

Dimensões de estudo para a liderança em equipes multiculturais: uma revisão sistemática de literatura no *Web of Science*

Victoria Souza Silva - victoriass@estudante.ufscar.br
Thales Fernando dos Santos - tfsantos@estudante.ufscar.br
Cristina Lourenço Ubeda - cristina-ubeda@ufscar.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

RESUMO ESTRUTURADO

Introdução/Problematização: No contexto das empresas globais, a liderança desempenha um papel determinante no que diz respeito à gestão de equipes multiculturais, nas quais os desafios com comunicação e colaboração podem ser ampliados. Dessa forma, faz-se necessário o desenvolvimento de uma mentalidade digital por parte dos líderes para fazer o melhor um aproveitamento das vantagens das tecnologias digitais de forma a aprimorar as interações entre líder e liderados.

Objetivo/proposta: O objetivo desta pesquisa é apresentar 4 dimensões de estudo para a liderança em equipes multiculturais, a partir da revisão sistemática da literatura; entendê-las pode colaborar para o comportamento organizacional diante da transformação digital. A escolha desse tema se justifica pelo crescimento de avanços tecnológicos e inovações disruptivas vivenciados por profissionais e organizações.

Procedimentos Metodológicos: A coleta foi realizada em 10 de julho de 2023, na base de dados *Web of Science*, usando as palavras-chave "*Multicultural Teams*", "*Leadership*" e "*Performance*". Conforme a aplicação dos critérios de seleção na base de dados *Web of Science*, foram identificados 48 artigos. Após a exclusão dos artigos sem acesso gratuitos, 18 artigos foram submetidos a uma leitura aprofundada e análise cuidadosa, a fim de extrair informações em duas fases: (1) a triagem inicial dos títulos e resumos; e (2) a análise dos textos completos de estudos relevantes ao tema de liderança de equipes multiculturais.

Principais Resultados: A partir da análise da amostra de 18 artigos sobre a liderança de equipes multiculturais, destaca-se o aumento significativo de publicações a partir de 2021, estimuladas pelo período pandêmico. Além disso, nota-se que a Europa lidera em número de publicações, seguida da América do Norte e Ásia, evidenciando o interesse regional. Os artigos mais citados revelam que a liderança inclusiva e adaptativa é fundamental para o sucesso das equipes multiculturais nos mais variados ambientes.

Considerações Finais/Conclusão: A revisão apresenta um panorama abrangente acerca da discussão da liderança de equipes multiculturais, com base em uma variedade de artigos

coletados na base de dados *Web of Science*. Conclui-se que essa gestão se apresenta como um desafio complexo, mas que pode ser realizado de forma eficaz se conduzido de maneira a favorecer a integração da equipe e adaptações às transformações organizacionais e tecnológicas. A revisão, além de cumprir com o objetivo proposto, oferece *insights* práticos e teóricos para profissionais de empresas globais.

Contribuições do Trabalho: Dado que a utilização de tecnologias digitais dispara novos modelos de negócios, processos e experiências profissionais, que podem potencializar incrementos no desempenho das equipes, esta pesquisa contribui por lançar luz à perspectiva dos gestores globais, no contexto da transformação digital, para superar as barreiras de tempo e espaço na liderança de equipes multiculturais, promovendo uma cultura colaborativa e adaptativa às mudanças tecnológicas.

Palavras-Chave: Liderança; Equipes multiculturais; Performance.

1. Introdução

As equipes multiculturais, como o próprio nome sugere, são compostas por indivíduos que possuem origens culturais diversas, incluindo diferenças relacionadas a nacionalidade, etnia, língua, convicções e comportamentos. Hofstede (2010) ressalta em seus estudos a importância de compreender e adaptar a liderança de acordo com as particularidades culturais dos membros da equipe. Para que as influências culturais não afetem o comportamento no trabalho e as práticas de liderança em equipes multiculturais, uma vez que cada membro traz consigo perspectivas, valores e crenças culturais distintas.

Assim, no contexto global, a liderança eficaz é fundamental para lidar com a diversidade cultural e gerenciar as diferenças na forma de trabalho das equipes em diferentes regiões do mundo (Yukl, 2012). No que diz respeito ao contexto digital, os líderes devem estar atualizados em relação às novas tecnologias e compreender como aproveitar o potencial das ferramentas digitais para promover a inovação, a colaboração e a eficiência operacional (Lepak; Snell, 1999).

Com a transformação digital, as organizações enfrentam constantes desafios que potencializam o papel dos líderes de incentivar a aprendizagem contínua, a experimentação e a adaptação às novas demandas do ambiente de trabalho, que está em constante evolução (Avolio; Sosik; Kahai, 2003).

Dessa forma, a diversidade cultural torna-se uma valiosa vantagem estratégica para as organizações, pois tem o potencial de promover criatividade, inovação e capacidade de resolver problemas de forma mais eficaz (Blake; Cox, 1991) e de superar a média de produtividade em comparação com equipes homogêneas dado à presença de diferentes visões e experiências entre os integrantes da equipe, o que cria um ambiente favorável para a emergência de uma ampla variedade de ideias, por outro lado, apresenta alguns desafios (Adler; Gundersen, 2008).

Assim, este artigo tem como objetivo apresentar dimensões de estudo para a liderança em equipes multiculturais, a partir da revisão sistemática da literatura, afinal, entendê-las pode colaborar para o comportamento organizacional diante da transformação digital. A escolha desse tema se justifica pelo crescimento de avanços tecnológicos e inovações disruptivas vivenciados por profissionais e organizações.

Dado que a utilização de tecnologias digitais dispara novos modelos de negócios, processos e experiências profissionais, que podem potencializar incrementos no desempenho das equipes, passa a ser fundamental que os líderes estejam cientes das tendências tecnológicas emergentes e como estas podem ser utilizadas para aprimorar as práticas de trabalho da sua equipe.

