INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Promover o Desempenho de Equipas Multiculturais através da Liderança Inclusiva: O Papel da Virtualidade Percebida e da Inteligência Cultural

Inês Ribeiro da Cruz

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:
Professora Doutora Maria João Perdigão Velez, Professora Auxiliar,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Promover o Desempenho de Equipas Multiculturais através da Liderança Inclusiva: O Papel da Virtualidade Percebida e da Inteligência Cultural

Inês Ribeiro da Cruz

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:
Professora Doutora Maria João Perdigão Velez, Professora Auxiliar,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

Agradecimentos

A conclusão desta dissertação representa o culminar de uma etapa académica desafiante e muito enriquecedora, que não teria sido possível sem o apoio e contributo de várias pessoas, às quais expresso um enorme agradecimento!

Gostava de agradecer à Professora Doutora Maria João Velez pela orientação ao longo deste percurso, pela disponibilidade e por todo o feedback que possibilitaram a concretização deste trabalho.

À minha família, expresso um agradecimento muito especial, por me permitirem concretizar este objetivo e por acreditarem sempre em mim e me apoiarem incondicionalmente.

Às minhas amigas e ao meu namorado que acompanharam esta jornada de perto e me deram motivação para seguir em frente nos momentos mais desafiantes, um enorme obrigada pela paciência, incentivo e carinho!

Por último, gostava de estender estes agradecimentos a todas as pessoas que revelaram interesse no meu estudo e de forma voluntária responderam ao questionário, sem o contributo das mesmas não seria possível a realização deste trabalho.

Resumo

A diversidade cultural e a transformação digital têm ganho especial relevância no contexto organizacional, criando novos desafios para a gestão das equipas. Apesar da investigação sobre liderança inclusiva destacar o seu papel para promover a inclusão e aumentar a criatividade no local de trabalho, pouco se sabe sobre o seu impacto no desempenho de equipas multiculturais, especialmente quando mediado pela virtualidade percebida. Inspirado por estas questões e tendo por base o modelo Job Demands-Resources (JD-R), este estudo visa compreender o impacto que a liderança inclusiva tem no desempenho de equipas multiculturais, explorando o papel mediador da virtualidade percebida e o papel moderador da inteligência cultural.

Foi realizado um estudo quantitativo com 195 participantes que integram equipas multiculturais de diferentes setores de atividade através de um questionário online. Os resultados verificaram uma relação significativa positiva entre a liderança inclusiva e o desempenho das equipas e a mediação desta relação pela virtualidade percebida. Quanto ao efeito moderador da inteligência cultural na relação entre a liderança inclusiva e virtualidade percebida, este não foi verificado, sugerindo que este pode depender de outros fatores contextuais ou manifestar-se de outra forma.

Este estudo contribui para a literatura ao integrar liderança inclusiva, virtualidade percebida, desempenho de equipas multiculturais e inteligência cultural num modelo de investigação inovador e os resultados destacam a importância de desenvolver competências de liderança inclusiva para potenciar o desempenho de equipas multiculturais, revelando também oportunidades de pesquisa futura.

Palavras-Chave: Liderança Inclusiva; Virtualidade Percebida; Inteligência Cultural; Desempenho da Equipa Multicultural

Classificação JEL: O15; L25.

Abstract

Cultural diversity and digital transformation have gained particular relevance in the organizational context, introducing new challenges for team management. Although research on inclusive leadership emphasizes its role in promoting inclusion and increasing creativity in the workplace, little is known about its impact on the performance of multicultural teams, especially when mediated by perceived virtuality. Inspired by these questions and based on the Job Demands-Resources model (JD-R), this study seeks to understand the impact that inclusive leadership has on the performance of multicultural teams, exploring the mediating role of perceived virtuality and the moderating role of cultural intelligence.

A quantitative study was conducted with 195 participants from multicultural teams across different sectors through an online questionnaire. The results found a significant positive relationship between inclusive leadership and team performance, with perceived virtuality mediating this relationship. The moderating effect of cultural intelligence on the relationship between inclusive leadership and perceived virtuality was not verified, suggesting that it may depend on other contextual factors or manifest itself in other ways.

This study contributes to the literature by integrating inclusive leadership, perceived virtuality, multicultural team performance, and cultural intelligence into an innovative research model. The results highlight the importance of developing inclusive leadership competencies to enhance multicultural team performance, also revealing opportunities for future research.

Keywords: Inclusive Leadership; Perceived Virtuality; Cultural Intelligence; Multicultural Team Performance

JEL Classification: O15; L25.

Índice Geral

Introdução 1
Capítulo I. Revisão de Literatura 5
1.1. Liderança Inclusiva 5
1.2. Liderança Inclusiva e Desempenho de Equipas Multiculturais 10
1.3. O papel mediador da Virtualidade Percebida 13
1.4. O papel moderador da Inteligência Cultural 17
1.5. Modelo de Investigação 19
Capítulo II. Metodologia 21
2.1. Procedimento 21
2.2. Amostra 22
2.3. Medidas 24
Capítulo III. Resultados 27
3.1. Estatística Descritiva e Análise de Correlações 27
3.2. Teste de Hipóteses 28
Capítulo IV. Discussão 31
4.1. Discussão 31
4.2. Implicações para a Teoria 32
4.3. Implicações para a Prática 34
4.4. Limitações e sugestões de pesquisa futura 35
Conclusão 39
Referências Bibliográficas 41
Anexos 45
Anexo A – Questionário Versão Inglês 45
Anexo B – Questionário Versão Português 52

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 - Características da Amostra 23
Tabela 3.1 - Médias, Desvios-Padrão e Correlações das variáveis 28
Tabela 3.2 - Resultados da Macro PROCESS de Hayes Modelo 7: Mediação Moderada..... 30
Tabela 3.3 - Resultados da Macro PROCESS de Hayes Modelo 4: Mediação..... 30

Índice de Figuras

Figura 1.1 - Modelo de Investigação..... 19

Introdução

Nos últimos anos, tem-se registado uma maior diversidade da força de trabalho como consequência de fenómenos como a globalização, a imigração e os avanços tecnológicos (Kadam et al., 2020). Como resultado, as equipas multiculturais têm surgido de forma proeminente nas organizações (Kadam et al., 2020; Kuknor & Bhattacharya, 2022).

Apesar de muitas vezes serem associadas a resultados positivos como o aumento da criatividade, da produtividade e da adaptabilidade, diversos autores reconhecem os desafios das equipas multiculturais ao nível da comunicação, da construção de confiança e da gestão de conflitos (Stahl et al., 2010). Paralelamente, a digitalização e virtualidade do trabalho têm transformado a dinâmica de interação e colaboração dos membros nas suas próprias equipas (Handke et al., 2020).

O trabalho remoto e híbrido tem introduzido novas formas de cooperação mediadas por tecnologia que apesar de facilitarem a flexibilidade e colaboração à distância, acarretam desafios ao nível da comunicação e da coesão das equipas. Isto acontece porque muitas vezes a ausência de pistas não verbais e de informação contextual, dificulta a interpretação de mensagens, potenciando mal-entendidos e perceções de distância entre os membros da equipa (Hincapie & Costa, 2024). Nesse contexto, Handke et al. (2020) introduziram o conceito de virtualidade percebida, definido como um estado afetivo-cognitivo que reflete as perceções dos membros da equipa relativamente à distância interpessoal e aos défices de informação.

Estes desafios são ainda mais acentuados em equipas multiculturais, onde as diferenças linguísticas, os valores culturais distintos e diversos estilos de comunicação já representam obstáculos na troca de informação e no desenvolvimento de confiança entre os membros da equipa (Hincapie & Costa, 2024; Shachaf, 2008). Assim torna-se essencial compreender quais os fatores que podem reduzir a virtualidade percebida em contextos multiculturais para melhorar o desempenho das equipas. Para além disso, os estudos que exploram os mecanismos que permitem aumentar o desempenho das equipas multiculturais ainda são limitados e escassos (Kadam et al., 2020), pelo que a presente investigação pretende explorar esta lacuna na literatura.

Neste contexto, a liderança inclusiva caracterizada por comportamentos de abertura, acessibilidade e disponibilidade (Carmeli et al., 2010), tem sido apontada como determinante para que a diversidade cultural nas equipas se traduza numa vantagem competitiva e permita um desempenho elevado (Shore et al., 2011). Entre os diferentes estilos de liderança, a liderança inclusiva tem ganho maior relevância nos últimos anos, destacando-se em contextos de grande

diversidade por permitir a existência de um clima de pertença e valorização da singularidade individual simultaneamente (Randel et al., 2018).

Estudos recentes sugerem que a liderança inclusiva pode desempenhar um papel relevante na redução da virtualidade percebida uma vez que os comportamentos inclusivos dos líderes promovem relações mais próximas e uma comunicação mais clara e eficaz (Hincapie & Costa, 2024). No entanto, apesar das evidências apresentadas, a investigação sobre a relação entre liderança inclusiva e virtualidade percebida permanece escassa, especialmente quando aplicada a equipas multiculturais, onde as dificuldades de comunicação e coordenação são mais intensas. Pouco se sabe de que forma os comportamentos inclusivos dos líderes podem efetivamente melhorar o desempenho de uma equipa culturalmente diversa ao reduzir a virtualidade percebida pelos seus membros (Gong et al., 2024; Randel et al., 2018).

Adicionalmente, a literatura destaca a possibilidade de características individuais dos membros da equipa poderem influenciar o modo como estes percecionam e respondem aos comportamentos de liderança inclusiva (Randel et al., 2018), apontando para a necessidade de estudar esta influência. Como características individuais, a inteligência cultural assume particular relevância em contextos multiculturais por refletir a capacidade de compreender, adaptar e interagir eficazmente com pessoas de diferentes origens culturais (Earley & Ang, 2003). Assim, torna-se pertinente explorar em que medida a inteligência cultural pode intensificar os efeitos da liderança inclusiva sobre a virtualidade percebida, reforçando a capacidade das equipas para alcançar níveis superiores de desempenho.

Desta forma, o presente estudo tem como objetivo analisar a influência da liderança inclusiva no desempenho de equipas multiculturais, considerando o papel mediador da virtualidade percebida e o papel moderador da inteligência cultural.

Ao integrar todas estas variáveis num modelo único, esta investigação pretende contribuir para desenvolver a literatura sobre os mecanismos que explicam de que forma a liderança inclusiva impacta o desempenho das equipas multiculturais. Especificamente, pretende-se analisar a influência da liderança inclusiva no desempenho de equipas multiculturais; compreender o papel mediador da virtualidade percebida ao explorar de que forma esta variável influencia o impacto da liderança inclusiva no desempenho da equipa; avaliar em que medida o nível de inteligência cultural dos membros da equipa reforça ou atenua os efeitos da liderança inclusiva; e contribuir para a literatura sobre a gestão da diversidade cultural nas equipas, evidenciando a importância da adoção de práticas de liderança inclusiva para reduzir perceções de distância e de défices de informação, fortalecendo o desempenho das equipas multiculturais.

Com este propósito, nas secções seguintes será apresentada uma revisão da literatura com enquadramento teórico, abordando os principais conceitos e contributos da literatura sobre liderança inclusiva, equipas multiculturais, virtualidade percebida e inteligência cultural, culminando na formulação das hipóteses de investigação. De seguida, serão apresentados o modelo de investigação, a metodologia e procedimento utilizados e os resultados obtidos no estudo. Por fim, será apresentada a discussão dos mesmos, as contribuições para a teoria e para a prática, as principais limitações e sugestões para pesquisa futura.

Capítulo I

Revisão de Literatura

1.1. Liderança Inclusiva

A liderança foi definida e conceptualizada por vários autores ao longo dos anos e segundo Northouse (2019) a liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para atingir um objetivo comum.

A sua compreensão evoluiu ao longo do tempo através de diferentes perspetivas teóricas. As primeiras abordagens focaram-se na liderança como um conjunto de características (Yukl, 2013), surgindo assim a teoria dos traços que considera que existem indivíduos que possuem características especiais que os tornam líderes natos (Zaccaro et al., 2017). No entanto, esta abordagem não conseguiu definir uma lista definitiva dos traços de liderança pelo que, em meados do século XX, esta abordagem foi questionada e o conceito de liderança foi redefinido como uma relação entre pessoas numa situação social. Surge a abordagem comportamental, definida como um fenómeno que reside no contexto das interações entre o líder e os seguidores (Northouse, 2019). Esta abordagem é composta por dois tipos gerais de comportamentos, os orientados para a tarefa e os orientados para as relações, e o objetivo é compreender como os líderes combinam estes comportamentos para influenciar os seguidores a alcançar os objetivos (Blake & Mouton, 1964; Fleishman, 1953). Posteriormente foram exploradas outras abordagens à liderança, uma das quais a abordagem situacional desenvolvida por Hersey e Blanchard (1969) que segue a teoria de que diferentes situações exigem diferentes tipos de liderança e por isso é necessária a adaptação do estilo de liderança às exigências da situação (Northouse, 2019; Yukl, 2013). Para além das teorias já mencionadas, foi também desenvolvida a teoria Path–Goal Theory (House & Mitchell, 1974), que propõe que a principal função do líder é definir objetivos, clarificar o caminho para a concretização dos mesmos, removendo obstáculos e ajustando o seu comportamento às necessidades motivacionais dos subordinados. Já a Leader–Member Exchange Theory (LMX) introduziu uma visão mais relacional da liderança, enfatizando a qualidade das relações diádicas entre líder e subordinado. De acordo com esta teoria, líderes que desenvolvem relações de alta qualidade com os membros da sua equipa promovem maior confiança, compromisso e desempenho, destacando o papel da reciprocidade e do apoio mútuo no processo de liderança (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Contudo, como consequência do cenário global marcado por rápidas mudanças, os líderes deparam-se atualmente com uma complexidade sem precedentes (Youssef & Luthans, 2012). Neste contexto, surgiu a liderança positiva como uma abordagem que envolve vivenciar,

modelar e aprimorar intencionalmente emoções positivas nos seguidores (Morawski & Jablonowska-Luba, 2021). Esta abordagem baseia-se em comportamentos de liderança que resultam em emoções positivas vivenciadas pelos seguidores (Kelloway et al., 2013), favorecendo a criação de um ambiente de trabalho mais saudável e um nível de desempenho individual, grupal e organizacional ideal (Morawski & Jablonowska-Luba, 2021). A liderança positiva tem ganho especial importância num contexto de liderança global caracterizado por um maior nível de heterogeneidade onde as diferenças culturais e as barreiras interculturais surgem como desafios adicionais (Youssef & Luthans, 2012). O estudo de Youssef e Luthans (2012) concluiu que a liderança positiva permite alavancar os pontos fortes de equipas multiculturais facilitando assim o desenvolvimento e o crescimento das mesmas.

