



LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA CULTURAL: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA INTERNACIONAL DE 2003 A 2020

*LEADERSHIP AND CULTURAL INTELLIGENCE: AN ANALYSIS OF INTERNATIONAL
SCIENTIFIC PRODUCTION FROM 2003 TO 2020*

Ana Carolina Martini Braz de Mello e Souza

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, ana.melloesouza@phd.iag.puc-rio.br

DOI: <http://dx.doi.org/10.31512/gesto.v9i2.320>

Recebido em: 10/02/2021

Aceito em: 03/03/2021

Resumo: O presente trabalho buscou realizar uma investigação da produção científica internacional sobre os temas liderança e inteligência cultural a partir de um levantamento bibliográfico, filtragem e análise dos resultados apresentados pela base de dados Scopus para as áreas de Administração e Psicologia. A pesquisa se baseou no período de 2003 a 2020 e foram pesquisados artigos publicados em inglês, utilizando-se os termos “cultural intelligence” e “leader*” como parâmetros de busca em “título, resumo e palavras-chave”. Os resultados foram tratados utilizando-se a ferramenta disponibilizada pelo próprio SCOPUS (Analyze Search Results) para conhecimento do panorama geral do campo científico. Posteriormente foi realizada a leitura analítica para filtragem e limpeza dos dados, o que resultou em uma amostra final de 36 artigos, sobre a qual foi proposta uma categorização das temáticas mais recorrentes identificadas. Com base na delimitação inicial, identificação das categorias e contabilização dos artigos, foi proposta uma agenda de pesquisa futura, que, acredita-se, ter contribuído para a compreensão do tema, reforçando a sua relevância nos estudos organizacionais, apresentando tendências para futuros trabalhos acadêmicos no âmbito dos estudos em Administração e Psicologia Organizacional.

Palavras-chave: Liderança; inteligência cultural; Administração; Psicologia Organizacional.

Abstract: The present work sought to carry out an investigation of the international scientific production on the themes of leadership and cultural intelligence from a bibliographic survey, filtering and analysis of the results presented by the Scopus database for the areas of Administration and Psychology. The research was based on the period from 2003 to 2020 and articles published in English were searched, using the terms “cultural intelligence” and “leader *” as search parameters in “title, summary and keywords”. The results were treated using the tool made available by SCOPUS (Analyze Search Results) for knowledge of the general overview of the scientific field. Subsequently, analytical reading was performed to filter and clean the data, which resulted in a final sample of 36 articles, on which a categorization of the most recurrent themes identified was proposed. Based on the initial delimitation, identification of the categories and accounting for the articles, a future research agenda was proposed, which is believed to have contributed to the understanding of the theme, reinforcing its relevance in organizational studies, presenting trends for future academic works within the scope of studies in Management and Organizational Psychology.

Keywords: Leadership; cultural intelligence; Administration; Organizational psychology.

1 Introdução

A consciência de que o mundo é formado por pessoas de origens, hábitos, comportamentos e pensamentos diferentes é algo que acompanha a sociedade há algum tempo. A percepção de que consequências negativas podem advir de um comportamento padronizado e homogêneo aplicado indiscriminadamente a qualquer contexto social gerou e, ainda gera, a reflexão sobre a necessidade de constante adaptação e flexibilidade. Uma postura flexível perante os demais indivíduos, situações e desafios pode significar o sucesso de acordos, o desenvolvimento de novos empreendimentos, a interação cooperativa e inovadora entre pessoas de origens culturais diferentes, bem como, a construção e a manutenção de laços de confiança interpessoais construídos em bases sólidas.

Isto porque a conscientização acerca da heterogeneidade cultural é algo capaz de proporcionar uma postura livre de julgamentos ou preconceitos – o que permite a abertura necessária para o diálogo com o outro, bem como o desenvolvimento de um olhar crítico perante a própria cultura ou sociedade – proporcionando, assim, o desenvolvimento do contexto propício para a mudança e, conseqüentemente, a constante evolução social.

A realidade da globalização e os avanços da tecnologia trouxeram um novo fator a este cenário, qual seja, a possibilidade de conectividade virtual em tempo real entre as pessoas do mundo todo, neutralizando um antigo limitador, de cunho geográfico, que desacelerava o ritmo de vida e tornava mais raros os encontros entre indivíduos oriundos de diferentes culturas. Surgem, assim, as chamadas equipes virtuais de trabalho, que hoje são uma realidade nas empresas através do trabalho remoto e possibilidade de *home-office*. Igualmente, os mercados, antes apenas locais, tornaram-se globais – o que, se por um lado, proporcionou um aumento do volume de negócios e novas oportunidades, por outro, trouxe novos desafios.

Desafios estes, que exigirão novas habilidades, capacidades e competências de natureza intercultural, sejam elas humanas ou organizacionais, que passarão a ocupar posição central no ambiente profissional, que fará um determinado profissional, e não outro, florescer e ser capaz de agir eficazmente em um contexto culturalmente diverso – surgindo a importância da compreensão de qual conjunto de capacidades humanas e empresariais em atuar e funcionar eficazmente em contextos multiculturais seria desejável (Ang *et al*, 2015).

No contexto organizacional, por exemplo, a adaptação cultural, performance em posição de expatriação (*international assignments*), liderança global, eficácia em negociação intercultural, e interação de equipes multiculturais são algumas consequências positivas alcançadas quando a questão cultural é levada em consideração e adequadamente dirigida. A partir dos resultados alcançados em pesquisas, há indícios de que é benéfico para as práticas de recursos humanos nas empresas que haja uma ênfase nos contatos interculturais e competências interculturais de seus colaboradores, gestores e líderes (Kim & Van Dyne, 2012).

