades de liderança culturalmente sensíveis, promovendo a coesão e o desempenho do grupo através da gestão eficaz da diversidade cultural. |
| Leadership Construction in Intra-Asian English as Lingua Franca Decision-Making Meetings | Du-Babcock, B; Tanaka, H | 2016 | É apresentado o papel da competência linguística na construção colaborativa da liderança e tal liderança é distribuída entre os membros em vez de centralizá-la, trazendo aspectos de negociação de significados e a influência das identidades culturais. |
| The positive role of global leaders in enhancing multicultural team innovation | Lisak, A; Erez, M; Sui, Y; Lee, C | 2016 | Foi validado que os líderes de equipes multiculturais com uma identidade global forte valorizam a diversidade cultural para promover os objetivos de inovação. |
| Collective global leadership in self-managed multicultural teams: The role of team goal orientation | Paunova M.; Lee Y.-T. | 2016 | Equipes multiculturais autogeridas funcionam melhor quando exercem a liderança global coletivamente, apoiam uma abordagem positiva no ambiente, caracterizado pela confiança, segurança e identidade compartilhada, eles são |

| | | | |
|--|---|------|--|
| | | | compostos por membros com forte orientação de aprendizagem. |
| Can leadership compensate for deficient inclusiveness in global virtual teams? | Lauring, J; Jonasson, C | 2018 | Foi confirmado que a liderança transformacional pode compensar a falta de atitudes inclusivas a respeito à linguagem. |
| The challenges of multicultural work teams: from leadership and the influence of national culture to the organizational learning process | Moraes, FV; Bueno, JM; Domingues, CR | 2018 | Os principais achados destacam que equipes de trabalho multiculturais enfrentam desafios significativos relacionados à liderança, influência da cultura nacional e ao processo de aprendizagem organizacional. A pesquisa indica que líderes eficazes em equipes multiculturais devem adaptar seus estilos de liderança para promover a colaboração e a coesão entre membros de diferentes origens culturais. Além disso, a cultura nacional exerce uma forte influência nas dinâmicas de equipe, afetando a comunicação, a tomada de decisões e a resolução de conflitos. O processo de aprendizagem organizacional nessas equipes é complexo, exigindo uma abordagem adaptativa e inclusiva para integrar perspectivas diversas e promover um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso. |
| Multicultural skills in open innovation: relational leadership enabling knowledge sourcing and sharing | Engelsberger, A; Cavanagh, J; Bartram, T; Halvorsen, B | 2021 | Os principais achados destacam a importância da liderança relacional na facilitação da busca e compartilhamento de conhecimento em equipes multiculturais. Tal pesquisa identificou que líderes que demonstram habilidades de comunicação intercultural e promovem um ambiente inclusivo são mais eficazes em integrar perspectivas diversas e mobilizar recursos cognitivos. Isso não apenas aumenta a inovação e a criatividade nas equipes, mas também fortalece a coesão e o comprometimento dos membros, resultando em melhores resultados organizacionais em contextos de inovação aberta. |
| Multiculturals as strategic human capital resources in multinational enterprises | Hong, HJ; Minbaeva, D | 2021 | Indivíduos multiculturais são recursos estratégicos valiosos para empresas multinacionais devido à sua habilidade de integrar diferentes perspectivas culturais e facilitar a adaptação às demandas locais e globais. Em análise resulta-se que eles contribuem para a inovação, melhorando a capacidade da empresa de compreender e atender diversos mercados, além de promoverem um ambiente de trabalho inclusivo e culturalmente sensível. |
| Global Leaders for Global Teams: Leaders with Multicultural Experiences Communicate and Lead More Effectively, Especially in Multinational Teams | Lu, JG; Swaab, RI; Galinsky, AD | 2022 | Experiências multiculturais adquiridas por indivíduos e líderes ao longo do tempo resulta em uma comunicação mais assertiva e funcional o que conduz a vantagem competitiva no mercado |
| Key drivers of value amongst multicultural teams in construction projects | Osaghae, E; Olatunji, AO | 2022 | Os principais impulsionadores de valor da intencionalidade, liderança corporativa estratégica e determinação para trabalhar com desafios de complexidades e incertezas ocasionadas pela diversidade cultural. |

Quadro 6-Principais Resultados/Achados de Pesquisa

Fonte: dados da pesquisa.