A liderança positiva inclui diversos estilos de liderança (Morawski & Jablonowska-Luba, 2021), entre os quais a liderança transformacional, a liderança autêntica, a liderança servidora, a liderança carismática e a liderança inclusiva, na qual se foca o presente estudo.

A liderança transformacional caracteriza-se pela capacidade do líder de inspirar e motivar os seus seguidores a alcançarem um desempenho superior (Bass, 1999). Por outro lado, a liderança autêntica baseia-se na transparência, na autoconsciência e na integridade moral do líder com o intuito de promover o autodesenvolvimento positivo (Walumbwa et al., 2008). A liderança servidora tem como prioridade servir os seguidores focando-se no desenvolvimento dos mesmos (van Dierendonck, 2011). A liderança carismática, por sua vez, centra-se na influência e na capacidade do líder de inspirar e motivar os seguidores através do seu carisma e comportamentos inspiradores (Yukl, 2013).

O conceito de liderança inclusiva surge como uma forma específica de liderança positiva (Morawski & Jablonowska-Luba, 2021), e foi introduzido por Nembhard e Edmondson (2006) como "words and deeds by a leader or leaders that indicate an *invitation* and *appreciation* for others' contributions" (p. 947). Esta definição reflete a valorização explicita das contribuições individuais e o estímulo à participação de todos os membros, enfatizando o papel do líder em criar um ambiente de abertura, respeito e reconhecimento de diferentes perspetivas.

Posteriormente, Carmeli et al. (2010) referiram-se a líderes inclusivos como aqueles que demonstram abertura, acessibilidade e disponibilidade nas suas interações com os seguidores. Um líder que demonstre abertura, que esteja atento a novas oportunidades e disponível para discutir novas maneiras de atingir os objetivos, permite que os trabalhadores sintam segurança em partilhar novas ideais e assumir os riscos das mesmas. Para além disso, quando o líder se apresenta disponível e acessível aos trabalhadores que tentam solucionar os problemas de forma criativa, este transmite uma ideia clara de segurança (Carmeli et al., 2010). Através de

comportamentos de abertura, acessibilidade e disponibilidade nas interações com seguidores fomentam relacionamentos de alta qualidade nos quais os indivíduos se sentem psicologicamente seguros para se expressarem e apresentarem soluções novas e úteis (Carmeli et al., 2010). No presente estudo, é adotada a definição proposta por Carmeli et al. (2010), uma vez que tem sido amplamente validada por diversos autores, o que reforça a sua robustez conceptual, e por apresentar uma escala validada que permite a mensuração da variável de forma rigorosa.

Mais tarde, Randel et al. (2018) expandiram o conceito ao definirem liderança inclusiva como "a set of leader behaviors that are focused on facilitating group members feeling part of the group (belongingness) and retaining their sense of individuality (uniqueness) while contributing to group processes and outcomes" (p. 191). Segundo os autores, este estilo de liderança permite um desempenho superior em equipas com elevada diversidade uma vez que valoriza todos os membros pelas suas perspetivas e contribuições únicas e simultaneamente fomenta um sentimento de pertença ao grupo.

Randel et al. (2018) identificaram cinco categorias de comportamentos de liderança inclusiva que se subdividem em comportamentos que promovem o sentimento de pertença e comportamentos que valorizam a singularidade. Para promoverem o sentimento de pertença: os líderes inclusivos apoiam os membros do grupo, garantem a justiça e a equidade como parte da experiência de cada membro e fornecem oportunidades de tomada de decisão partilhada. Por outro lado, para valorizarem a singularidade de cada indivíduo: encorajam contribuições diversas e ajudam os membros da equipa a contribuírem com o seu talento e perspetivas únicas para melhorar o trabalho.

Apesar do conceito de liderança inclusiva apresentar semelhanças com outros estilos de liderança positiva (Morawski & Jablonowska-Luba, 2021) e haver a possibilidade de estes serem vistos como conceitualmente relacionados (Randel et al., 2018), existem diferenças que permitem distingui-los e que são apresentadas de seguida.

A liderança transformacional é uma das abordagens mais atuais e populares da liderança e foca-se nos elementos carismáticos e afetivos (Hoch et al., 2018; Northouse, 2019). Este estilo de liderança apresenta uma preocupação acrescida com as emoções, os valores, a ética, os padrões e os objetivos a longo-prazo com o propósito de compreender e satisfazer as necessidades e motivações dos seguidores (Northouse, 2019). Esta foca-se essencialmente em inspirar e elevar o desempenho através de influência idealizada, inspiração, estímulo intelectual e consideração individualizada (Bass, 1999) visando sobretudo o desenvolvimento pessoal e o alinhamento com a visão do líder. Por sua vez, a liderança inclusiva enfatiza a criação de

relações de alta qualidade que permitam aos seguidores um sentimento de segurança psicológica (Carmeli et al., 2010) e simultaneamente um sentimento de pertença ao grupo e de valorização da sua singularidade (Randel et al., 2018).

A liderança inclusiva tem como principal objetivo criar um ambiente de segurança onde os seguidores se possam expressar e apresentar novas ideias e soluções (Carmeli et al., 2010; Randel et al., 2018). Este estilo de liderança procura criar um sentimento de pertença ao grupo por parte dos membros de uma equipa, mantendo a singularidade de cada indivíduo (Randel et al., 2018). Por outro lado, a liderança transformacional centra-se em inspirar, motivar e transformar os colaboradores com o propósito de estes melhorarem o seu desempenho em prol dos objetivos comuns e desenvolverem o seu potencial ao máximo (Northouse, 2019), não sendo necessariamente inclusiva (Randel et al., 2018). Para além disso, enquanto a liderança transformacional aumenta a participação criativa dos seus seguidores através da estimulação intelectual (Bass, 1999; Randel et al., 2018), a liderança inclusiva cria um ambiente em que os indivíduos se sentem seguros para explorar a sua criatividade (Carmeli et al., 2010). Apesar das diferenças, estes dois estilos de liderança valorizam bastante o capital humano, o desenvolvimento dos seguidores e evidenciam uma preocupação com as necessidades dos mesmos (Bass, 1999; Randel et al., 2018).

A liderança autêntica, definida como "a pattern of leader behavior that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate, to foster greater self-awareness, an internalized moral perspective, balanced processing of information, and relational transparency on the part of leaders working with followers, fostering positive self-development" (Walumbwa et al., 2008, p. 94), é uma abordagem focada na autenticidade do líder e das suas interações com os outros (Randel et al., 2018). Este estilo de liderança procura ser um processo de influência positivo (Morawski & Jablonowska-Luba, 2021), tal como acontece com a liderança inclusiva, com o intuito de promover um ambiente saudável onde os colaboradores se sentem respeitados, valorizados e motivados (Randel et al., 2018). A liderança inclusiva alcança este impacto nos seguidores através da criação de um espaço seguro, que valoriza a contribuição das diferentes perspetivas existentes (Carmeli et al., 2010). A liderança autêntica, por sua vez, contribui para o desenvolvimento de relacionamentos de confiança mútua, transparência e orientação para os objetivos partilhados (Yukl, 2013), representando uma forte ligação com a inclusão e com resultados positivos (Cottrill et al., 2014). No entanto, a principal diferença entre estes dois estilos de liderança baseia-se no facto de a liderança inclusiva manter o seu foco na integração da diversidade, procurando a autenticidade de cada individuo (Randel et al., 2018) e a liderança autêntica focar-se essencialmente na autenticidade

do líder e na forma como o mesmo age de acordo com os seus valores, crenças e motivações, revelando abertura e transparência relativamente a quem é (Walumbwa et al., 2008).

A liderança servidora é uma abordagem da liderança que se foca no líder e nos seus comportamentos, realçando a atenção do mesmo face às preocupações e necessidades dos seus seguidores (Northouse, 2019; van Dierendonck, 2011). Estes líderes pretendem servir o bem maior da organização, da comunidade e da sociedade por meio da capacitação e da ajuda no desenvolvimento de capacidades pessoais dos seus seguidores (van Dierendonck, 2011; Northouse, 2019). A construção de relações fortes com os seguidores é um dos principais pontos em comum com a liderança inclusiva (Randel et al., 2018; van Dierendonck, 2011). Enquanto a liderança servidora cria estas relações ao facilitar em primeiro lugar o desenvolvimento e o bem-estar dos seus seguidores (Hoch et al., 2018), a liderança inclusiva procura criar um ambiente seguro para a participação de todos os seguidores e um sentimento de pertença ao grupo (Carmeli et al., 2010a; Randel et al., 2018). O objetivo central da liderança inclusiva é criar um ambiente onde todas as ideais são valorizadas, reconhecendo a diversidade como um recurso crucial para atingir maiores níveis de criatividade (Carmeli et al., 2010) e um desempenho superior (Randel et al., 2018). Por outro lado, a liderança servidora olha para o líder como alguém que tem como papel principal servir os outros, atendendo às necessidades dos mesmos e consequentemente promover o desenvolvimento pessoal dos seus seguidores (Eva et al., 2019; van Dierendonck, 2011). Estas tornam-se, por isso, as principais diferenças entre estes dois estilos de liderança.

A liderança carismática reconhecida também como uma teoria de liderança positiva (Morawski & Jablonowska-Luba, 2021) permite que os seguidores se envolvam emocionalmente com a missão do seu grupo e organização e acreditem no poder do seu contributo para o sucesso da mesma (Yukl, 2013). Esta teoria afirma que estes líderes influenciam as atitudes e os comportamentos dos seus seguidores através do seu carisma (House, 1976, como citado em Zhao et al., 2021). Mais tarde, esta teoria foi identificada como uma relação líder-seguidores, através da qual o líder formula uma visão que pretende utilizar para inspirar e influenciar os seus seguidores (Zhao et al., 2021). Tanto a liderança carismática como a liderança inclusiva pretendem envolver e motivar os seguidores. Enquanto o líder carismático fomenta este envolvimento através do seu carisma e da forma como transmite os seus valores e as suas crenças aos seguidores (Yukl, 2013), o líder inclusivo incentiva um ambiente de segurança psicológica onde todas as opiniões são valorizadas para que todos se sintam envolvidos (Carmeli et al., 2010).

Embora os diversos estilos de liderança positiva contribuam para o desenvolvimento de ambientes de trabalho saudáveis, o bem-estar dos colaboradores e facilitem o compromisso com um objetivo comum (Kelloway et al., 2013; Morawski & Jablonowska-Luba, 2021; Randel et al., 2018), a liderança inclusiva trata a inclusão de uma forma que não é totalmente abordada por outros estilos ao permitir a criação de um sentimento de pertença e simultaneamente a valorização da singularidade de cada indivíduo (Randel et al., 2018).

1.2. Liderança Inclusiva e Desempenho de Equipas Multiculturais

A crescente globalização tem impulsionado a heterogeneidade das comunidades e das organizações (Kuknor & Bhattacharya, 2022; Lisak & Harush, 2021). As equipas multiculturais caracterizam-se pela presença de membros que representam coletivamente duas ou mais culturas nacionais (Earley & Gibson, 2002, como citado em Jang, 2017; Mannucci & Shalley, 2022) e são uma tendência crescente nas organizações como consequência da mobilidade de talento (Kuknor & Bhattacharya, 2022; Lisak & Harush, 2021; Mannucci & Shalley, 2022), com o intuito de aumentar a produtividade e atingir objetivos (Guzmán-Rodríguez et al., 2023; Zander & Butler, 2010).

A formação de equipas multiculturais tem-se revelado um fator chave para alcançar melhores resultados organizacionais (Kuknor & Bhattacharya, 2022) uma vez que uma força de trabalho diversificada se revela mais apta para ultrapassar os desafios impostos por um contexto organizacional desafiante e em constante transformação (Jang, 2017). As equipas multiculturais reúnem indivíduos de diferentes origens nacionais e culturais, cujas perspetivas diversas constituem uma fonte de criatividade e inovação, potenciando um desempenho superior (Bouncken et al., 2016). Desta forma, representam um recurso valioso para as organizações (Zander & Butler, 2010).

No entanto, a diversidade cultural também representa desafios significativos, incluindo a dificuldade em estabelecer confiança, a criação de uma identidade de equipa coesa e o risco acrescido de conflitos interpessoais (Zander & Butler, 2010). Os membros de equipas multiculturais apresentam diferentes perspetivas culturais no que respeita a normas de trabalho, procedimentos, expetativas e estilos de tomada de decisão que podem dificultar o surgimento de uma identidade de grupo (Lisak & Erez, 2015).

De acordo com Shore et al. (2011), o impacto da diversidade cultural no desempenho das equipas depende, em grande medida, da forma como as mesmas são lideradas. A liderança, caracterizada por ser um processo de influência intencional para guiar, estruturar e facilitar os outros (Tummers & Bakker, 2021), apresenta um papel fundamental no desempenho. Shore et

al. (2011) acreditam que os supervisores diretos podem ter um forte impacto na experiência dos indivíduos dentro do seu grupo de trabalho, nomeadamente quando o grupo é caracterizado pela diversidade coexistindo diferentes valores e perspetivas. Desta forma, a liderança assume um papel fundamental para que as organizações capitalizem o potencial das suas equipas multiculturais (Guzmán-Rodríguez et al., 2023; Lisak & Harush, 2021). O modelo de Barak (2011) como citado em Kuknor e Bhattacharya (2022) reconhece o líder como um fator significativo na influência da experiência individual de inclusão no local de trabalho através da valorização das diferenças (Al-Atwi & Al-Hassani, 2021; Kuknor & Bhattacharya, 2022).

Neste sentido a liderança inclusiva surge como um estilo de liderança particularmente relevante para promover o desempenho de equipas multiculturais pelo seu foco na valorização e na criação de um ambiente inclusivo que permita alavancar os benefícios da diversidade cultural de uma equipa (Shore et al., 2011).

Definida por Carmeli et al. (2010) como um conjunto de comportamentos caracterizados pela abertura, acessibilidade e disponibilidade do líder no que respeita às suas relações com os seguidores, a liderança inclusiva permite o estabelecimento de relações de alta qualidade e um ambiente de segurança para os indivíduos explorarem ideias novas e úteis que contribuem positivamente para o desempenho da equipa, entendido neste estudo como o grau em que os membros atingem os seus objetivos coletivos de forma eficaz, eficiente e colaborativa (Kirkman & Rosen, 1999).