Assim, endereçar a lacuna da liderança global é uma das maiores preocupações das organizações que operam no mercado global atualmente. De acordo com pesquisa recente da *Economist Intelligence Unit* (2006 e 2007), baseada em dados coletados de mais de 1.000 executivos sêniores de 40 países diferentes, há uma falta de talento de alta qualidade que seja capaz de operar em múltiplas culturas –

apresentando-se como o maior desafio enfrentado no mundo de hoje pelas empresas globais (Ng, Van Dyne & Ang, 2009).

A temática já ganhou, por exemplo, a atenção da *Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB), que indicou como um dos seus objetivos mais importantes a busca pela habilidade de se trabalhar em ambientes culturalmente diversos e se desenvolver o conhecimento acerca da política, economia, legislação, tecnologia e contextos sociais das organizações em uma sociedade global (Kurpis & Hunter, 2017).

Dessa forma, estudos sobre competências e capacidades multiculturais ganham destaque e relevância no âmbito de pesquisas em Administração, cujos resultados serão ferramenta de auxílio para profissionais de Recursos Humanos, líderes de equipes, gestores e liderança estratégica responsável por processos e rotinas organizacionais, sendo inúmeras as aplicações do tema.

2 Liderança e Inteligência Cultural

De que forma alguns indivíduos conseguem facilmente viajar de um país para outro e conduzir de maneira eficaz diversos negócios, enquanto outros apenas conseguem alcançar bons resultados em alguns países ou, então, somente em seu país de origem? Essa é uma pergunta de pesquisa explorada por alguns estudiosos e acadêmicos de diversas áreas, não só na área de Administração (Crowne, 2008).

A inteligência cultural, construto elaborado por Earley e Ang (2003) para atender a essa necessidade de compreensão do fenômeno, pode ser entendido como a capacidade humana de atuar e funcionar eficazmente em contextos multiculturais, formada pelo conjunto de habilidades que compreenderiam quatro dimensões humanas: cognitiva, metacognitiva, motivacional e comportamental. Ou seja, o potencial que o indivíduo deve demonstrar para atender às demandas advindas de um amplo espectro de contextos ambientais, culturalmente diversificados, adaptando-se adequadamente a cada um deles (Ang *et al*, 2015) – foco na adaptabilidade às demandas ambientais. Trata-se, portanto, de uma capacidade maleável que deve ser desenvolvida pelo indivíduo (Van Dyne *et al*, 2012), não só para atender às demandas advindas de sua esfera profissional de vida (como potencializar a eficácia, aumentar os níveis de bem-estar e diminuir o *burn-out* de um empregado, líder), mas também, pessoal, uma vez que a multiculturalidade é um fator externo presente em ambos os contextos, podendo promover uma melhora na qualidade das interações interpessoais (Balogh *et al*, 2012).

O progresso teórico e prático do conceito, em pouco mais de uma década, foi significativo. Produziu-se conteúdo empírico advindo de pesquisas diversas, bem como considerável absorção pelas práticas e processos organizacionais das grandes empresas, seja para seleção de novos talentos, seja para a formação de equipes em projetos internacionais ou nomeação para cargos de liderança global (Kim & Van Dyne, 2012).

Pesquisas qualitativas desenvolvidas sobre o tema apontam que os indivíduos desenvolveram competências culturais como resultado de várias de suas experiências no exterior; mais especificamente, a vivência de participar de processos de resolução de paradoxos culturais e éticos, de desenvolver uma nova perspectiva de si mesmo e do mundo e construir sentido a partir das emoções experimentadas no exterior

– que foram apresentadas como importantes molas propulsoras do desenvolvimento desse conjunto de competências (Pless, Maak & Stahl, 2011).

A exposição a uma variedade de culturas nacionais proporcionaria, assim, ao indivíduo, a sensação de se tornar familiarizado com os produtos, valores, normas e pressupostos específicos daquela cultura, havendo diferentes níveis de influência exercidos pela exposição multicultural, dependendo de sua profundidade (Crowne, 2008). Isto porque alguns tipos de exposição seriam mais significativos que outros (mais profundos ou mais superficiais), exercendo influências em proporção diferenciada também sobre o desenvolvimento das diversas competências humanas e capacidades organizacionais relacionadas à cultura (Crowne, 2008).

Petrovic (2011) também chama atenção para a importância do tema ao examinar quais variáveis podem ser consideradas preditoras ou antecedentes da inteligência cultural em uma amostra de professores de escolas elementares da Sérvia. Os resultados de suas pesquisas indicaram que a melhor maneira de se desenvolver ditas competências culturais é através de atividades que envolvam uma “interação multicultural íntima” (que ele chama de “*intimate cross-cultural interaction*”), ou seja, corroborando o argumento de que quanto mais profundo o nível de contato intercultural experimentado, maiores as chances de impacto nas habilidades e competências humanas para agir eficazmente em ambiente culturalmente diversificados (Petrovic, 2011).

Estudos como o de Sousa & Gonçalves (2017) e Pless, Maak & Stahl (2011) reforçaram a hipótese demonstrando que o indivíduo que passa uma quantidade significativa de tempo vivendo e interagindo em uma cultura diferente, possui maiores chances de desenvolver ditas capacidades. Neste sentido, relevante trazer ao debate a Teoria do Contato, de Allport, que afirma que para que um evento de comunicação intercultural atinja o seu potencial máximo de eficácia, alguns requisitos devem ser atendidos, tais como: as interações devem ocorrer entre pessoas de status social semelhante, essas pessoas devem compartilhar necessidades e objetivos que façam a cooperação entre elas necessária, as interações devem incluir uma quantidade significativa de contato pessoal e, finalmente, o contato deve ser reforçado por autoridades reconhecidas pelos indivíduos (Kurpis & Hunter, 2017).