Com base nos apontamentos apresentados no quadro anterior, observa-se que as pesquisas apresentam, em sua maioria, um ponto de convergência nos resultados. É exposto

que para que os líderes se tornem eficazes em equipes multiculturais, há a necessidade de compreensão, adaptação e flexibilidade nos seus estilos de liderança afim de promover colaboração e a coesão entre os membros. Ademais, o indivíduo deve ter uma comunicação clara e habilidade intercultural alinhada para esta configuração adaptativa, pois é um ambiente de trabalho inclusivo e culturalmente sensível. Cada vez mais em ambientes organizacionais é apresentado a necessidade de integração das perspectivas culturais, pois como apresentado este ambiente se torna inovador, criativo etc. Este fator é uma estratégia-chave para mitigar desafios e promover o sucesso em projetos multiculturais tornando vantagem competitiva no mercado.

É possível perceber ainda que é necessárias investigações mais aprofundadas quanto a: estilos de liderança, eficácia, comunicação intercultural e competências. Estudos longitudinais e com variações é necessário para a verificação de impactos emergentes, como por exemplo novas tecnologias. Por fim, as matrizes construídas permitem uma exposição clara e coesa dos estudos publicados no decorrer do tempo com base na temática e no conteúdo abordado em cada pesquisa, o que demonstra de uma forma prática a síntese do que tem sido investigado sobre as temáticas nos últimos anos.

Por fim, foram organizadas, no Quadro 7 a seguir, as sugestões para estudos futuros conforme apontados pelos autores dos artigos analisados.

| Temas | Sugestões de Estudos |
|---|--|
| Estilos de Liderança em Equipes Multiculturais | Explorar a eficácia de diferentes estilos de liderança e suas adaptações em contextos multiculturais |
| Competências Interculturais de Líderes | Analisar como as competências interculturais influenciam o desempenho da equipe e a coesão |
| Comunicação Intercultural | Investigar métodos de comunicação intercultural, especialmente com o uso de tecnologias emergentes |
| Inovação e Criatividade em Equipes Diversas | Examinar como a liderança compartilhada e a diversidade cultural impactam a inovação e criatividade |
| Impacto de Tecnologias em Liderança | Estudar o impacto das tecnologias de comunicação e ferramentas de gestão virtual na liderança e nas dinâmicas de equipes |
| Integração e Adaptação Cultural | Analisar como as práticas de gestão e aprendizagem organizacional podem integrar e adaptar líderes multiculturais |
| Diversidade Cultural em Equipes Globais | Investigar o impacto da diversidade cultural e as dinâmicas de poder em equipes de projetos globais e auto-gerenciadas. |
| Efeitos de Normas Culturais na Liderança | Estudar como normas culturais influenciam a liderança e a colaboração em equipes globalizadas |
| Mudanças nas Configurações de Equipes Multiculturais | Analisar como novos membros em equipes multiculturais afetam as dinâmicas e a eficácia do grupo |
| Avaliação e Comparação de Líderes em Diferentes Contextos | Realizar comparações entre equipes co-localizadas e virtuais, e avaliar o comportamento e preferências dos líderes |
| Influência de Traços Pessoais na Liderança | Explorar como gênero, personalidade e proficiência linguística afetam a dinâmica da liderança multicultural |

| | |
|--|--|
| Estudos Longitudinais | Sugerir estudos longitudinais para observar a evolução da liderança e preferências em equipes multiculturais ao longo do tempo |
| Impacto de Estilos de Liderança na Eficiência e Desempenho | Investigar como diferentes estilos de liderança impactam o desempenho em projetos de construção e outros setores |
| Treinamento de Liderança e Comunicação | Desenvolver programas de treinamento para melhorar competências de liderança e comunicação em contextos multiculturais |

Quadro 7-Temas sugeridos para pesquisas futuras

Fonte: dados da pesquisa.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho atingiu o seu objetivo geral e objetivos específicos ao expor um panorama da literatura acadêmica sobre liderança em equipes multiculturais, por meio de uma revisão integrativa, descrevendo o que se tem publicado sobre a temática, a partir da análise e filtragem dos resultados fornecidos pelas bases de dados Web of Science e Scopus. Ademais, foram apresentados os temas relacionados, as principais abordagens teóricas, além da síntese dos resultados encontrados nas pesquisas.