Segundo Randel et al. (2018), a liderança inclusiva ao promover o sentimento de pertença através da prestação de apoio, da garantia de justiça e equidade e da oportunidade de tomada de decisão partilhada, previne a exclusão de membros do grupo e diminui a distância social entre os indivíduos. Além do mais, ao valorizar, simultaneamente, a singularidade de cada indivíduo e encorajar as diversas contribuições e perspetivas, estimula maiores níveis de inovação e criatividade e em última análise permite alcançar um desempenho superior (Randel et al., 2018). Os autores concluem, assim, que os comportamentos de liderança inclusiva permitem ultrapassar os desafios impostos pela diversidade cultural e torná-la uma fonte de vantagem competitiva. Também a pesquisa de Nishii e Mayer (2009) reforça esta ligação, sugerindo que para além de desenvolver um ambiente de trabalho inclusivo, a liderança inclusiva, permite melhorar o desempenho. Gong et al. (2024), a partir de uma amostra de 391 profissionais de saúde, concluíram que a liderança inclusiva impulsiona positivamente o desempenho por meio da capacidade de resiliência individual dos membros de uma equipa. No mesmo sentido, Shafaei e Nejati (2024) corroboram a ideia de que a liderança inclusiva ao promover a existência de um ambiente mais colaborativo, caracterizado por um clima de

segurança psicológica, possibilita a maximização dos benefícios da diversidade cultural, resultando num desempenho superior. Ma e Tang (2023) concluem que os efeitos da liderança inclusiva são particularmente benéficos quando a diversidade demográfica da equipa é alta.

Apesar dos estudos apresentados, a investigação sobre o impacto da liderança inclusiva no desempenho de equipas multiculturais ainda é limitada pelo que se torna necessário compreender e aprofundar esta relação (Gong et al., 2024; Randel et al., 2018).

Para enquadrar teoricamente a relação apresentada, recorreu-se ao modelo Job Demands-Resources (JD-R) uma vez que este propõe que os resultados do desempenho são consequência da interação entre as exigências e recursos do trabalho (Tummers & Bakker, 2021).

De acordo com o modelo JD-R, todo o trabalho tem as suas exigências e recursos (Schaufeli, 2017) e estas influenciam o desempenho por meio do bem-estar dos indivíduos (Bakker et al., 2023). As primeiras, as exigências caracterizam-se por serem os aspetos do trabalho associados a custos fisiológicos ou psicológicos, ou seja, são os aspetos que exigem um esforço físico ou mental ao longo do tempo (Schaufeli, 2017). Os recursos, por sua vez, são os aspetos do trabalho que permitem reduzir os custos fisiológicos ou psicológicos associados ao mesmo, garantir que o individuo se mantenha funcional para atingir os objetivos e ainda permitem estimular o desenvolvimento pessoal do mesmo (Schaufeli, 2017).

Ambas apresentam um papel importante nos dois processos psicológicos que compõem o modelo (Schaufeli, 2017). O primeiro processo que se desencadeia por exigências excessivas no trabalho que por sua vez não são compensadas pelos recursos do trabalho resulta num estado de exaustão mental para o indivíduo e consequentemente num baixo desempenho ao nível organizacional (Schaufeli, 2017). Por outro lado, no processo motivacional, os recursos do trabalho abundantes promovem o *engagement* dos indivíduos e consequentemente a melhoria da criatividade e do desempenho (Bakker et al., 2023; Schaufeli, 2017). Elevados recursos do trabalho permitem ainda diminuir o impacto das exigências do trabalho sobre a tensão e naturalmente reduzir as consequências prejudiciais à saúde dos indivíduos (Bakker et al., 2023; Schaufeli, 2017).

Uma vez que a liderança é fundamental em todas as organizações e apresenta um papel crucial no desempenho dos indivíduos e das equipas, esta tem sido frequentemente vinculada à teoria JD-R por inúmeros académicos (Tummers & Bakker, 2021). Segundo Tummers e Bakker (2021), a liderança pode impactar o modelo JD-R de maneiras distintas, inclusivamente este impacto pode acontecer de forma direta sobre as exigências do trabalho ou sobre os recursos do trabalho e recursos pessoais, permitindo reduzir as exigências e aumentar os recursos.

No contexto no presente estudo, a diversidade cultural existente nas equipas pode originar diversas exigências, nomeadamente através das barreiras de comunicação e das diferentes perspetivas culturais que aumentam a complexidade das interações e o risco de conflitos (Lisak & Erez, 2015; Stahl et al., 2010). A liderança inclusiva surge capaz de mitigar essas exigências e potenciar o desempenho destas equipas (Tummers & Bakker, 2021). A liderança inclusiva à semelhança de outras abordagens de liderança positiva como a liderança transformacional e a liderança servidora (Bakker et al., 2023; Tummers & Bakker, 2021), por exemplo, impacta diretamente os recursos e as exigências do trabalho, aumentando os primeiros e reduzindo as segundas (Bakker et al., 2023). Isto acontece uma vez que os líderes inclusivos fomentam um ambiente de abertura, acessibilidade e disponibilidade (Carmeli et al., 2010), o que se traduz num aumento de recursos como a segurança psicológica, a capacidade de resiliência e a qualidade das relações (Carmeli et al., 2010; Gong et al., 2024; Randel et al., 2018; Shafaei & Nejati, 2024). Simultaneamente, a liderança inclusiva contribui na redução das exigências do trabalho ao diminuir barreiras de comunicação relacionadas com a diversidade cultural e facilitar o alinhamento dos membros da equipa (Hincapie & Costa, 2024; Randel et al., 2018). Desta forma, a liderança inclusiva permite potenciar o processo motivacional, promovendo níveis de desempenho mais elevados (Tummers & Bakker, 2021).

Assim, com base na literatura existente, que sugere que a liderança inclusiva tem a capacidade de ultrapassar os desafios inerentes a equipas que apresentam altos níveis de diversidade, como acontece nas equipas multiculturais, elevando o desempenho das mesmas, e no suporte teórico do modelo JD-R, formula-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1 (H1): A liderança inclusiva relaciona-se positivamente com o desempenho das equipas multiculturais.

1.3. O papel mediador da Virtualidade Percebida

A comunicação nas equipas multiculturais é muitas vezes mediada por ferramentas virtuais (Lisak & Erez, 2015). A utilização de tecnologias da informação e comunicação aumenta a complexidade do trabalho em equipa (Shachaf, 2008) e a comunicação virtual caracteriza-se pela limitação na transmissão de sinais visuais e não verbais que enfraquece a comunicação (Lisak & Erez, 2015).

A mudança na forma como o trabalho em equipa é realizado nas organizações modernas através da facilidade de mobilidade e da utilização omnipresente de ferramentas virtuais criaram um tipo de fenómeno que é denominado por virtualidade percebida (Handke et al., 2020).

A virtualidade percebida pela equipa é definida como "a shared affective-cognitive emergent state that is characterized by team members' co-constructed and collectively-experienced (1) distance and (2) information deficits, thereby capturing the unrealized nature of the team as a collective system" (Handke et al., 2020, p. 626). Este caracteriza-se por ser um construto bidimensional composto pela distância percebida (plano afetivo) e pelos défices de informação percebidos (plano cognitivo) (Handke et al., 2020, 2024).

A distância percebida, dimensão afetiva da virtualidade percebida, é caracterizada pelo grau em que os membros da equipa se sentem distantes uns dos outros (Handke et al., 2020), não dependendo necessariamente da distância física entre os membros da equipa nem da colaboração por meio da tecnologia (Handke et al., 2024).

É possível que membros de uma equipa que colaborem exclusivamente através de ferramentas virtuais e dispersos geograficamente sintam sentimentos de proximidade como consequência dos relacionamentos de amizade, de afeto e de confiança estabelecidos entre os mesmos. Isto acontece se os membros da equipa reservarem algum tempo antes das suas reuniões para compartilharem histórias ou eventos pessoais ou utilizarem emojis para comunicarem num tom mais afetivo, por exemplo (Costa et al., 2024). Por outro lado, também é possível que membros de uma equipa que trabalhem no mesmo espaço físico e, portanto, sem barreiras de distância, apresentem relacionamentos frios, menos amigáveis e afetuosos e se sintam distantes uns dos outros por nunca se envolverem em conversas sociais no trabalho (Costa et al., 2024).

Os défices de informação percebidos, dimensão cognitiva da virtualidade percebida, representam as perceções coletivas dos membros da equipa relativamente à troca de informações deficitária. Segundo os autores, esta troca de informações deficitárias pode manifestar-se através da falta de feedback atempado, da incapacidade de adaptar as mensagens às necessidades individuais dos membros, da ausência de pistas múltiplas que transmitam simultaneamente o conteúdo e o tom emocional das mensagens, ou ainda do uso restrito de uma linguagem menos rica e variada, dificultando a compreensão mútua (Handke et al., 2020). Os défices de informação percebidos apesar de impactados pelo uso da tecnologia, descrevem acima de tudo a qualidade das experiências coletivas dos membros de uma equipa (Handke et al., 2020, 2024). Assim como a distância percebida, os défices de informação não dependem apenas da virtualidade estrutural da equipa mas também de inúmeros fatores que caracterizam a troca de informações na mesma (Handke et al., 2020). Por exemplo, o envio de um email de feedback por parte do líder detalhando especificamente as contribuições pessoais do individuo em questão e respetivas áreas de melhoria será percebido como uma troca de informações mais

positiva do que a apresentação de feedback presencialmente de forma generalizada e sem especificar os aspetos positivos e as áreas a melhorar (Handke et al., 2020).

As duas dimensões apresentadas determinam conjuntamente os níveis de virtualidade percebida. No entanto, altos níveis numa dimensão não têm necessariamente de coincidir com elevados níveis na outra dimensão, o que demonstra que apesar deste ser um construto bidimensional, as suas dimensões podem existir em diferentes combinações (Handke et al., 2020). Por exemplo, os membros de uma equipa podem sentir-se afetivamente próximos uma vez que as suas interações refletem simpatia e acessibilidade, mas, por outro lado, podem sentir que a troca de informações é fraca e ineficiente condicionando a sua eficácia (Handke et al., 2020).

Em suma, a forma como uma equipa perceciona a troca de informações e a proximidade entre os membros da equipa moldam a virtualidade percebida pela mesma. Por ser um construto que evolui ao longo do tempo tendo em conta as mudanças nas equipas e as evoluções nas suas interações, este é conceituado como um fenómeno emergente (Costa et al., 2024).

A virtualidade percebida pela equipa é um estado orientado para o défice pelo que elevados níveis de virtualidade percebida estão associados a resultados mais negativos enquanto níveis mais baixos de virtualidade percebida estão associados a resultados positivos (Handke et al., 2024).

Apesar da virtualidade percebida representar um construto ao nível da equipa, este reflete a soma ou a média das perceções individuais, podendo ser medido ao nível individual (Handke et al., 2020, 2024).

Em equipas multiculturais compostas por indivíduos de diversas origens nacionais, a distância percebida pode verificar-se mais elevada pelo facto de diferenças linguísticas e culturais, por exemplo, dificultarem a criação de relações de confiança entre os membros da equipa. Simultaneamente, os défices de informação percebidos também podem aumentar pelo facto de existir uma maior divergência na interpretação de mensagens, estilos de comunicação distintos, e portanto, um maior risco de ocorrência de mal-entendidos (Hincapie & Costa, 2024).

Ao encorajar comportamentos de apoio, reforçar a clareza nas mensagens e promover oportunidades de interação social, por exemplo, os líderes podem ter um papel importante na melhoria da eficácia da equipa, mesmo que o contexto permaneça igual (Handke et al., 2020).

Neste sentido, a liderança inclusiva desempenha um papel crucial na diminuição da virtualidade percebida, uma vez que, permite diminuir a distância percebida entre os membros de uma equipa ao promover um ambiente de abertura e confiança caracterizado pela contribuição de todos, fomentado relações de maior proximidade entre os indivíduos. Propõe-

se também que a liderança inclusiva tenha um papel essencial na diminuição dos défices de informação percebidos uma vez que estabelece canais de comunicação claros, promove a cooperação intercultural e incentiva a colaboração (Hincapie & Costa, 2024).

Tendo em conta o modelo JD-R, a liderança inclusiva atua diretamente sobre as exigências impostas pela comunicação mediada por tecnologia, permitindo uma redução das mesmas e consequentemente uma diminuição da virtualidade percebida.

Com base nesta perspetiva, propõe-se que a liderança inclusiva esteja negativamente associada à virtualidade percebida. Apresenta-se a segunda hipótese:

Hipótese 2 (H2): A liderança inclusiva relaciona-se negativamente com a virtualidade percebida.

A investigação sobre liderança e desempenho de equipas multiculturais sugere que o efeito positivo da liderança inclusiva pode não ser apenas direto, mas também ocorrer por via de processos que moldam o funcionamento da equipa (Carmeli et al., 2010; Gong et al., 2024; Shafaei & Nejati, 2024). A virtualidade percebida, enquanto estado emergente, caracterizado pelas perceções de proximidade entre membros e pela qualidade da troca de informação (Handke et al., 2020), constitui um desses mecanismos.

Como mencionado anteriormente, elevados níveis de virtualidade percebida refletem resultados de equipa mais negativos enquanto baixos níveis de virtualidade percebida estão associados a resultados mais positivos (Handke et al., 2020, 2024). No entanto, as diferentes dimensões da virtualidade percebida apresentam relações distintas com os resultados. Enquanto baixos níveis de distância percebida são associados a altos níveis de satisfação como resultado do elevado grau de intimidade e proximidade compartilhado pela equipa, baixos níveis de défices de informação percebidos sugerem elevados níveis de desempenho como resultado da eficácia no compartilhamento de informações (Costa et al., 2024). Apesar dos baixos níveis de défices de informação percebidos terem um impacto mais direto no desempenho das equipas e consequentemente na produtividade das mesmas, os baixos níveis de distância percebida permitem potencializar resultados através do crescimento e da evolução das equipas (Costa et al., 2024). Para além disso, os autores sugerem que baixos níveis de distância percebida podem ter um papel crucial para promover o desempenho adaptativo das equipas aquando da falta de eficácia ao nível da comunicação. Acredita-se ainda que esta dimensão tenha impacto no desempenho como consequência da confiança entre os membros de uma equipa (De Jong et al., 2016, como citado em Costa et al., 2024).