Isso explicaria, por exemplo, porque a mera presença de estudantes internacionais em salas de aula típicas, por si só, não garantiria o desenvolvimento dos níveis de habilidade cultural entre os participantes. Uma interação em nível mais profundo seria necessária para que ditas competências fossem potencializadas (Kurpis & Hunter, 2017). A teoria de Allport forneceria, portanto, uma perspectiva teórica interessante para explicar quais características que um contato intercultural precisa ter para atingir os melhores resultados, permitindo a elaboração de uma atividade intercultural adequada para que estudantes experimentem níveis mais profundos de experiência multicultural, aumentando o potencial de desenvolvimento de suas habilidades interculturais a partir da vivência proporcionada. (Kurpis & Hunter, 2017).

MacNab, Brislin e Worthley (2012) também analisaram o papel da qualidade do contato nos níveis de competência cultural a partir da referida teoria, cujos resultados apontaram para uma relação direta entre os altos níveis de qualidade do contato intercultural experimentado e significativo aumento da capacidade cultural dos indivíduos no decorrer do programa de desenvolvimento conduzido no contexto da pesquisa. Kim e Van Dyne (2012), por sua vez, quando da análise da relação existente entre competências culturais e potencial de liderança global, consideraram a influência da Teoria do Contato a fim de verificar

o impacto que uma variável exerce sobre a outra. Logo, a interação entre membros de diferentes grupos culturais proporcionariam atitudes positivas, reduziriam o preconceito e, conseqüentemente, levariam a um contato mais frequente entre eles, de forma que aqueles com mais experiências interculturais prévias teriam mais oportunidades de desenvolver habilidades por interagirem eficazmente com pessoas de diferentes culturas – ou seja, quanto maior o contato intercultural prévio vivenciado, maior o potencial de desenvolvimento das capacidades humanas úteis e relevantes para um bom desempenho em ambientes culturalmente diversificados (Kim & Van Dyne, 2012).

A expatriação (*international assignments*) tem sido considerada, portanto, como o principal veículo para o desenvolvimento das habilidades de liderança global, figurando, inclusive, como parte do programa de formação dos líderes globais. A referida política ganhou importância com os resultados de pesquisas que revelaram que a experiência internacional de CEOs esteve positivamente relacionada com a performance financeira das organizações com atuação internacional – fortalecendo o argumento a favor da inclusão de programas de formação de líderes internacionais com expatriação em uma de suas etapas (Ng, Van Dyne & Ang, 2009).

Pesquisas revelaram que, estudantes desenvolveram seus níveis de *mindfulness* e se tornaram mais reflexivos, conseqüentemente, mais sensíveis culturalmente como resultado de programas de imersão interculturais – o que ressalta a relevância para os cursos de negócios internacionais com relação ao aumento do número de oportunidades de estudar fora para os estudantes (Tuleja, 2014). No âmbito acadêmico, as Escolas de Negócio de vários países do mundo já estão considerando a cultura como algo importante a ser incluído no contexto de treinamento e desenvolvimento de competências e capacidades multiculturais dos estudantes enquanto vivenciam o período de estudos no campus universitário – mais um indício da importância e ampla aceitação do tema nos mais diversos contextos.

Assim, no contexto organizacional, a adaptação cultural, a performance em posição de expatriação, a liderança global, a eficácia em negociação intercultural e a interação de equipes multiculturais são algumas conseqüências positivas alcançadas quando a questão cultural é levada em consideração e adequadamente dirigida pelos profissionais; indicando o seu benefício para as práticas de recursos humanos nas empresas que haja uma ênfase nos contatos interculturais e competências interculturais de seus colaboradores, gestores e líderes (Kim & Van Dyne, 2012).

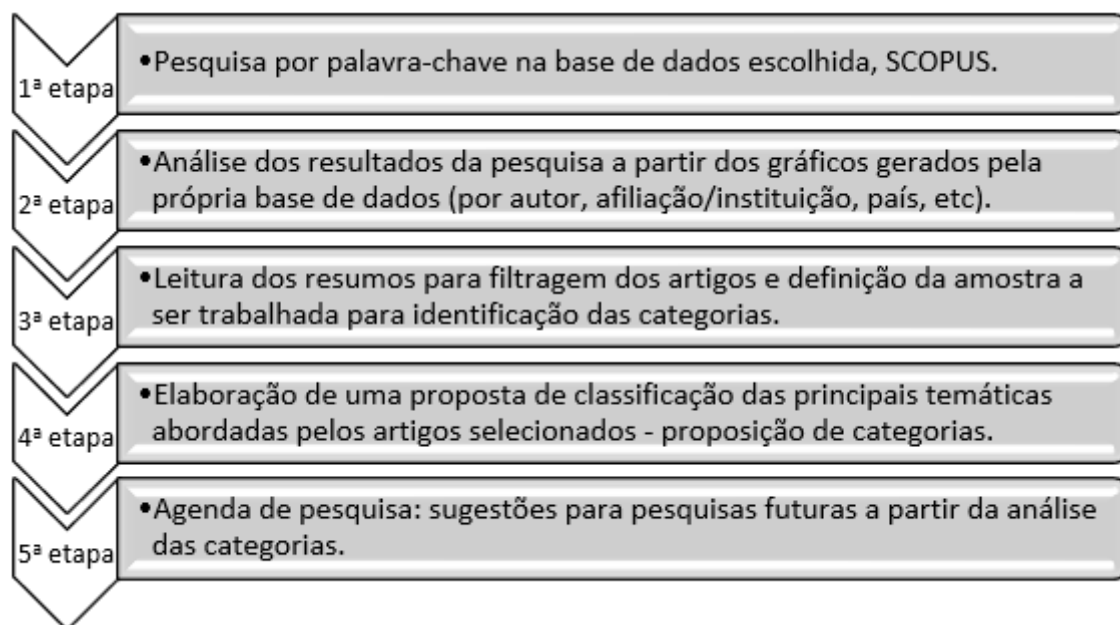
Por todo o exposto, conclui-se que a característica de um mercado de trabalho global traz novos desafios, no qual habilidades, capacidades de liderança e competências culturais ganham destaque, passando a ocupar posição central no mundo dos negócios – sendo a liderança global uma delas, exigindo uma compreensão tanto do ponto de vista teórico quanto prático a fim de permitir o alcance dos melhores resultados. No próximo item serão apresentados os aspectos metodológicos percorridos pelo presente trabalho, seguido da apresentação dos resultados, análise, considerações finais e sugestões para pesquisa futura.