Com relação aos resultados, verificou-se uma menor produção nos estudos realizados para entender, por exemplo, a conexão entre liderança e equipes multiculturais. Por todo o exposto, acredita-se que os resultados aqui apresentados contribuem para o mapeamento das principais teorias e métodos utilizados nos estudos sobre o tema, bem como para a identificação dos possíveis caminhos a serem explorados por futuras pesquisas na área.

Como limitação, verificou-se que há poucos estudos empíricos que investiguem a relação aqui estudada entre os temas liderança e equipes multiculturais. Logo, sugere-se para pesquisas futuras a utilização de outros repositórios de dados ou a redefinição de critérios de inclusão e exclusão para tentar encontrar mais estudos que, porventura, não tenham sido identificados nesta pesquisa.

6. REFERÊNCIAS

ADLER, N.J. (1986) International Dimensions of Organizational Behavior. *International Executive*, 28, 31-32. <https://doi.org/10.1002/tie.5060280112>.

ADLER, N. J.; GUNDERSEN, A. *International Dimensions of Organizational Behavior*. 5th Ed. Mason, Ohio, USA: Thomson South-Western, 2008.

ATKINSON, Anthony A. *Contabilidade Gerencial*, São Paulo, Editora Atlas S.A., 2000.

AVOLIO, Bruce J.; LUTHANS, Fred; WALUMBWA, Fred O. Authentic leadership: theory-building for veritable sustained performance. Working paper. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln, 2004.

BASS, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32. doi: 10.1080/135943299398410.

BASS, B. *The Bass Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications*. 4 ed. New York: Free Press, 2008.

BLANCHE, C.; & Dupuis, J. P. (2019). From The Hague to Paris to Montreal: knowledge transfer and cultural synergy in a multicultural organization. *International Journal of Cross Cultural Management*, 19(1), pp. 27–46.

BRAIN, Kenneth & Lewis, Dianne (2004) Exploring Leadership Preferences in Multicultural Workgroups: An Australian Case Study. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(3), pp. 263-278.

BROOME, M.E. Integrative literature reviews for the development of concepts. In: RODGERS, B.L.; CASTRO, A.A. *Revisão sistemática e meta-análise*. 2006. Disponível em www.metodologia.org/meta1.PDF.

BUENO, J.; & Freitas, M. (2015). As equipes multiculturais em subsidiárias brasileiras de multinacionais: um estudo de casos múltiplos. *Organizações & Sociedade*, 72 (1), p. 15- 34.

BENEFIELD LE. Implementing evidence-based practice in home care. *Home Healthc Nurse* 2003 Dec; 21(12):804-11.

BERNARDES, H. M. *Cultura organizacional para inovação*. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/52601>. Acesso em: 10 Set. de 2024.

CALDAS, M. P. *Culturas brasileiras: entendendo perfis no plural e em mutação*. In Barbosa, L. *Cultura e diferença nas organizações*. São Paulo, Atlas, 2009.

CALIGIURI, P.; TARIQUE, I. Predicting effectiveness in global leadership activities. *Journal of World Business*. Vol. 44, n. 3, p. 336-346, 2009. doi: 10.1016/j.jwb.2008.11.005.

CARPENTER, M. A.; SANDERS, W. G.; GREGERSEN, H. B. Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay. *Academy of Management Journal*. Vol. 44, p. 493-511, 2001.

CATELLI, Armando (Coord). *Controladoria – Uma Abordagem de Gestão Econômica*, 2ª Edição, São Paulo, Editora Atlas S.A., 2001.