Desta forma, a liderança inclusiva contribui para o desempenho das equipas multiculturais ao reduzir a virtualidade percebida, entendida no enquadramento do modelo JD-R como uma exigência do trabalho.

Assim, propõe-se que a virtualidade percebida medeie a relação entre a liderança inclusiva e o desempenho de equipas multiculturais, uma vez que equipas que percecionam baixos níveis de virtualidade percebida tendem a apresentar um desempenho superior (Handke et al., 2020, 2024). Formula-se a terceira hipótese:

Hipótese 3 (H3): A liderança inclusiva relaciona-se positivamente com o desempenho das equipas multiculturais, mediada pela virtualidade percebida.

1.4. O papel moderador da Inteligência Cultural

Para além da importância do líder no que respeita à incorporação da inclusão no local de trabalho (Kuknor & Bhattacharya, 2022), outros estudos comprovam que indivíduos que apresentam inteligência cultural afetam positivamente o desempenho das suas equipas através do estabelecimento de atitudes abertas e tolerantes (Ang et al., 2007). A inteligência cultural, definida como uma "multifaceted competency consisting of cultural knowledge, the pratice of mindfulness, and the repertoire of behavioral skills" (Thomas & Inkson, 2004, como citado em Crowne, 2008, p. 392) refere-se à capacidade de interagir efetivamente em múltiplas culturas (Crowne, 2008) e segundo Korzilius et al. (2017) torna as pessoas mais eficazes no trabalho que supõe uma interação entre esta multiplicidade.

O conceito foi introduzido por Earley e Ang (2003) como a capacidade de um indivíduo de funcionar eficazmente em situações caracterizadas pela diversidade cultural. Este é um conceito multidimensional que abrange as dimensões: metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental, através das quais os indivíduos desenvolvem estratégias para lidar com barreiras impostas pela diversidade cultural (Kadam et al., 2020).

A dimensão metacognitiva refere-se ao nível de consciência cultural de um indivíduo durante as interações com pessoas de diferentes origens. Este é um componente crítico da inteligência cultural por promover o pensamento ativo sobre pessoas e situações em diferentes contextos culturais, por desencadear o pensamento crítico sobre hábitos, suposições e pensamentos culturalmente vinculados, e ainda por permitir que os indivíduos avaliem e adaptem os seus mapas mentais, aumentando consequentemente a precisão da sua compreensão (Ang et al., 2007). Membros de uma equipa que apresentem elevados níveis desta dimensão são menos propensos a desenvolver julgamentos com base em diferenças culturais uma vez que

estes são mais conscientes das diferenças e procuram desenvolver uma maior compreensão relativamente aos membros da sua equipa (Kadam et al., 2020).

Relativamente à dimensão cognitiva, esta refere-se ao conhecimento cultural de um indivíduo sobre normas, práticas e convenções em diferentes contextos culturais. Este é um fator crucial da inteligência cultural uma vez que o conhecimento das várias culturas bem como o conhecimento das diferenças entre as mesmas influencia os pensamentos e os comportamentos dos indivíduos que consequentemente tem impacto na tomada de decisões e na performance em situações interculturais (Ang et al., 2007). Altos valores nesta dimensão significam um conhecimento aprofundado sobre as culturas, as semelhanças e as diferenças que existem entre elas (Kadam et al., 2020).

A dimensão motivacional, por sua vez, reflete a capacidade de dirigir a atenção e a energia para situações caracterizadas por diferenças culturais. Os indivíduos que apresentem um nível elevado nesta dimensão demonstram maior interesse em situações novas e confiança que lhes permite alcançar interações interculturais de sucesso, daí a importância deste componente da inteligência cultural (Kadam et al., 2020).

Por último, a dimensão comportamental foca-se na capacidade de apresentar ações verbais e não-verbais apropriadas num contexto onde existam diferentes culturas. Sendo estes os comportamentos (verbais e não-verbais) mais evidentes nas interações sociais justifica-se o facto de este ser um componente crítico da inteligência cultural (Ang et al., 2007). Os indivíduos que revelam flexibilidade para adaptarem os seus comportamentos perante interações em contextos multiculturais e consequentemente aumentarem a sensação de familiaridade nos relacionamentos caracterizam-se por apresentarem níveis elevados de dimensão comportamental (Kadam et al., 2020).

De acordo com Ang e Dyne (2008) a inteligência cultural difere de outros tipos de inteligência, como inteligência emocional e inteligência prática, uma vez que se foca em situações caracterizadas pela diversidade cultural.

Esta adaptação positiva em ambientes culturalmente diversos acontece quando os indivíduos têm capacidade de interpretar e ajustar a sua comunicação e comportamentos reduzindo o impacto de mensagens mal interpretadas através da utilização de ferramentas virtuais, por exemplo (Kadam et al., 2020; Lisak & Erez, 2015).

Segundo a pesquisa de Lisak e Erez (2015), os membros de equipas multiculturais que apresentam elevados níveis de inteligência cultural têm maior facilidade de integração e adaptação às suas equipas e para além disso desenvolvem um nível de confiança interpessoal mais elevado entre os membros da equipa. Para além disso, os indivíduos com alta inteligência

cultural revelam maior capacidade de compreender e interagir com pessoas de outras culturas (Kadam et al., 2020).

Tendo por base o modelo JD-R, a inteligência cultural dos indivíduos surge como um recurso pessoal significativo que permite uma maior adaptação e interconexão com pessoas de diversas culturas (Gabel-Shemueli et al., 2019), fortalecendo a capacidade dos indivíduos para lidar com exigências relacionadas com barreiras de comunicação, diferenças linguísticas e culturais.

Gabel-Shemueli et al. (2019) sugerem que indivíduos com níveis de inteligência cultural mais elevados revelam maior motivação e vontade de desenvolver recursos que facilitem as suas tarefas e interações interculturais, afetando positivamente a adaptação dos mesmos a ambientes organizacionais culturalmente diversos (Tay et al., 2008, como citado em Gabel-Shemueli et al., 2019). Desta forma, sugere-se que os indivíduos que apresentam elevados níveis de inteligência cultural serão mais propensos a promover um ambiente de maior compreensão e por isso menos propensos a vivenciar distância e défices de informação, permitindo compreender e responder de forma mais eficaz aos comportamentos e iniciativas da liderança inclusiva, maximizando o efeito destas práticas na diminuição da virtualidade percebida. Assim, apresenta-se a quarta e última hipótese:

Hipótese 4 (H4): A relação entre a liderança inclusiva e a virtualidade percebida será moderada pela inteligência cultural, de modo que a relação negativa seja mais forte para indivíduos com maiores níveis de inteligência cultural.

1.5. Modelo de Investigação

Considerando as hipóteses mencionadas anteriormente, foi proposto e testado o modelo de investigação apresentado na Figura 1.1:

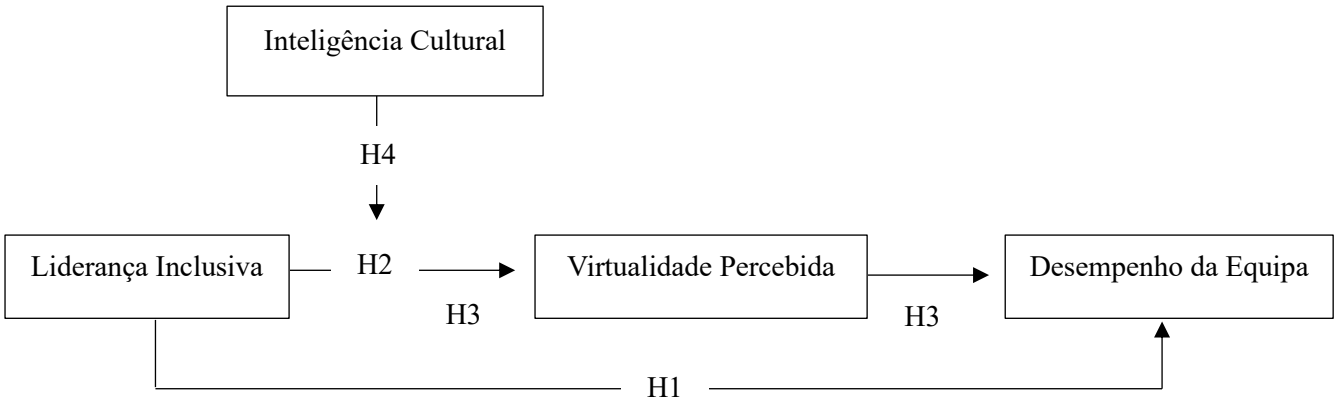


Figura 1.1 - Modelo de Investigação

Capítulo II

Metodologia

2.1. Procedimento

O presente estudo caracteriza-se por ser de natureza quantitativa e com foco no nível individual. Os dados foram recolhidos no período de 22 de fevereiro a 16 de maio de 2025 através da aplicação de um questionário online. Para proceder à recolha dos dados foram utilizados os métodos de amostragem não probabilísticos por conveniência e por *snowball* com o intuito de obter o maior número de respostas possível e a maior diversidade da amostra. Desta forma, foi enviado o convite de participação no questionário e respetivo link de acesso para aproximadamente 580 contactos no *LinkedIn* e *Whatsapp*. Para além disso, foi realizada uma publicação de divulgação do questionário através das plataformas online: *LinkedIn*, *Facebook* e *Instagram*. Foi ainda solicitada a partilha do mesmo com colegas e amigos.

O questionário online foi elaborado na plataforma *Qualtrics* e inclui um total de 21 questões disponíveis em inglês (Anexo A) e português (Anexo B), organizadas em cinco secções e com uma duração máxima de conclusão de aproximadamente 10 minutos. Para garantir a eficácia da tradução das escalas para o contexto português e assegurar a validade e confiabilidade dos dados recorreu-se ao método de tradução-retroversão (Brislin, 1970, como citado em Klotz et al., 2023; Kowal, 2024). Este método envolveu numa primeira fase a tradução das escalas originais para português, seguida da sua retradução para inglês por dois indivíduos independentes e externos ao estudo. A versão obtida foi comparada com a versão original em inglês, procedendo-se aos ajustes necessários identificados.

Após uma pequena introdução sobre a natureza e os objetivos da pesquisa, os participantes foram questionados relativamente ao facto de integrarem uma equipa multicultural e de utilizarem ferramentas virtuais, em maior ou menor grau, para colaborarem com os restantes membros da sua equipa. Uma resposta negativa a uma destas perguntas não permitia avançar no questionário uma vez que os participantes não atendiam aos critérios de inclusão na amostra pré-definidos.

Uma vez verificados os critérios de inclusão, os participantes foram solicitados a responder a um conjunto de questões elaboradas com base em escalas já validadas e com o intuito de medir e analisar o seu nível de concordância com declarações sobre a liderança inclusiva, a virtualidade percebida, a inteligência cultural e o desempenho da equipa. Por último, eram ainda solicitados a responder a um conjunto de questões sociodemográficas e profissionais com o intuito de caracterizar a amostra em estudo.

Todos os participantes foram consciencializados relativamente ao anonimato e à confidencialidade das suas respostas.

2.2. Amostra

Dos 340 indivíduos que aceitaram participar no questionário, 257 preencheram os critérios para prosseguir (trabalhar numa equipa multicultural e utilizar ferramentas virtuais para colaborar com os restantes membros da sua equipa). No entanto, apenas 195 foram incluídos na análise final, tendo sido motivos de exclusão o preenchimento incompleto do questionário (n = 53) ou a permanência inferior a três meses na equipa atual (n = 9). As características da amostra final são apresentadas na Tabela 2.1.

Através da análise da Tabela 2.1., é possível concluir que a idade dos participantes variou de 20 a 61 anos (M = 31,8 , DP = 8,9), e a maioria se identificou como homem, 50,8% (n = 99). No total foram representadas 24 nacionalidades na amostra. A maioria dos participantes eram portugueses, (70,3%), franceses (3,6%) e brasileiros (3,6%), os restantes eram maioritariamente da Europa (9,20%), seguidos pela África (4,6%), Ásia (2,6%) e América (0,5%). Os participantes de nacionalidade Russa e Turca corresponderam a 2,5% e os restantes 2,6% apresentaram dupla nacionalidade.

Relativamente ao nível de educação, a maioria dos participantes apresentou um diploma de ensino superior, com 56,9% dos participantes a completar o Mestrado e 32,8% a Licenciatura.

Os inquiridos atuam em diversos setores de negócio, dos quais Serviços Financeiros (28,2%), Serviços de TI (26,7%), Auditoria e Consultoria (9,2%), FMCG (4,6%), Organizações Internacionais (4%), entre outras áreas (29,2%). A dimensão da equipa dos participantes variou entre 3 e 285 membros (M = 24,1 , DP = 32,6). A antiguidade dos participantes na organização variou entre 3 meses a 35 anos (M = 24,1 , DP = 6,05), já a antiguidade na equipa variou entre 3 meses a 15 anos (M = 1,9 , DP = 1,8). O tempo com a chefia direta à data do questionário variou entre 1 mês e 15 anos (M= 1,6 e DP = 1,6).

Relativamente à modalidade de trabalho, 65,5% (n = 128) dos participantes afirmou trabalhar em regime híbrido, 24,1% (n = 47) em regime 100% remoto e os restantes 10,3% (n = 20) em regime 100% presencial.

Tabela 2.1 - Características da Amostra

Variáveis	Distribuição	Frequência ou Min-Max	% ou M ± DP
Género	Masculino	99	50,80%
	Feminino	95	48,70%
	Prefiro não dizer	1	0,50%
Idade (anos)		20 - 61	31,7949 ± 8,91188
Nacionalidade	Portuguesa	137	70,30%
	Francesa	7	3,60%
	Brasileira	7	3,60%
	Turca	3	1,50%
	Russa	2	1,00%
	resto da Europa	18	9,20%
	Ásia	5	2,60%
	África	9	4,60%
	Canadiano	1	0,50%
	Dupla nacionalidade	5	2,60%
Nível de Educação	Ensino Secundário	12	6,20%
	Licenciatura	64	32,80%
	Mestrado	111	56,90%
	Doutoramento	1	0,50%
	Outro	7	3,60%
Setor de atividade	Tecnologias da Informação	52	26,70%
	Finanças	55	28,20%
	Auditoria e Consultoria	18	9,20%
	FMCG	9	4,60%
	Organizações Internacionais	4	2,10%
	Outro	57	29,20%
Tamanho da Equipa		3 - 285	24,1385 ± 32, 60078
Antiguidade na Organização		3 meses - 35 anos	4,4977 ± 6,05145
Antiguidade na Equipa		3 meses - 15 anos	1,9217 ± 1,83855
Tempo com a Chefia atual		1 mês - 15 anos	1,6085 ± 1,62183
Modalidade de trabalho	100% Presencial	20	10,30%
	Híbrido	128	65,60%
	100% Remoto	47	24,10%

M = média e DP = desvio padrão

2.3. Medidas

Para proceder à operacionalização das variáveis, foram utilizadas quatro escalas validadas e analisados os respetivos Alfas de Cronbach por forma a garantir a fiabilidade de todas elas.

