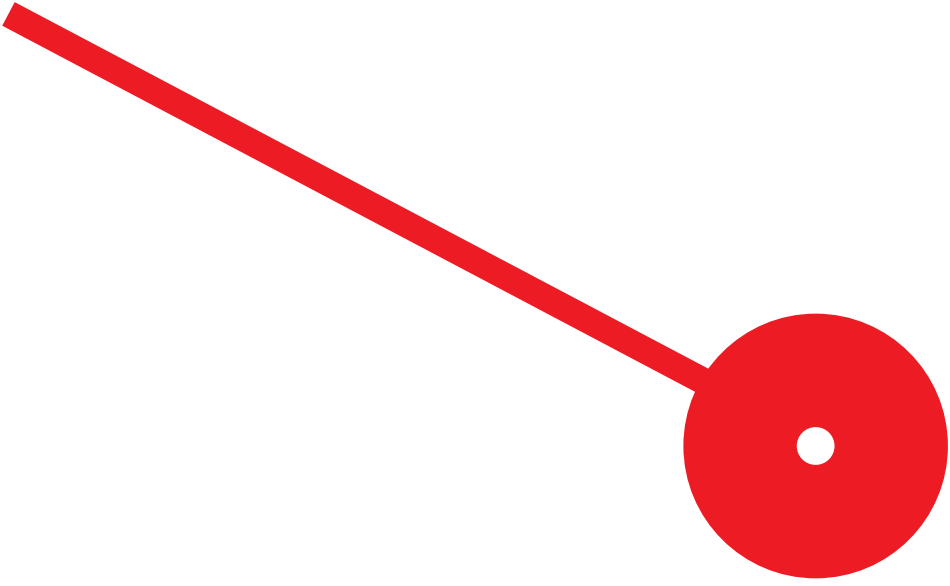




Liderança e Inteligência
Cultural em Equipas
Multiculturais Virtuais:
Efeitos sobre a Coesão,
Comunicação e Desempenho
Marina Rodrigues Reche

07/2025

Marina Rodrigues Reche. Liderança e
Inteligência Cultural em Equipas
Multiculturais Virtuais: Efeitos sobre
a Coesão, Comunicação e Desempenho.
07/2025

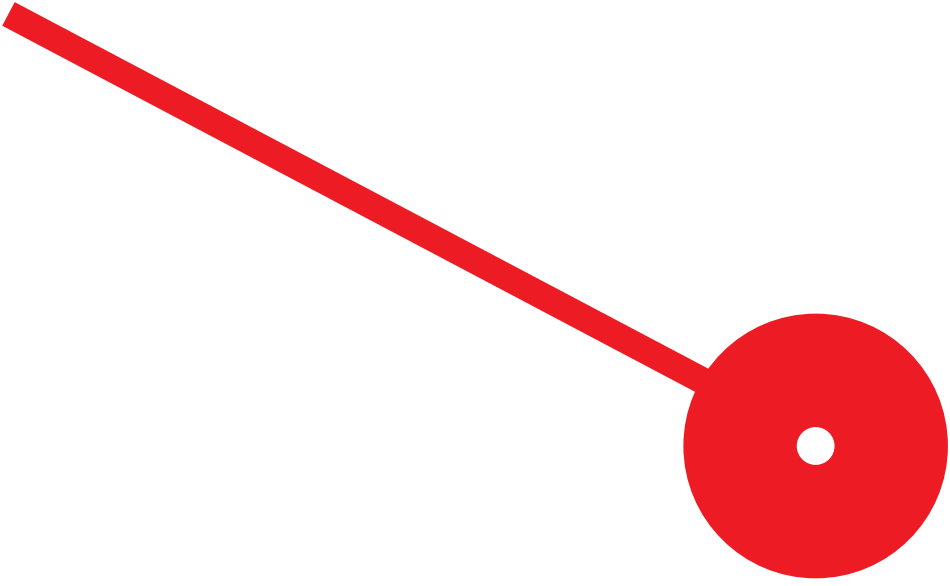




Liderança e Inteligência
Cultural em Equipas
Multiculturais Virtuais:
Efeitos sobre a Coesão,
Comunicação e Desempenho
Marina Rodrigues Reche

**Dissertação de Mestrado
apresentado ao Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto para a
obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo
e Internacionalização, sob orientação de
Doutora Isabel Cristina Martins Antunes**

Marina Rodrigues Reche. Liderança e
Inteligência Cultural em Equipas
Multiculturais Virtuais: Efeitos sobre a
Coesão, Comunicação e Desempenho.
07/2025



Agradecimentos

Nenhuma jornada é feita sozinha. Cada etapa deste percurso foi construída com o apoio, incentivo e generosidade de pessoas que, de diferentes formas, contribuíram para que esta dissertação se tornasse realidade. Por isso, gostaria de expressar meu agradecimento em especial a algumas pessoas.

À Professora Doutora Isabel Cristina Martins Antunes, pela orientação rigorosa, pela disponibilidade constante e pelas contribuições e sugestões sempre pertinentes, que enriqueceram significativamente o desenvolvimento desta dissertação.

À Professora Doutora Maria Dias Clara Ribeiro, cuja disponibilidade, acolhimento, flexibilidade e incentivo desde o início desta trajetória foram fundamentais para que este mestrado fosse possível e significativo.

Aos docentes do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização, que ao longo destes dois anos partilharam conhecimentos e reflexões que ampliaram a minha visão académica e profissional.

À minha mãe, Ana Lúcia Rodrigues da Silva, e ao meu padrasto, Fernando Amaral de Almeida Prado Junior, por terem sido fonte de inspiração e pelo apoio constante, não apenas ao longo da dissertação, mas em todo o percurso académico.

Ao meu marido, Caio Beck dos Santos, pelo suporte constante, por ser parceiro em todas as etapas desta jornada e por tornar o caminho mais leve, possível e pleno.

A todos os meus colegas de trabalho, que despertaram em mim o interesse pela liderança intercultural e pelas dinâmicas das equipas multiculturais. Os desafios enfrentados, as conquistas alcançadas e as experiências partilhadas ao longo dos últimos anos foram fonte de inspiração direta para a escolha deste tema.

Resumo:

Numa era em que as organizações operam em ambientes cada vez mais diversos e digitalmente distribuídos, a liderança de equipas multiculturais virtuais tornou-se uma competência crítica. Esta dissertação analisa a influência da inteligência cultural percebida nos líderes sobre a coesão, a comunicação e o desempenho em equipas multiculturais virtuais. Adicionalmente, investiga-se se o modelo de trabalho (remoto versus híbrido) e o setor de atividade influenciam essas percepções.

Foi conduzido um estudo quantitativo com 146 profissionais de diferentes nacionalidades e setores, com experiência em equipas multiculturais. Os dados foram analisados através do *IBM SPSS Statistics*, através de correlações de *Pearson*, regressões lineares, teste de *Mann–Whitney U*, MANOVA e testes univariados complementares.

Os resultados demonstram que a inteligência cultural do líder se associa positivamente à coesão da equipa, à comunicação eficaz e, de forma mais moderada, ao desempenho. Não foram encontradas diferenças significativas entre equipas remotas e híbridas. No entanto, o setor de atividade revelou uma relação estatisticamente relevante com a coesão, sendo que o setor financeiro apresentou níveis mais elevados do que o setor de tecnologia.

A investigação reforça a importância da inteligência cultural na liderança de equipas multiculturais, oferecendo contributos relevantes no âmbito organizacional e académico. Os resultados evidenciam a necessidade de adoção de práticas de liderança mais eficazes, capazes de promover coesão, comunicação e desempenho em ambientes multiculturais. Adicionalmente, o estudo contribui para preencher lacunas na literatura ao integrar, de forma articulada, variáveis individuais, como a inteligência cultural da liderança, e variáveis contextuais, como o modelo de trabalho e o setor de atividade, na explicação da dinâmica de equipas multiculturais virtuais.

Palavras chave: Liderança Intercultural, Inteligência Cultural, Equipas Virtuais Multiculturais, MANOVA.

Abstract:

In an era where organizations operate in increasingly diverse and digitally distributed environments, leading virtual multicultural teams has become a critical competency. This dissertation analyzes the influence of perceived cultural intelligence in leaders on team cohesion, communication, and performance in virtual multicultural teams. Additionally, it investigates whether the work model (remote versus hybrid) and the industry sector influence these perceptions.

A quantitative study was conducted with 146 professionals from different nationalities and sectors, all with experience in multicultural teams. Data were analyzed using IBM SPSS Statistics, through Pearson correlations, linear regressions, the Mann–Whitney U test, MANOVA, and complementary univariate tests.

The results show that leaders' cultural intelligence is positively associated with team cohesion, effective communication, and, more moderately, performance. No significant differences were found between remote and hybrid teams. However, the industry sector showed a statistically relevant relationship with cohesion, with the financial sector presenting higher levels than the technology sector.

The research reinforces the importance of cultural intelligence in leading multicultural teams, offering valuable contributions in both organizational and academic contexts. The findings highlight the need to adopt more effective leadership practices that foster cohesion, communication, and performance in multicultural environments. Additionally, the study contributes to filling gaps in the literature by articulating individual variables, such as leaders' cultural intelligence, and contextual variables, such as the work model and industry sector, in explaining the dynamics of virtual multicultural teams.

Key words: Intercultural Leadership, Cultural Intelligence, Virtual Multicultural Teams, MANOVA.

Índice Geral

Introdução	2
Relevância da Investigação	2
Problema de Investigação, Pergunta e Objetivos	3
Estrutura da Tese	4
1 Revisão da Literatura	7
1.1 Diferenças Culturais	7
1.2 Liderança Intercultural.....	10
1.3 Inteligência Cultural	14
1.4 Equipas Virtuais.....	17
1.5 Modelo de Investigação	21
2 Metodologia.....	26
2.1 Tipo de Pesquisa, Amostra e Técnica de Análise de Dados.....	26
2.2 Instrumento e Construção das Variáveis	27
3 Análise e Discussão dos Resultados	30
3.1 Caracterização da Amostra	30
3.2 Perceção sobre a Inteligência Cultural do Líder.....	33
3.3 Perceção sobre Práticas do Líder Relacionadas à Coesão e Desempenho	35
3.4 Validação da Escala de Inteligência Cultural	36
3.5 Construção da Variável de Coesão da equipa.....	36
3.6 Validação dos Modelos e das Hipóteses de Investigação.....	37
3.7 Análise Complementar sobre Desafios e Competências nas Equipas Multiculturais	47
4 Conclusões.....	52
4.1 Conclusões.....	52
4.2 Contributos	53
4.3 Limitações.....	54
4.4 Investigação Futura.....	55
5 Referências Bibliográficas	58
Apêndices	64
Apêndice I – Figuras Complementares	64
Apêndice II – Tabelas Complementares	66
Apêndice III – Questionário.....	68

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Características sociodemográficas da amostra.....	31
Tabela 2 - Características do perfil profissional da amostra.....	33
Tabela 3 - Dimensões da inteligência cultural do líder.....	34
Tabela 4 - Coesão e desempenho da equipa.....	35
Tabela 5 - Correlações entre inteligência cultural do líder e variáveis de resultado.....	38
Tabela 6 - Testes de normalidade para coesão e desempenho por modelo de trabalho.....	40
Tabela 7 - Resultados do teste de Mann–Whitney para coesão e desempenho segundo o modelo de trabalho.....	41
Tabela 8 - Testes de normalidade para coesão e desempenho por setor de atividade.....	42
Tabela 9 - Teste de homogeneidade das variâncias (teste de Levene) por setor de atividade.....	43
Tabela 10 - Teste de Box para homogeneidade das matrizes de covariância.....	43
Tabela 11 - Testes multivariados da MANOVA (Wilks' Lambda, Pillai, Hotelling, Roy).....	44
Tabela 12 - Testes univariados por variável dependente (ANOVA).....	44
Tabela 13 - Comparações post hoc com correção de Bonferroni para coesão e desempenho.....	45
Tabela 14 - Síntese das hipóteses testadas, métodos estatísticos e resultados.....	46
Tabela 15 - Desafios mais comuns nas equipas multiculturais virtuais.....	48
Tabela 16 - Competências mais valorizadas para uma liderança eficaz nas equipas multiculturais virtuais.....	49

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de investigação.....	22
Figura 2 - Submodelo de investigação - modelo de trabalho da equipa.....	23
Figura 3 - Submodelo de investigação - modelo do setor de atividade.....	24

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

Introdução

Relevância da Investigação

Com o crescimento das empresas multinacionais, os avanços tecnológicos e as transformações no mundo do trabalho têm impulsionado a constituição de equipas multiculturais que operam de forma virtual ou híbrida. Este novo paradigma organizacional alterou significativamente as dinâmicas de liderança, comunicação e colaboração entre profissionais de diferentes origens culturais, exigindo novas competências por parte dos líderes e das equipas.

Neste contexto, a inteligência cultural emerge como uma competência essencial para que líderes consigam navegar com eficácia em ambientes caracterizados por elevada diversidade cultural. De acordo com Earley e Ang (2003), a inteligência cultural refere-se à capacidade de um indivíduo para interpretar e agir de forma adequada em situações que envolvem diferenças culturais. Esta competência tem demonstrado impacto direto na capacidade de adaptação, na comunicação eficaz, na resolução de conflitos e no desempenho de equipas globalmente dispersas (Ang et al., 2007; Mahmoud et al., 2024; Bratianu et al., 2024).

A crescente adoção de equipas virtuais e híbridas nas organizações, impulsionada pela pandemia da COVID-19, evidenciou tanto os benefícios como os desafios deste modelo de trabalho. Equipas multiculturais, ainda que vantajosas em termos de inovação e criatividade, enfrentam dificuldades acrescidas em virtude das barreiras linguísticas, dos diferentes estilos de comunicação, das variações nas estruturas hierárquicas e das diferenças nas expectativas culturais (Sunarso et al., 2024; Santos et al., 2022; Yousef, 2024b). Neste cenário, a liderança intercultural, sustentada pela inteligência cultural, desempenha um papel determinante na promoção da coesão, da confiança e do desempenho operacional (Huang, 2023; Dostanić, 2024a).

Para além do estilo de liderança, outras variáveis contextuais parecem influenciar o funcionamento das equipas multiculturais, como o modelo de trabalho (remoto *versus* híbrido) e o setor de atividade. Estudos como os de Handke et al. (2025) demonstram que desequilíbrios na co-localização podem prejudicar a coesão e a eficácia em equipas híbridas. Simultaneamente, investigações recentes têm sido predominantemente conduzidas no setor da Tecnologia da Informação (Priyono e Simanjuntak, 2025; Nahar

et al., 2025), deixando em aberto a questão de saber se os resultados se aplicam a outros contextos setoriais.

A presente investigação apresenta, assim, relevância significativa tanto no plano organizacional como no domínio académico. No contexto empresarial, oferece contributos práticos para organizações globais que operam com equipas multiculturais em ambientes virtuais e híbridos. Os resultados poderão apoiar líderes na adoção de práticas de liderança mais eficazes, promovendo maior coesão, comunicação mais eficaz e maior desempenho das suas equipas. Ao identificar os principais desafios enfrentados e as competências valorizadas em contextos multiculturais, esta investigação poderá ainda servir de base para o desenvolvimento de políticas de formação e integração mais inclusivas e adaptadas à realidade digital.

No plano académico, esta dissertação contribui para preencher lacunas na literatura referente a liderança intercultural, inteligência cultural e equipas multiculturais virtuais. Apesar do crescente interesse por estes temas, continua a existir escassez de estudos empíricos que integrem, de forma articulada, os efeitos da inteligência cultural da liderança, a configuração das equipas (remotas ou híbridas) e o setor de atividade. Ao abordar estas variáveis de forma combinada, o estudo oferece uma perspetiva abrangente e atualizada sobre os fatores que promovem a coesão, comunicação eficaz e desempenho nas equipas multiculturais.

Problema de Investigação, Pergunta e Objetivos

A crescente complexidade das interações em ambientes multiculturais virtuais exige uma compreensão mais profunda do papel da liderança e das competências necessárias para gerir equipas culturalmente diversas. A inteligência cultural tem sido amplamente reconhecida como uma competência essencial para a liderança eficaz em contextos multiculturais. No entanto, permanece por esclarecer de que forma esta competência é percebida nos líderes e como se articula com dimensões fundamentais do trabalho em equipa, como a coesão, a comunicação e o desempenho. Paralelamente, apesar do crescente número de estudos sobre equipas multiculturais, ainda são escassas as investigações que integrem de forma sistemática variáveis contextuais, como o modelo de trabalho e o setor de atividade, na análise destas dinâmicas.