CONNAUGHTON, S.; & Shuffler, M. (2007). Multinational and multicultural distributed teams. *Small Group Research*, 38 (3), p. 387-412.

COOPER, Cecily; SCANDURA, Terri; SCHIERSHEIM, Chester A. Looking forward but learning from our past: potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, v. 16, n. 3, p. 474-493, 2005.

COVEY, S. R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CREVANI, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77- 86. doi: 10.1016/j.scaman.2009.12.003.

DAY, D. V., & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

DU-BABCOCK, B., & Tanaka, H. (2017). Leadership construction in intra-Asian English as lingua franca decision-making meetings. *International Journal of Business Communication*, 54(1), 83-98.

EIDT, P. e Enoque Silva Junior, E. (2012) “Globalização: as marcas da homogeneização do mundo no universo regional”, *Geografares*. Vitória, Brasil, (13), p. 160–191. doi: 10.7147/GEO13.2949.

ENGELSBERGER, A., Cavanagh, J., Bartram, T., & Halvorsen, B. (2022). Multicultural skills in open innovation: Relational leadership enabling knowledge sourcing and sharing. *Personnel Review*, 51(3), 980–1002. <https://doi.org/10.1108/pr-10-2019-0539>.

FARIA, J. H. de; MENEGHETTI, F. K. Liderança e organizações. *Revista De Psicologia*, v.2,n2 2, p. 93-119, 2011.

FONSECA, A. M.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 19, n. 3, p. 290-310, 2015. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>.

GROSSMAN, R. (2016). The Industries That Are Being Disrupted the Most by Digital. *Harvard Business Review*, 1–6.

HOFSTEDE, G. (1997). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.

HERBERT, K.; Mockaitis, A.I.; Zander, L. An opportunity for east and west to share leadership: A multicultural analysis of shared leadership preferences in global teams. *Asian Bus. Manag.* 2014, 13, 257–282.

HERSEY, P; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional*. São Paulo: EPU, 1986.

HONG, H.J. and Minbaeva, D. (2021), “Multiculturals as strategic human capital resources in multinational enterprises”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 53 No. 1, pp. 95-125, doi: 10.1057/s41267-021-00463-w.

HOY, W. K.; MISKEL, C. G. *Administração educacional: teoria, pesquisa e prática*. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

KATZ, D.; KAHN, R.L. *Leadership practices in relation to productivity and morale. Group Dynamics: Research and Theory*. 2. ed. Elmsford: Row, Paterson, 1973.

KOHLI, R., & Melville, N. P. (2019). Digital innovation: A review and synthesis. *Information Systems Journal*, 29(1), 200–223. <https://doi.org/10.1111/isj.12193>.

KOTTER, J. P. *Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia*. São Paulo: Campus, 2000.

KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. *O desafio da liderança: como fazer acontecer em sua empresa*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

LAURING, J.; JONASSON, C. Can leadership compensate for deficient inclusiveness in global virtual teams? *Human Resource Management Journal*, v. 28, p. 392– 409, 2018.

LISAK, A., & Erez, M. (2015). Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics. *Journal of World Business*, 50(1), 3–14. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.01.002>.

LISAK, A, M Erez, Y Sui and C Lee (2016). The positive role of global leaders in enhancing multicultural team innovation. *Journal of International Business Studies*, 47, 655–673.

LU, J. G., Swaab, R. I., and Galinsky, A. D. (2022). Global leaders for global teams: leaders with multicultural experiences communicate and lead more effectively, especially in multinational teams. *Organ. Sci.* 33, 1554–1573. doi: 10.1287/orsc.2021.1480.

MARCHIORI, Marlene Regina. *Comunicação como expressão da humanização nas organizações da contemporaneidade*. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

MAKILOUKO, M. (2004) Coping with multicultural projects: the leadership styles of Finnish project managers. *International Journal of Project Management*, 22, 387– 396.

MCWHINNEY, W. (1997). *Paths of Change. Strategic Choices for Organizations and Society*. Thousand Oaks, CA: Sage.