2.3.1. Liderança Inclusiva

No que respeita à liderança inclusiva foi utilizada a escala de Carmeli et al. (2010), composta por 9 itens que avaliam três dimensões dos líderes inclusivos: abertura, disponibilidade e acessibilidade. Os itens foram classificados numa escala Likert de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), onde valores elevados demonstram abertura, disponibilidade e acessibilidade por parte do líder. Um exemplo de um dos itens desta escala na versão em inglês é: "The manager is open to hearing new ideas" e na versão em português: "A chefia direta está recetiva a ouvir novas ideias". A escala revelou uma consistência interna muito boa, com o Alfa de Cronbach = 0,951.

2.3.2. Virtualidade Percebida

Para medir a virtualidade percebida recorreu-se à escala desenvolvida por Handke et al. (2024) que engloba 5 itens para cada uma das dimensões da virtualidade percebida: distância percebida e défices de informação percebidos. Os itens foram classificados numa escala Likert de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), onde valores elevados demonstram uma elevada perceção de virtualidade no ambiente de trabalho. "In my team, we feel detached from each other" é um exemplo de um dos itens desta escala que mede a dimensão da distância percebida. Na versão em português, "Na minha equipa, sentimo-nos desapegados uns dos outros" representa o mesmo item. A escala apresentou uma boa fiabilidade, com o Alfa de Cronbach = 0,912.

2.3.3. Inteligência Cultural

No que concerne à inteligência cultural foi utilizada a escala de Ang e Dyne (2008) composta por 20 itens que permitem medir as quatro dimensões da inteligência cultural: metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental. Como exemplo, "I am conscious of the cultural knowledge I apply to cross cultural interactions" é um dos itens que mede a dimensão metacognitiva na versão do questionário em inglês. Por sua vez, na versão em português, "Estou consciente do conhecimento cultural que aplico a interações interculturais" representa o mesmo item. A escala Likert variou de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente) e revelou-se fiável, com o Alfa de Cronbach a apresentar um valor de 0,897.

2.3.4. Desempenho

Relativamente à escala que nos permitiu medir o desempenho das equipas multiculturais foram utilizados os 6 itens que compõem a escala de Kirkman e Rosen (1999) ajustada por Kinnebrew (2011). Dois dos itens desta escala, que compõem o questionário em inglês e português respetivamente, são : “My team successfully solves problems that slow down our work” e “A minha equipa responde rápido quando o problema surge” e foram medidos numa escala Likert de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente) bem como os restantes itens que a compõem. A análise da consistência interna revelou um Alfa de Cronbach de 0,920, o que sugere a fiabilidade da escala.

2.3.5. Variáveis sociodemográficas

Com o objetivo de caracterizar a amostra foram ainda realizadas algumas questões sobre o género, a idade e o nível de educação mais elevado dos participantes, o setor em que trabalham, a antiguidade dos mesmos na organização, na equipa atual e com a atual chefia direta, a dimensão da equipa e a modalidade de trabalho da mesma.

Capítulo III

Resultados

3.1. Estatística Descritiva e Análise de Correlações

De forma a analisar as correlações entre as variáveis focais do estudo, as médias e desvios-padrão foi realizada a análise de correlação descrita na Tabela 3.1.

A média da liderança inclusiva está muito acima do valor médio da escala, que varia entre 1 e 5, o que revela uma elevada perceção de liderança inclusiva por parte dos participantes (M = 4,2826). O desvio padrão baixo (DP = 0,71433) revela alguma variação dos dados, mas sem grande dispersão face à média. A virtualidade percebida apresentou uma média de 2,7462. Sendo esta variável medida numa escala de 1 a 7, é possível inferir que os participantes não percecionam elevados níveis de distância nem de défices de informação dentro da sua equipa. O desvio-padrão relativamente baixo (DP = 1,11786) indica que a maioria dos dados se encontram próximos da média ainda que com algumas oscilações. A inteligência cultural apresentou uma média igualmente elevada e um desvio-padrão baixo (M = 5,0282; DP = 0,76863), sugerindo elevados níveis de inteligência cultural por parte dos participantes. Relativamente ao desempenho da equipa, a média alta e o desvio-padrão baixo (M = 5,9171; DP = 0,88149) sugerem uma avaliação muito positiva do desempenho da equipa por parte da maioria dos inquiridos.

Os resultados descrevem uma correlação negativa e significativa entre a liderança inclusiva e a virtualidade percebida ($r = -0,446$; $\rho < 0,01$). Este resultado sugere que quanto maior é a perceção de liderança inclusiva menor tende a ser a virtualidade percebida. A liderança inclusiva verificou ainda uma correlação positiva e significativa com o desempenho da equipa ($r = 0,439$; $\rho < 0,01$). Ou seja, este valor sugere que quanto maior a perceção de liderança inclusiva maior tende a ser o desempenho da equipa. A virtualidade percebida apresentou uma correlação negativa e significativa com o desempenho da equipa ($r = -0,556$, $\rho < 0,01$) indicando um desempenho superior quando verificados baixos níveis de virtualidade percebida. A inteligência cultural revelou uma correlação positiva com o desempenho da equipa ($r = 0,271$; $\rho < 0,01$) e uma correlação negativa com a virtualidade percebida ($r = -0,180$; $\rho < 0,01$). Estes valores sugerem primeiramente que indivíduos com maior inteligência cultural tendem a perceber um melhor desempenho da equipa. Para além disso, uma maior inteligência cultural pressupõe uma virtualidade percebida mais baixa. Verificou-se ainda uma correlação positiva mais fraca mas estatisticamente significativa entre a inteligência cultural e a liderança inclusiva

(r = 0,150; ρ < 0,05) que se traduz numa maior perceção de liderança inclusiva quanto maior a inteligência cultural dos participantes.

As variáveis género e tamanho da equipa não verificaram nenhuma correlação significativa com qualquer outra variável. A idade revelou correlações positivas e significativas com o tempo na organização, o tempo na equipa e o tempo com a chefia direta (r = 0,681, 0,448, 0,337, respetivamente). Bem como o tempo na organização verificou correlações positivas e significativas com o tempo na equipa e o tempo com a chefia direta (r = 0,558, 0,39, respetivamente). Por último, o tempo na equipa e o tempo com a chefia direta apresentou uma correlação significativa (r = 0,444).

As variáveis sociodemográficas não apresentaram correlações significativas com as restantes variáveis centrais do estudo, à exceção da idade que revelou uma correlação negativa ainda que fraca, estatisticamente significativa com a liderança inclusiva (r = -0,176; ρ < 0,05).

Tabela 3.1 - Médias, Desvios-Padrão e Correlações das variáveis

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Género	1,5026	0,53123	-								
2. Idade	31,7949	8,91188	0,050	-							
3. Antiguidade na Organização	4,4977	6,05145	0,066	0,681**	-						
4. Antiguidade na Equipa	1,9217	1,83855	0,005	0,448**	0,558**	-					
5. Tempo com a Chefia Direta	1,6085	1,62183	0,000	0,337**	0,390**	0,444**	-				
6. Tamanho da Equipa	24,1385	32,6008	-0,087	-0,004	0,071	0,140	0,104	-			
7. Liderança Inclusiva	4,2826	0,71433	-0,820	-0,176*	-0,118	-0,065	-0,054	0,070	-		
8. Virtualidade Percebida	2,7462	1,11786	-0,088	0,026	-0,052	-0,112	-0,096	0,037	-0,446**	-	
9. Inteligência Cultural	5,0282	0,76863	0,125	0,121	0,104	0,093	0,039	0,079	0,150*	-0,180*	-
10. Desempenho da Equipa	5,9171	0,88149	-0,011	-0,100	0,026	-0,052	-0,076	0,012	0,439**	-0,556**	0,271**

* p < 0,05; ** p < 0,01; M = média; DP = desvio padrão

3.2. Teste de Hipóteses

Para analisar o modelo de mediação moderada recorreu-se ao Macro PROCESS de Hayes, amplamente utilizado para estimar modelos de mediação moderada em SPSS. Foi utilizado o modelo 7 que permite testar o efeito indireto de uma variável independente X (Liderança Inclusiva) sobre uma variável dependente Y (Desempenho da Equipa), mediado por uma variável M (Virtualidade Percebida) e moderado por uma outra variável W (Inteligência Cultural). Não foram utilizadas variáveis de controlo pois nenhuma das variáveis sociodemográficas apresentou uma correlação significativa nem com a variável mediadora (Virtualidade Percebida) nem com a variável dependente (Desempenho da Equipa).

Aplicou-se a técnica de *bootstrapping* de 5000 amostras com o objetivo de fornecer intervalos de confiança mais robustos de 95% e independentes da verificação de normalidade dos dados (Hayes & Preacher, 2010).

Os resultados da regressão Macro PROCESS de Hayes relativos ao modelo de mediação moderada são apresentados de forma sucinta na Tabela 3.2. Os resultados revelam que a liderança inclusiva tem um efeito direto positivo significativo sobre o desempenho de equipas multiculturais (B = 0,2934, IC 95% [0,1357; 0,4511], p = 0,0003) validando a hipótese 1 (H1) e sugerindo que um aumento da liderança inclusiva está associado a um aumento do desempenho da equipa multicultural. O modelo de regressão que explica o desempenho da equipa mostrou-se estatisticamente significativo, F= 52,72; explicando 35,45% da variância do desempenho da equipa (R^2 = 0,3545).

A hipótese 2 (H2) que sugere a existência de um efeito direto negativo e significativo da liderança inclusiva relativamente à virtualidade percebida também foi corroborada (B = -0,6741, 95% IC [-0,8728; -0,4754], p = 0,0000) indicando níveis mais baixos de virtualidade percebida quando verificado um nível elevado de liderança inclusiva. O modelo de regressão que explica a virtualidade percebida, incluindo a liderança inclusiva, a inteligência cultural e o respetivo termo de interação, revelou-se estatisticamente significativo, F = 18,63; explicando 22,64% da variância da virtualidade percebida (R^2 = 0,2264).

Através da utilização do modelo 4, cujos resultados se encontram representados sucintamente na Tabela 3.3, foi ainda verificado o efeito indireto da liderança inclusiva no desempenho de equipas multiculturais através da mediação da virtualidade percebida (B = 0,2477, 95% IC [0,1247; 0,4132]), como proposto na hipótese 3 (H3).

No entanto, os resultados relativos à moderação não se verificaram estatisticamente significativos (B = 0,2642, 95% IC [-0,0141; 0,5425]), indicando que a inteligência cultural dos membros da equipa não exerce um efeito moderador significativo na relação entre a liderança inclusiva e a virtualidade percebida, rejeitando a hipótese 4 (H4).

Adicionalmente, apesar do índice de mediação moderada ser de -0,0938, o intervalo de confiança inclui o zero (IC 95% [-0,2493, 0,0236]). Assim, os efeitos indiretos da liderança inclusiva no desempenho de equipas multiculturais através da virtualidade percebida tendo em conta os diferentes níveis de inteligência cultural dos membros da equipa não são suportados.

Tabela 3.2 - Resultados da Macro PROCESS de Hayes Modelo 7: Mediação Moderada

Efeitos	Mediador Virtualidade Percebida					Dependente Desempenho da Equipa				
	Coef	se	p	LLCI	ULCI	Coef	se	p	LLCI	ULCI
Efeitos Principais										
Liderança Inclusiva	-0,6741	0,1007	0,0000	-0,8728	-0,4754	0,2934	0,0799	0,0003	0,1357	0,4511
Inteligência Cultural	-0,1754	0,0937	0,0627	-0,3602	0,0094					
Interação										
LI X IC	0,2642	0,1411	0,0627	-0,0141	0,5425					
Mediador										
Virtualidade Percebida						-0,3549	0,0511	0,0000	-0,4556	-0,2541

Efeito Indireto	LI → VP → D			
Inteligência Cultural	Coef	se	LLCI	ULCI
-0,7686	0,3113	0,0935	0,1509	0,5117
0,0000	0,2392	0,0718	0,1198	0,4008
0,7686	0,1671	0,0843	0,2170	0,3573
Índice de moderação mediação	-0,0938	0,0685	-0,2493	0,0236

Coef = coeficiente; se = erro padrão; LLCI = Limite inferior do intervalo de confiança ; ULCI = Limite superior do intervalo de confiança; LI = Liderança Inclusiva; IC = Inteligência Cultural; VP = Virtualidade Percebida; D = Desempenho

Tabela 3.3 - Resultados da Macro PROCESS de Hayes Modelo 4: Mediação

Efeito Indireto	LI → VP → D			
	Coef	se	LLCI	ULCI
	0,2477	0,0751	0,1247	0,4132

Coef = coeficiente; se = erro padrão; LLCI = Limite inferior do intervalo de confiança ; ULCI = Limite superior do intervalo de confiança; LI = Liderança Inclusiva; VP = Virtualidade Percebida; D = Desempenho

Capítulo IV

Discussão

4.1. Discussão

A importância crescente das equipas multiculturais no contexto organizacional contemporâneo, caracterizado pela globalização e pela digitalização, foi o fator impulsionador deste estudo que procurou compreender de que forma a liderança inclusiva pode afetar o desempenho destas equipas.

O principal objetivo do presente estudo foi analisar a relação entre a liderança inclusiva e o desempenho de equipas multiculturais considerando ainda o papel mediador da virtualidade percebida e o papel moderador da inteligência cultural na relação entre a liderança inclusiva e a virtualidade percebida. Desta forma, foi testado um modelo de mediação moderada utilizando os dados provenientes da amostra de 195 profissionais que colaboram em equipas multiculturais.