Neste contexto, esta dissertação tem como objetivo geral analisar a influência da inteligência cultural dos líderes na coesão, na comunicação e no desempenho percebido em equipas multiculturais virtuais, considerando também o impacto de variáveis contextuais como o modelo de trabalho e o setor de atividade.

A investigação é guiada pela seguinte pergunta de investigação: De que forma a inteligência cultural dos líderes influencia a coesão, a comunicação e o desempenho percebido em equipas multiculturais virtuais?

Para alcançar o objetivo proposto, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Avaliar o nível de inteligência cultural percebido nos líderes, tendo por base as quatro dimensões propostas por Earley e Ang (2003): metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental;
- Investigar a relação entre práticas de liderança culturalmente inteligente e a coesão das equipas;
- Analisar o papel da comunicação intercultural na eficácia da colaboração;
- Verificar se a inteligência cultural da liderança se associa a melhores resultados no desempenho da equipa;
- Comparar a coesão e a eficácia percebidas em equipas híbridas e em equipas totalmente remotas;
- Verificar se existem diferenças significativas na perceção da coesão e da eficácia em função do setor de atividade;
- Explorar os principais desafios enfrentados por equipas multiculturais virtuais sob liderança intercultural;
- Identificar as competências mais valorizadas para uma liderança eficaz em ambientes multiculturais.

Estrutura da Tese

A presente dissertação encontra-se estruturada em quatro capítulos, antecedidos por uma Introdução que contextualiza o tema, evidencia a relevância da investigação, apresenta a formulação do problema, a pergunta de investigação, os objetivos do estudo e fornece uma visão geral da organização do trabalho.

O Capítulo 1 corresponde à Revisão da Literatura e consolida o enquadramento teórico da investigação. Nele são explorados os principais conceitos, modelos e estudos sobre diferenças culturais, liderança intercultural, inteligência cultural e equipas virtuais. Este capítulo finaliza-se com a apresentação do modelo de investigação e das hipóteses a serem testadas.

No Capítulo 2, dedicado à Metodologia, é descrito o formato metodológico adotado, incluindo a caracterização da amostra, os critérios de seleção dos participantes, os procedimentos de recolha e análise de dados, bem como o instrumento utilizado e a definição das variáveis em estudo.

O Capítulo 3 é referente à Análise e Discussão dos Resultados. Inicia-se com a descrição da amostra e prossegue com a avaliação das perceções relativas à inteligência cultural da liderança, à coesão e ao desempenho das equipas. Apresenta ainda a construção e validação das variáveis compostas e a análise das hipóteses, sendo os resultados discutidos fundamentados na literatura.

Finalmente, o Capítulo 4 apresenta as Conclusões, sintetizando os principais resultados obtidos, os contributos teóricos e práticos da investigação, as suas limitações e propondo direções para futuras pesquisas no domínio da liderança intercultural e das equipas multiculturais em contextos virtuais.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1 Revisão da Literatura

1.1 Diferenças Culturais

O enquadramento teórico relativo às diferenças culturais começa pela definição de cultura e pelo contexto em que esta se insere. De seguida, são abordados os principais modelos culturais e detalhadas as dimensões culturais propostas pelo projeto GLOBE, analisando-se de que forma essas diferenças influenciam as dinâmicas organizacionais. Por fim, identificam-se as lacunas e limitações existentes na literatura.

Segundo Hofstede (1991), a cultura corresponde à programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas dos de outro. Esta programação é adquirida ao longo do tempo através do meio social, não sendo herdada nem determinada por fatores genéticos. O autor também salienta que cada indivíduo está inserido em diferentes níveis culturais, como o nacional, regional, de género, de geração, de classe social e organizacional; o que evidencia a complexidade e a multiplicidade da influência cultural no comportamento humano.

A cultura manifesta-se através de símbolos, heróis, rituais e valores. Os símbolos incluem elementos como palavras, gestos ou objetos que possuem significados partilhados dentro de uma determinada cultura. Os heróis, reais ou fictícios, funcionam como modelos de comportamento. Os rituais consistem em atividades coletivas consideradas socialmente essenciais, mesmo que não tenham, necessariamente, uma função prática evidente. Por fim, os valores traduzem juízos sobre o que é considerado bom ou mau, desejável ou indesejável, numa dada cultura.

Para Trompenaars e Hampden-Turner (1998) a cultura é constituída por três camadas: a externa, a intermediária e o núcleo. A camada externa, ou cultura explícita, inclui elementos visíveis como a língua, a gastronomia e a arte. A camada intermediária abrange normas, o que é considerado certo ou errado, e valores, que dizem respeito ao que é tido como bom ou mau. O núcleo, por sua vez, reflete suposições profundas sobre a forma como o grupo lida com os desafios do quotidiano.

Diversos modelos teóricos foram desenvolvidos para analisar as dimensões culturais, destacando-se entre eles o modelo de Hofstede (1991) e sua versão atualizada por Hofstede et al. (2010), o modelo de Trompenaars e Hampden-Turner (1998) e o modelo do Projeto GLOBE (House et al., 2004). Esses modelos contribuem para a compreensão

do impacto dos valores culturais nas decisões, atitudes e práticas organizacionais em diferentes contextos, além de analisarem como tais valores moldam comportamentos tanto em ambientes organizacionais quanto sociais.

No modelo original proposto por Hofstede (1991), foram identificadas quatro dimensões culturais fundamentais: Distância Hierárquica, Individualismo versus Coletivismo, Masculinidade versus Feminilidade e Controlo da Incerteza. Estas dimensões constituíram a base para a análise comparativa entre culturas nacionais, permitindo compreender como os valores culturais influenciam comportamentos e práticas sociais e organizacionais. Posteriormente, no modelo mais recente apresentado por Hofstede et al. (2010), foram acrescentadas duas novas dimensões: Orientação de Longo Prazo versus Curto Prazo e Indulgência versus Restrição.

Já o modelo de Trompenaars e Hampden-Turner (1998) apresenta sete dimensões culturais: Universalismo versus Particularismo, Individualismo versus Coletivismo, Neutralidade versus Afetividade, Especificidade versus Difusão, Realização versus Ascrição, Orientação Temporal (Passado, Presente e Futuro) e Atitudes face ao Ambiente (Controlo Interno versus Externo). Os autores exploram também como fenómenos como a autoridade, a burocracia, a criatividade e a convivência são experienciados de forma distinta em cada cultura. Neste enquadramento, destacam-se ainda aspetos como o nível de contexto cultural, que influencia o modo como a informação é transmitida e compreendida, distinguindo entre culturas de alto e baixo contexto, e a variação nas perceções sobre o comportamento moral, que pode ser interpretado de forma diferente consoante a cultura, influenciando práticas éticas em contextos interculturais.

No âmbito do Projecto GLOBE são identificadas nove dimensões culturais: Orientação para o Desempenho, Assertividade, Orientação para o Futuro, Orientação Humanitária, Coletivismo Institucional, Coletivismo Intragrupal, Igualitarismo de Género, Distância ao Poder e Aversão à Incerteza. Este modelo distingue entre valores culturais (crenças que orientam o comportamento) e práticas culturais (comportamentos efetivamente observados), permitindo assim analisar as discrepâncias entre o que se proclama e o que efetivamente se pratica no seio das organizações e sociedades (House et al. 2004).

Aprofundando as dimensões do Projecto GLOBE, de House et al. (2004), a Orientação para o Desempenho refere-se ao grau em que uma sociedade valoriza e promove a

melhoria contínua e a excelência; a Assertividade avalia o nível em que os indivíduos são (ou devem ser) assertivos, confrontadores e diretos nas suas interações; e a Orientação para o Futuro mede o envolvimento em comportamentos de planeamento e investimento a longo prazo. A Orientação Humanitária valoriza atitudes de justiça, altruísmo e cuidado com o outro, enquanto o Coletivismo Institucional e o Coletivismo Intragrupal dizem respeito, respectivamente, à promoção de acções colectivas por meio de práticas organizacionais e à coesão e lealdade dentro de grupos mais restritos. O Igualitarismo de Género indica o grau em que uma colectividade minimiza (ou deve minimizar) as desigualdades entre géneros, ao passo que a Distância ao Poder descreve a aceitação das hierarquias e privilégios sociais. Por fim, a Aversão à Incerteza reflete a dependência de normas e regras formais para lidar com a imprevisibilidade dos acontecimentos do quotidiano.

Li (2024) salienta que as diferenças culturais influenciam igualmente o processo de tomada de decisão, a comunicação, os relacionamentos e as considerações éticas. Segundo Xie (2024), as diferenças culturais podem influenciar a forma como os membros de uma equipa interpretam a hierarquia, a autoridade, a gestão do tempo e os relacionamentos interpessoais. Por exemplo, algumas culturas podem privilegiar a tomada de decisão colectiva, enquanto outras valorizam mais a iniciativa individual.

No que diz respeito às lacunas e limitações da investigação, Tung e Verbeke (2010), Fang (2005) e Florian et al. (2024) argumentam que a ideia de que as dimensões de distância cultural permanecem estáveis ao longo do tempo é irrealista, sendo os seus estudos ilustrativos desta dinâmica. Embora medir essa evolução temporal ultrapasse o âmbito de muitas investigações, o reconhecimento da instabilidade cultural é crucial para a precisão das análises interculturais. Shenkar (2001) também aborda esta questão, referindo-se a ela como uma “ilusão de estabilidade”, ao explicar que o construto de Distância Cultural (DC) é frequentemente assumido como constante, quando, na realidade, as culturas sofrem alterações ao longo do tempo, tornando essa premissa ilusória.

Outra limitação recorrente nas investigações prende-se com o pressuposto de homogeneidade cultural dentro de cada país, desconsiderando a diversidade intranacional, o que pode distorcer os resultados e interpretações, como salientado por Tung (2008) e Shenkar (2001). De acordo com Tung e Verbeke (2010), a crescente diversidade interna em muitos países revela que fatores como etnia, idade, género,

gerações e religião podem influenciar significativamente os valores e comportamentos dentro de uma mesma nação. Em alguns casos, estas diferenças internas podem ser mais relevantes do que as existentes entre países. A compreensão destas variações é essencial em estudos ao nível micro, que analisam interações entre indivíduos ou grupos no interior de uma mesma sociedade. Ignorar essa diversidade pode comprometer a validade de investigações interculturais.

1.2 Liderança Intercultural

O enquadramento teórico sobre Liderança Intercultural introduz o conceito e discute o seu papel em contextos multiculturais, analisando a relação entre liderança e dimensões culturais, bem como a forma como essas influências moldam diferentes estilos de liderança. Adicionalmente, são abordadas as competências essenciais para uma liderança intercultural eficaz, incluindo a inteligência cultural, a comunicação intercultural, a adaptabilidade e a aprendizagem contínua. Por fim, expõem-se as principais lacunas existentes na literatura.

Dostanić (2024b) define a liderança intercultural como a capacidade de liderar uma equipa ou organização composta por indivíduos de diferentes origens culturais. Segundo o autor, este processo é desafiante, uma vez que as diferenças ao nível dos valores, princípios e comportamentos podem gerar mal-entendidos, especialmente em grupos com elevada diversidade cultural e religiosa onde os desentendimentos são frequentes. Huang (2023) defende que a liderança intercultural é essencial no contexto da globalização, sendo que estratégias como o desenvolvimento da consciência cultural, o estabelecimento de uma comunicação eficaz, a adoção de incentivos adequados a diferentes culturas e o investimento em aprendizagem contínua contribuem para que os líderes empresariais minimizem os conflitos culturais, promovam a coesão e a inovação nas equipas, e alcancem um sucesso sustentável em ambientes multiculturais

De acordo com Dostanić (2024a), a liderança intercultural tem a responsabilidade de compreender a complexidade da cultura e de influenciar a estrutura organizacional de forma a promover a diversidade, criando um ambiente que potencie a eficácia. O sucesso a longo prazo das organizações depende diretamente da capacidade da liderança em assegurar que a sua força de trabalho, culturalmente diversa, esteja capacitada para contribuir de forma significativa para os resultados organizacionais.

As diferenças culturais influenciam diretamente os estilos de liderança adotados em diferentes sociedades. De acordo com Hofstede (1991), determinadas dimensões culturais, como o Individualismo versus Coletivismo, a Distância ao Poder e a Aversão à Incerteza, têm um impacto significativo na forma como a liderança é percebida e exercida. Por exemplo, em sociedades com uma forte orientação individualista, os líderes tendem a promover a autonomia e a responsabilização individual; já em culturas coletivistas, a liderança assume geralmente um caráter mais participativo, valorizando a harmonia e o trabalho em equipa. No que respeita à distância ao poder, em culturas com elevada distância, prevalece um estilo de liderança mais autoritário e centralizado, enquanto em culturas com baixa distância ao poder é comum um estilo mais igualitário, consultivo e acessível. Relativamente à aversão à incerteza, culturas com alta aversão privilegiam a previsibilidade, normas claras e estruturas formais, ao passo que culturas com baixa aversão tendem a favorecer líderes mais flexíveis, inovadores e abertos ao risco.

Neste mesmo sentido, Hofstede et al. (2010) reforçam que a cultura nacional exerce uma influência significativa sobre os estilos de liderança considerados eficazes em cada contexto. Por exemplo, em culturas com elevada aversão à incerteza, tende a existir uma preferência por líderes que ofereçam diretrizes claras e estruturadas, enquanto em culturas com baixa aversão à incerteza são mais valorizados os líderes que incentivam a experimentação, a criatividade e a assunção de riscos calculados..

No que se refere aos principais desafios enfrentados por líderes de equipas multiculturais virtuais, Santos et al. (2022) identificaram seis grandes grupos: comunicação, aspectos culturais, aspectos institucionais, aspectos individuais, gestão da equipa e tecnologia. De acordo com Tahirkheli (2022), desafios que intensificam a complexidade da liderança nesse contexto incluem barreiras linguísticas, expectativas culturais associadas a recompensas, diferenças de temperamento no trabalho, orientação para a concretização de metas, níveis de participação e mecanismos para a gestão de reclamações.

A liderança intercultural tornou-se igualmente essencial no contexto do trabalho remoto. De acordo com Tahirkheli (2022), a crescente adoção de equipas dispersas geograficamente e o avanço do trabalho digital, acelerado pela pandemia de COVID-19, exigem que os líderes desenvolvam esforços acrescidos no sentido de manter relações eficazes, construir confiança, coordenar redes organizacionais e gerir conflitos. No

âmbito da e-liderança, conforme referido por Avolio e Kahai (2003), a comunicação e a disseminação de informação entre líderes e equipas ocorrem através de meios digitais, o que torna essencial que a construção de confiança e o estabelecimento de relacionamentos aconteçam de forma mais rápida do que nas interações presenciais.

No âmbito das principais competências para uma liderança intercultural, Mahmoud et al. (2024) salientam que uma liderança eficaz é essencial para gerir a diversidade cultural de uma equipa, uma vez que influencia a coesão organizacional, a eficiência e os resultados globais. Essa liderança intercultural eficaz depende de habilidades essenciais como inteligência cultural, adaptabilidade e comunicação eficaz. Os autores concluem, no seu estudo, que níveis elevados de inteligência cultural - especialmente nas dimensões motivacional e comportamental - são fatores determinantes para o sucesso na liderança, estando também associados a uma maior inteligência emocional, adaptabilidade, capacidade de comunicação e promoção da inclusão.

De acordo com Dostanić (2024b), as competências essenciais dos líderes interculturais consistem na compreensão e respeito por diferentes culturas, na capacidade de comunicar eficazmente em diversos idiomas, na flexibilidade para se adaptar a distintos contextos culturais, na competência para resolver conflitos de forma culturalmente sensível e na abertura à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento da competência intercultural. Neste sentido, Dostanić (2024a) enfatiza que os líderes eficazes devem aperfeiçoar continuamente a sua competência intercultural e a sua inteligência cultural, de modo a formular estratégias mais assertivas, adaptar os seus estilos de liderança a diferentes contextos, considerar as barreiras culturais existentes e procurar soluções para desafios como as dificuldades linguísticas. Adicionalmente, a construção da confiança requer respeito pelas diversas perspectivas culturais e uma atuação ética e justa, aspectos fundamentais para uma liderança bem-sucedida em ambientes multiculturais.

