



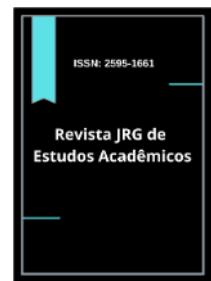
ISSN: 2595-1661

ARTIGO

Listas de conteúdos disponíveis em [Portal de Periódicos CAPES](https://periodicos.capes.gov.br/index.php/jrg)

Revista JRG de Estudos Acadêmicos

Página da revista:
<https://revistajrg.com/index.php/jrg>



Gestão intercultural e liderança global em projetos de engenharia multinacionais: uma revisão narrativa

Cross-cultural management and global leadership in multinational engineering projects: a narrative review

DOI: 10.55892/jrg.v9i20.2852
 ARK: 57118/JRG.v9i20.2852

Recebido: 08/01/2026 | Aceito: 15/01/2026 | Publicado on-line: 17/01/2026

Gustavo Cavalcanti da Costa
 <https://orcid.org/0009-0004-1390-8496>
Email: gustavo.costa@exxonmobil.com



RESUMO

O presente estudo apresenta uma **revisão narrativa da literatura** sobre a relação entre **gestão intercultural e liderança global em projetos de engenharia multinacionais**, com o objetivo de compreender como fatores culturais influenciam o desempenho e a integração de equipes técnicas em contextos internacionais. Foram analisados estudos publicados entre 2015 e 2025 em bases científicas reconhecidas, abrangendo abordagens teóricas e práticas sobre competências de liderança, diversidade cultural e modelos de gestão aplicados a equipes globais. Os resultados evidenciaram que a liderança global eficaz requer competências interculturais como empatia, flexibilidade, comunicação e capacidade de adaptação a diferentes estilos de trabalho e valores organizacionais. A diversidade cultural, quando bem administrada, amplia a inovação e a produtividade, mas pode gerar conflitos e barreiras de comunicação se negligenciada. Observou-se ainda uma lacuna teórica na aplicação prática de modelos de liderança intercultural no campo da engenharia, indicando a necessidade de novas investigações voltadas à integração entre cultura, gestão e desempenho técnico. Conclui-se que a gestão intercultural e a liderança global são competências estratégicas para o sucesso organizacional, contribuindo para equipes mais colaborativas, inovadoras e preparadas para os desafios da economia global.

Palavras-chave: Gestão Intercultural; Liderança Global; Engenharia Multinacional; Equipes Multiculturais; Projetos Internacionais.



Abstract

This study presents a **narrative literature review** on the relationship between **cross-cultural management** and **global leadership** in **multinational engineering projects**, aiming to understand how cultural factors influence team performance and integration in international contexts. Studies published between 2015 and 2025 in recognized scientific databases were analyzed, encompassing theoretical and practical approaches on leadership competencies, cultural diversity, and management models applied to global teams. The results show that effective global leadership requires intercultural competencies such as empathy, flexibility, communication, and the ability to adapt to different work styles and organizational values. When properly managed, cultural diversity enhances innovation and productivity, but if neglected, it can lead to conflicts and communication barriers. A theoretical gap was also identified regarding the practical application of intercultural leadership models in engineering, indicating the need for further studies integrating culture, management, and technical performance. It is concluded that intercultural management and global leadership are strategic competencies for organizational success, contributing to more collaborative, innovative, and globally prepared teams.

Keywords: Cross-Cultural Management; Global Leadership; Multinational Engineering; Multicultural Teams; International Projects.

INTRODUÇÃO

A globalização e a crescente internacionalização das atividades econômicas transformaram o modo como as organizações planejam e executam seus projetos, sobretudo no campo da engenharia. Nesse cenário, a interação entre profissionais de diferentes origens culturais tornou-se um desafio e, simultaneamente, uma oportunidade estratégica para o sucesso dos empreendimentos multinacionais. A gestão intercultural, entendida como a capacidade de coordenar equipes compostas por indivíduos de distintas formações socioculturais, tem se mostrado um fator determinante para o desempenho organizacional e para a eficácia de projetos que envolvem múltiplos países e culturas (ALVAREZ; SAHIJA, 2022). Essa temática ganha relevância especial à medida que as empresas de engenharia ampliam sua atuação global, exigindo competências que ultrapassam fronteiras técnicas e culturais.

A literatura contemporânea aponta que a liderança global é um elemento essencial na condução de equipes multiculturais. Líderes com competência intercultural conseguem alinhar expectativas, promover a comunicação eficaz e minimizar conflitos decorrentes de diferenças culturais. Segundo Garbim (2022), a liderança em contextos globais exige não apenas domínio técnico, mas também sensibilidade cultural e capacidade de adaptação a diferentes estilos de gestão. Essa habilidade, denominada *competência intercultural de liderança*, possibilita que gestores de engenharia e demais profissionais lidem com complexidades culturais de maneira estratégica, favorecendo o desempenho coletivo e a inovação. Ainda assim, a literatura carece de maior sistematização quanto à aplicação prática dessas competências no âmbito dos projetos de engenharia multinacionais.