3 Aspectos metodológicos

O presente trabalho pesquisou e analisou a produção acadêmica internacional sobre liderança e inteligência cultural, no contexto das áreas de Administração e Psicologia Organizacional, mapeando

sua produção, identificando padrões nas abordagens das pesquisas e indicando uma agenda de pesquisa futura. Para isso, foi utilizado a base de dados SCOPUS como fonte de pesquisa, nos parâmetros abaixo indicados. As etapas adotadas na metodologia foram:

Quadro 1 – Etapas da metodologia



Fonte: Elaborado pelo autor

4 Apresentação dos resultados

A seguir são apresentados os gráficos trazidos da análise de resultados produzidos pelo SCOPUS e tabelas elaboradas pela autora com vistas a sintetizar os principais achados da pesquisa bibliográfica e mapeamento realizados.

O levantamento foi realizado em 19 de março de 2020, através da seguinte busca:

- Título, resumo ou palavra-chave : “*Cultural intelligence*” + *Leader** (a fim de abranger tanto os termos *leader* quanto *leadership*).

- Tipo de documento: Artigos.

- Área de conhecimento: “Negócios, Administração e Contabilidade” & “Psicologia” (haja vista o tema liderança ser também muito pesquisado pela área de Psicologia Organizacional para fins de estudos organizacionais).

- Intervalo de tempo: 2003 a 2020.

- Idioma: Inglês.

• Resultado inicial: 56.

Como resultado, o presente trabalho mapeou os estudos de ordem empírica ou teórica que refletiram pesquisas sobre o tema liderança juntamente com o construto teórico de Earley & Ang (2003)

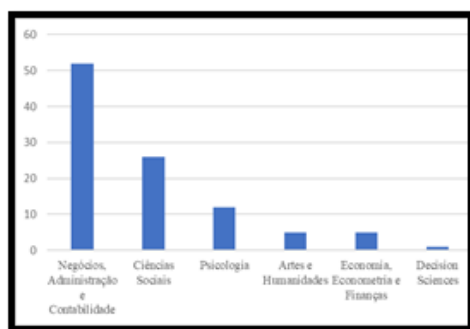
– *Inteligência Cultural*. Apesar de se ter consciência da existência de outros construtos teóricos ligados ao tema na academia, este não foi o foco deste pesquisa. O marco temporal escolhido se fundamentou no momento da criação do construto teórico “Inteligência Cultural” por Earley & Ang, que data de 2003. As palavras-chave escolhidas foram “cultural intelligence” e leader* (para cobrir tanto a palavra líder, quanto liderança), não tendo sido utilizada a palavra “manager” nas buscas, uma vez que o estudo buscou contemplar apenas artigos que estudassem a figura do líder e do fenômeno da liderança. Na etapa de análise dos resultados da pesquisa realizada, foi utilizado o conteúdo produzido pela própria base de dados SCOPUS, cuja ferramenta produziu uma série de gráficos para representar as estatísticas do conjunto de artigos retornados, como, por exemplo, distribuição dos documentos por área de conhecimento, por país, etc. Conforme abaixo:

Quadro 2 – Distribuição dos artigos por área

Área do conhecimento	Documentos
Negócios, Administração e Contabilidade	52 (51,5%)
Ciências Sociais	26 (25,7%)
Psicologia	12 (11,9%)
Artes e Humanidades	5 (5,0%)
Economia, Econometria e Finanças	5 (5,0%)
Decision Sciences	1 (1,0%)

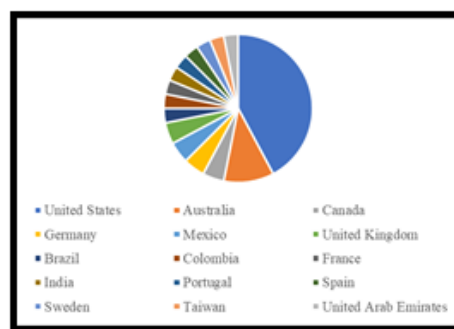
Fonte: Adaptado de SCOPUS

Figura 1 – Distribuição por área



Fonte: Adaptado de SCOPUS

Figura 2 – Distribuição por país



Fonte: Adaptado de SCOPUS

Figura 3 – Distribuição da produção científica por periódico



Fonte: Adaptado de SCOPUS

De acordo com os gráficos acima, observou-se que o maior volume da produção acadêmica encontra-se na área de Negócios, Administração e Contabilidade, seguida da área de Ciências Sociais e Psicologia (Fig. 1), bem como, que os países que mais publicaram sobre o tema foram os Estados Unidos, a Austrália e o Canadá, seguidos da Alemanha, México e Reino Unido (Fig. 2). No que diz respeito aos periódicos que mais publicaram artigos sobre o tema, destacaram-se o *Journal of World Business*, o *Industrial and Commercial Training* e o *International Journal of Human Resource Management* (Fig. 3)

4.1. Amostra final e leitura analítica dos artigos

A partir do primeiro resultado de artigos (lista composta por 56 resultados) foi realizada a leitura de todos os resumos (bem como inteiro teor do artigo, quando as informações buscadas não se encontravam disponíveis no *abstract*) a fim de realização da filtragem apenas daqueles que refletissem, de fato, o tema Liderança e Inteligência Cultural, Liderança Global e Inteligência Cultural, Líderes Globais e Inteligência Cultural. Esta etapa resultou na exclusão dos artigos que não contemplaram os referidos temas, seja por tratarem apenas da função de gestor/gerente e não do fenômeno da liderança em si, seja por não analisarem o impacto da IC sobre o líder ou a liderança. Dessa forma, a leitura analítica resultou em uma amostra final de 36 artigos, que foram organizados e catalogados no quadro a seguir. Os artigos que fazem parte da área de Psicologia foram grifados na cor laranja, conforme abaixo.