Quanto aos principais desafios para uma liderança intercultural, segundo Sunarso et al. (2024), as diferenças culturais podem originar mal-entendidos e problemas de comunicação, tornando essencial que os líderes saibam gerir as diferenças linguísticas e de comunicação não verbal, de forma a garantir a colaboração eficaz da equipa. Adicionalmente, variações nas expectativas relativas à hierarquia e à autoridade podem gerar conflitos, caso não sejam devidamente abordadas. Santos et al. (2022) identificam

a comunicação intercultural como o principal desafio enfrentado pelas equipas virtuais, sendo esta dificultada pela ausência de interação presencial.

Em relação aos desafios de comunicação, Dostanić (2024a) destaca que as barreiras linguísticas tendem a ser o primeiro obstáculo enfrentado, mas existem também complexidades associadas ao uso de diferentes formas de comunicação não verbal. Os líderes de equipas multiculturais devem estar particularmente atentos aos aspectos comunicacionais, uma vez que podem estar a interagir com pessoas oriundas de culturas de alto ou baixo contexto cultural.

Li (2024), por exemplo, afirma que a comunicação direta oferece clareza e eficiência, facilitando a transmissão de mensagens sem ambiguidade, enquanto a comunicação indireta considera as diferenças culturais de forma mais subtil, sendo flexível e adaptável ao contexto, embora possa, por vezes, gerar controvérsias ou interpretações ambíguas. Para alcançar uma comunicação intercultural eficaz, o autor sugere o desenvolvimento de consciência e sensibilidade cultural como estratégias fundamentais, as quais podem ser reforçadas através de programas de formação na área da comunicação intercultural.

No caso específico das equipas virtuais, Yousef (2024b) observa que a transformação da comunicação nestes contextos exige competências e técnicas específicas para que seja eficaz, uma vez que a ausência de elementos não verbais, como a linguagem corporal e o tom de voz, característicos das interações presenciais, altera a dinâmica da liderança, do desenvolvimento de grupo e da influência individual. Todos estes aspectos são influenciados pela cultura, e a sua eliminação pode influenciar significativamente a dinâmica organizacional.

No que diz respeito à adaptabilidade, Mahmoud et al. (2024) afirmam que líderes que compreendem as sutilezas culturais e adotam práticas inclusivas tendem a promover equipas mais coesas e eficazes. Huang (2023) destaca que o ajuste das motivações e das recompensas de acordo com os valores culturais dos colaboradores aumenta o envolvimento e incentiva a inovação no ambiente organizacional.

A aprendizagem contínua é igualmente fundamental. Os resultados de Mahmoud et al. (2024) indicam que o investimento em programas contínuos de desenvolvimento da inteligência cultural pode melhorar significativamente o desempenho da liderança em diversos contextos. Recomenda-se, adicionalmente, a incorporação da avaliação da

inteligência cultural tanto nos processos de seleção como nas análises de desempenho, de forma a reforçar a capacidade das empresas para identificar e desenvolver líderes com competências interculturais sólidas.

No que diz respeito às lacunas na investigação, Madhusudan et al. (2024) destacam a necessidade de aprofundar o estudo do impacto das diferenças culturais nos negócios internacionais, salientando aspectos como as mudanças temporais nas dinâmicas culturais e os seus efeitos nas estratégias empresariais, a escassez de estudos específicos sobre a forma como as pequenas e médias empresas (PMEs) enfrentam variações culturais, bem como a importância de análises setoriais para compreender as influências culturais em áreas como a tecnologia e a saúde. Florian et al. (2024) sugerem que as investigações futuras devem centrar-se em quando as diferenças culturais se tornam relevantes, em vez de apenas analisar como estas influenciam a dinâmica organizacional. Adicionalmente, Tahirkheli (2022) aponta que, embora a liderança intercultural seja amplamente abordada no meio académico, a sua aplicabilidade prática em organizações globais, especialmente no contexto da comunicação digital, continua a carecer de uma exploração mais aprofundada.

1.3 Inteligência Cultural

O enquadramento teórico da inteligência cultural inicia-se com a apresentação do conceito e a sua relevância para contextos organizacionais multiculturais. De seguida, são apresentadas as quatro dimensões que compõem a inteligência cultural e os modelos que sustentam a sua aplicação em ambientes profissionais diversos. Por fim, são discutidas as principais limitações da literatura, apontando-se oportunidades para investigações futuras.

A inteligência cultural, de acordo com Earley e Ang (2003), corresponde à capacidade de um indivíduo para lidar com a diversidade cultural, sendo essencial para a adaptação e eficácia no trabalho em contextos multinacionais. Trata-se de um conceito multidimensional, composto por quatro dimensões distintas: metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental. A dimensão metacognitiva diz respeito à consciência e à reflexão crítica sobre o próprio conhecimento cultural durante interações com pessoas de diferentes origens, sendo essencial para interpretar adequadamente situações em contextos culturais desconhecidos. A dimensão cognitiva refere-se ao conhecimento adquirido, através da experiência e da aprendizagem, sobre normas, práticas, valores e

sistemas sociais, económicos e legais de diversas culturas. Por sua vez, a dimensão motivacional reflete o interesse e a predisposição pessoal para se envolver em situações interculturais, traduzindo-se em autoeficácia e motivação interna. Finalmente, a dimensão comportamental corresponde à capacidade de adaptar, de forma adequada, a comunicação verbal e não verbal em função das exigências culturais do contexto de interação.

Essas quatro dimensões (metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental) compõem o *Cultural Intelligence Scale*, apresentado por Ang et al. (2007). Os autores defendem que a Inteligência Cultural é um construto multidimensional, distinto de outras competências como a inteligência emocional e a abertura à experiência, apresentando elevada consistência interna e validade discriminante. Verificou-se que a Inteligência Cultural é um forte indicador da capacidade de julgamento e tomada de decisão cultural, adaptação intercultural e desempenho em tarefas. Estes resultados reforçam a utilidade da Inteligência Cultural como uma competência central para a eficácia em ambientes multiculturais, especialmente em situações que exigem interação, adaptação e desempenho em contextos culturalmente diversos.

Dando continuidade a esta linha de investigação, Ng et al. (2009) propõem uma reconceptualização teórica da Inteligência Cultural, posicionando-a não apenas como uma competência de desempenho, mas como uma capacidade de aprendizagem essencial para o desenvolvimento de líderes globais. As quatro dimensões da Inteligência Cultural facilitam a aprendizagem intercultural ao longo das fases de vivência, interpretação e internalização, correspondentes aos momentos de contacto direto com outras culturas, reflexão sobre essas experiências e aplicação dos conhecimentos adquiridos em novos contextos. A eficácia da experiência internacional depende menos da sua quantidade e mais da capacidade do indivíduo para extrair aprendizagens significativas dessas vivências.

Com o intuito de aprofundar esta compreensão, Van Dyne et al. (2012) propuseram um modelo expandido da Inteligência Cultural, que identifica subdimensões específicas para cada uma das quatro dimensões principais, com base em validações empíricas. A dimensão metacognitiva inclui três subdimensões: planeamento (preparação antes das interações interculturais), consciência (atenção em tempo real aos próprios processos mentais e contextos culturais) e verificação (ajuste das interpretações quando as experiências diferem das expectativas). A dimensão cognitiva é composta por

conhecimento cultural geral (sobre sistemas sociais, económicos, legais, etc.) e conhecimento específico de contexto (compreensão aplicada a culturas ou domínios particulares). A dimensão motivacional subdivide-se em interesse intrínseco, interesse extrínseco e autoeficácia para a adaptação, que refletem, respetivamente, a motivação pessoal, os benefícios percebidos e a confiança em interagir com diferentes culturas. Por fim, a dimensão comportamental integra comportamento verbal (adaptação de estilo e vocabulário), comportamento não verbal (gestos, expressões e linguagem corporal) e atos de fala (formas culturalmente adequadas de comunicar intenções). Esta estrutura mais detalhada permite uma avaliação mais precisa da Inteligência Cultural e abre novas possibilidades para intervenções e investigações em contextos multiculturais.

A literatura recente reforça a relevância prática da Inteligência Cultural. Bratianu et al. (2024) sublinham que esta envolve a capacidade de compreender como indivíduos de diferentes culturas pensam e se comportam, sendo considerada uma meta-inteligência essencial em contextos sociais multiculturais. Os autores evidenciam ainda que a Inteligência Cultural influencia positivamente a liderança intercultural, contribuindo para a eficácia dos líderes em ambientes culturalmente diversos. Damirchi (2024) destaca igualmente a sua importância enquanto indicador da capacidade de adaptação organizacional. Sunarso et al. (2024) acrescentam que líderes com níveis elevados de Inteligência Cultural estão mais bem preparados para ajustar os seus estilos de liderança e promover resultados positivos.

A importância estratégica da inteligência cultural é igualmente sublinhada por Madhusudan et al. (2024), que argumentam que organizações que investem no desenvolvimento da Inteligência Cultural entre os seus colaboradores têm maior probabilidade de alcançar sucesso em mercados globais.

Segundo Nahar et al. (2025), a Inteligência Cultural exerce um impacto significativo na eficácia da colaboração em equipas multiculturais do setor de tecnologias da informação, especialmente quando associada à liderança inclusiva. As quatro dimensões da Inteligência Cultural revelam-se essenciais para melhorar a comunicação, prevenir mal-entendidos, resolver conflitos e fomentar a criatividade em contextos diversos. Equipas com níveis elevados de Inteligência Cultural demonstraram maior capacidade de adaptação e integração cultural, ao passo que líderes culturalmente inteligentes criaram

ambientes psicologicamente seguros, nos quais os membros da equipa se sentem valorizados e encorajados a partilhar ideias e participar de forma ativa.

De forma semelhante, Priyono e Simanjuntak (2025) argumentam que a Inteligência Cultural é um fator determinante para a eficácia da liderança em contextos globais, sobretudo quando integrada ao uso estratégico de tecnologias digitais. Os autores destacam que líderes com elevados níveis de Inteligência Cultural, especialmente nas dimensões motivacional e comportamental, demonstram maior capacidade de adaptação, inclusão e desenvolvimento de equipas multiculturais. Adicionalmente, apontam que ferramentas digitais, como inteligência artificial e plataformas de colaboração virtual, podem amplificar a eficácia desses líderes, facilitando a comunicação, o alinhamento cultural e a formação de novos líderes em ambientes de trabalho cada vez mais virtuais e interligados.

Apesar dos avanços teóricos e empíricos alcançados, a literatura continua a apresentar algumas limitações. Priyono e Simanjuntak (2025) apoiam-se exclusivamente numa abordagem teórica, sem recorrer a dados empíricos que comprovem a relação entre Inteligência Cultural e a eficácia da liderança em contextos virtuais. Complementarmente, os casos analisados concentram-se em grandes empresas tecnológicas, o que restringe a generalização dos resultados. A integração entre Inteligência Cultural e tecnologias digitais permanece meramente conceptual, não sendo consideradas variáveis como o setor de atividade ou o grau de maturidade digital das equipas. O estudo de Sousa et al. (2015) também apresenta lacunas, como a ausência de avaliação da eficácia da escala na previsão de resultados e a sua aplicação restrita a contextos educacionais. Em Nahar et al. (2025), as limitações referem-se à aplicação do modelo apenas no setor das tecnologias de informação e à ausência de uma análise longitudinal. Os autores sugerem a sua ampliação para outros setores e contextos culturais, bem como a realização de estudos que explorem a evolução da Inteligência Cultural e da liderança inclusiva ao longo do tempo.

1.4 Equipas Virtuais

O enquadramento teórico relativo às equipas virtuais inicia-se com a apresentação do conceito e o contexto em que estas se inserem. De seguida, são analisadas as vantagens e desafios associados a este modelo de trabalho. Exploram-se ainda as principais diferenças em relação às equipas presenciais e híbridas, bem como os fatores determinantes para o

sucesso das equipas virtuais. Por fim, são identificadas as lacunas existentes na literatura sobre o tema, apontando-se direcções para futuras investigações.

Segundo Ünal (2023), uma equipa é descrita como um pequeno grupo de pessoas com diferentes formações, comprometidas com a concretização de um objetivo comum. Por sua vez, Powell et al. (2004) definem as equipas virtuais como grupos de trabalhadores distribuídos geograficamente, organizacionalmente ou temporalmente, que são reunidos através de tecnologias de informação e comunicação para a realização de uma ou mais tarefas organizacionais. As características distintivas das equipas virtuais incluem a sua dependência da tecnologia para comunicar, a sua composição flexível e a sua capacidade, quando necessário, de ultrapassar as fronteiras organizacionais tradicionais e as restrições temporais.

Embora esta investigação tenha como foco principal as equipas virtuais, considera-se relevante incluir o modelo de equipas híbridas. De acordo com Handke et al. (2024), as equipas híbridas se caracterizam por permitirem que os membros da equipa trabalhem num espaço de escritório partilhado, mas também possam desempenhar as suas funções remotamente. Segundo os autores, as equipas híbridas distinguem-se por duas características principais: a configuração dinâmica e a dependência de tecnologia. Por um lado, as práticas de trabalho híbrido adotadas individualmente pelos membros, tais como trabalhar em diferentes locais e horários, fazem com que a configuração geográfica da equipa mude constantemente, originando subgrupos co-localizados ou membros isolados, com combinações que podem variar de semana para semana, dia para dia, ou até ao longo do próprio dia. Por outro lado, essas mudanças influenciam diretamente a forma como a comunicação ocorre dentro da equipa, aumentando a dependência de tecnologias digitais quando há menos interações presenciais. Assim, as equipas híbridas operam num contexto em que a dispersão geográfica e a escolha dos meios de comunicação estão em constante transformação, exigindo uma adaptação contínua na coordenação e colaboração entre os membros.

De acordo com Alkoud e Qatamin (2023), com o crescimento das empresas multinacionais e o aumento dos investimentos no estrangeiro, as grandes empresas internacionais têm vindo a adotar, cada vez mais, equipas virtuais, de forma a beneficiar das suas vantagens. Segundo Frost e Duan (2020), a partir da década de 1990, com os avanços nas tecnologias da informação e da comunicação, assistiu-se a uma expansão

gradual das equipas virtuais. Contudo, no início da década de 2020, a pandemia de COVID-19 impulsionou e acelerou a transição para o trabalho remoto, marcando um ponto de viragem no recurso a equipas virtuais globais por parte das empresas multinacionais.

No que diz respeito às principais vantagens das equipas virtuais, segundo Alkoud e Qatamin (2023), destacam-se: a redução de custos (como aluguer de espaços, alojamento, transporte e recrutamento), o aumento da produtividade (uma vez que é possível atrair talentos de diferentes países e criar um ciclo de trabalho contínuo), a contribuição significativa para soluções inovadoras de problemas complexos, devido às diferentes perspectivas dos membros da equipa, e, por fim, a expansão nos mercados globais, através da ampliação geográfica e da capacidade de resposta rápida às mudanças no ambiente de negócios. Madhusudan et al. (2024) apontam como vantagem a criação de equipas globais para capitalizar oportunidades em diferentes mercados. Já Powell et al. (2004) identificam o facto de as equipas virtuais permitirem elevados níveis de flexibilidade e capacidade de resposta. Por fim, Xie (2024) e Kaggwa (2024) referem como impactos positivos o facto de a diversidade dos membros das equipas multiculturais potenciar a capacidade de inovação, criatividade e adaptabilidade ao mercado, graças às diferentes perspectivas e conhecimentos trazidos por cada membro.

No que diz respeito aos desafios enfrentados por equipas virtuais globais, Kaggwa (2024) identifica problemas de comunicação e de entendimento, que podem tornar a tomada de decisão mais lenta e reduzir a produtividade. Xie (2024) aponta como desafios as barreiras de comunicação e os conflitos culturais, que podem surgir devido a diferenças nas línguas maternas, nos métodos de comunicação, nos hábitos de expressão e nos processos de tomada de decisão. A autora exemplifica que algumas culturas podem privilegiar uma comunicação direta e assertiva, enquanto outras atribuem maior importância à polidez e à expressão indireta. Para além disso, o facto de os membros da equipa falarem línguas maternas diferentes pode dificultar a precisão e a eficácia da comunicação, mesmo quando existe uma língua oficial comum, como o inglês. Por fim, segundo Bergiel et al. (2008), as equipas virtuais enfrentam obstáculos específicos, tais como múltiplos fusos horários, diferentes idiomas, abordagens distintas para a resolução de conflitos e diferenças culturais.