Estudos recentes reforçam que os projetos de engenharia multinacionais demandam modelos de gestão que conciliem diversidade, tecnologia e cultura. Eyiah et al. (2025) observaram que a diversidade cultural pode tanto impulsionar a criatividade quanto gerar barreiras de comunicação, caso não seja adequadamente administrada. Nesse sentido, a gestão intercultural atua como mediadora entre a pluralidade cultural e

a eficiência técnica, ao criar mecanismos que favorecem a colaboração, a confiança e o compartilhamento de conhecimento entre equipes dispersas geograficamente. Entretanto, observa-se uma lacuna na literatura no que se refere à integração entre os aspectos culturais e técnicos em ambientes de engenharia global, justificando a necessidade de aprofundar o debate acadêmico sobre o tema.

Diante desse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: **quais são as principais abordagens teóricas e práticas que relacionam a gestão intercultural à liderança global em projetos de engenharia multinacionais?** Para responder a essa pergunta, o presente estudo tem como **objetivo geral** analisar a relação entre gestão intercultural e liderança global em projetos de engenharia multinacionais. Especificamente, busca-se: (a) identificar os principais desafios enfrentados por líderes em equipes multiculturais; (b) analisar modelos teóricos aplicados à liderança global; e (c) discutir estratégias eficazes de gestão intercultural no contexto da engenharia global. Essa delimitação permite direcionar a análise e evidenciar as contribuições da pesquisa.

Esta revisão narrativa abrange publicações científicas dos últimos dez anos (2015-2025), disponíveis em bases de dados reconhecidas, como SciELO, Scopus, ResearchGate, MDPI e SAGE, com foco nas áreas de engenharia, administração e gestão de projetos. Além desta introdução, o artigo está estruturado em quatro seções: a segunda apresenta os procedimentos metodológicos da revisão narrativa; a terceira discute os principais achados da literatura sobre gestão intercultural e liderança global; a quarta aborda a análise crítica e as implicações práticas para a engenharia multinacional; e, por fim, a quinta seção apresenta as conclusões e recomendações para futuras pesquisas.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como uma **revisão narrativa da literatura**, de natureza **qualitativa e exploratória**, voltada à análise das abordagens teóricas e práticas que relacionam a **gestão intercultural** e a **liderança global em projetos de engenharia multinacionais**. Segundo Rother (2007), a revisão narrativa é adequada quando o objetivo é compreender a evolução conceitual de um tema, identificar lacunas teóricas e sintetizar diferentes perspectivas presentes na literatura científica. Diferentemente das revisões sistemáticas, esse tipo de estudo permite maior flexibilidade na seleção e na análise dos trabalhos, priorizando a profundidade interpretativa sobre a quantificação dos resultados.

A busca bibliográfica foi realizada entre os meses de **novembro e dezembro de 2025**, contemplando publicações dos **últimos dez anos (2015-2025)**. Foram consultadas as bases de dados científicas **ResearchGate, MDPI, SAGE Journals, Tandfonline e Redalyc**, selecionadas por sua relevância nas áreas de **engenharia, administração, comportamento organizacional e gestão de projetos internacionais**. Utilizaram-se descritores em português e inglês, combinados por operadores booleanos (AND/OR), com o objetivo de ampliar a abrangência da busca. As principais combinações empregadas foram: (“gestão intercultural” OR “liderança global”) AND (“projetos internacionais” OR “engenharia multinacional”); e (“cross-cultural management” OR “global leadership”) AND (“engineering projects” OR “multinational project teams”). Além da busca direta, aplicou-se o método de rastreamento de referências (*snowballing*), com o intuito de localizar publicações adicionais citadas nos estudos previamente selecionados.

No total, foram identificados **42 artigos** nas bases consultadas. Após leitura de títulos e resumos, **17 publicações** foram consideradas potencialmente elegíveis.

Posteriormente, a leitura integral dos textos permitiu selecionar **cinco estudos principais**, que apresentaram correspondência integral com os critérios de inclusão definidos e qualidade metodológica compatível com os objetivos desta pesquisa. Os critérios de inclusão adotados compreenderam: artigos publicados entre 2015 e 2025, revisados por pares (*peer reviewed*), disponíveis em português, inglês ou espanhol, e que abordassem de forma direta a gestão intercultural, a liderança global e/ou a gestão de equipes multiculturais em projetos de engenharia. Foram excluídos artigos duplicados, estudos que tratassem exclusivamente de gestão técnica, inovação ou liderança organizacional sem relação com a dimensão cultural, além de publicações sem acesso ao texto completo. O processo de seleção foi conduzido em três etapas: leitura de títulos e resumos para eliminar estudos fora do escopo; leitura integral dos artigos potencialmente elegíveis; e organização e análise dos trabalhos aprovados. A escolha da amostra final foi guiada pelo **critério de saturação teórica**, conforme Minayo (2012), segundo o qual novos estudos não acrescentavam informações conceitualmente novas ao corpus analisado.