Quadro 3 – Amostra final de artigos:

	Periódico	I.F.	Ano	Título	Método	Autores
1	Business Horizons	A1	2005	Global leadership success through emotional and cultural intelligences	Quantitative. Three model process: Assessment (tests) + Education + Experience.	Alon, I., Higgins, J.M.
2	Industrial and Commercial Training	A2	2006	Leading global virtual teams	Conceptual/Theoretical.	Brake, T.
3	International Journal of Managing Projects in Business	B2	2008	Cross-cultural leadership	Mixed method. Action learning + Delphi panel.	Grisham, T., Walker, D.H.T.
4	Academy of Management Learning and Education	A1	2009	From experience to experiential learning: Cultural intelligence as a learning capability for global leader development	Conceptual/Theoretical.	Ng, K.-Y., Van Dyne, L., Ang, S.
5	Journal of World Business	A1	2009	Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence	Quantitative. Survey, Regression Analyses.	Elenkov, D.S., Manev, I.M.

6	Advances in Global Leadership	0.97	2009	Developing global leaders: The role of international experience and cultural intelligence	Conceptual/Theoretical.	Ng, K.-Y., Van Dyne, L., Ang, S.
7	Advances in Global Leadership	0.97	2009	An examination of the role of experiential learning in the development of cultural intelligence in global leaders	Conceptual/Theoretical.	Li, M.
8	Academy of Management Learning and Education	A1	2011	Developing responsible global leaders through international service-learning programs: The Ulysses experience	Qualitative. Interview and Content analysis.	Pless, N.M., Maak, T., Stahl, G.K.
9	Group and Organization Management	2.53	2011	Leader cultural intelligence in context: Testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance	Quantitative. Survey, Hierarchical regression analyses.	Groves, K.S., Feyerherm, A.E.
10	Journal of Leadership and Organizational Studies	A2	2011	Global mindset: A construct clarification and framework	Conceptual/Theoretical.	Story, J.S.P., Barbuto Jr., J.E.
11	Journal of World Business	A1	2012	Leading global teams	Conceptual/Theoretical.	Zander, L., Mockaitis, A.I., Butler, C.L.
12	Applied Psychology		2012	Cultural intelligence and international leadership potential: The importance of contact for members of the majority	Quantitative. Survey. Regression Analyses.	Kim, Y.J., Van Dyne, L.
13	Industrial and Commercial Training	A2	2012	Training for cultural competence	Conceptual/Theoretical.	Goodman, N.
14	Human Resource Management		2013	Assessing the effects of cultural intelligence on team knowledge sharing from socio-cognitive perspective	Quantitative. Survey. Regression Analyses.	Chen, M. L., Lin, C.P.

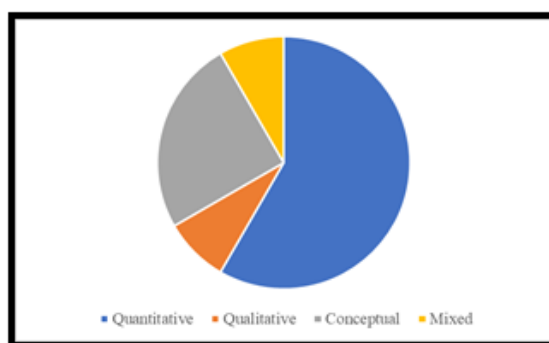
15	Carrer Development International	2.28	2013	The effects of social support and transformational leadership on expatriate adjustment and performance: The moderating roles of socialization experience and cultural intelligence	Quantitative. SEM & Hierarchical regression	Lee, L.-Y., Veasna, S., Wu, W.-Y.
16	European Journal of International Management	0.9	2013	Global leadership and supportive stereotypes	Conceptual/Theoretical.	Sutton, C., Zander, L., Stamm, K.
17	Human Resource Management	2.85	2014	Meeting the challenges of effective international HRM: Analysis of the antecedents of global mindset	Quantitative. Survey. SEM.	Story, J.S.P., Barbuto, J.E., Luthans, F., Bovaird, J.A.
18	Journal of Teaching in International Business	0.54	2014	Developing Cultural Intelligence for Global Leadership Through Mindfulness	Qualitative. Content analyses.	Tuleja, E.A.
19	Organizational Dynamics	1.16	2014	Leadership skills for international crises: The role of cultural intelligence and improvisation	Conceptual/Theoretical.	Maldonado, T., Vera, D.
20	Journal of World Business	A1	2015	Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics	Quantitative. Logistic regression analysis	Lisak, A., Erez, M.
21	Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship	0.68	2015	Entrepreneurial orientation and competitive intelligence: cultural intelligence as a moderator	Quantitative. Survey	Tuan, L.T.
22	International Journal of Cross Cultural Management	1.19	2016	Measuring organizational cultural intelligence: The development and validation of a scale	Mixed method. Delphi technique + survey	Lima, J.E., West, G.R.B., Winston, B.E., Wood, J.A.