MENDENHALL, M. E. Leadership and the Bird of Global Leadership. In: MENDENHALL, M. E. et al. (ed.). *Global Leadership: Research, Practice, and Development*. 2nd ed. London: Routledge, 2013.

MENDEHALL, M. E. et al. (ed.). *Global Leadership: Research, Practice, and Development*. 2. ed. New York, Routledge, 2013.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto Contexto Enfermagem*, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, out./dez. 2008.

MORAES, F. V., Bueno, J. M., & Domingues, C. R. (2018). Os desafios de equipes multiculturais de trabalho: da liderança e influência da cultura nacional ao processo de aprendizagem organizacional. *Revista de Gestão e Secretariado*, 11(2), 164-189. <https://doi.org/10.7769/gesec.v11i2.1066>.

NETO, M. A. Importância do plano de carreira, cargos e salários na administração pública, 2010. Disponível em: <<http://www.recantodasletras.com.br/textosjuridicos/2292735>>. 01/07/2024.

NORTHOUSE, P.G. *Leadership: Theory and Practice*, 7. ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2015.

OBIKUNLE, O. Dealing with cultural diversity in Project Management: A dilemma in communication. *Proceedings of the Project Management Institute annual seminar & symposium*, San Antonio, Texas, USA, 2002.

OLATUNJI, Oluwole Alfred and Osaghae, Ephraim. 2024. "Key drivers of value amongst multicultural teams in construction projects." *International Journal of Construction Project Management*. 24 (14), pp. 1581-1588. <https://doi.org/10.1080/15623599.2023.2221059>.

OLIVEIRA, M. *Liderança Offshore: inspire, valorize e lidere pessoas*. Rio de Janeiro: Editora Basport, 2014.

OLIVEIRA, Luana Y. Miolo D.; OLIVEIRA, Pablo R B.; SAWITZKI, Roberta; SANTOS, Andrea B. W. *Gestão de pessoas*. Porto Alegre, RS. Ed. Sagah, 2018.

OLIVEIRA, S. *Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes*. –1ª ed., São Paulo: Integrate Editora, 2010.

PAUNOVA M and Lee YT (2016) *Collective Global Leadership in Self-Managed Multicultural Teams: The Role of Team Goal Orientation*. In: J. Osland (Ed.), *Advances in Global Leadership* (pp. 187-210). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.

RAMTHUN, A.J., & Matkin, G.S. (2012), Multicultural shared leadership: a conceptual model of shared leadership in culturally diverse teams, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3): 303–314.

RAUCH, C.F. and Behling, O. (1984) *Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership*. *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, 45-62. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-030943-9.50012-7>.

RIBEIRO, João. Manual técnico do formando: comportamento organizacional. Portugal: EduWeb, 2008.

ROCHA, E. P.; SALLES, J. A. A. Competências e a gestão de pessoas. Revista de administração CREUPI. v. 05, n. 09, p. 35-43, 2005.

SANCHEZ, Fernanda. A (in) sustentabilidade das cidades vitrines. In. ACSELRAD, Henri. (Org.). A duração das cidades: Sustentabilidade e risco nas políticas urbanas. ed. 2. Rio de Janeiro: Lamparina, 2009.

SOBRAL, F.; PECI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

SPECTOR, Paul E. Psicologia nas Organizações. São Paulo: Saraiva, 2010.

TANNENBAUM, R. et al. Liderança e organização: uma abordagem à ciência do comportamento. Trad. por Auripebo B. Simões. São Paulo, Atlas, 1970.

WAGNER III, John A.; HOLLENBERCK, John R. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.

YIN, Robert K. Pesquisa qualitativa do início ao fim. Porto Alegre: Penso, 2016.

YUKL, G. A. Leadership in organizations. Prentice Hall, Inc., 4th ed., 1998.

ZANDER, Lena & Butler, Christina L., 2010. "Leadership modes: Success strategies for multicultural teams," Scandinavian Journal of Management, Elsevier, vol. 26(3), pages 258-267, September.

ZANDER, L., Mockaitis, A. I., & Butler, C. L. 2012. Leading global teams. Journal of World Business, 47 (4): 592–603.