No caso das equipas híbridas, existem desafios específicos identificados por Handke et al. (2025) relacionados com o impacto das assimetrias na co-localização dos seus membros. Os autores demonstram que, quando parte da equipa trabalha presencialmente e outra parte remotamente, tendem a formar-se subgrupos com base na proximidade física. Esta divisão compromete a qualidade da comunicação e a eficácia percebida da equipa, evidenciando que o trabalho híbrido, quando mal gerido, pode acentuar desigualdades internas e prejudicar a colaboração. O estudo revela ainda que a disparidade na presença física pode ser mais prejudicial para a coesão da equipa do que a virtualidade total, devido ao contraste constante entre membros presentes e remotos.

Yousef (2024a) apresenta algumas características distintivas entre equipas virtuais e equipas presenciais, entre as quais se destaca o facto de a comunicação no trabalho em equipa virtual exigir competências e técnicas diferentes das utilizadas nas interações presenciais, uma vez que elementos como a linguagem corporal, o tom de voz e outros aspectos da comunicação não verbal são praticamente eliminados. Hern et al. (2017) abordam a diferença na perceção de presença em reuniões, comparando os dois tipos de equipas. Enquanto, em encontros presenciais, a simples presença física pode ser interpretada como uma forma de contribuição, no ambiente virtual os membros precisam de participar activamente, acedendo à plataforma, revendo tarefas e partilhando as suas contribuições para que possam ser avaliadas. Segundo Berry (2011), a comunicação também revela diferenças significativas, dado que, nas equipas virtuais, esta ocorre muitas vezes de forma assíncrona, o que pode alterar o ritmo do trabalho colaborativo em comparação com as reuniões presenciais. De acordo com Frost e Duan (2020), as equipas virtuais apresentam ainda um nível adicional de complexidade relacionado com o uso da tecnologia na estrutura da equipa, quando comparadas com equipas presenciais.

Ao analisar equipas virtuais globais bem-sucedidas, Kaggwa (2024) identifica como um dos fatores de sucesso a capacidade da equipa em utilizar a diversidade cultural para incorporar diferentes perspectivas na resolução de problemas complexos e para identificar erros com maior precisão. Complementarmente, segundo Yousef (2024b), as competências individuais são fundamentais para o sucesso, uma vez que os membros da equipa variam cultural e geograficamente, sendo a comunicação intercultural apresentada como uma ferramenta essencial nesse contexto. De acordo com Bergiel et al. (2008), os fatores-chave para o sucesso incluem níveis elevados de confiança, comunicação clara, liderança forte e níveis adequados de tecnologia.

O estudo de Ünal (2023) conclui que a confiança e a partilha de conhecimento são fatores essenciais para a eficácia das equipas virtuais. A diferença cultural apresenta um impacto moderadamente positivo, enquanto as diferenças linguísticas e de fuso horário afectam negativamente a colaboração. Por outro lado, a distância física não demonstrou ter um impacto significativo na eficácia da equipa.

Algumas das recomendações do autor para a eficácia de uma equipa virtual incluem a realização de reuniões regulares para reforçar a comunicação e a confiança, a escolha de líderes com competências interculturais e de comunicação, a definição clara de objetivos, papéis e responsabilidades do projecto desde o início, a adoção de sistemas de gestão do conhecimento acessíveis a todos os membros da equipa, bem como a implementação de programas de formação e de processos estruturados para a mediação de conflitos. Para além disso, destaca-se a necessidade de uma gestão de projectos mais eficiente, através do alinhamento de metas, da partilha de agendas, do acompanhamento contínuo do progresso e do fornecimento de *feedback* constante, garantindo, assim, maior transparência e colaboração no ambiente virtual.

No que diz respeito às lacunas existentes na literatura sobre equipas virtuais, Yousef (2024b) aponta a ausência de estudos aprofundados sobre a forma como a diversidade cultural se manifesta, evolui e influencia as interações e dinâmicas das equipas virtuais ao longo do tempo. Alkoud e Qatamin (2023) destacam que os estudos sobre as vantagens das equipas virtuais ainda são limitados e raramente abordados de forma isolada, sendo frequentemente discutidos no contexto de outros temas organizacionais. Segundo Powell et al. (2004), a investigação nesta área ainda se encontra numa fase inicial, havendo ainda muito por explorar para se compreender plenamente estas novas formas organizacionais.

1.5 Modelo de Investigação

A revisão da literatura permitiu identificar relações consistentes entre a Inteligência Cultural da liderança e diversos fatores críticos para o sucesso das equipas multiculturais virtuais, nomeadamente a coesão, a comunicação eficaz e o desempenho da equipa. Estudos recentes demonstram que a liderança intercultural eficaz depende do domínio da inteligência cultural, que permite ao líder adaptar-se a diferentes contextos culturais, resolver conflitos, comunicar com empatia e consciência cultural e promover um ambiente inclusivo e colaborativo, promovendo a coesão entre os membros da equipa e o seu desempenho coletivo (Dostanić, 2024a; Huang, 2023; Mahmoud et al., 2024; Sunarso

et al., 2024). Ang et al. (2007) reforçam o papel da Inteligência Cultural como uma competência central para a eficácia em contextos culturalmente diversos, enquanto Bratianu et al. (2024) e Damirchi (2024) destacam a sua influência positiva na liderança, na coesão e no desempenho das equipas.

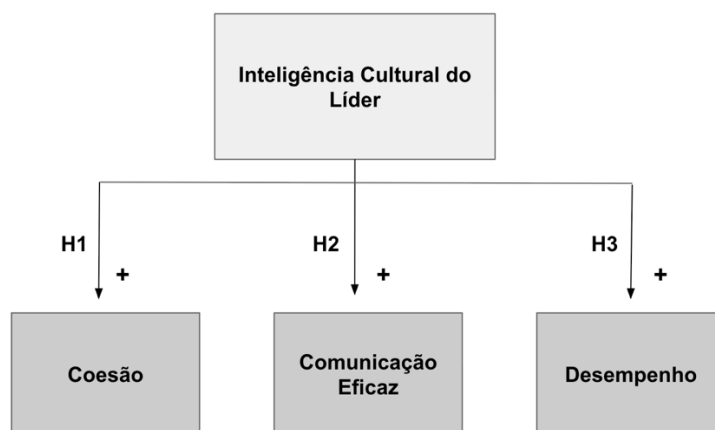
Com base nestas evidências, apresenta-se o modelo de investigação, representado na Figura 1, o qual examina a influência direta da Inteligência Cultural percebida nos líderes sobre três variáveis essenciais da dinâmica das equipas multiculturais virtuais: a coesão da equipa, a comunicação eficaz e o desempenho. Essas relações são formalizadas nas hipóteses:

H1: A inteligência cultural dos líderes promove uma maior coesão nas equipas multiculturais virtuais.

H2: A inteligência cultural dos líderes promove uma comunicação eficaz nas equipas multiculturais virtuais.

H3: A inteligência cultural dos líderes promove um melhor desempenho das equipas multiculturais virtuais.

Figura 1
Modelo de investigação



Fonte: Elaboração Própria

Para além do modelo principal, foram propostos dois submodelos que consideram a influência de variáveis contextuais na perceção da coesão e do desempenho das equipas multiculturais. O primeiro submodelo, representado na Figura 2, considera o modelo de trabalho da equipa (remoto ou híbrido) como fator de comparação. Estudos como os de

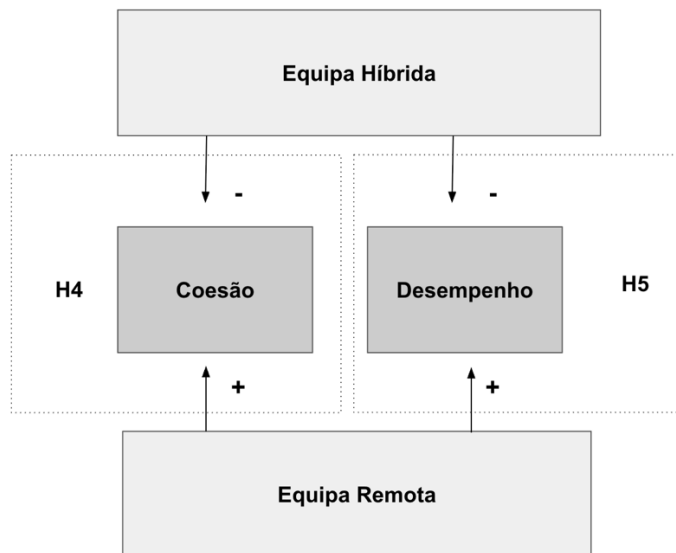
Handke et al. (2025) sugerem que as equipas híbridas podem enfrentar desafios acrescidos em termos de coesão e eficácia, devido à formação de subgrupos com base na presença física e ao desequilíbrio na participação. Este enquadramento sustenta a formulação das seguintes hipóteses:

H4: As equipas híbridas apresentam menor coesão de equipa percebida em comparação com as equipas totalmente remotas.

H5: As equipas híbridas apresentam menor desempenho percebido em comparação com as equipas totalmente remotas.

Figura 2

Submodelo de investigação - modelo de trabalho da equipa



Fonte: Elaboração Própria

O segundo submodelo, representado na Figura 3, considera que a percepção da coesão e do desempenho varia em função do setor de atividade. Considerando que grande parte da investigação empírica sobre equipas multiculturais virtuais se concentra no setor tecnológico, torna-se pertinente explorar se essas percepções se mantêm consistentes entre diferentes contextos organizacionais (Priyono e Simanjuntak, 2025; Nahar et al., 2025). Para estes autores, embora a inteligência cultural seja frequentemente descrita como uma competência transversal, a forma como se manifesta na prática em distintos setores ainda não foi suficientemente estudada. Esta lacuna na diversidade de contextos levanta dúvidas

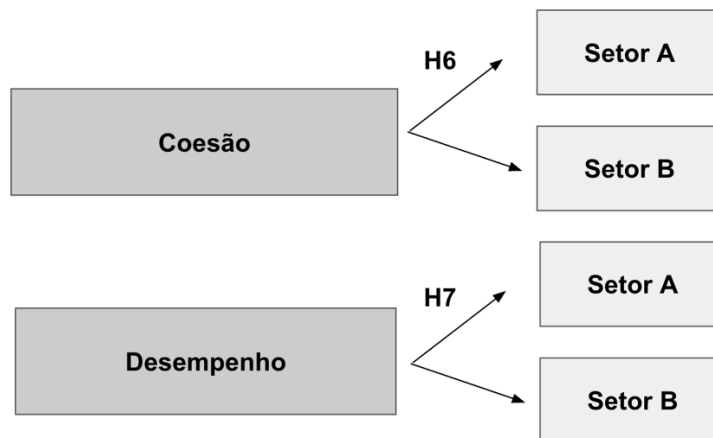
quanto à generalização dos resultados, o que justifica a formulação das seguintes hipóteses:

H6: A percepção da coesão nas equipas multiculturais não varia significativamente em função do setor de atividade.

H7: A percepção do desempenho nas equipas multiculturais não varia significativamente em função do setor de atividade.

Figura 3

Submodelo de investigação - modelo do setor de atividade



Fonte: Elaboração Própria

A formulação deste modelo e hipóteses permite estabelecer uma base teórica clara para a análise empírica, orientando a investigação sobre o papel da inteligência cultural da liderança e das variáveis contextuais na dinâmica das equipas multiculturais virtuais.

2 Metodologia

2.1 Tipo de Pesquisa, Amostra e Técnica de Análise de Dados

Para a validação das hipóteses formuladas, adotou-se uma abordagem quantitativa, de caráter descritivo-correlacional, utilizando como instrumento de recolha de dados um questionário estruturado, elaborado com base na revisão da literatura sobre diferenças culturais, liderança intercultural, inteligência cultural e equipas virtuais.

A recolha de dados foi realizada em ambiente *online*, abrangendo profissionais localizados em diversos países e atuantes em diferentes setores, com predominância nas áreas da tecnologia e das finanças, em empresas reconhecidas pela diversidade cultural das suas equipas. O estudo não restringiu a participação a uma localização geográfica específica, focando-se em profissionais inseridos em contextos organizacionais multiculturais.

A amostra foi composta por 146 profissionais que atuam em equipas multiculturais em ambientes remotos, híbridos ou presenciais, selecionados através de uma amostragem não probabilística por conveniência, tendo em conta a facilidade de acesso e a adequação ao perfil desejado para o estudo. O critério de inclusão consistiu em integrar uma equipa multicultural, com pelo menos duas nacionalidades distintas entre os seus membros.

A recolha decorreu entre 21 de abril e 9 de maio de 2025. O questionário foi disponibilizado através da plataforma *Google Forms* e divulgado por múltiplas estratégias: envio direto a profissionais conhecidos que atuam em ambientes multiculturais; abordagens direcionadas no *LinkedIn*, com prioridade para profissionais das áreas de tecnologia e finanças; e partilha em grupos de *Facebook* dedicados a nómadas digitais e comunidades de apoio à investigação académica. A participação foi voluntária, e todos os respondentes foram previamente informados sobre os objetivos do estudo, sendo-lhes garantidos o anonimato e a confidencialidade, em conformidade com os princípios éticos da investigação científica.

A análise dos dados foi conduzida com recurso ao *software IBM SPSS Statistics* (versão 29), tanto para a execução de análises descritivas, incluindo frequências, médias e desvios-padrão, como para a realização de análises inferenciais, nomeadamente correlações de *Pearson* e regressões lineares, com o objetivo de testar as hipóteses formuladas no estudo.

2.2 Instrumento e Construção das Variáveis

O questionário foi organizado em quatro secções, cada uma com um objetivo específico. A primeira secção teve como finalidade caracterizar o perfil dos respondentes, recolhendo informações sobre faixa etária, nível de escolaridade e nacionalidade. Em seguida, a segunda secção procurou compreender o contexto profissional dos participantes, analisando a função desempenhada, a dimensão da equipa, as nacionalidades representadas, o modelo de trabalho predominante (remoto, híbrido ou presencial) e o setor de atividade empresarial.

A terceira secção foi dedicada à avaliação da perceção dos respondentes sobre a inteligência cultural dos seus líderes, abordando as quatro dimensões teóricas propostas por Earley e Ang (2003): metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental. Por fim, a última secção analisou a relação entre as competências da liderança intercultural e fatores como a coesão da equipa e desempenho, além de identificar os principais desafios enfrentados e as competências consideradas mais relevantes para o sucesso da liderança em contextos multiculturais.

O questionário combinou diferentes tipos de questões, de acordo com o objetivo de cada secção. Para a caracterização do perfil dos respondentes e do contexto profissional, foram utilizadas perguntas de escolha múltipla, facilitando a segmentação dos dados. Algumas informações, como nacionalidade e cargo ocupado, foram recolhidas através de perguntas abertas, permitindo aos participantes descreverem livremente as suas características individuais.

Na avaliação da inteligência cultural dos líderes e da influência da liderança na coesão, comunicação e desempenho das equipas, foram aplicadas escalas de *Likert* de 5 pontos, selecionadas pela sua capacidade de captar variações de perceção de forma simples, objetiva e estatisticamente robusta. A adopção da escala de 5 pontos visou garantir um equilíbrio entre a diferenciação das respostas e a facilidade de compreensão por parte dos respondentes. Para a identificação dos principais desafios e competências relevantes à liderança intercultural, recorreram-se a perguntas de escolha múltipla e questões abertas, permitindo complementar a análise quantitativa com dados de natureza qualitativa.

No estudo, foram consideradas variáveis independentes, dependentes e de controlo. A principal variável independente da investigação é a inteligência cultural do líder, avaliada

com base nas quatro dimensões propostas por Earley e Ang (2003): metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental. Cada uma destas dimensões foi mensurada através de afirmações específicas, utilizando escalas de Likert de 5 pontos.

As variáveis dependentes são a coesão da equipa multicultural, a eficácia da comunicação intercultural e o desempenho da equipa. Todas foram avaliadas com base na perceção dos participantes, através de escalas de Likert, permitindo quantificar o impacto percebido da liderança intercultural.

Adicionalmente, foram incluídas como variáveis independentes contextuais o modelo de trabalho (remoto ou híbrido) e o setor de atividade dos participantes, cuja influência sobre a coesão e o desempenho foi explorada em submodelos específicos. Foram ainda recolhidas variáveis de caracterização sociodemográfica e organizacional com o objetivo de descrever a amostra e contextualizar os resultados, nomeadamente faixa etária, nível de escolaridade, número de nacionalidades representadas na equipa e dimensão da equipa.