Apesar dos resultados não corroborarem o papel moderador da inteligência cultural na relação entre a liderança inclusiva e a virtualidade percebida (H4), confirmam o efeito significativo positivo da liderança inclusiva face ao desempenho das equipas multiculturais (H1), o efeito significativo negativo da liderança inclusiva relativamente à virtualidade percebida (H2) e a mediação da virtualidade percebida na relação entre a liderança inclusiva e o desempenho de equipas multiculturais (H3).

A confirmação da primeira hipótese revela que a liderança inclusiva tem um impacto positivo direto no desempenho de equipas multiculturais. Esta conclusão está alinhada com a literatura que sublinha a importância da liderança inclusiva na criação de um sentimento de pertença e valorização da singularidade dos membros de uma equipa, transformando a diversidade cultural numa fonte de criatividade, inovação e eficácia (Carmeli et al., 2010; Randel et al., 2018). A liderança inclusiva revela-se particularmente relevante em equipas multiculturais pelos inúmeros desafios que estas representam, ao permitir que todos expressem as suas ideias e assegurando que as mesmas são reconhecidas e valorizadas (Randel et al., 2018; Shore et al., 2011).

A segunda hipótese também confirmada, mostra que a liderança inclusiva contribui para reduzir a virtualidade percebida. Os comportamentos de abertura, acessibilidade e disponibilidade dos líderes inclusivos permitem criar um ambiente de maior proximidade entre os membros (Carmeli et al., 2010), diminuindo a distância percebida, e simultaneamente melhorando a qualidade da comunicação ao criar canais de comunicação claros (Hincapie &

Costa, 2024), mitigando os défices de informação. Este resultado sugere que a liderança inclusiva para além de influenciar de forma direta o desempenho influencia também processos que moldam a experiência de trabalho em equipa como a virtualidade percebida.

A terceira hipótese que considera o efeito mediador da virtualidade percebida na relação entre liderança inclusiva e o desempenho de equipas multiculturais foi também confirmada, significando que parte do impacto positivo da liderança inclusiva no desempenho de equipas multiculturais ocorre de forma indireta através da redução da virtualidade percebida. Este resultado vai ao encontro de estudos recentes, como o de Hincapie e Costa (2024), que verificaram a importância de aplicar estratégias de liderança inclusiva para superar desafios associados à virtualidade percebida como a comunicação mediada por tecnologia e a criação de um sentimento de valorização e inclusão por parte de todos os membros da equipa de forma a alcançar um elevado desempenho em ambientes de trabalho caracterizados pelo uso de tecnologia e pela diversidade.

Pelo contrário, a quarta hipótese não foi confirmada, não tendo sido suportado o efeito moderador da inteligência cultural na relação entre liderança inclusiva e virtualidade percebida. Este resultado, contrário ao teorizado, pode ser justificado pelo papel suficientemente forte da liderança inclusiva na criação de climas de pertença e valorização que moldam as perceções de inclusão (Shore et al., 2011). De tal forma que os comportamentos inclusivos por parte dos líderes podem atenuar, ou até sobrepor-se, à variabilidade individual da inteligência cultural dos membros da equipa. Para além disso, embora a virtualidade percebida seja conceptualizada na literatura como sendo de natureza coletiva, resultante de perceções partilhadas entre os membros da equipa (Handke et al., 2020), foi avaliada ao nível individual. O facto de ter sido seguida uma análise ao nível individual, pode ter reduzindo a sensibilidade da mesma, explicando a ausência de moderação da inteligência cultural dos membros da equipa. Por fim, este resultado pode refletir limitações amostrais, nomeadamente pela reduzida variabilidade dos níveis de inteligência cultural apresentados pelos participantes no estudo, o que poderá ter limitado a capacidade para identificar diferenças significativas na relação entre liderança inclusiva e virtualidade percebida em função dos níveis de inteligência cultural.

4.2. Implicações para a Teoria

Este estudo oferece várias contribuições do ponto de vista teórico. Em primeiro lugar, aprofunda a literatura sobre liderança inclusiva ao demonstrar a sua relação positiva com o desempenho de equipas multiculturais. Embora a literatura existente já tenha destacado o papel da liderança inclusiva na promoção de um clima de inclusão favorável à criatividade e ao desempenho de

equipas altamente heterogéneas (Carmeli et al., 2010; Hincapie & Costa, 2024; Randel et al., 2018), a evidência sobre o seu impacto direto no desempenho de equipas culturalmente diversas permanecia escasso (Randel et al., 2018). O presente estudo reforça, portanto, a ideia de que a liderança inclusiva constitui um recurso fundamental para transformar a diversidade numa vantagem competitiva (Randel et al., 2018; Shore et al., 2011).

Em segundo lugar, introduz a virtualidade percebida como mecanismo mediador, contribuindo para a compreensão de como a liderança inclusiva se traduz em resultados concretos de desempenho através da redução da virtualidade percebida. Esta é uma das grandes contribuições a nível teórico ao posicionar a virtualidade percebida como um processo emergente na gestão de equipas (Handke et al., 2020). Ao integrar a virtualidade percebida como mediador desta relação, o presente estudo permite ampliar a literatura existente sobre o tema e compreender o papel da liderança face a perceções coletivas e a sua relevância na redução de barreiras intangíveis que caracterizam o construto de virtualidade percebida. Desta forma, a investigação amplia a compreensão teórica dos mecanismos que sustentam o desempenho em equipas culturalmente diversas.

Em terceiro lugar, os resultados reforçam e expandem a aplicabilidade do modelo JD-R, ao evidenciar o papel da liderança inclusiva sobre exigências associadas à diversidade cultural de uma equipa e à virtualidade percebida pela mesma. Desta forma, torna-se mais clara a compreensão da conexão entre liderança e o modelo JD-R, proposta e analisada por Tummers e Bakker (2021). Os resultados deste estudo demonstram a capacidade da liderança inclusiva mitigar as exigências decorrentes da diversidade cultural e da comunicação mediada por tecnologia, promovendo o equilíbrio entre exigências e recursos proposto pelo modelo JD-R e conduzindo a níveis superiores de desempenho.

Outra contribuição teórica relevante prende-se com a análise do papel da inteligência cultural. Apesar de estudos anteriores revelarem a importância da inteligência cultural dos indivíduos em contextos multiculturais e de Randel et al. (2018) sugerirem que características individuais dos membros, como a inteligência cultural, podem reforçar o impacto dos comportamentos inclusivos do líder, a moderação não se verificou. Embora a hipótese de moderação não tenha sido suportada, este resultado não invalida a relevância teórica da inteligência cultural. Pelo contrário, sugere que o seu efeito moderador na relação entre liderança inclusiva e virtualidade percebida pode ser mais complexo do que inicialmente previsto e possivelmente condicionado por outras variáveis contextuais.

Por último, importa salientar o contributo desta pesquisa para o estudo conjunto destas variáveis. Embora existam investigações sobre cada uma das variáveis e algumas, ainda que

escassas, que analisam algumas variáveis de forma integrada, este estudo reuniu todas elas num único modelo de investigação aplicado a equipas multiculturais. A importância deste modelo reside no facto de permitir preencher uma lacuna na literatura que até à data do presente estudo tendia a examinar estas variáveis de forma isolada.

Assim, este estudo contribui para ampliar a pesquisa sobre liderança inclusiva no contexto de equipas multiculturais e para enriquecer o ramo emergente da literatura sobre virtualidade percebida e sobre inteligência cultural.

4.3. Implicações para a Prática

Para além das contribuições do ponto de vista teórico, este estudo apresenta também implicações práticas relevantes. Os resultados reforçam a importância da liderança inclusiva na redução da virtualidade percebida e, consequentemente, na melhoria do desempenho de equipas multiculturais. Assim, torna-se evidente a importância de líderes capazes de adotar comportamentos de liderança inclusiva, para promover um clima de pertença e valorização da diversidade, culminando numa gestão eficaz destas equipas.

Para garantir baixos níveis de virtualidade percebida, independentemente do regime de trabalho adotado, os líderes inclusivos podem seguir determinados comportamentos para fazer face às exigências impostas pela diversidade cultural.

Em primeiro lugar, podem ser criados espaços e momentos para construir relações e fortalecer laços sociais e para consciencializar os membros sobre as diferenças de cada um, incluindo qualidades, talentos, competências e preferências ao nível da comunicação para permitir o alinhamento dentro da equipa, fomentar um sentido de propósito partilhado e celebrar a diversidade da equipa (Hincapie & Costa, 2024).

Para além disso, pode ser importante estabelecer normas de comunicação claras e inclusivas através da criação de momentos para identificar as principais diferenças culturais ao nível da comunicação e das preferências de trabalho. Assim, torna-se possível definir normas explicitas de comunicação com o intuito de desenvolver a confiança e promover a resolução de conflitos. Isto pode passar também pelo investimento em formações interculturais e no fornecimento de recursos para lidar com barreiras linguísticas e mal entendidos focados exclusivamente nas características, cultura e preferências dos membros (Hincapie & Costa, 2024).

Por último, com o objetivo de criar um ambiente seguro para que os indivíduos expressem as suas opiniões e ideias, os líderes devem ouvir ativamente os membros da equipa e envolvê-los na tomada de decisões. Para isso, podem realizar reuniões onde seja fomentada a partilha

de ideias e reconhecer publicamente as contribuições e conquistas dos membros da equipa (Hincapie & Costa, 2024).

Para tornar possível a aplicabilidade destas práticas é importante que as organizações invistam no desenvolvimento das competências de liderança inclusiva dos gestores e supervisores diretos através do investimento em formações e programas de desenvolvimento de liderança que se foquem em competências como a abertura, acessibilidade, disponibilidade e valorização das perspetivas individuais. Desta forma, ao desenvolver os comportamentos inclusivos por parte dos líderes e supervisores diretos torna-se possível reduzir as perceções de distância entre os membros e melhorar a qualidade da troca de informações, dimensões centrais da virtualidade percebida.

Simultaneamente, pode ser relevante para as organizações considerarem um sistema de avaliação que recompense comportamentos de liderança inclusiva com o objetivo de reforçar e valorizar a importância dos mesmos na diminuição da virtualidade percebida. Para além disso, as organizações podem considerar comportamentos de liderança inclusiva como critério central na seleção e promoção de líderes.

Adicionalmente, embora a inteligência cultural não tenha moderado a relação entre as variáveis, esta não deve ser descartada, uma vez que continua a ser uma competência relevante e que também pode ser desenvolvida pelas organizações através de formações e dinâmicas entre colaboradores de diversas culturas. No entanto, a ausência de moderação pode indicar que em equipas bem suportadas por liderança inclusiva, o impacto da inteligência cultural pode ser atenuado, reforçando a necessidade de apostar em líderes capazes de criar ambientes inclusivos independentemente do perfil individual dos membros da equipa.

4.4. Limitações e sugestões de pesquisa futura

O presente estudo inclui algumas limitações que devem ser reconhecidas e tidas em conta para pesquisa futura.

Primeiramente, apesar da amostra reunir profissionais de diferentes nacionalidades e setores, o tamanho reduzido da amostra e o facto mesma ser composta essencialmente por indivíduos de nacionalidade portuguesa (70,30%) pode ter condicionado as perceções sobre liderança inclusiva, virtualidade percebida e desempenho da equipa uma vez que estas perceções podem refletir características culturais específicas do contexto português. Adicionalmente, o facto da amostra ser não probabilística por conveniência, não permite generalizar as conclusões verificadas. Desta forma, é necessária uma amostra probabilística de

maior dimensão e mais representativa em pesquisas futuras que permita a generalização das conclusões.

Outra limitação está relacionada com a operacionalização da virtualidade percebida. Apesar deste ser um construto coletivo, um estado afetivo-cognitivo compartilhado que representa a soma ou a média das avaliações individuais ao nível da equipa (Handke et al., 2024), foi medido ao nível individual. Assim, é possível que exista uma discrepância entre as perceções de virtualidade percebida de um indivíduo e as perceções compartilhas pela equipa como um todo. É necessário que análises futuras abordem a virtualidade percebida ao nível da equipa de modo a compreender e a validar as relações confirmadas neste estudo numa perspetiva coletiva.

Para além disso, não foram avaliadas de forma distinta as várias dimensões das variáveis liderança inclusiva, virtualidade percebida e inteligência cultural, o que constitui uma limitação uma vez que não foi possível verificar efeitos distintos nos processos e resultados da equipa. Por exemplo, as diferentes dimensões da liderança inclusiva – abertura, acessibilidade e disponibilidade (Carmeli et al., 2010) – podem exercer impactos distintos sobre as duas dimensões que compõem a virtualidade percebida – distância percebida e défices de informação percebidos (Handke et al., 2020). Da mesma forma, as dimensões da virtualidade percebida podem influenciar de forma desigual o desempenho da equipa. Também a inteligência cultural integra quatro dimensões – metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental (Earley & Ang, 2003) – que podem apresentar relevâncias diferentes para a redução da virtualidade percebida. O tratamento destes construtos de forma agregada permite captar o seu efeito global, mas, por outro lado, não permite identificar o grau de influência de cada dimensão de forma mais detalhada entre as relações. Pesquisas futuras poderiam realizar análises mais detalhadas ao nível das diferentes dimensões das variáveis em estudo permitindo alcançar uma explicação com maior precisão relativamente às relações investigadas.

A recolha dos dados num único momento temporal, caracterizando a pesquisa como transversal e correlacional, é exemplo de mais uma limitação uma vez que não foi possível compreender a influência do tempo nas relações entre as variáveis em estudo nem inferir a causalidade das relações. A ausência de dados longitudinais limita a capacidade de captar a natureza dinâmica das relações entre as variáveis, especialmente pela virtualidade percebida ser um construto emergente que tende a evoluir ao longo do tempo e das interações da equipa (Handke et al., 2020). Neste sentido, pode ser pertinente que pesquisas futuras utilizem um método longitudinal que permita captar as mudanças das relações ao longo do tempo.

Outra limitação relevante prende-se com o possível enviesamento do método comum, decorrente da utilização de um único instrumento de recolha de dados baseado no autorrelato.

Apesar de terem sido garantidos o anonimato e a confidencialidade, não é possível eliminar totalmente este viés. Por isso, recomenda-se que estudos futuros recorram a diferentes fontes, de modo a aumentar a validade dos resultados e reduzir potenciais enviesamentos.