23	British Journal of Management	3.23	2016	Managing Nationality Diversity: The Interactive Effect of Leaders' Cultural Intelligence and Task Interdependence	Quantitative. Moderated regression analysis	Rosenauer, D., Homan, A.C., Horstmeier, C.A.L., Voelpel, S.C.
24	Journal of International Management	A1	2017	Building Bridges in Global Virtual Teams: The Role of Multicultural Brokers in Overcoming the Negative Effects of Identity Threats on Knowledge Sharing Across Subgroups	Conceptual/Theoretical.	Eisenberg, J., Mattarelli, E.
25	SA Journal of Industrial Psychology		2017	Leadership styles: The role of cultural intelligence	Quantitative. Cross-sectional survey design	Solomon, A., Steyn, R.
26	Journal of World Business	A1	2017	Developing global transformational leaders	Quantitative. Survey. Regression analysis.	Ramsey, J.R., Rutti, R.M., Lorenz, M.P., Barakat, L.L., Sant'anna, A.S.
27	International Journal of Human Resource Management	A1	2017	Human factors in East Asian virtual teamwork: a comparative study of Indonesia, Taiwan and Vietnam	Mixed method.	Collins, N., Chou, Y.-M., Warner, M., Rowley, C.
28	Corporate Communications	1.32	2017	Cultural intelligence and state suspicion: attachment styles as moderators	Quantitative. Hierarchical multiple regression analysis	Luu, T.
29	International Journal of Educational Management	1.16	2017	Cultural intelligence and leadership style in the education sector	Qualitative. Focus groups	Aldaheri, A.
30	International Journal of Human Resource Management		2018	Cultural intelligence and voice behavior among migrant workers: The mediating role of leader-member exchange	Quantitative. Survey. Regression analysis and SEM.	Jiang, Z., Le, H., Gollan, P. J.
31	Journal of Arts Management Law and Society		2018	Global arts leadership: An exploration of professional standards and demands in arts management	Qualitative. Content analysis	Keeney, K. P., Jung, Y.

32	Personnel Review		2019	Ethical leadership, team leader's cultural intelligence and ethical behavior of team members: Implications for managing human resources in global teams	Quantitative. Survey	Presbitero, A., Teng-Calleja, M.
33	Journal of International Education in Business		2019	Investigating antecedents of transformational leadership in students	Quantitative. Survey and hierarchical regression.	Crowne, K.A.
34	International Journal of Intercultural Relations		2019	The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees	Quantitative. Survey (SEM).	Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S.I., Wajid, A.
35	Performance Improvement Quarterly		2019	Factors influencing job performance: Organizational learning culture, cultural intelligence and transformational leadership	Quantitative. Survey (SEM).	Nam, K.A., Park, S.
36	Personnel Review		2019	Task performance in global virtual team: Examining the roles of perceived cultural dissimilarity and cultural intelligence of member and leader	Quantitative. Survey.	Presbitero, A.

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 4 – Distribuição dos artigos por método:

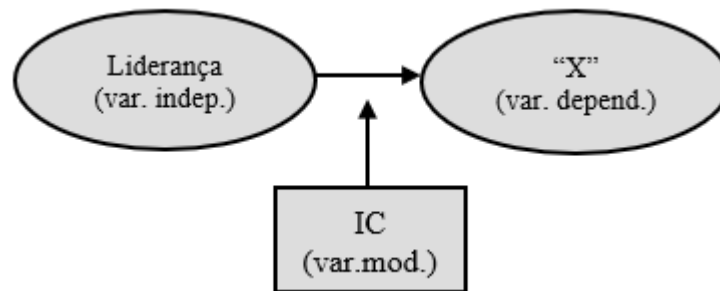


Fonte: Elaborado pelo autor

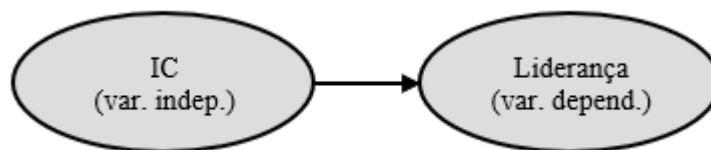
4.2. Proposição das categorias

A amostra final de 36 artigos foi objeto de análise para fins de categorização e classificação a partir da identificação de suas temáticas, o que permitiu a proposição de sete categorias, a saber:

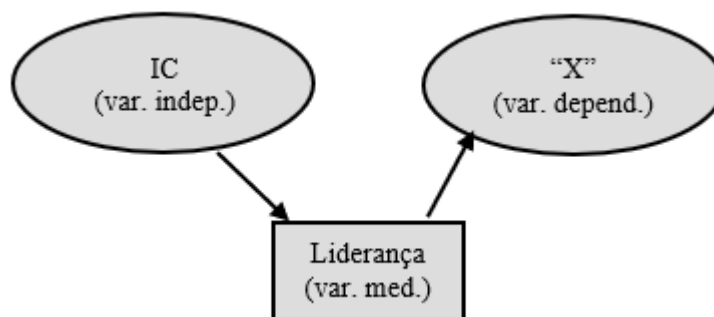
1. Liderança como variável independente exercendo influência sobre uma variável dependente “X”, mas moderada pela IC individual;



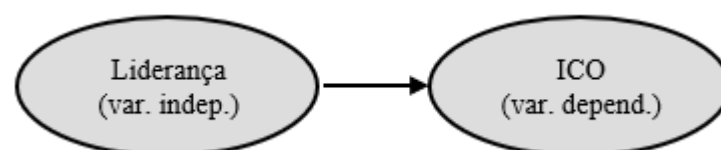
2. Liderança como variável dependente em relação à IC individual;



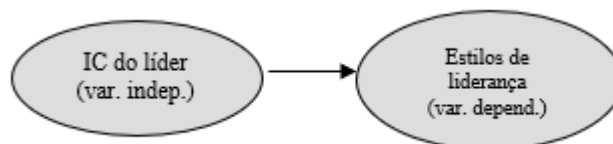
3. Liderança como variável mediadora da relação entre IC individual e outra variável dependente;



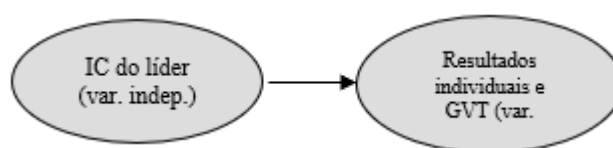
4. Liderança como variável independente influenciando a IC organizacional.