CAPÍTULO III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3 Análise e Discussão dos Resultados

3.1 Caracterização da Amostra

A amostra foi composta por 146 profissionais com perfis diversos em termos de grupo etário, nível de escolaridade e nacionalidade. Verifica-se igualmente uma variedade nos aspectos profissionais, incluindo a área de atuação, a dimensão e diversidade cultural das equipas, o modelo de trabalho adotado e o setor de atividade das empresas. As estatísticas relativas a estas características sociodemográficas e profissionais serão detalhadas nesta secção e estão resumidas, respectivamente, nas Tabelas 1 e 2.

Quanto ao grupo etário, a maioria dos participantes situa-se entre os 30 e os 39 anos (52,7%), seguindo-se 28,8% no grupo dos 18 aos 29 anos e 17,8% entre os 40 e os 54 anos. Relativamente ao nível de escolaridade, o grau de mestrado representa a formação predominante (51,4%), seguido pela licenciatura ou equivalente (39%), o que indica um perfil académico elevado entre os respondentes.

Em relação à nacionalidade, observa-se uma maior representatividade de participantes portugueses (28,1%) e brasileiros (26,7%), bem como uma presença significativa de profissionais oriundos de países asiáticos (14,4%) e de outros países da União Europeia (13%). A predominância de respondentes lusófonos reflete o contexto da recolha de dados, realizada através de uma amostragem por conveniência, influenciada pelas redes profissionais da investigadora, especialmente no Brasil e em Portugal. Ainda assim, a composição da amostra garante uma diversidade cultural compatível com os objetivos do estudo.

Tabela 1

Características sociodemográficas da amostra

		N	%
Grupo Etário	30-39 anos	77	52.7%
	18-29 anos	42	28.8%
	40-54 anos	26	17.8%
	55+ anos	1	0.7%
Nível de Escolaridade	Mestrado	75	51.4%
	Licenciatura ou equivalente	57	39.0%
	Ensino superior incompleto	10	6.8%
	Doutoramento	4	2.7%
Grupo de Nacionalidade	Portuguesa	41	28.1%
	Brasileira	39	26.7%
	Asiática	21	14.4%
	Outro país da UE	19	13.0%
	Europa não pertencente à UE	7	4.8%
	América Latina	7	4.8%
	América do Norte	5	3.4%
	Britânica	3	2.1%
	Africana	3	2.1%
Outra	1	0.7%	

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao cargo profissional, a maioria dos respondentes exerce funções nas áreas de gestão de produto e *design* (22,6%), liderança técnica e operacional (21,2%) e engenharia de *software* (17,8%). A amostra inclui ainda profissionais especializados em análise de dados (13%) e ocupantes de cargos executivos (8,9%). Esta distribuição evidencia a diversidade de funções e o elevado nível de especialização técnica das equipas incluídas no estudo.

Quanto à dimensão das equipas, observa-se uma distribuição relativamente equilibrada entre os principais grupos: 34,9% dos participantes integram equipas com 7 a 10 pessoas, 34,2% pertencem a equipas com mais de 10 pessoas, e 28,8% participam em grupos com 3 a 6 pessoas. Esta distribuição sugere diversidade nos formatos e escalas de operação das equipas multiculturais em análise.

No que diz respeito à diversidade de nacionalidades na equipa, verifica-se igualmente uma distribuição bastante homogênea: 35,6% dos inquiridos referiram integrar equipas compostas por 2 a 3 nacionalidades, 32,9% por 4 a 5 nacionalidades, e 31,5% em equipas com mais de 5 nacionalidades diferentes. Estes dados evidenciam que a amostra

contempla diferentes níveis de multiculturalidade, em consonância com o objeto de estudo.

Relativamente ao modelo de trabalho, observa-se uma predominância do regime híbrido, reportado por 58,2% dos participantes. O modelo totalmente remoto também apresenta expressão significativa (35,6%), enquanto apenas 6,2% atuam em equipas totalmente presenciais. Este cenário está alinhado com o objeto da presente investigação, centrada em equipas multiculturais distribuídas geograficamente e conectadas virtualmente.

Por fim, quanto ao setor de atividade, verifica-se uma predominância do setor das Tecnologias da Informação (58,9%), seguido pelos setores de Finanças, Banca & Seguros (30,1%). Esta distribuição reflete não apenas os canais utilizados para a divulgação do questionário, como também o próprio contexto profissional da investigadora. Trata-se ainda de setores tradicionalmente reconhecidos pela adoção de equipas globais e diversas.

Tabela 2*Características do perfil profissional da amostra*

		N	%
Cargo Profissional	Produto & Design	33	22.6%
	Liderança Técnica e Operacional	31	21.2%
	Engenheiro(a) de Software	26	17.8%
	Dados & Análise	19	13.0%
	Executivo(a)	13	8.9%
	Especialista em RH	7	4.8%
	Marketing	4	2.7%
	Apoio ao Cliente	4	2.7%
	Consultor(a)	4	2.7%
	Vendas	3	2.1%
	Outros	2	1.4%
Dimensão da Equipa	7 a 10 pessoas	51	34.9%
	Mais de 10 pessoas	50	34.2%
	3 a 6 pessoas	42	28.8%
	Menos de 3 pessoas	3	2.1%
Diversidade de nacionalidades na equipa	2 a 3 nacionalidades	52	35.6%
	4 a 5 nacionalidades	48	32.9%
	Mais de 5 nacionalidades	46	31.5%
Modelo de Trabalho	Híbrido	85	58.2%
	Totalmente Remoto	52	35.6%
	Totalmente Presencial	9	6.2%
Setor de Atividade	Tecnologia da Informação (TI)	86	58.9%
	Finanças, Banca & Seguros	44	30.1%
	Outros	11	7.5%
	Retalho & Serviços	2	1.4%
	Indústria Transformadora	2	1.4%
	Turismo & Hotelaria	1	0.7%

Fonte: Elaboração Própria

3.2 Perceção sobre a Inteligência Cultural do Líder

No que respeita à perceção dos respondentes sobre a inteligência cultural dos seus líderes, esta foi avaliada com base nas quatro dimensões teóricas propostas por Ang et al. (2007): metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental. A análise descritiva dos resultados encontra-se sintetizada na Tabela 3.

A média mais elevada foi registada na dimensão metacognitiva ($M = 3,55$), o que indica que os líderes são percebidos como conscientes das diferenças culturais nas interações dentro da equipa. Segue-se a dimensão motivacional ($M = 3,49$), associada ao interesse genuíno por outras culturas. A dimensão comportamental, relacionada com a adaptação da comunicação, apresentou uma média mais moderada ($M = 3,22$), ao passo que a média

mais baixa foi observada na dimensão cognitiva ($M = 2,73$), o que revela uma percepção reduzida, por parte dos respondentes, quanto à capacidade dos líderes em explicitar expectativas culturais.

Estes resultados sugerem que, embora se observe interesse e consciência cultural, persistem desafios na aplicação prática da liderança intercultural, particularmente no que diz respeito à comunicação e ao alinhamento explícito de expectativas. Os dados obtidos estão em consonância com a literatura recente, que sublinha a relevância das dimensões motivacional e comportamental da inteligência cultural para o êxito da liderança em contextos multiculturais (Mahmoud et al., 2024; Dostanić, 2024).

Verifica-se ainda uma dispersão moderada nas respostas, com desvios padrão entre 1,00 e 1,12. A maior variabilidade ocorreu na dimensão comportamental, o que sugere percepções divergentes quanto à capacidade dos líderes para adaptar a sua comunicação a diferentes contextos culturais. Por outro lado, a dimensão metacognitiva apresentou menor variabilidade, indicando maior consistência entre os participantes na avaliação da consciência cultural dos líderes. Apesar da amplitude observada, os valores de desvio padrão mantêm-se dentro de limites estatisticamente razoáveis, não comprometendo a fiabilidade da interpretação das médias nem a validade das análises efectuadas.

Tabela 3

Dimensões da inteligência cultural do líder

	N	Média	Desvio Padrão
Consciência cultural (IC - metacognitiva)	146	3.55	1.004
Interesse por outras culturas (IC - motivacional)	146	3.49	1.045
Adaptação do estilo de comunicação (IC-comportamental)	146	3.22	1.117
Esclarecimento das expectativas culturais (IC - cognitiva)	146	2.73	1.085
N válido (listwise)	146		

Fonte: Elaboração Própria

A caracterização da amostra confirma a adequação do perfil dos participantes aos objetivos do estudo e permite avançar para a análise das percepções dos respondentes relativamente às práticas dos seus líderes.

3.3 Percepção sobre Práticas do Líder Relacionadas à Coesão e Desempenho

Foram analisadas seis variáveis relacionadas com práticas de liderança em equipas multiculturais, com especial enfoque na promoção da coesão e do desempenho coletivo, cujos resultados se encontram sintetizados na Tabela 4.

A média mais elevada foi registada na variável desempenho da equipa ($M = 4,08$), sugerindo que, de forma geral, os participantes consideram as suas equipas produtivas e com um bom desempenho. A variável coesão apesar das diferenças hierárquicas ($M = 4,04$) também apresentou um valor elevado, indicando que a maioria dos respondentes reconhece a capacidade das suas equipas para colaborar eficazmente, mesmo perante diferentes expectativas culturais relacionadas com a autoridade.

As variáveis práticas inclusivas do líder promovem coesão ($M = 3,67$) e a comunicação do líder contribui para a coesão ($M = 3,66$) registaram médias positivas e muito próximas entre si, evidenciando uma percepção favorável quanto à atuação dos líderes nestes domínios. Por outro lado, observaram-se médias mais baixas nas variáveis consciência cultural do líder promove coesão ($M = 3,47$) e adaptação do estilo de comunicação do líder promove coesão ($M = 3,22$), o que poderá indicar margem para desenvolvimento ao nível da sensibilidade cultural e da adequação da comunicação verbal e não verbal por parte dos líderes.

Tabela 4
Coesão e desempenho da equipa

	N	Média	Desvio Padrão
Desempenho da equipa	146	4.08	.835
Coesão apesar das diferenças hierárquicas	146	4.04	.886
Práticas inclusivas do líder promovem coesão	146	3.67	1.083
A comunicação do líder contribui para coesão	146	3.66	1.033
Consciência cultural do líder promove coesão	146	3.47	.991
Adaptação do estilo de comunicação do líder promove coesão	146	3.22	1.117
N válido (listwise)	146		

Fonte: Elaboração Própria

De forma geral, os resultados descritivos apontam para uma avaliação maioritariamente positiva da liderança em contextos multiculturais, sobretudo no que respeita à coesão da equipa e ao seu desempenho.

3.4 Validação da Escala de Inteligência Cultural

Com o objetivo de verificar se as quatro dimensões teóricas da inteligência cultural (metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental) poderiam ser integradas num único constructo, foram realizadas duas etapas de análise: a verificação da fiabilidade interna (através do alfa de *Cronbach*) e a análise fatorial exploratória.

Os resultados da análise de fiabilidade revelaram um alfa de Cronbach de 0,805, indicando uma boa consistência interna dos itens. Nenhum dos itens comprometeu a fiabilidade do conjunto, sendo que todos apresentaram valores de “alfa se o item for eliminado” inferiores ao valor total da escala.

A análise fatorial exploratória confirmou a unidimensionalidade do constructo, com um valor KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) de 0,796 e um resultado estatisticamente significativo no Teste de Esfericidade de *Bartlett* ($\chi^2 = 175,694$; $gl = 6$; $p < 0,001$). Os quatro itens demonstraram cargas fatoriais elevadas, variando entre 0,763 e 0,838, agrupando-se num único fator que explica 63,15% da variância total. Os detalhes técnicos destas análises encontram-se no Apêndice II (Tabelas 1 a 5).

Com base nestes resultados, conclui-se que os quatro itens analisados apresentam unidimensionalidade e podem ser agregados num único fator. Assim, foi construída uma variável composta referente à inteligência cultural do líder, calculada com base na média das respostas aos quatro itens, a qual será utilizada como variável preditora nas análises estatísticas subsequentes.

3.5 Construção da Variável de Coesão da equipa

Com o objetivo de avaliar se os quatro itens relacionados com a coesão da equipa poderiam ser integrados numa única medida composta, foram conduzidas análises estatísticas para verificar a sua consistência interna. Os itens abordam diferentes manifestações do mesmo fenómeno, incluindo práticas inclusivas adotadas pelo líder, adaptação da comunicação, consciência cultural e capacidade de mitigar barreiras

hierárquicas, todos percebidos como fatores que fortalecem a coesão em contextos multiculturais.

A primeira análise realizada foi a matriz de correlações entre os quatro itens. Os resultados indicaram correlações positivas e estatisticamente significativas entre todos os pares de variáveis, com coeficientes de correlação de *Pearson* a variar entre 0,409 e 0,691 ($p < 0,001$). Estes valores sugerem que os itens estão inter-relacionados e que avaliam aspetos complementares de um mesmo constructo.

Em seguida, foi realizada a análise da consistência interna com recurso ao alfa de *Cronbach*. O valor obtido foi de 0,836, o que indica um elevado grau de consistência interna entre os itens. Este resultado reforça a validade da construção de uma variável composta com base nestes indicadores. Os resultados técnicos das análises encontram-se no Apêndice II (Tabelas 6 e 7).

Com base nestes resultados, foi criada a variável composta de coesão da equipa, obtida a partir da média das respostas aos quatro itens relacionados, a qual será utilizada como variável dependente nas análises estatísticas subsequentes.

3.6 Validação dos Modelos e das Hipóteses de Investigação

Após a construção das variáveis compostas de inteligência cultural do líder e de coesão da equipa, avançou-se para a validação dos modelos de investigação definidos na revisão da literatura, os quais foram operacionalizados através de sete hipóteses. Esta etapa visa testar empiricamente o modelo de investigação, que analisa as relações entre a inteligência cultural percebida na liderança e variáveis-chave da dinâmica das equipas multiculturais virtuais, bem como dois submodelos que avaliam a influência do modelo de trabalho e do setor de atividade sobre as perceções de coesão e desempenho.

Para testar o modelo de investigação, correspondente às hipóteses H1, H2 e H3, foram conduzidas análises de correlação de *Pearson* e regressões lineares simples. A variável independente considerada foi a inteligência cultural percebida do líder (variável composta), enquanto as variáveis dependentes foram a coesão da equipa (variável composta), a comunicação eficaz do líder e o desempenho da equipa (variáveis simples, avaliadas com base em itens individuais).

As hipóteses analisadas neste modelo são:

H1: A inteligência cultural dos líderes promove uma maior coesão nas equipas multiculturais virtuais.

H2: A inteligência cultural dos líderes promove uma comunicação eficaz nas equipas multiculturais virtuais.

H3: A inteligência cultural dos líderes promove um melhor desempenho das equipas multiculturais virtuais.

A Tabela 5 apresenta os resultados das correlações. Todos os coeficientes foram positivos e estatisticamente significativos ($p < 0,001$). Verificou-se uma correlação moderada entre a inteligência cultural do líder e a coesão da equipa ($r = 0,672$), bem como com a eficácia da comunicação ($r = 0,600$), e uma correlação mais discreta com o desempenho ($r = 0,428$).

Tabela 5

Correlações entre inteligência cultural do líder e variáveis de resultado

		Inteligência Cultural do Líder	Coesão da Equipa	Comunicação Eficaz do Líder	Desempenho da Equipa
Inteligência Cultural do Líder	Correlação de Pearson	1	.672**	.600**	.428**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000
	N	146	146	146	146
Coesão da Equipa	Correlação de Pearson	.672**	1	.873**	.647**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000
	N	146	146	146	146
Comunicação Eficaz do Líder	Correlação de Pearson	.600**	.873**	1	.529**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000
	N	146	146	146	146
Desempenho da Equipa	Correlação de Pearson	.428**	.647**	.529**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	
	N	146	146	146	146

** . A correlação é significativa ao nível de 0,01 (bilateral).

Fonte: Elaboração Própria

Adicionalmente, foram realizadas regressões lineares simples para avaliar se a inteligência cultural do líder prediz significativamente a perceção de coesão da equipa, a comunicação eficaz e o desempenho. Os resultados confirmaram que todas as relações foram estatisticamente significativas, com associações mais fortes para coesão e comunicação, e um efeito menos expressivo, embora consistente, no que respeita ao desempenho. As representações gráficas destas relações, que ilustram a dispersão dos

dados e os respectivos coeficientes de determinação (R^2), encontram-se no Apêndice I (Figuras 1, 2 e 3).