Uma outra limitação, relaciona-se com a forma como foram definidas as equipas multiculturais. A sua definição baseou-se na presença de membros de diferentes nacionalidades, o que pode limitar a compreensão da complexidade do conceito. Para além das diferenças mais superficiais como é exemplo a origem nacional ou étnica dos membros de uma equipa, as diferenças culturais ao nível mais profundo consideram as diferenças de valores e estilos de comunicação entre os indivíduos, existindo a possibilidade de se observarem diferenças nos valores culturais dentro de um país (Bouncken et al., 2016). Assim, investigações futuras poderiam explorar de forma mais profunda o conceito de equipas multiculturais considerando as dimensões culturais propostas por Hofstede (1980). A análise destas dimensões permitiria captar de forma mais precisa a variabilidade de valores dentro das equipas e compreender em que medida a heterogeneidade cultural influência o modo como a liderança inclusiva atua sobre a virtualidade percebida e, em última instância, sobre o desempenho. A consideração destas dimensões contribui para superar a limitação de uma definição restrita de multiculturalidade apenas baseada na nacionalidade.

Apesar das limitações evidenciadas, este é o primeiro estudo a investigar a influência da liderança inclusiva no desempenho de equipas multiculturais através do papel mediador da virtualidade percebida e do papel moderador da inteligência cultural dos indivíduos. Desta forma, contribui para a literatura existente ao demonstrar que a liderança inclusiva influencia positivamente o desempenho de equipas multiculturais e negativamente a virtualidade percebida, de tal forma que, quando os níveis de liderança inclusiva são elevados, os membros da equipa percecionam níveis de virtualidade percebida mais baixos. Pesquisas futuras podem investigar aspetos adicionais que possam afetar a relação, explorando questões como: Como é que a interdependência de tarefas ou a coesão da equipa influenciam a forma como as práticas inclusivas por parte da liderança reduzem perceções de distância e melhoram a troca de informação? Os valores culturais nacionais podem condicionar o efeito mediador da virtualidade percebida entre liderança inclusiva e desempenho? Como é que fatores contextuais, como o tempo de colaboração ou o grau de familiaridade entre os membros, influenciam o efeito da liderança inclusiva sobre o desempenho? O impacto da liderança inclusiva no desempenho mantém-se consistente em equipas multiculturais presenciais, híbridas e virtuais?

Para além disso, este estudo não esgotou as possibilidades de investigar a influência da liderança inclusiva no desempenho de equipas multiculturais. Assim, podem ser explorados

outros mecanismos que medeiem a relação (Gong et al., 2024), como é exemplo o *engagement* e a coesão da equipa, com o objetivo de aprofundar o impacto dos comportamentos de liderança inclusiva nas relações entre os membros das equipas. Por fim, pode ser igualmente relevante que pesquisas futuras explorem o impacto da liderança inclusiva noutros resultados para além do desempenho, alargando a compreensão sobre os efeitos desta abordagem de liderança em equipas multiculturais. Por exemplo, pesquisas futuras podem alargar a compreensão relativamente aos efeitos desta abordagem de liderança sobre o bem-estar dos colaboradores, a satisfação no trabalho, a criatividade e a inovação.

Conclusão

A presente investigação demonstrou que a liderança inclusiva está positivamente associada ao desempenho de equipas multiculturais, reforçando a importância dos comportamentos de abertura, acessibilidade e disponibilidade dos líderes que fomentam um clima de pertença e valorizam a singularidade dos membros da equipa.

Em segundo lugar, verificou que a liderança inclusiva se relaciona negativamente com a virtualidade percebida, atuando como um recurso que permite mitigar as perceções de distância e défices de informação. Por último, demonstrou que a virtualidade percebida media a relação entre liderança inclusiva e desempenho, sugerindo que a redução desta variável tratada segundo o modelo JD-R como uma exigência constitui um mecanismo explicativo através do qual a liderança inclusiva potencia os resultados das equipas multiculturais.

Apesar de não ter sido verificado o papel moderador da inteligência cultural, o estudo contribuiu para a literatura ao integrar a liderança inclusiva, a virtualidade percebida e o desempenho de equipas multiculturais num mesmo modelo de investigação, alargando a compreensão teórica sobre a gestão de equipas multiculturais e sugerindo a necessidade de pesquisas futuras que explorem e desenvolvam a complexidade das interações entre estas variáveis.

Ao nível prático, destacou a importância de selecionar e formar líderes capazes de promoverem e adotarem comportamentos de liderança inclusiva para a gestão de equipas multiculturais orientadas para um alto desempenho. Ao permitir a criação de ambientes de segurança psicológica onde os membros se sentem incluídos e valorizados, a liderança inclusiva permite transformar a diversidade cultural das equipas numa vantagem competitiva e alcançar um desempenho superior.

Em suma, este estudo contribuiu para aprofundar o conhecimento sobre liderança inclusiva e o seu impacto no desempenho das equipas multiculturais ao fornecer um modelo de investigação robusto que poderá servir de base para investigações futuras. Ao sublinhar a importância da liderança inclusiva em contextos multiculturais, este estudo reforça a ideia de que fomentar a abertura, a acessibilidade, a disponibilidade, o sentimento de pertença ao grupo e a valorização de cada indivíduo e das suas diferenças permite transformar a diversidade numa vantagem competitiva para as organizações.

Referências Bibliográficas

Al-Atwi, A. A., & Al-Hassani, K. K. (2021). Inclusive leadership: scale validation and potential consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, *42*(8), 1222–1240. https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2020-0327

Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*. Routledge. https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=931f5d78-5f9f-3324-97c3-e7235176546d

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.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *10*, 25–53. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *8*(1), 9–32. https://doi.org/10.1080/135943299398410

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid.* Gulf Publishing.

Bouncken, R., Brem, A., & Kraus, S. (2016). Multi-cultural teams as sources for creativity and innovation: The role of cultural diversity on team performance. *International Journal of Innovation Management*, *20*(1). https://doi.org/10.1142/S1363919616500122

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, *22*(3), 250–260. https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654

Costa, P., Handke, L., König, M., & Thieme, O. (2024). Team Perceived Virtuality: Empirical Exploration of Its Two Dimensions. *Group Dynamics: Theory Research and Practice*, *28*(2), 101–119. https://doi.org/10.1037/gdn0000202

Cottrill, K., Lopez, P. D., & Hoffman, C. C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, *33*(3), 275–292. https://doi.org/10.1108/EDI-05-2012-0041

Crowne, K. A. (2008). What leads to cultural intelligence? *Business Horizons*, *51*(5), 391–399. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.03.010

Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures.* Stanford University Press.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, *30*(1), 111–132. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004

Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology, 37*(1), 1–6. https://doi.org/10.1037/h0056314

Gabel-Shemueli, R., Westman, M., Chen, S. S., & Bahamonde, D. (2019). Does cultural intelligence increase work engagement? The role of idiocentrism-allocentrism and organizational culture in MNCs. *Cross Cultural & Strategic Management*, *26*(1), 46–66. https://doi.org/10.1108/CCSM-10-2017-0126

Gong, L., Zhang, S. Q., & Liu, Z. Y. (2024). The impact of inclusive leadership on task performance: a moderated mediation model of resilience capacity and work meaningfulness. *Baltic Journal of Management*, *19*(1), 36–51. https://doi.org/10.1108/BJM-01-2023-0029

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, *6*(2), 219–247. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5

Guzmán-Rodríguez, L. E., Arizkuren-Eleta, A., Agarwala, T., & Bornay-Barrachina, M. (2023). Individual characteristics on multicultural team performance: does the role played by leaders and team members matter? *Frontiers In Psychology*, *14*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1281422

Handke, L., Costa, P., & Feitosa, J. (2024). How Virtual are We? Introducing the Team Perceived Virtuality Scale. *Journal of Business and Psychology*. https://doi.org/10.1007/s10869-024-09966-3

Handke, L., Costa, P. L., Klonek, F. E., O'Neill, T. A., & Parker, S. K. (2020). Team perceived virtuality: an emergent state perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *30*(5), 624–638. https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1806921

Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2010). Quantifying and Testing Indirect Effects in Simple Mediation Models When the Constituent Paths Are Nonlinear. *Multivariate Behavioral Research*, *45*(4), 627–660. https://doi.org/10.1080/00273171.2010.498290

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal, 23*(5), 26–34.

Hincapie, M. X., & Costa, P. (2024). Fostering hybrid team performance through inclusive leadership strategies. *Organizational Dynamics*, *53*(3). https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101072

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. Y. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, *44*(2), 501–529. https://doi.org/10.1177/0149206316665461

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values.* Sage Publications.

House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business, 3*, 81–97.

Jang, S. (2017). Cultural Brokerage and Creative Performance in Multicultural Teams. *Organization Science*, *28*(6), 993–1009. https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1162

Kadam, R., Rao, S. A., Abdul, W. K., & Jabeen, S. S. (2020). Diversity climate perceptions and its impact on multicultural team innovation and performance. *Measuring Business Excellence*, *24*(3), 301–318. https://doi.org/10.1108/MBE-04-2019-0037

Kelloway, E. K., Weigand, H., McKee, M. C., & Das, H. (2013). Positive Leadership and Employee Well-Being. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, *20*(1), 107–117. https://doi.org/10.1177/1548051812465892

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *The Academy of Management Journal*, *42*(1), 58–74. https://doi.org/10.2307/256874

Kinnebrew, K. C. (2011). *Multinational Teams: The Relationship Between Work Values and Productivity and the Moderating Effect of Degree of Operational Integration* [Tese de doutoramento, University of Denver]. Electronic Theses and Dissertations. https://digitalcommons.du.edu/etd/340

Klotz, A. C., Swider, B. W., & Kwon, S. H. (2023). Back-Translation Practices in Organizational Research: Avoiding Loss in Translation. *Journal Of Applied Psychology*, *108*(5), 699–727. https://doi.org/10.1037/apl0001050

Korzilius, H., Bücker, J., & Beerlage, S. (2017). Multiculturalism and innovative work behavior: The mediating role of cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, *56*, 13–24. https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2016.11.001

Kowal, M. (2024). Translation practices in cross-cultural social research and guidelines for the most popular approach: back-translation. *Anthropological Review*, *87*(3), 19–32. https://doi.org/10.18778/1898-6773.87.3.02

Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2022). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, *46*(9), 771–797. https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0132

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

Lisak, A., & Harush, R. (2021). Global and local identities on the balance scale: Predicting transformational leadership and effectiveness in multicultural teams. *Plos One*, *16*(7). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254656

Ma, Q. J., & Tang, N. Y. (2023). Too much of a good thing: the curvilinear relation between inclusive leadership and team innovative behaviors. *Asia Pacific Journal of Management*, *40*(3), 929–952. https://doi.org/10.1007/s10490-022-09862-5

Mannucci, P. V, & Shalley, C. E. (2022). Embracing multicultural tensions: How team members? multicultural paradox mindsets foster team information elaboration and creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *173*. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.104191

Morawski, M., & Jablonowska-Luba, L. (2021). The Importance of Positive Leadership in the Process of Change on the Example of the Banking Sector. *Foundations of Management*, *13*(1), 85–102. https://doi.org/10.2478/fman-2021-0007

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, *27*(7), 941–966. https://doi.org/10.1002/job.413

Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do Inclusive Leaders Help to Reduce Turnover in Diverse Groups? The Moderating Role of Leader-Member Exchange in the Diversity to Turnover Relationship. *Journal of Applied Psychology*, *94*(6), 1412–1426. https://doi.org/10.1037/a0017190

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory & Practice*. (8th ed.). Sage.

Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, *28*(2), 190–203. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002

Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A «how to» guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, *46*(2), 120–132. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008

Shachaf, P. (2008). Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study. *Information & Management*, *45*(2), 131–142. https://doi.org/10.1016/j.im.2007.12.003

Shafaei, A., & Nejati, M. (2024). Creating meaningful work for employees: The role of inclusive leadership. *Human Resource Development Quarterly*, *35*(2), 189–211. https://doi.org/10.1002/hrdq.21512

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, *37*(4), 1262–1289. https://doi.org/10.1177/0149206310385943

Stahl, G. K., Mäkelä, K., Zander, L., & Maznevski, M. L. (2010). A look at the bright side of multicultural team diversity. *Scandinavian Journal of Management*, *26*(4), 439–447. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.09.009

Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, *12*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080

van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, *37*(4), 1228–1261. https://doi.org/10.1177/0149206310380462

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, *34*(1), 89–126. https://doi.org/10.1177/0149206307308913

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2012). Positive global leadership. *Journal of World Business*, *47*(4), 539–547. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.007

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2017). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (3rd ed., pp. 29–55). SAGE Publications.

Zander, L., & Butler, C. L. (2010). Leadership modes: Success strategies for multicultural teams. *Scandinavian Journal of Management*, *26*(3), 258–267. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.06.002

Zhao, C. H., Tian, G. X., Wen, Z. Z., & Gao, X. Y. (2021). Charismatic leadership and millennial employee innovation performance relationship mediated by employees' leadership, professional, and organizational identification. *Social Behavior and Personality*, *49*(1). https://doi.org/10.2224/sbp.9643

Anexos

Anexo A – Questionário Versão Inglês

This questionnaire is an essential part of a Master's Dissertation in Human Resource Management and Organizational Consulting carried out at ISCTE Business School. The goal of the study involves understanding the impact of Inclusive Leadership on Perceived Virtuality and the Performance of Multicultural Teams. It also aims to investigate the role of Cultural Intelligence as a moderator of this relationship. To answer the questionnaire, you must have been part of a multicultural team for at least 3 months and use virtual tools in your work. This way, your participation is of the utmost importance and it will only take you 10 minutes to answer all the questions. Your participation will be anonymous and the data collected will be used exclusively for academic purposes. So it will be crucial that you answer all questions honestly to ensure the quality of the study. Participation in the questionnaire is completely voluntary so you can stop answering at any time, for any reason and without prejudice. We would like to thank you in advance for your availability and remind you once again of the importance of your participation for the success of our study. For any clarification, suggestions for improvement or comments, please send an email to irczo@iscte-iul.pt . By starting this questionnaire, you are indicating that you understand the conditions and information provided and that you agree to participate in this study voluntarily.

Do you agree to participate? (Aceita participar?)

- ○ Yes (Sim)
- ○ No (Não)

In which language do you want to answer the questionnaire?
(Em que língua pretende responder ao questionário?)

- ○ English (Inglês)
- ○ Portuguese (Português)

Do all members of your team share the same nationality as you?

- ○ Yes
- ○ No

Do you use virtual tools in your work?