5. Líder com IC como variável independente influenciando tipos de liderança (como a transformacional, empoderadora, diretiva, etc.);



6. Líder com IC como variável independente influenciando resultados individuais e de Grupos Virtuais de Trabalho;



7. Emergência de Líderes globais com inteligência cultural e desenvolvimento/treinamento de competências multiculturais.

Apesar de se ter identificado apenas um artigo para algumas categorias, optou-se por considerá-las dessa forma, tendo em vista o objetivo do presente trabalho em realizar um levantamento das temáticas abordadas, bem como as novas vertentes que se vislumbram como promissoras para futuras pesquisas na área. Assim, observou-se que a exploração do tema Liderança e Inteligência Cultural do ponto de vista da organização (*firm-level CQ*), por exemplo, ainda se mostra incipiente na literatura, figurando como um tema promissor para futuras pesquisas. Ou seja, a potencial influência do líder no desenvolvimento da inteligência cultural organizacional de uma empresa, principalmente no contexto de estudos de estratégia e negócios internacionais é visto como uma avenida de pesquisa pouco explorada até o momento. Por outro lado, a temática que aborda quais competências e habilidades um líder global deve possuir mostrou-se mais bem desenvolvida se comparada com as demais, seguida dos estudos sobre liderança de equipes globais (presenciais e virtuais) e treinamento e desenvolvimento de líderes globais.

5 Considerações finais e agenda de pesquisa futura

O presente trabalho objetivou contribuir para uma visão geral das pesquisas sobre Liderança e Inteligência Cultural, que estão sendo realizadas no âmbito das áreas de Administração e Negócios, bem como, de Psicologia Organizacional, a partir da análise e filtragem dos resultados fornecidos pela base de dados Scopus. A pesquisa, entretanto, não pretendeu esgotar todas as publicações existentes, tampouco a escolha dos termos de busca não almejavam cobrir, por exemplo, pesquisas sobre liderança e outras competências culturais que não o construto teórico da inteligência cultural de Early e Ang (2003).

Com relação aos resultados, verificou-se uma menor produção nos estudos realizados para entender, por exemplo, a conexão entre liderança e inteligência cultural organizacional, e análises da inteligência cultural dos líderes como variável independente, ou seja, como um fator capaz de impactar outras variáveis no contexto de negócios – o que pode significar uma oportunidade de pesquisa para

futuros estudos. Por todo o exposto, acredita-se que os resultados aqui apresentados contribuem para o mapeamento das principais metodologias e modelos de pesquisa utilizados pela academia até o momento, bem como para a identificação dos possíveis caminhos a serem desbravados por futuras pesquisas na área – conforme sugestões abaixo:

- i. Utilização de outras bases de dados, como: Scielo, Web of Science, SPELL, etc.;
- ii. Utilização de outras palavras-chave, que poderão ampliar os resultados e escopo da pesquisa aqui realizada, cobrindo outras competências culturais individuais e organizacionais, além do construto da inteligência cultural;
- iii. Tentativa de compreender o papel da liderança (e seus níveis de inteligência cultural individual) no desenvolvimento da chamada inteligência cultural organizacional (tipo de capacidade dinâmica organizacional);
- iv. Ampliação dos estudos da inteligência cultural e liderança, testando modelos em que a liderança figure como variável moderadora de uma relação de influência onde a IC esteja sendo considerada em pesquisas quantitativas; e
- v. Ampliação dos estudos da inteligência cultural e liderança, testando modelos em que a IC figure como variável mediadora de uma relação de influência onde a IC esteja sendo considerada em pesquisas quantitativas;
- vi. Utilização do método quantitativo de experimento a fim de se aferir a relação de causa e efeito para hipóteses formuladas com as variáveis IC e estilos de liderança, por exemplo; e
- vii. Pesquisas que utilizem os métodos qualitativo e misto, haja vista a identificação de um número menor de trabalhos neste sentido.

Referências

- Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. I., Wajid, A. (2019) The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 69, 66-75.
- Aldhaheri, A. (2017). Cultural intelligence and leadership style in the education sector. *International Journal of Educational Management*, 31(6), 718-735.
- Alon, I., Higgins, J. M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *Business Horizons*, 48(6), 501-512.
- Ang, S., Rockstuhl, T., Tan, M. L. (2015). Cultural Intelligence and Competencies. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd ed., 5, 433-439.
- Balogh, A., Bogdány, E., Csizmadia, T., & Szabó, L. (2012). Air between the cymbals: The examination of hungarian undergraduates' cultural intelligence. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 11(3), 59-70.