Os resultados obtidos validam as hipóteses H1, H2 e H3, confirmando que a inteligência cultural dos líderes tem um impacto estatisticamente significativo sobre a coesão da equipa, a comunicação eficaz e o desempenho percebido em contextos multiculturais virtuais. O efeito é particularmente forte nas dimensões relacionais, como a coesão e a comunicação, sugerindo que líderes com maior inteligência cultural tendem a promover equipas mais integradas e com melhor fluidez comunicacional. Em relação ao desempenho, embora o efeito seja também estatisticamente significativo, apresenta uma magnitude mais moderada, o que se justifica pela natureza multifatorial do desempenho em equipas, influenciado por variáveis adicionais de ordem organizacional e operacional.

Dando continuidade à validação dos modelos, o primeiro submodelo teve por objetivo testar as hipóteses H4 e H5, que analisam a influência do modelo de trabalho predominante (remoto *versus* híbrido) na dinâmica das equipas multiculturais. Foram realizadas comparações entre participantes inseridos em equipas totalmente remotas e equipas híbridas, tendo como variáveis de interesse a coesão da equipa e o desempenho percebido.

As hipóteses em análise são:

H4: As equipas híbridas apresentam menor coesão de equipa percebida em comparação com as equipas totalmente remotas.

H5: As equipas híbridas apresentam menor desempenho percebido em comparação com as equipas totalmente remotas.

Para testar estas hipóteses, foram comparadas as médias de coesão da equipa e de desempenho percebido entre os dois grupos, com base no modelo de trabalho indicado pelos participantes. Antes da comparação, procedeu-se à verificação da normalidade das distribuições das variáveis através dos testes de *Kolmogorov–Smirnov* e *Shapiro–Wilk*. Os resultados, apresentados na Tabela 6, indicaram que os dados não seguem uma distribuição normal ($p < 0,05$ em todos os casos), tanto para coesão como para desempenho.

Embora a MANOVA pudesse, em teoria, ser aplicada para analisar o efeito conjunto do modelo de trabalho sobre ambas as variáveis dependentes, a violação clara do pressuposto de normalidade justifica a adoção de um procedimento estatístico mais robusto face às características da amostra. Assim, optou-se pela utilização do teste não paramétrico de *Mann-Whitney U*, adequado para a comparação de dois grupos independentes em variáveis com distribuições não normais.

Tabela 6

Testes de normalidade para coesão e desempenho por modelo de trabalho

	Modelo de Trabalho	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Coesão da Equipa	Totalmente Remoto	.154	52	.004	.939	52	.010
	Híbrido	.142	85	<.001	.954	85	.004
Desempenho da Equipa	Totalmente Remoto	.269	52	<.001	.834	52	<.001
	Híbrido	.245	85	<.001	.801	85	<.001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: Elaboração Própria

Com base nesta decisão metodológica, foram realizados os testes de *Mann-Whitney U* para ambas as variáveis. Os resultados encontram-se resumidos na Tabela 7. Embora se tenham observado postos médios ligeiramente superiores nas equipas híbridas, tanto para a coesão da equipa ($M = 73,41$) como para o desempenho percebido ($M = 73,09$), as diferenças entre os grupos não atingiram significância estatística ao nível convencional ($p = 0,095$ em ambos os casos). Os valores obtidos para as *estatísticas U, Z e Wilcoxon* corroboram esta conclusão, não fornecendo evidência suficiente para rejeitar a hipótese nula de igualdade entre os grupos.

Tabela 7

Resultados do teste de Mann–Whitney para coesão e desempenho segundo o modelo de trabalho

Postos				
	Modelo de Trabalho	N	Posto médio	Soma de Classificações
Coesão da Equipa	Totalmente Remoto	52	61.80	3213.50
	Híbrido	85	73.41	6239.50
	Total	137		
Desempenho da Equipa	Totalmente Remoto	52	62.32	3240.50
	Híbrido	85	73.09	6212.50
	Total	137		

Estatísticas de teste^a

	Coesão da Equipa	Desempenho da Equipa
U de Mann–Whitney	1835.500	1862.500
Wilcoxon W	3213.500	3240.500
Z	-1.672	-1.668
Significância Sig. (2 extremidades)	.095	.095

a. Variável de Agrupamento: Modelo de Trabalho

Fonte: Elaboração Própria

Estes resultados não sustentam as hipóteses H4 e H5, sugerindo que o modelo de trabalho (remoto *versus* híbrido) não tem impacto estatisticamente significativo nas perceções de coesão da equipa nem de desempenho entre os participantes da amostra.

Por fim, o segundo submodelo teve como objetivo verificar as hipóteses H6 e H7, que analisam se as perceções de coesão da equipa e de desempenho variam significativamente em função do setor de atividade dos participantes.

As hipóteses em análise são:

H6: A perceção da coesão nas equipas multiculturais não varia significativamente em função do setor de atividade.

H7: A perceção do desempenho nas equipas multiculturais não varia significativamente em função do setor de atividade.

Para efeitos de análise, foram considerados apenas os dois grupos com maior representatividade na amostra: Tecnologia da Informação (TI) e Finanças, Banca e Seguros. Em conjunto, estes dois setores representam aproximadamente 89% da amostra

total, o que assegura uma base estatisticamente sólida para a realização de comparações entre grupos.

Antes de realizar os testes comparativos, procedeu-se à verificação da normalidade das distribuições das variáveis coesão da equipa e desempenho da equipa em cada grupo setorial, através dos testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk. Os resultados, apresentados na Tabela 8, indicaram que nenhuma das variáveis segue distribuição normal em nenhum dos grupos analisados ($p < 0,05$).

Tabela 8

Testes de normalidade para coesão e desempenho por setor de atividade

	Setor de Atividade	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Coesão da Equipa	Tecnologia da Informação (TI)	.159	86	<.001	.966	86	.024
	Finanças, Banca & Seguros	.149	44	.015	.902	44	.001
Desempenho da Equipa	Tecnologia da Informação (TI)	.245	86	<.001	.838	86	<.001
	Finanças, Banca & Seguros	.274	44	<.001	.779	44	<.001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: Elaboração Própria

Apesar da violação da normalidade, opta-se por aplicar uma análise de variância multivariada (MANOVA), considerando que os grupos têm tamanhos próximos e os testes de *Levene* indicam homogeneidade das variâncias para ambas as variáveis dependentes ($p > 0,05$), conforme apresentado na Tabela 9. A MANOVA utiliza as variáveis coesão da equipa e desempenho da equipa como dependentes, e o setor de atividade como variável independente. Na Tabela 10, o teste de Box indicou uma violação da suposição de homogeneidade das matrizes de covariância ($p = 0,030$), o que exige alguma cautela na interpretação dos resultados multivariados. Ainda assim, a robustez da MANOVA em contextos com amostras moderadas e distribuição balanceada é considerada suficiente para manter a análise.

Tabela 9*Teste de homogeneidade das variâncias (teste de Levene) por setor de atividade*

		Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Coesão da Equipe	Com base em média	.149	1	128	.700
	Com base em mediana	.141	1	128	.708
	Com base em mediana e com gl ajustado	.141	1	118.904	.708
	Com base em média aparada	.092	1	128	.762
Desempenho da Equipe	Com base em média	.410	1	128	.523
	Com base em mediana	1.032	1	128	.312
	Com base em mediana e com gl ajustado	1.032	1	126.107	.312
	Com base em média aparada	.656	1	128	.420

Testa a hipótese nula de que a variância do erro da variável dependente é igual entre grupos.

a. Design: Intercepto + Setor de Atividade

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 10*Teste de Box para homogeneidade das matrizes de covariância*

M de Box	9.097
F	2.973
df1	3
df2	192266.595
Sig.	.030

Testa a hipótese nula de que as matrizes de covariância observadas das variáveis dependentes são iguais entre grupos.

a. Design: Intercepto + Setor de Atividade

Fonte: Elaboração Própria

Os resultados da MANOVA, apresentados na Tabela 11, não indicam um efeito estatisticamente significativo do setor de atividade sobre as variáveis dependentes combinadas (Wilks' Lambda = 0,957; $F(2, 127) = 2,869$; $p = 0,060$), ainda que o valor se aproxime do limiar de significância.

No entanto, os testes univariados apresentados na Tabela 12 demonstraram uma diferença estatisticamente significativa na variável coesão da equipa ($F(1, 128) = 5,775$; $p = 0,018$), o que indica que os níveis de coesão diferem entre os setores analisados. Esta diferença foi confirmada pela comparação post hoc com correção de Bonferroni (Tabela 13), com uma diferença média de 0,352 ($p = 0,018$) entre os grupos.

Já para a variável “desempenho da equipa”, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os setores ($F(1, 128) = 2,428$; $p = 0,122$), e a comparação post hoc também não revelou significância ($p = 0,122$).

Tabela 11

Testes multivariados da MANOVA (Wilks' Lambda, Pillai, Hotelling, Roy)

Testes multivariados ^a						
Efeito		Valor	F	gl de hipótese	Erro gl	Sig.
Intercepto	Rastreio de Pillai	.967	1842.170 ^b	2.000	127.000	<.001
	Lambda de Wilks	.033	1842.170 ^b	2.000	127.000	<.001
	Rastreio de Hotelling	29.011	1842.170 ^b	2.000	127.000	<.001
	Maior raiz de Roy	29.011	1842.170 ^b	2.000	127.000	<.001
Setor de Atividade	Rastreio de Pillai	.043	2.869 ^b	2.000	127.000	.060
	Lambda de Wilks	.957	2.869 ^b	2.000	127.000	.060
	Rastreio de Hotelling	.045	2.869 ^b	2.000	127.000	.060
	Maior raiz de Roy	.045	2.869 ^b	2.000	127.000	.060

a. Design: Intercepto + Setor de Atividade

b. Estatística exata

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 12

Testes univariados por variável dependente (ANOVA)

Origem	Variável dependente	Tipo III Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Modelo corrigido	Coesão da Equipa	3.615 ^a	1	3.615	5.775	.018
	Desempenho da Equipa	1.490 ^b	1	1.490	2.428	.122
Intercepto	Coesão da Equipa	1677.182	1	1677.182	2679.545	<.001
	Desempenho da Equipa	2014.536	1	2014.536	3283.124	<.001
Setor de Atividade	Coesão da Equipa	3.615	1	3.615	5.775	.018
	Desempenho da Equipa	1.490	1	1.490	2.428	.122
Padrão	Coesão da Equipa	80.118	128	.626		
	Desempenho da Equipa	78.541	128	.614		
Total	Coesão da Equipa	1900.625	130			
	Desempenho da Equipa	2290.000	130			
Total corrigido	Coesão da Equipa	83.733	129			
	Desempenho da Equipa	80.031	129			

a. R Quadrado = .043 (R Quadrado Ajustado = .036)

b. R Quadrado = .019 (R Quadrado Ajustado = .011)

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 13

Comparações post hoc com correção de Bonferroni para coesão e desempenho

Variável dependente	(I) Setor de Atividade para H6 e H7	(J) Setor de Atividade para H6 e H7	Diferença média (I-J)	Estatística do teste Padrão	Sig. ^b	95% Intervalo de Confiança para Diferença ^a	
						Limite inferior	Limite superior
Coesão da Equipa	Tecnologia da Informação (TI)	2	-.352*	.147	.018	-.643	-.062
	Finanças, Banca & Seguros	1	.352*	.147	.018	.062	.643
Desempenho da Equipa	Tecnologia da Informação (TI)	2	-.226	.145	.122	-.514	.061
	Finanças, Banca & Seguros	1	.226	.145	.122	-.061	.514

Baseado em médias marginais estimadas

*. A diferença média é significativa no nível .05.

b. Ajustamento para diversas comparações: Bonferroni.

Fonte: Elaboração Própria

Com base nesses resultados, a hipótese H6 é rejeitada, uma vez que a coesão da equipa varia significativamente em função do setor de atividade. Já a hipótese H7 é mantida, pois não se identificam diferenças estatisticamente relevantes no desempenho percebido entre os setores.

A presente investigação procurou compreender de que forma a inteligência cultural percebida nos líderes influencia a dinâmica das equipas multiculturais virtuais, com especial enfoque na coesão, na comunicação eficaz e no desempenho percebido. Foram igualmente analisadas variáveis contextuais, nomeadamente o modelo de trabalho e o setor de atividade, como potenciais fatores associados a diferenças nas percepções dos membros das equipas. Os resultados das sete hipóteses testadas encontram-se sintetizados na Tabela 14.

Tabela 14*Síntese das hipóteses testadas, métodos estatísticos e resultados*

Hipótese	Conteúdo	Método estatístico	Resultado
H1	A inteligência cultural dos líderes promove uma maior coesão nas equipas multiculturais virtuais.	Correlação de Pearson; Regressão linear	Confirmada
H2	A inteligência cultural dos líderes promove uma comunicação eficaz nas equipas multiculturais virtuais.	Correlação de Pearson; Regressão linear	Confirmada
H3	A inteligência cultural dos líderes promove um melhor desempenho das equipas multiculturais virtuais.	Correlação de Pearson; Regressão linear	Confirmada (com efeito moderado)
H4	As equipas híbridas apresentam menor coesão de equipa percebida em comparação com as equipas totalmente remotas.	Teste de Mann–Whitney U	Não confirmada
H5	As equipas híbridas apresentam menor desempenho percebido em comparação com as equipas totalmente remotas.	Teste de Mann–Whitney U	Não confirmada
H6	A perceção da coesão nas equipas multiculturais não varia significativamente em função do setor de atividade.	MANOVA; ANOVA univariada; Teste post hoc com correção de Bonferroni	Rejeitada
H7	A perceção do desempenho nas equipas multiculturais não varia significativamente em função do setor de atividade.	MANOVA; ANOVA univariada	Confirmada

Fonte: Elaboração Própria

Os resultados confirmam as hipóteses H1, H2 e H3, evidenciando que a inteligência cultural percebida nos líderes se associa positivamente à coesão da equipa, à eficácia da comunicação e, ainda que de forma mais moderada, ao desempenho. Estes resultados corroboram o modelo teórico de Ang et al. (2007), que define a inteligência cultural como uma competência composta por quatro dimensões interdependentes e aplicável a contextos multiculturais. A forte associação entre inteligência cultural e fatores relacionais está alinhada com os contributos de Earley e Ang (2003), Ng et al. (2009) e Mahmoud et al. (2024), que reconhecem a importância desta competência para a criação de ambientes colaborativos, inclusivos e eficazes em termos comunicacionais.

A relação mais moderada entre inteligência cultural e desempenho pode ser explicada pela natureza multifatorial do desempenho das equipas, conforme defendido por Dostanić (2024) e Priyono e Simanjuntak (2025). Estes autores sugerem que o desempenho percebido é influenciado por múltiplos elementos, como recursos disponíveis, autonomia, clareza de objetivos e apoio organizacional, o que reduz o peso isolado de uma única variável, mesmo que relevante como a inteligência cultural.

No que diz respeito ao modelo de trabalho, as hipóteses H4 e H5 não são confirmadas. Os resultados do teste de Mann–Whitney não revelam diferenças estatisticamente significativas entre equipas totalmente remotas e híbridas, tanto na coesão percebida como no desempenho. Este resultado contraria algumas abordagens teóricas que apontam o trabalho híbrido como um desafio à coesão e ao desempenho (Handke et al., 2025), mas pode indicar uma adaptação organizacional bem-sucedida a novas formas de trabalho e uma maturidade crescente no uso de ferramentas colaborativas.

Por fim, no que diz respeito ao setor de atividade, os resultados revelaram uma diferença estatisticamente significativa apenas na variável coesão da equipa, com os participantes do setor de Finanças, Banca e Seguros a reportarem níveis médios mais elevados do que os do setor de Tecnologia da Informação (TI). A hipótese H6 é, portanto, rejeitada, enquanto a hipótese H7 se mantém. Este resultado reforça a relevância de se considerar o setor como uma variável contextual na análise de equipas multiculturais virtuais, conforme sugerido por Priyono e Simanjuntak (2025) e Nahar et al. (2025). Estes autores observam que a maioria dos estudos empíricos nessa área se concentra no setor tecnológico, o que limita a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais.