- ◯ Yes
- ◯ No

Identify some of these tools.

- ☐ Video conferencing tool
- ☐ Email
- ☐ Online chat
- ☐ Planning tool
- ☐ Others

This part of the questionnaire aims to analyze how you perceive your leader's ability to foster an inclusive work environment. Indicate to what extent you agree or disagree with each statement presented. Please answer honestly and spontaneously and select only one option.

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
1. The manager is open to hearing new ideas.	◯	◯	◯	◯	◯
2. The manager is attentive to new opportunities to improve work processes.	◯	◯	◯	◯	◯
3. The manager is open to discuss the desired goals and new ways to achieve them.	◯	◯	◯	◯	◯
4. The manager is available for consultation on problems.	◯	◯	◯	◯	◯
5. The manager is an ongoing 'presence' in this team – someone who is readily available.	◯	◯	◯	◯	◯
6. The manager is available for professional questions I would like to consult with him/her.	◯	◯	◯	◯	◯
7. The manager is ready to listen to my requests.	◯	◯	◯	◯	◯
8. The manager encourages me to access him/her on emerging issues.	◯	◯	◯	◯	◯

9. The manager is accessible for discussing emerging problems.	○	○	○	○	○		

This part of the questionnaire aims to analyze how you experience virtual collaboration with your team members in terms of distance and information deficits.
Indicate to what extent you agree or disagree with each statement presented. Please answer honestly and spontaneously and select only one option.

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
1. In my team, we feel detached from each other.	○	○	○	○	○	○	○
2. In my team, we feel that our relationship is cold.	○	○	○	○	○	○	○
3. In my team, we feel like we are far away from each other.	○	○	○	○	○	○	○
4. In my team, we feel estranged from each other.	○	○	○	○	○	○	○
5. In my team, we feel like we cannot get through to each other.	○	○	○	○	○	○	○

When we exchange information in my team...

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
...the ways in which we can express ourselves are limited.	○	○	○	○	○	○	○
...it's hard to convey the actual meaning of what we are saying.	○	○	○	○	○	○	○
...it's difficult to understand if we are on the same page or not.	○	○	○	○	○	○	○
...we are unable to convey the necessary information in its entirety.	○	○	○	○	○	○	○
...we don't know whether everyone has had access to the same information.	○	○	○	○	○	○	○

This part of the questionnaire aims to analyze your capability to function effectively in culturally diverse settings.
Indicate to what extent you agree or disagree with each statement presented. Please answer honestly and spontaneously and select only one option.

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
1. I am conscious of the cultural knowledge I use when interacting with people with different cultural backgrounds.	○	○	○	○	○	○	○
2. I adjust my cultural knowledge as I interact with people from a culture that is unfamiliar to me.	○	○	○	○	○	○	○
3. I am conscious of the cultural knowledge I apply to cross-cultural interactions.	○	○	○	○	○	○	○
4. I check the accuracy of my cultural knowledge as I interact with people from different cultures.	○	○	○	○	○	○	○
5. I know the legal and economics systems of other cultures.	○	○	○	○	○	○	○
6. I know the rules (e.g., vocabulary, grammar) of other languages.	○	○	○	○	○	○	○
7. I know the cultural values and religious beliefs of other cultures.	○	○	○	○	○	○	○
8. I know the marriage systems of other cultures.	○	○	○	○	○	○	○
9. I know the arts and crafts of other cultures.	○	○	○	○	○	○	○
10. I know the rules for expressing nonverbal behaviors in other cultures.	○	○	○	○	○	○	○
11. I enjoy interacting with people from different cultures.	○	○	○	○	○	○	○
12. I am confident that I can socialize with locals in a culture that is unfamiliar to me.	○	○	○	○	○	○	○

13. I am sure I can deal with the stresses of adjusting to a culture that is new to me.	○	○	○	○	○	○	○
14. I enjoy living in cultures that are unfamiliar to me.	○	○	○	○	○	○	○
15. I am confident that I can get accustomed to the shopping conditions in a different culture.	○	○	○	○	○	○	○
16. I change my verbal behavior (e.g., accent, tone) when a cross-cultural interaction requires it.	○	○	○	○	○	○	○
17. I use pause and silence differently to suit different cross-cultural situations.	○	○	○	○	○	○	○
18. I vary the rate of my speaking when a cross-cultural situation requires it.	○	○	○	○	○	○	○
19. I change my nonverbal behavior when a cross-cultural situation requires it.	○	○	○	○	○	○	○
20. I alter my facial expressions when a cross-cultural interaction requires it.	○	○	○	○	○	○	○

This part of the questionnaire aims to analyze the performance of your team.
Indicate to what extent you agree or disagree with each statement presented. Please answer honestly and spontaneously and select only one option.

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
1. My team meets or exceeds its goals.	○	○	○	○	○	○	○
2. My team completes its tasks on time.	○	○	○	○	○	○	○
3. My team makes sure that products and services meet or exceed quality standards.	○	○	○	○	○	○	○

4. My team responds quickly when problems come up.	○	○	○	○	○	○	○
5. My team is a productive team.	○	○	○	○	○	○	○
6. My team successfully solves problems that slow down our work.	○	○	○	○	○	○	○

Please select or write down the appropriate response for each of the items given below.

What is your nationality?

Indicate your gender.

- ○ Male
- ○ Female
- ○ Other
- ○ Prefer not to answer

Specify your age.

What is your highest level of education?

- ○ High School
- ○ Bachelor's Degree
- ○ Master's Degree
- ○ PhD
- ○ Other. Please specify:

Please state in which industry are you working.

How long have you been working at this organization?

How long have you been working with your current team?

How long have you been working with your current direct manager?

How many members are there in your team?

What is your work modality?

- ◯ 100% In-Office
- ◯ Hybrid
- ◯ 100% Remote

Anexo B – Questionário Versão Português

O presente questionário é parte essencial de uma Dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional realizada no ISCTE Business School. O objetivo do estudo passa por compreender o impacto da Liderança Inclusiva sobre a Virtualidade Percebida e o Desempenho de Equipas Multiculturais. Pretende também investigar o papel da Inteligência Cultural como moderador desta relação. Para responder ao questionário é necessário que integre uma equipa multicultural há pelo menos 3 meses e que utilize ferramentas virtuais no seu trabalho. Desta forma, a sua participação é da maior importância e despenderá apenas de 10 minutos para responder a todas as questões. A sua participação será anónima e os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos. Pelo que será crucial que responda a todas as questões de forma honesta para garantir a qualidade do estudo. A participação no questionário é totalmente voluntária pelo que poderá deixar de responder a qualquer momento, por qualquer motivo e sem prejuízo. Agradecemos desde já a sua disponibilidade e relembramos mais uma vez a importância da sua participação para o sucesso do nosso estudo. Para qualquer esclarecimento, sugestões de melhoria ou comentários, por favor envie um email para irczo@iscte-iul.pt . Ao iniciar este questionário, está a indicar que entendeu as condições e informações fornecidas e que concorda em participar neste estudo de forma voluntária.

Do you agree to participate? (Aceita participar?)

- ◯ Yes (Sim)
- ◯ No (Não)

In which language do you want to answer the questionnaire? (Em que língua pretende responder ao questionário?)

- ◯ English (Inglês)
- ◯ Portuguese (Português)

Todos os membros da sua equipa partilham da sua nacionalidade?

- ◯ Sim
- ◯ Não

Utiliza ferramentas virtuais no seu trabalho?

- ◯ Sim
- ◯ Não

Identifique algumas dessas ferramentas.

- ☐ Plataforma de videoconferência
- ☐ Email
- ☐ Chat online
- ☐ Plataforma de planeamento
- ☐ Outros

Esta parte do questionário tem como objetivo analisar a forma como perceciona a capacidade do seu líder para promover um ambiente de trabalho inclusivo.
Indique em que medida concorda ou discorda de cada afirmação apresentada. Por favor, responda de forma honesta e espontânea e selecione apenas uma opção.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1. A chefia direta está recetiva a ouvir novas ideias.	◯	◯	◯	◯	◯
2. A chefia direta está atenta a novas oportunidades para melhorar os processos de trabalho.	◯	◯	◯	◯	◯
3. A chefia direta está aberta a discutir os objetivos desejados e novas formas de os alcançar.	◯	◯	◯	◯	◯
4. A chefia direta está disponível para consulta dos problemas.	◯	◯	◯	◯	◯
5. A chefia direta é uma "presença" constante na equipa - alguém que está prontamente disponível.	◯	◯	◯	◯	◯
6. A chefia direta está disponível para questões profissionais que eu gostasse de consultar com ela.	◯	◯	◯	◯	◯
7. A chefia direta está preparada para ouvir os meus pedidos.	◯	◯	◯	◯	◯

8. A chefia direta encoraja-me a contactá-la em problemas emergentes.	○	○	○	○	○
9. A chefia direta está acessível para discutir problemas emergentes.	○	○	○	○	○

Esta parte do questionário tem como objetivo analisar a forma como experiencia a colaboração virtual com os membros da sua equipa em termos de distância e défices de informação. Indique em que medida concorda ou discorda de cada afirmação apresentada. Por favor, responda de forma honesta e espontânea e selecione apenas uma opção.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
1. Na minha equipa, sentimo-nos desapegados uns dos outros.	○	○	○	○	○	○	○
2. Na minha equipa, sentimos que a nossa relação é "fria".	○	○	○	○	○	○	○
3. Na minha equipa, sentimos que estamos distantes uns dos outros.	○	○	○	○	○	○	○
4. Na minha equipa, sentimo-nos estranhos uns dos outros.	○	○	○	○	○	○	○
5. Na minha equipa, sentimos que não conseguimos compreender-nos uns aos outros.	○	○	○	○	○	○	○

Quando trocamos informação na minha equipa...

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Conco	Concordo totalmente
...as maneiras em que nos podemos expressar são limitadas.	○	○	○	○	○	○	○
...é difícil transmitir o verdadeiro significado do que estamos a dizer.	○	○	○	○	○	○	○
...é difícil perceber se estamos na mesma página ou não.	○	○	○	○	○	○	○
...não conseguimos transmitir a informação necessária por inteiro.	○	○	○	○	○	○	○
...não sabemos se toda a gente teve acesso à mesma informação.	○	○	○	○	○	○	○

Esta parte do questionário tem como objetivo analisar a sua capacidade de atuar eficazmente em contextos culturalmente diversos.
Indique em que medida concorda ou discorda de cada afirmação apresentada. Por favor, responda de forma honesta e espontânea e selecione apenas uma opção.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Cc tot
1. Estou consciente do conhecimento cultural que uso quando interajo com pessoas com contextos culturais diferentes.	○	○	○	○	○	○	
2. Eu ajusto o meu conhecimento cultural à medida que interajo com uma pessoa de uma cultura que não me é familiar.	○	○	○	○	○	○	

3. Estou consciente do conhecimento cultural que aplico a interações interculturais.	○	○	○	○	○	○
4. Eu verifico a precisão do meu conhecimento cultural à medida que interajo com pessoas de diferentes culturas.	○	○	○	○	○	○
5. Conheço os sistemas legais e económicos de outras culturas.	○	○	○	○	○	○
6. Conheço as regras (vocabulário, gramática) de outras línguas.	○	○	○	○	○	○
7. Conheço os valores culturais e crenças religiosas de outras culturas.	○	○	○	○	○	○
8. Conheço os sistemas de casamento de outras culturas.	○	○	○	○	○	○
9. Conheço as artes e ofícios de outras culturas.	○	○	○	○	○	○
10. Conheço as regras para expressar comportamentos não verbais noutras culturas.	○	○	○	○	○	○
11. Eu gosto de interagir com pessoas de diferentes culturas.	○	○	○	○	○	○
12. Estou confiante de que consigo socializar com locais numa cultura que não me é familiar.	○	○	○	○	○	○
13. Tenho a certeza de que consigo lidar com o stress de me ajustar a uma cultura que é nova para mim.	○	○	○	○	○	○
14. Eu gosto de viver em culturas que não me são familiares.	○	○	○	○	○	○

15. Estou confiante de que consigo acostumar-me às condições de compras numa cultura diferente.	○	○	○	○	○	○	
16. Eu mudo o meu comportamento verbal (sotaque, tom) quando uma interação intercultural o requer.	○	○	○	○	○	○	
17. Eu uso pausas e silêncios diferentes para se adequar a diferentes situações interculturais.	○	○	○	○	○	○	
18. Eu vario o ritmo da minha fala quando uma situação intercultural o requer.	○	○	○	○	○	○	
19. Eu mudo o meu comportamento não-verbal quando uma situação intercultural o requer.	○	○	○	○	○	○	
20. Eu altero as minhas expressões faciais quando uma situação intercultural o requer.	○	○	○	○	○	○	

Esta parte do questionário tem como objetivo analisar o desempenho da sua equipa.
Indique em que medida concorda ou discorda de cada afirmação apresentada. Por favor, responda de forma honesta e espontânea e selecione apenas uma opção.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
1. A minha equipa cumpre ou excede os seus objetivos.	○	○	○	○	○	○	○
2. A minha equipa completa as suas tarefas a tempo.	○	○	○	○	○	○	○

3. A minha equipa certifica-se que os produtos e serviços vão de encontro ou excedem os padrões de qualidade.	○	○	○	○	○	○	○
4. A minha equipa responde rápido quando o problema surge.	○	○	○	○	○	○	○
5. A minha equipa é uma equipa produtiva.	○	○	○	○	○	○	○
6. A minha equipa resolve os problemas que atrasam o nosso trabalho com sucesso.	○	○	○	○	○	○	○

Selecione ou escreva a resposta adequada a cada um dos itens abaixo.

Qual é a sua nacionalidade?

Indique o seu género.

- ○ Masculino
- ○ Feminino
- ○ Outro
- ○ Prefiro não dizer

Especifique a sua idade.

Qual é o seu nível de educação mais elevado?

- ◯ Ensino Secundário
- ◯ Licenciatura
- ◯ Mestrado
- ◯ Doutoramento
- ◯ Outro. Por favor especifique:

Por favor, indique em que setor trabalha.

Há quanto tempo trabalha na organização?

Há quanto tempo trabalha com a sua equipa atual?

Há quanto tempo trabalha com a sua atual chefia direta?

Quantos membros tem a sua equipa?

Qual é a sua modalidade de trabalho?

- ◯ 100% Presencial
- ◯ Híbrido
- ◯ 100% Remoto