Os artigos selecionados foram sistematizados em uma **planilha eletrônica (Microsoft Excel®)** contendo informações sobre autor, ano, base de dados, objetivo, método, principais resultados e contribuições. Em seguida, realizou-se uma **análise de conteúdo temática**, conforme Bardin (2016), buscando identificar categorias recorrentes relacionadas à gestão intercultural, liderança global e desempenho em equipes de engenharia multinacionais. Essa análise priorizou a comparação entre **abordagens teóricas** (modelos culturais, estilos de liderança e competências interculturais) e **aplicações práticas** (estratégias de comunicação, cooperação e tomada de decisão). Para assegurar a **confiabilidade da interpretação**, as análises foram revisadas por outro pesquisador da área, e os resultados comparados com as conclusões originais dos autores, de modo a reduzir vieses interpretativos e garantir rigor analítico.

Por tratar-se de uma revisão narrativa, esta pesquisa não seguiu protocolos de revisão sistemática, como o PRISMA, nem aplicou critérios quantitativos de seleção ou mensuração estatística. Dessa forma, os resultados refletem uma **síntese interpretativa da literatura** e estão sujeitos a limitações associadas à subjetividade da análise e à escolha das fontes. Ainda assim, a revisão oferece uma **visão abrangente e atualizada** sobre a relação entre gestão intercultural e liderança global, constituindo base conceitual sólida para futuras investigações empíricas no campo da engenharia multinacional.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos estudos selecionados permitiu identificar convergências conceituais e empíricas sobre a relação entre **gestão intercultural e liderança global em projetos de engenharia multinacionais**. Os resultados evidenciam que a atuação de líderes em ambientes multiculturais envolve desafios complexos relacionados à comunicação, à diversidade de valores e à integração de equipes distribuídas globalmente. A literatura indica que a competência intercultural tem se consolidado como uma das principais capacidades gerenciais para o sucesso de projetos internacionais, impactando diretamente o desempenho coletivo e a eficácia organizacional (ALVAREZ; SAHIJA, 2022).

O primeiro eixo identificado refere-se às **competências e estilos de liderança global**. Estudos apontam que líderes eficazes em contextos internacionais precisam desenvolver habilidades que transcendem fronteiras técnicas, incorporando **sensibilidade cultural, empatia, flexibilidade comportamental e inteligência**

emocional (GARBIM, 2022). Essas competências favorecem a criação de ambientes colaborativos e sustentam processos decisórios mais participativos e inclusivos. No campo da engenharia, a capacidade de compreender e adaptar-se a diferentes estilos de trabalho e hierarquias culturais é essencial para reduzir tensões e fortalecer a coesão das equipes. Alvarez e Sahija (2022) destacam que a liderança intercultural, quando bem desenvolvida, estimula o compartilhamento de conhecimento e promove a inovação, fator especialmente relevante em projetos tecnológicos e de engenharia avançada.

Além das competências individuais de liderança, outro aspecto recorrente nos estudos refere-se à **gestão da diversidade cultural e aos desafios de comunicação em equipes multinacionais**. Eyiah, Opoku e Ayarkwa (2025) afirmam que a diversidade cultural pode gerar tanto **vantagens competitivas**, ao ampliar perspectivas e estimular a criatividade, quanto **barreiras operacionais**, quando há falhas de comunicação ou interpretações equivocadas de comportamentos. O desafio da liderança global, portanto, está em equilibrar essas dinâmicas, estabelecendo mecanismos de comunicação clara, respeito mútuo e confiança entre profissionais de diferentes origens. Os autores ressaltam que a liderança intercultural eficaz demanda **diálogo contínuo** e **mecanismos de mediação cultural** capazes de mitigar conflitos e promover o engajamento das equipes, especialmente em projetos desenvolvidos de forma remota ou distribuída geograficamente.

Superadas as questões comunicacionais, emergem as **estratégias de gestão intercultural e sua aplicação prática em projetos de engenharia**. De acordo com Osaghae, Mensah e Lee (2024), os principais impulsionadores de valor em equipes multiculturais incluem a **integração cultural**, a **adaptabilidade** e o **alinhamento de objetivos organizacionais** em diferentes contextos geográficos. Esses fatores se mostram determinantes para o desempenho técnico e econômico de projetos multinacionais, uma vez que reduzem custos associados a retrabalhos e falhas de coordenação. Em consonância, Redalyc (2020) evidencia que a adoção de modelos teóricos como as **dimensões culturais de Hofstede** e o **modelo GLOBE** contribui para o fortalecimento das práticas de gestão intercultural, permitindo que líderes identifiquem padrões culturais e ajustem seus comportamentos de forma estratégica.