3.7 Análise Complementar sobre Desafios e Competências nas Equipas Multiculturais

Com o objetivo de aprofundar os objetivos exploratórios deste estudo, foi realizada uma análise complementar sobre os principais desafios vivenciados nas equipas multiculturais virtuais e as competências mais valorizadas para uma liderança eficaz em contextos interculturais.

Para cada uma das duas questões analisadas, os participantes podiam selecionar até três opções, o que significa que o número total de respostas excede o número de participantes.

Por essa razão, as análises apresentadas baseiam-se na percentagem de casos, isto é, na proporção de participantes que selecionaram cada item. Esta abordagem permite identificar as tendências mais expressivas entre os respondentes.

A Tabela 15 apresenta os principais desafios enfrentados em contextos de equipas multiculturais virtuais, segundo os participantes deste estudo. A participação desigual dos membros da equipa foi o desafio mais assinalado (51%), seguido de barreiras de comunicação intercultural (45,5%) e diferenças na execução de objetivos (36,4%). Também foram referidas dificuldades na coordenação de fusos horários (30,8%) e perceções distintas sobre hierarquia e autoridade (21,7%). Com menor frequência, surgem desafios relacionados com recompensas e incentivos e com a familiaridade com ferramentas tecnológicas (ambos com 11,9%).

Tabela 15

Desafios mais comuns nas equipas multiculturais virtuais

Desafios ^a	Respostas	
	N	Porcentagem de casos
Participação desigual dos membros da equipa	73	51.0%
Barreiras de comunicação intercultural	65	45.5%
Diferenças na execução de objetivos	52	36.4%
Coordenação de fusos horários	44	30.8%
Diferenças nas perceções de hierarquia e autoridade	31	21.7%
Diferenças culturais na resolução de conflitos	29	20.3%
Diferenças nas expectativas de recompensas e incentivos	17	11.9%
Dificuldades tecnológicas (familiaridade com ferramentas virtuais)	17	11.9%
Total	328	229.4%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Fonte: Elaboração Própria

Estes resultados corroboram a literatura existente, que destaca a comunicação, a participação e a coordenação como dimensões críticas para o funcionamento eficaz de equipas multiculturais distribuídas (Stahl et al., 2010; Hinds et al., 2011). A presença de estilos divergentes de liderança, perceções distintas de autoridade e restrições temporais associadas a fusos horários são igualmente apontadas como fatores que dificultam a coesão e a colaboração em equipas virtuais globais (Gibson & Gibbs, 2006; Tenzer et al., 2014).

A Tabela 16 sintetiza as competências consideradas mais importantes para uma liderança eficaz em contextos multiculturais virtuais, conforme indicado pelos participantes. A competência mais valorizada foi a comunicação eficaz, verbal e não-verbal, adaptada ao contexto cultural (75,5%), seguida da adaptabilidade do estilo de liderança ao contexto cultural (58%) e da consciência e respeito pela diversidade cultural (44,1%). Foram ainda referidas, com menor frequência, a abertura à aprendizagem contínua e desenvolvimento de competências interculturais (39,2%), a sensibilidade na resolução de conflitos interculturais (32,9%) e a capacidade de motivar em diferentes contextos culturais (25,9%).

Tabela 16

Competências mais valorizadas para uma liderança eficaz nas equipas multiculturais virtuais

		Respostas	Porcentagem de casos
		N	
Competências ^a	Comunicação eficaz (verbal e não-verbal adaptada ao contexto cultural)	108	75.5%
	Adaptabilidade do estilo de liderança ao contexto cultural	83	58.0%
	Consciência e respeito pela diversidade cultural	63	44.1%
	Abertura à aprendizagem contínua e desenvolvimento de competências interculturais	56	39.2%
	Sensibilidade na resolução de conflitos interculturais	47	32.9%
	Capacidade de motivar em diferentes contextos culturais	37	25.9%
Total		394	275.5%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Fonte: Elaboração Própria

Estes resultados estão em consonância com os pressupostos da teoria da Inteligência Cultural, que salienta a importância de competências cognitivas, comportamentais e motivacionais para uma atuação eficaz em ambientes culturalmente diversos (Earley & Ang, 2003; Ang et al., 2007). A valorização atribuída à comunicação adaptada e à flexibilidade comportamental reflete as exigências colocadas à liderança em equipas globais, nas quais a diversidade de valores, normas e estilos interpessoais requer uma postura sensível e ajustável. Neste sentido, a aprendizagem contínua e o desenvolvimento interpessoal assumem um papel central, reforçando a necessidade de líderes

culturalmente inteligentes e comprometidos com a melhoria constante das suas competências (Rockstuhl et al., 2011; Eisenberg et al., 2013).

4 Conclusões

4.1 Conclusões

Esta investigação teve como objetivo analisar o papel da inteligência cultural da liderança na dinâmica de equipas multiculturais virtuais, nomeadamente nos seus efeitos sobre a coesão, a comunicação e o desempenho percebido. Os resultados obtidos confirmaram que líderes percebidos como mais inteligentes culturalmente tendem a promover equipas mais coesas, com comunicação mais eficaz e, ainda que de forma mais moderada, com melhor desempenho.

A associação entre inteligência cultural e coesão foi particularmente robusta, evidenciando que a capacidade de um líder adaptar-se a diferentes contextos culturais, demonstrar consciência intercultural e adotar práticas inclusivas tem um efeito direto na forma como os membros se sentem integrados e colaboram entre si. Também foi validado o impacto positivo da inteligência cultural na comunicação, sobretudo quando os líderes conseguem ajustar os seus estilos verbais e não verbais de forma sensível às diferenças culturais.

O desempenho da equipa, embora influenciado por múltiplas variáveis, também apresentou uma relação estatisticamente significativa com a inteligência cultural do líder. Este efeito mais moderado pode ser explicado pela natureza multifatorial do desempenho coletivo..

Do ponto de vista das variáveis contextuais, o modelo de trabalho (remoto *versus* híbrido) não revelou diferenças estatisticamente significativas na perceção da coesão ou do desempenho. Este resultado contraria parte da literatura recente que destaca os desafios do trabalho híbrido, e pode refletir uma maior maturidade das equipas e dos líderes na gestão neste modelo de trabalho. Em contrapartida, o setor de atividade demonstrou influência significativa sobre a coesão, sendo esta mais elevada nas equipas do setor financeiro em comparação com as do setor de tecnologia. No entanto, não foram encontradas diferenças estatisticamente relevantes na perceção de desempenho entre os dois setores. Este resultado sugere que as características estruturais dos setores, como estabilidade e formalização de processos, podem favorecer o sentimento de integração sem necessariamente impactar a produtividade percebida.

Complementarmente, a análise dos desafios enfrentados em equipas multiculturais revelou que a participação desigual, as dificuldades de comunicação intercultural e a falta de alinhamento nos objetivos são os obstáculos mais frequentes. Já no que respeita às competências mais valorizadas em líderes multiculturais, destacam-se a comunicação eficaz, a adaptabilidade do estilo de liderança e a consciência cultural como atributos essenciais.

No seu conjunto, a presente dissertação confirma o papel estratégico da inteligência cultural na liderança de equipas multiculturais virtuais, reforçando a sua relevância para contextos organizacionais contemporâneos cada vez mais diversos, distribuídos e tecnologicamente mediados.

4.2 Contributos

Esta dissertação oferece contributos relevantes tanto para o avanço teórico quanto para a prática organizacional no domínio da liderança intercultural, inteligência cultural e equipas multiculturais virtuais.

No plano teórico, o estudo integra de forma articulada variáveis individuais, como a inteligência cultural percebida na liderança, e variáveis contextuais, como o modelo de trabalho e o setor de atividade, numa análise abrangente da dinâmica de equipas multiculturais virtuais. A validação empírica da relação entre inteligência cultural e fatores como coesão, comunicação e desempenho contribui para a consolidação do modelo de Ang et al. (2007) em contextos digitais. A análise comparativa entre setores permite ainda alargar a compreensão da aplicabilidade do conceito de inteligência cultural para além do domínio tecnológico, frequentemente predominante na literatura.

Complementarmente, a inclusão de análises adicionais sobre os principais desafios enfrentados pelas equipas multiculturais virtuais e sobre as competências mais valorizadas em líderes interculturais contribui para aprofundar a compreensão dos fatores que influenciam a eficácia destas equipas, acrescentando uma perspetiva prática e atualizada ao enquadramento teórico existente.

No plano prático, os resultados oferecem evidência concreta da importância da inteligência cultural para a eficácia da liderança em ambientes culturalmente diversos. As organizações podem utilizar estes dados para orientar programas de desenvolvimento de

lideranças multiculturais, com foco em competências como comunicação adaptada, consciência intercultural e práticas inclusivas. As quatro dimensões da inteligência cultural (metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental) mostraram-se particularmente relevantes para promover coesão e comunicação eficaz em equipas virtuais, podendo servir de base para a construção de modelos estruturados de formação e avaliação de líderes.

Adicionalmente, os resultados obtidos permitem identificar desafios operacionais recorrentes, como a participação desigual, as barreiras de comunicação intercultural e as dificuldades no alinhamento de objetivos entre membros da equipa. O reconhecimento destes obstáculos fornece subsídios valiosos para o desenho de estratégias de mitigação, como o reforço de práticas colaborativas, a definição clara de papéis e expectativas e a promoção ativa de inclusão em contextos remotos.

A análise das competências mais valorizadas para a liderança intercultural, entre as quais se destacam a comunicação eficaz, a adaptabilidade e a sensibilidade cultural, reforça a necessidade de integrar estas dimensões em processos de recrutamento, avaliação e desenvolvimento contínuo de líderes. Estas evidências podem informar diretamente políticas de recursos humanos em empresas globais que operam com equipas distribuídas.

Por fim, a análise setorial revelou que contextos organizacionais mais estruturados, como o setor financeiro, tendem a favorecer níveis mais elevados de coesão, independentemente do modelo de trabalho adotado. Esta constatação sugere que práticas organizacionais bem definidas, rotinas claras e estruturas formais podem atenuar os efeitos das diferenças culturais e geográficas, funcionando como elementos estabilizadores para o funcionamento das equipas multiculturais virtuais. Assim, os resultados deste estudo podem orientar a definição de práticas de gestão mais eficazes para equipas multiculturais em ambientes globais.

4.3 Limitações

Apesar dos resultados obtidos oferecerem contributos relevantes para a compreensão do papel da inteligência cultural na liderança de equipas multiculturais virtuais, é importante reconhecer algumas limitações metodológicas e contextuais que podem influenciar a interpretação e a generalização dos dados.

A primeira limitação refere-se à amostragem não probabilística por conveniência, baseada em contactos estabelecidos através de redes profissionais, abordagens no LinkedIn e grupos específicos de interesse. Embora essa estratégia tenha permitido alcançar perfis adequados aos objetivos do estudo, não assegura a representatividade estatística da população-alvo, o que restringe a generalização dos resultados.

A concentração de participantes oriundos dos setores financeiros e de tecnologia constitui outra limitação, podendo ter gerado enviesamentos nos resultados relacionados com o setor de atividade. Isso dificulta comparações mais amplas entre setores e limita a aplicabilidade das conclusões a outros contextos organizacionais. Apesar da utilização da MANOVA para testar hipóteses setoriais, a violação parcial de pressupostos estatísticos, como a homogeneidade das matrizes de covariância, exige cautela na interpretação dos resultados.

Adicionalmente, todas as variáveis foram avaliadas com base na perceção subjetiva dos participantes, através de escalas do tipo *Likert*. Embora essa abordagem seja comum em estudos organizacionais, está sujeita a interpretações individuais e enviesamentos de resposta, o que pode afetar a precisão das inferências sobre fenómenos como liderança, coesão e desempenho.

4.4 Investigação Futura

Tendo em conta os resultados alcançados e as limitações identificadas, algumas direções podem ser apontadas para investigações futuras.

Uma das possibilidades é a realização de estudos longitudinais, que permitam acompanhar a evolução das equipas ao longo do tempo. Este tipo de abordagem contribuiria para uma compreensão mais aprofundada sobre como a inteligência cultural da liderança influencia a coesão, a comunicação e a eficácia em diferentes fases do ciclo de vida das equipas multiculturais virtuais.

Outra proposta relevante consiste na adoção de metodologias mistas, combinando técnicas quantitativas e qualitativas. A aplicação de entrevistas semiestruturadas, grupos focais ou estudos de caso permitiria captar dimensões específicas que não são plenamente acessíveis por meio de questionários, aprofundando a compreensão sobre práticas de

liderança culturalmente inteligente e os desafios enfrentados no cotidiano das equipes diversas.

Por fim, seria pertinente alargar a análise a uma variedade mais ampla de setores de atividade, para além das áreas de tecnologia e finanças de modo a testar a generalização dos resultados em contextos organizacionais com dinâmicas distintas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

5 Referências Bibliográficas

Alkoud, S., & Qatamin, L. (2023). The benefits of employing global virtual teams in international business. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(6), 1907-1920. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i6/17169>

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335–371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>

Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the “E” to e-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325-338. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X)

Berry, G. R. (2011). Enhancing effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient. *Journal of Business Communication*, 48(2), 186-206. <https://doi.org/10.1177/0021943610397270>

Bratianu, C., Paiuc, D., & Bejinaru, R. (2024). The impact of knowledge dynamics on multicultural leadership and the mediating role of cultural intelligence. In *Proceedings of the 25th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2024)* (Vol. 25, pp. 103-108). Academic Conferences and Publishing International. <https://doi.org/10.34190/eckm.25.1.2465>

Dostanić, L. (2024a). Intercultural leadership: Contemporary business management. *Ekonomija Teorija i Praksa*, 17(2), 134-145. <https://doi.org/10.5937/etp2402134D>

Dostanić, L. (2024b). What are the challenges of intercultural leaders in contemporary business? *SCIENCE International Journal*, 3(2), 101-106. <https://doi.org/10.35120/sciencej0302101d>

Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence*. Stanford University Press. <https://doi.org/10.1515/9780804766005>

Fang, T. (2005). From “onion” to “ocean”: Paradox and change in national cultures. *International Studies of Management & Organization*, 35(4), 71-90. <https://doi.org/10.1080/00208825.2005.11043743>

Florian, S., Meissner, P., Wulf, T., Xu, X., & Yang, P. (2024). When we are happy, we are the same - Emotions as a boundary condition for the impact of cultural differences on strategic decisions. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 76(3), 329-356. <https://doi.org/10.1007/s41471-024-00184-4>

Frost, M., & Duan, S. (2020). Rethinking the role of technology in virtual teams in light of COVID-19. In *Proceedings of the Australasian Conference on Information Systems*.

Handke, L., Aldana, A., Costa, P. L., & O'Neill, T. A. (2024). Hybrid teamwork: What we know and where we can go from here. *Small Group Research*, 55(5), 805–835. <https://doi.org/10.1177/10464964241279078>

Handke, L., Costa, P. L., Hincapie, M. X., & Johnson, M. D. (2025). Not even remotely close: How co-location imbalance affects subgroup formation in hybrid teams. *Journal of Organizational Behavior*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1002/job.2875>

Hearn, W. M., Turley, F., & Rainwater, L. H. (2017). Virtual versus face-to-face peer evaluations: On the net, I may not know you, but I know your work. *The International Journal of Management Education*, 15(3), 539-545. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.10.003>

Hofstede, G. (1991). *Culturas e organizações: Compreender a nossa programação mental* (A. Fidalgo, Trad.). Sílabo.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.

House, R., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. SAGE Publications.

Huang, L. (2023). Leadership enhancement in cross-cultural management - From the cultural dimension. *Communications in Humanities Research*, 23(1), 70-74. <https://doi.org/10.54254/2753-7064/23/20230717>

Kaggwa, B. (2024). Managing cultural diversity in global teams: Strategies and outcomes. *Research Output Journal of Education*, 3(2), 63–66.

Li, C. (2024). Cultural differences and communication in the internationalization strategies of multinational enterprises. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 74(1), 229–234. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/74/20241553>

Madhusudan, G., Swapna, H. R., & Tadesse, M. N. (2024). Impact of cultural difference on international businesses. *IPE Journal of Management*, 14(3), 105-114.