- Brake, T. (2006). Leading global virtual teams. *Industrial and Commercial Training*, 38(3), 116-121.
- Chen, M., Lin, C. (2013). Assessing the effects of cultural intelligence on team knowledge sharing from a socio-cognitive perspective. *Human Resource Management*, 52(5), 675-695.
- Collins, N., Chou, Y., Warner, M., Rowley, C. (2017). Human factors in east asian virtual teamwork: A comparative study of indonesia, taiwan and vietnam. *International Journal of Human Resource Management*, 28(10), 1475-1498.
- Crowne, K. A. (2008). What leads to cultural intelligence? *Business Horizons*, 51(5), 391-399.
- Crowne, K. A. (2019). Investigating antecedents of transformational leadership in students. *Journal of International Education in Business*, 12(1), 80-94.
- Earley, P. C., Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Eisenberg, J., Mattarelli, E. (2017). Building bridges in global virtual teams: The role of multicultural brokers in overcoming the negative effects of identity threats on knowledge sharing across subgroups. *Journal of International Management*, 23(4), 399-411.
- Elenkov, D. S., Manev, I. M. (2009). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business*, 44(4), 357-369.
- Goodman, N. (2012). Training for cultural competence. *Industrial and Commercial Training*, 44(1), 47-50.
- Grisham, T., Walker, D. H. T. (2008). Cross-cultural leadership. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(3), 439-445.
- Groves, K. S., Feyerherm, A. E. (2011). Leader cultural intelligence in context: Testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance. *Group and Organization Management*, 36(5), 535-566.
- Jiang, Z. Le, H., Gollan, P.J. (2018). Cultural intelligence and voice behavior among migrant workers: The mediating role of leader-member exchange. *International Journal of Human Resource Management*, 29, 1082-1112.
- Keeney, K. P., Jung, Y. (2018). Global arts leadership: An exploration of professional standards and demands in arts management. *Journal of Arts Management Law and Society*, 48(4), 227-242.
- Kim, Y.J.; Van Dyne, L. (2012). Cultural intelligence and international leadership potential: The importance of contact for members of the majority. *Applied Psychology* 61(2), 272-294.
- Kurpis, L. H., Hunter, J. (2017). Developing students' cultural intelligence through an experiential learning activity: A cross-cultural consumer behavior interview. *Journal of Marketing Education*, 39(1), 30-46.

Lee, L., Veasna, S., Wu, W. (2013). The effects of social support and transformational leadership on expatriate adjustment and performance: The moderating roles of socialization experience and cultural intelligence. *Career Development International*, 18(4), 377-415.

Li, M. (2009). An examination of the role of experiential learning in the development of cultural intelligence in global leaders. *Advances in Global Leadership*, 5, 251-271.

Lima, J. E., West, G. R. B., Winston, B. E., Wood, J. A. (2016). Measuring organizational cultural intelligence: The development and validation of a scale. *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(1), 9-31.

Lisak, A., Erez, M. (2015). Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics. *Journal of World Business*, 50(1), 3-14.

Luu, T. (2017). Cultural intelligence and state suspicion: Attachment styles as moderators. *Corporate Communications*, 22(1), 113-132.

MacNab, B., Brislin, R., Worthley, R. (2012). Experiential cultural intelligence development: Context and individual attributes. *International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1320-1341.

Maldonado, T., Vera, D. (2014). Leadership skills for international crises: The role of cultural intelligence and improvisation. *Organizational Dynamics*, 43(4), 257-265.

Nam, K. A., Park, S. (2019). Factors influencing job performance: Organizational learning culture, cultural intelligence and transformational leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 137-158.

Ng, K., Van Dyne, L., Ang, S. (2009). Developing global leaders: The role of international experience and cultural intelligence. *Advances in Global Leadership*, 5, 225-250.

Ng, K., Van Dyne, L., Ang, S. (2009). From experience to experiential learning: Cultural intelligence as a learning capability for global leader development. *Academy of Management Learning and Education*, 8(4), 511-526.

Petrovic, Danijela. (2011). How do teachers perceive their cultural intelligence? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 11, 276-280.

Pless, N. M., Maak, T., Stahl, G. K. (2011). Developing responsible global leaders through international service-learning programs: The ulysses experience. *Academy of Management Learning and Education*, 10(2), 237-260.

Presbitero, A. (2019). Task performance in global virtual team: Examining the roles of perceived cultural dissimilarity and cultural intelligence of member and leader. *Personnel Review*, 1-15.

Presbitero, A., Teng-Calleja, M. (2019). Ethical leadership, team leader's cultural intelligence and ethical behavior of team members: Implications for managing human resources in global teams. *Personnel Review*, 48(5), 1381-1392.

- Ramsey, J. R., Rutti, R. M., Lorenz, M. P., Barakat, L. L., Sant'anna, A. S. (2017). Developing global transformational leaders. *Journal of World Business*, 52(4), 461-473.
- Rosenauer, D., Homan, A. C., Horstmeier, C. A. L., Voelpel, S. C. (2016). Managing nationality diversity: The interactive effect of leaders' cultural intelligence and task interdependence. *British Journal of Management*, 27(3), 628-645.
- Solomon, A., Steyn, R. (2017). Leadership styles: The role of cultural intelligence. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43, 12 pages.
- Sousa, C.; Gonçalves, G. (2017). Expatriates and non-expatriates: Effects of cultural intelligence and multicultural personality on passion for work and satisfaction with life. *Psychological Thought*, 10(1), 90-108.
- Story, J. S. P., Barbuto Jr., J. E. (2011). Global mindset: A construct clarification and framework. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(3), 377-384.
- Story, J. S. P., Barbuto, J. E., Luthans, F., Bovaird, J. A. (2014). Meeting the challenges of effective international HRM: Analysis of the antecedents of global mindset. *Human Resource Management*, 53(1), 131-155.
- Sutton, C., Zander, L., Stamm, K. (2013). Global leadership and supportive stereotypes. *European Journal of International Management*, 7(5), 604-622.
- Tuan, L. T. (2015). Entrepreneurial orientation and competitive intelligence: Cultural intelligence as a moderator. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 17(2), 212-228.
- Tuleja, E. A. (2014). Developing cultural intelligence for global leadership through mindfulness. *Journal of Teaching in International Business*, 25(1), 5-24.
- Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K.Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L., Koh, C. (2012). Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence: Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence. *Social and Personality Psychology Compass*, 6(4), 295-313.
- Zander, L., Mockaitis, A. I., Butler, C. L. (2012). Leading global teams. *Journal of World Business*, 47(4), 592-603.