De modo geral, os estudos convergem ao afirmar que a **integração entre gestão intercultural e liderança global** representa um **diferencial competitivo** para organizações que operam em múltiplos países e culturas. A literatura aponta que líderes capazes de compreender e valorizar a diversidade cultural não apenas reduzem conflitos e mal-entendidos, mas também potencializam a **criatividade**, a **motivação** e a **produtividade das equipes** (EYIAH et al., 2025; GARBIM, 2022). No âmbito da engenharia, esses efeitos são especialmente relevantes, pois o trabalho colaborativo é essencial para a **resolução de problemas complexos** e para o **avanço tecnológico**. Assim, a liderança global atua como um elo estratégico entre a diversidade e o desempenho, transformando diferenças culturais em **sinergia organizacional**.

Entretanto, observa-se uma **lacuna teórica** nos estudos revisados quanto à aplicação prática de modelos de liderança intercultural especificamente em **projetos de engenharia**. A maioria das pesquisas aborda o tema sob uma perspectiva geral de gestão ou comportamento organizacional, sem detalhar metodologias, métricas ou indicadores adaptados à realidade técnica desses ambientes. Essa ausência evidencia a necessidade de estudos futuros que integrem **dimensões culturais** aos **modelos de gerenciamento de projetos**, considerando fatores como **comunicação entre engenheiros de diferentes nacionalidades**, **estilos de liderança técnica** e **influência da cultura organizacional nos resultados de engenharia**. Dessa forma, reforça-se a

importância de expandir o debate interdisciplinar entre **engenharia, administração e estudos interculturais**, com o intuito de desenvolver **frameworks aplicáveis e sustentáveis** para a liderança global em projetos multinacionais.

Essas evidências reforçam que preparar engenheiros e gestores para atuar em equipes multiculturais é um passo essencial para o fortalecimento da inovação e da competitividade organizacional em um cenário global cada vez mais interconectado.

CONCLUSÃO

A revisão realizada permitiu compreender que a integração entre gestão intercultural e liderança global é fundamental para o sucesso de projetos de engenharia multinacionais. A atuação de líderes em contextos multiculturais demanda sensibilidade, adaptabilidade e competências relacionais capazes de promover a cooperação e o alinhamento entre profissionais de diferentes origens.

Verificou-se que a diversidade cultural, quando bem administrada, fortalece a inovação, a comunicação e o desempenho das equipes, transformando diferenças em oportunidades estratégicas. Contudo, ainda há carência de estudos que explorem de forma prática a aplicação desses conceitos em ambientes de engenharia, o que representa um campo promissor para futuras pesquisas.

Conclui-se que a liderança global e a gestão intercultural devem ser consideradas competências essenciais na formação e atuação de gestores e engenheiros, contribuindo para o desenvolvimento de organizações mais colaborativas, eficientes e preparadas para os desafios da economia internacional.

REFERENCIAS

- ALVAREZ, R.; SAHIJA, K. *A Review of Cross-Cultural Leadership and Management in International Projects*. ResearchGate, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/371463961_A_Review_of_Cross_Cultural_Leadership_and_Management_in_International_Projects. Acesso em: 22 dez. 2025.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- EYIAH, A.; OPOKU, A.; AYARKWA, J. *Promoting Effective Management of Cultural Diversity in Multinational Project Teams*. *Buildings*, v. 15, n. 5, p. 659, 2025. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2075-5309/15/5/659>. Acesso em: 22 dez. 2025.
- GARBIM, J. *Liderança Multicultural e Gestão de Projetos em Ambientes Globais*. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, v. 7, n. 8, p. 120–135, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/396661508_Lideranca_Multicultural_e_Gestao_de_Projetos_em_Ambientes_Globais. Acesso em: 22 dez. 2025.
- MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.
- OSAGHAE, E.; MENSAH, M.; LEE, C. *Key Drivers of Value in Multicultural Project Teams*. *International Journal of Construction Management*, v. 25, n. 2, p. 145–162, 2024. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15623599.2023.2221059>. Acesso em: 22 dez. 2025.
- REDALYC. *Modelos de gestão intercultural e liderança organizacional: uma revisão teórica*. *Revista de Administração e Inovação*, v. 17, n. 3, p. 45–59, 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/7338/733876310005/html>. Acesso em: 22 dez. 2025.



ROTHER, E. T. *Revisão sistemática x revisão narrativa. Acta Paulista de Enfermagem*, v. 20, n. 2, p. 5–6, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001>. Acesso em: 22 dez. 2025.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 2015.