Mahmoud, R. S., Kamil, S. A., Mohammed, M., & Madhi, Z. J. (2024). Cross-cultural leadership approaches for managing diverse workforces globally. *Journal of Ecohumanism*, 3(5), 682-699. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i5.3931>

Nahar, K., Faruq, O., & Rayhan, Z. (2025). Cultural intelligence and inclusive leadership in a diverse IT sector: A framework for effective collaboration. *Modern Innovations, Systems and Technologies*, 5(2), 3014–3024. <https://doi.org/10.47813/2782-2818-2025-5-2-3014-3024>

Ng, K.-Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2009). From experience to experiential learning: Cultural intelligence as a learning capability for global leader development. *Academy of Management Learning & Education*, 8(4), 511–526. <https://doi.org/10.5465/amle.8.4.zqr511>

Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 35(1), 6-36.

Priyono, B., & Simanjuntak, M. R. A. (2025). The role of cultural intelligence and digital technology in multiplicative leadership in the global era. *International Journal of Social Welfare and Family Law*, 2(2), 122–134. <https://doi.org/10.62951/ijsw.v2i2.337>

Santos, V. M. dos, Saraiva, G. M., Demaria, S. S., & Braga, B. M. (2022). Os desafios da gestão de equipes virtuais globais: O caso de duas empresas multinacionais de tecnologia. *Gestão & Planejamento*, 23, 732-750. <https://doi.org/10.53706/gep.v.23.7043>

- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 519-535. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490982>
- Sousa, C., Gonçalves, G., Reis, M., & Santos, J. V. (2015). Evidências métricas da adaptação da Escala de Inteligência Cultural numa amostra portuguesa. *Psychology: Reflexão e Crítica*, 28(2), 232-241. <https://doi.org/10.1590/1678-7153.201528203>
- Sunarso, B., Chowdary, R. M., Hamid, R., Dash, I., Sharma, S. K., Ramana, T. V., & Kumar, V. (2024). Cultural impacts on leadership styles: A perspective in social science management. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(10), 1-13. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i10.7360>
- Tahirkheli, S. (2022). Can leadership possess a virtual pair of eyes? *International Journal of Innovation in the Digital Economy*, 13(1), 1-28.. <https://doi.org/10.4018/ijide.303608>
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. McGraw-Hill.
- Tung, R. (2008). The cross-cultural research imperative: The need to balance cross-national and intra-national diversity. *Journal of International Business Studies*, 39, 41-46. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400331>
- Tung, R. L., & Verbeke, A. (2010). Beyond Hofstede and GLOBE: Improving the quality of cross-cultural research. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1259-1274. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.41>
- Ünal, B. C. (2023). Influencing factors of team effectiveness in global virtual teams. *International Journal of Interactive Communication Systems and Technologies*, 12(1), 1-17. <https://doi.org/10.4018/IJCST.320522>
- Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K. Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L., & Koh, C. (2012). Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: Expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence. *Social and Personality Psychology Compass*, 6(4), 295-313. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2012.00429.x>

Vazifeh Damirchi, Q. (2024). Cultural-oriented leadership style. *Journal of Management and Educational Studies*, 2(1), 1-13.

Xie, Z. (2024). The influence of cultural backgrounds on team dynamics and decision making in multicultural environments. *Transactions on Economics, Business and Management Research*, 10, 139-145. <http://dx.doi.org/10.62051/1nng6893>

Yousef, K. (2024a). Exploring the impact of cultural diversity in global projects: A comparative analysis of virtual and face-to-face teamwork. *International Journal of Cross Cultural Management*, 24(2), 411–430. <https://doi.org/10.1177/14705958241253754>

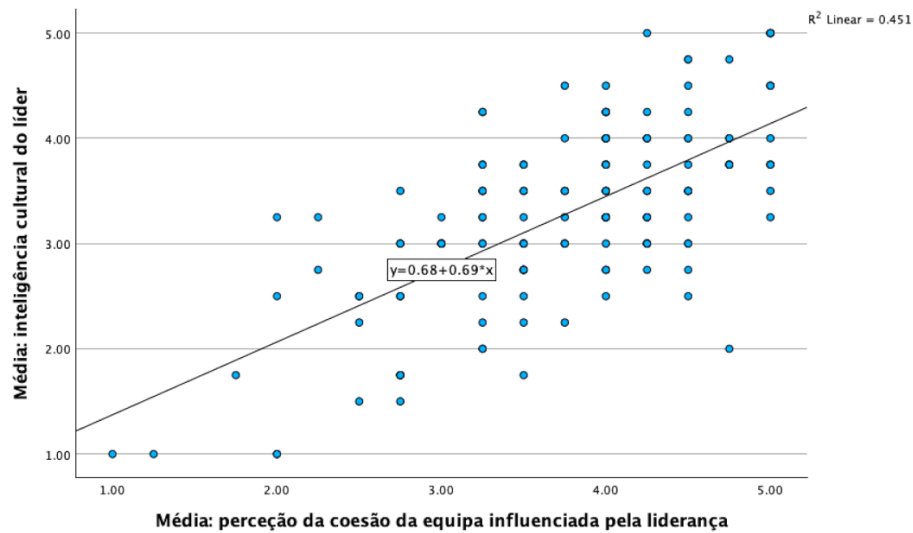
Yousef, K. (2024b). Intercultural communicative competence in virtual and face-to-face teamwork: A quantitative analysis of culturally diverse teams. *Organizacija*, 57(2), 139–150. <https://doi.org/10.2478/orga-2024-0010>

Apêndices

Apêndice I – Figuras Complementares

Figura 1

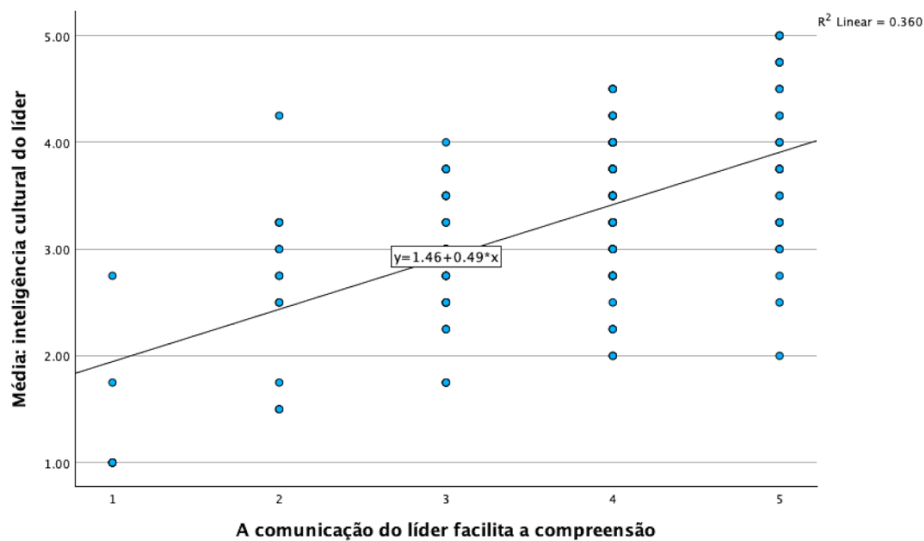
Dispersão entre Inteligência Cultural do líder e coesão da equipa ($R^2 = 0,451$)



Fonte: Elaboração Própria

Figura 2

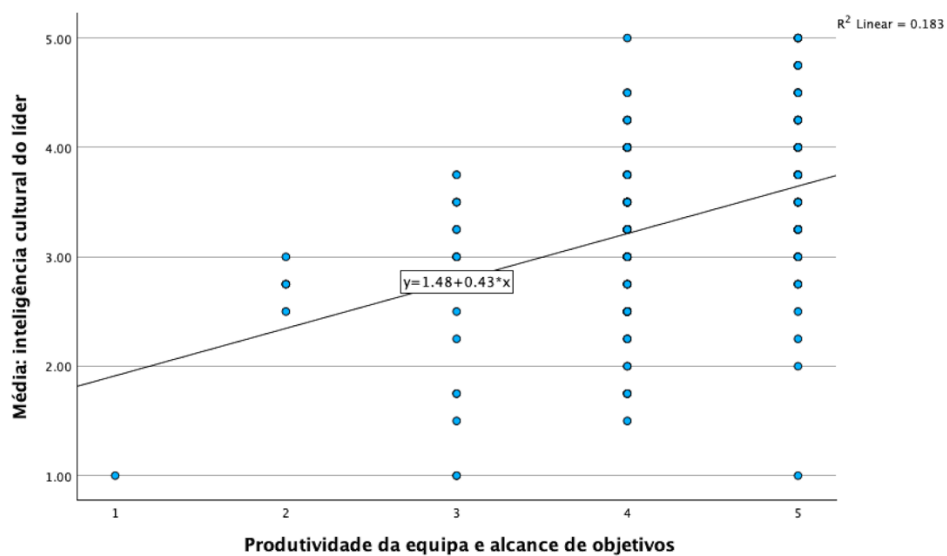
Dispersão entre Inteligência Cultural do líder e comunicação eficaz do líder ($R^2 = 0,360$)



Fonte: Elaboração Própria

Figura 3

Dispersão entre Inteligência Cultural do líder e desempenho da equipa ($R^2 = 0,183$)



Fonte: Elaboração Própria

Apêndice II – Tabelas Complementares

Tabela 1

Confiabilidade da escala de inteligência cultural do líder

Alfa de Cronbach	N.º de Itens
.805	4

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 2

Confiabilidade da escala de inteligência cultural

	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Correlação item-total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for eliminado
Consciência cultural (IC – metacognitiva)	9.44	7.075	.624	.754
Interesse por outras culturas (IC – motivacional)	9.51	7.010	.598	.766
Adaptação do estilo de comunicação (IC – comportamental)	9.77	6.342	.680	.725
Esclarecimento das expectativas culturais (IC – cognitiva)	10.26	6.925	.580	.775

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 3

Teste KMO e esfericidade de Bartlett para a escala de inteligência cultural do líder

Medida de Adequação da Amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	.796
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado
	175.694
	Graus de liberdade (df)
	6
	Significância (Sig)
	.000

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 4

Construção da escala de inteligência cultural do líder

	Componente 1
Esclarecimento das expectativas culturais (IC – cognitiva)	.763
Consciência Cultural (IC – metacognitiva)	.798
Interesse por outras culturas (IC – motivacional)	.778
Adaptação do estilo de comunicação (IC – comportamental)	.838

Método de extração: Análise de Componentes Principais

a. Foi extraído 1 componente.

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 5*Variância explicada pelo componente principal*

Componente	Autovalores iniciais			Somadas dos Quadrados das Cargas Extraídas		
	Total	% da Variância	% Acumulada	Total	% da Variância	% Acumulada
1	2.526	63.153	63.153	2.526	63.153	63.153
2	.562	14.038	77.191			
3	.502	12.538	89.729			
4	.411	10.271	100.000			

Método de extração: Análise de Componentes Principais.

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 6*Correlação entre os itens do construto de coesão da equipa*

		Consciência cultural do líder promove coesão	Práticas inclusivas do líder promovem coesão	A comunicação do líder contribui para coesão	Coesão apesar das diferenças hierárquicas
Consciência cultural do líder promove coesão	Correlação de Pearson	1	.666**	.691**	.426**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000
	N	146	146	146	146
Práticas inclusivas do líder promovem coesão	Correlação de Pearson	.666**	1	.669**	.409**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000
	N	146	146	146	146
A comunicação do líder contribui para coesão	Correlação de Pearson	.691**	.669**	1	.475**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000
	N	146	146	146	146
Coesão apesar das diferenças hierárquicas	Correlação de Pearson	.426**	.409**	.475**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	
	N	146	146	146	146

**. A correlação é significativa ao nível de 0,01 (bilateral).

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 7*Confiabilidade do construto coesão da equipa*

Alfa de Cronbach	N.º de Itens
.836	4

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice III – Questionário

Survey on Intercultural Leadership in Multicultural Teams

This academic survey is part of a master's thesis research study from ISCAP (School of Accounting and Administration of Porto).

The study aims to explore the impact of leadership competencies on multicultural teams.

The questionnaire is anonymous, takes approximately 5-6 minutes to complete, and your responses will be used solely for research purposes.

As a thank-you for your participation, you will receive a summary of the main findings. To receive it, simply provide your email at the end of the survey.

** Indica uma pergunta obrigatória*

Your Profile

To get started, tell us a little bit about yourself.

1. **1. What is your age group? ***

⌵ Dropdown

Marcar apenas uma oval.

18–29 years

30–39 years

40–54 years

55+ years

2. **2. What is your educational level? ***

⌵ Dropdown

Marcar apenas uma oval.

Undergraduate

Bachelor degree or equivalent

Master's degree

Doctor's degree PhD

3. **3. What is your nationality? ***

Your Professional Background

Now, please provide some context about your current or most recent professional experience with multicultural teams.

4. **4. What's your job title? ***

E.g: Product Manager, Marketing Analyst, etc

5. **5. How many people are in the team you collaborate with regularly ***

Marcar apenas uma oval.

- Less than 3
- 3 to 6
- 7 to 10
- More than 10

6. **6. How many different nationalities are represented among the people you work with directly on a regular basis? ***

Marcar apenas uma oval.

- 2 to 3 nationalities
- 4 to 5 nationalities
- More than 5 nationalities

7. **7. What is the predominant work model of your team? ***

Marcar apenas uma oval.

- Fully Remote
- Hybrid
- Fully On-Site

8. **8. What industry does your company operate in? ***

Marcar apenas uma oval.

- Information Technology (IT)
- Finance, Banking & Insurance
- Manufacturing
- Retail & Services
- Tourism & Hospitality
- Outro: _____

Perception of your leader's cultural intelligence

Let's now look at how you observe your leader's ability to understand and adapt to cultural differences within your team.

9. **9. My leader takes time to discuss or explain cultural expectations when interacting with team members from different backgrounds. ***

Marcar apenas uma oval.

- 1 2 3 4 5
-
- Stro Strongly Agree
-

10. **10. My leader is aware of how culture affects team members' communication preferences and work styles.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Stro Strongly Agree

11. **11. My leader shows genuine interest in learning about other cultures represented in the team.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Stro Strongly Agree

12. **12. My leader adapts their communication style (e.g., tone, messaging, and interaction) to meet the expectations of different cultures.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Stro Strongly Agree

Impact of Leadership on Multicultural Teams

Now, let's explore how leadership behaviours can shape your experience in multicultural teams.

13. **13. My leader demonstrates cultural awareness (e.g., understanding communication styles, views on hierarchy, and teamwork expectations) in ways that strengthen team cohesion.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Never Always

14. **14. My leader engages in inclusive practices (e.g., promoting a sense of belonging, showing respect, and valuing cultural differences) that support team cohesion.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Never Always

15. **15. My leader's communication style helps team members feel understood and work well together across cultures.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Strongly Disagree Strongly Agree

16. **16. My team collaborates well, even when members have different cultural expectations around hierarchy and authority.** *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Strongly Disagree Strongly Agree

17. **17. My team is productive and meets its goals under the current leadership. ***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Strongly Strongly Agree

18. **18. Which challenges are most common in your team? ***

Select up to 3 options

Marque todas que se aplicam.

- Communication (e.g. language barriers, different communication styles)
- Cultural differences in conflict resolution (e.g. direct vs. indirect approaches)
- Differences in perceptions of hierarchy and authority (e.g. directive vs. team-based decision-making)
- Team member participation levels (e.g. some cultures speak up more than others)
- Different approaches to goal execution (e.g. long-term planning vs. immediate action)
- Cultural differences in rewards and incentives (e.g. individual vs. group recognition)
- Technology challenges (e.g. different levels of familiarity with virtual tools)
- Time zone coordination (e.g. challenges in scheduling meetings)
- Outro: _____

19. **19. Which of the following competencies are most important for a successful *
intercultural leader?**

Select up to 3 options

Marque todas que se aplicam.

- Cultural awareness and respect (e.g. recognizing and valuing different beliefs, values, and behaviors)
- Adaptability (e.g. adjusting leadership style and behavior based on the cultural context)
- Effective communication (e.g. adapting verbal and non-verbal styles to avoid misunderstandings)
- Conflict resolution with cultural sensitivity (e.g. using direct or indirect approaches depending on cultural norms)
- Motivating across cultures (e.g. tailoring rewards to match group vs. individual preferences)
- Openness to continuous learning and development of intercultural competence
- Outro: _____

You're all set!

Thank you for your participation!

Your contribution is valuable and will help deepen our understanding of how leadership competencies influence the dynamics and performance of multicultural virtual teams.

If you'd like to receive a summary of the research findings once the study is completed, please leave your email in this short form: <https://forms.gle/A4VTrdwN9zrmAmtA6>