Um dos principais desafios da transformação digital para os gestores de equipes multiculturais é o acesso a um vasto conjunto de informações e dados que permitem a coleta e

análise em tempo real, fazendo com que os líderes tomem decisões mais precisas e embasadas em evidências (Brynjolfsson; McAfee, 2017).

Outro aspecto relevante é a forma com que as tecnologias digitais favorecem a comunicação e interação entre o líder e seu time, uma vez que fornecem meios de comunicação mais ágeis e eficientes, permitindo a colaboração virtual e a participação em reuniões remotas por meio de videoconferências e plataformas de comunicação online (Clegg *et al.*, 2017).

Como contribuição, esta pesquisa lança luz à perspectiva dos gestores globais, no contexto da transformação digital, para superar as barreiras de tempo e espaço na liderança de equipes multiculturais, promovendo uma cultura colaborativa e adaptativa às mudanças tecnológicas.

2. Fundamentação teórica

2.1. Equipes multiculturais

De acordo com Rodrigues (2010), as equipes multiculturais são definidas por grupos de indivíduos oriundos de diferentes nacionalidades e que cooperam em um projeto global, apresentando uma grande diversidade cultural. Dessa forma, a diversidade se mostra de forma mais evidente na pluralidade cultural, apesar de poder ser identificada em grupos de diversas instâncias.

Por isso, o termo equipes multicultural é constantemente utilizado no contexto dos negócios, sem negar as diferenças culturais dentro de uma mesma nacionalidade. As autoras Adler e Gunderson (2008) dividiram as equipes multiculturais em três grupos: equipes simbólicas contendo um único membro de outra cultura, equipes biculturais tendo membros de duas culturas, e equipes multiculturais compostas por membros de três ou mais culturas. Em contrapartida, definimos como equipes homogêneas aquelas cujos membros vêm todos do mesmo grupo cultural.

A partir da década de 90, os negócios globais tomaram impulso e a gestão de pessoas com culturas diferentes passou a ser uma realidade para um número cada vez maior de organizações. Essa realidade foi estimulada com as tecnologias que proporcionaram oportunidades para colaboração global, conscientização cultural e flexibilidade no trabalho. Assim, surge a preocupação com o entendimento das influências que impactam o desempenho dessas equipes, e a competência multicultural torna-se fator de sucesso para um gerente de projetos (Bueno, 2010; PMI, 2013).

Além das diferenças relacionadas à localização geográfica, outras como diferenças linguísticas, questões políticas internas e externas, questões culturais (PMI, 2013) devem ser consideradas, pois podem gerar desafios decorrentes da falta de compreensão e preconceitos entre grupos que afetam o desempenho da equipe (Earley; Gibson, 2002; Kooij *et al.*, 2008).

Contudo, em contrapartida, a diversidade cultural pode trazer consigo uma variedade de informações e perspectivas benéficas para a equipe, tais como: lidar com problemas, tomar decisões, estimular a criatividade e a inovação, e, em última análise, melhorar o desempenho coletivo (Ely; Thomas, 2001; Pieterse *et al.*, 2012). Especificamente, A Figura 1 aponta algumas vantagens e desvantagens da equipe multicultural.

<p>Vantagens sinérgicas:</p> <p>Benefícios organizacionais derivados da diversidade cultural</p> <p><i>Expandindo significados</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Maior abertura para novas ideias • Perspectivas múltiplas • Interpretações múltiplas <p><i>Expandindo alternativas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentando a criatividade • Aumentando a flexibilidade • Aumentando habilidade de resolução de problemas 	<p>Desvantagens:</p> <p>Custos organizacionais derivados da diversidade organizacional</p> <p><i>Diversidade aumenta</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiguidade • Complexidade • Confusão <p><i>Dificuldade para convergência de significados</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falhas na comunicação • Mais difícil de chegar ao consenso <p><i>Dificuldade para convergência de ações</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mais difícil de chegar a um acordo sobre ações específicas
<p>Vantagens específicas da cultura:</p> <p>Benefícios em se trabalhar com uma cultura em particular</p> <p><i>Melhor entendimento de funcionários locais</i></p> <p><i>Melhor habilidade em trabalhar eficazmente com clientes locais</i></p> <p><i>Melhor habilidade em vender eficazmente para clientes locais</i></p> <p><i>Aumento do entendimento do ambiente cultural, político, social, legal e econômico local.</i></p>	<p>Desvantagens específicas da cultura:</p> <p>Custos inerentes ao se trabalhar com uma cultura em particular</p> <p><i>Supergeneralização</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • De políticas organizacionais • Estratégias organizacionais • Práticas organizacionais • Procedimentos organizacionais <p><i>Etnocentrismo</i></p>

Figura 1 - Principais vantagens e desvantagens da equipe multicultural.
Fonte: Monteiro (2008).

Como representado na Figura 1, existem inúmeras vantagens e desvantagens potenciais decorrente da diversidade presente nas equipes multiculturais. Como desvantagens, podemos destacar a maior possibilidade de desentendimentos e de levar mais tempo para alinhar as expectativas do grupo, assim como criar soluções para conflitos internos. Já como vantagens, destacam-se os momentos em que a organização pretende expandir suas perspectivas,

estratégias, táticas e abordagens, de forma que a diversidade pode tornar-se vantajosa em tentativas de reposicionamento da organização, lançamento de um novo projeto, criação de uma nova ideia, desenvolvimento de um novo plano de negócio, design de uma nova operação, ou avaliação de tendências emergentes a partir de perspectivas diversas e inéditas (Adler; Gundersen, 2008).

Além dessa bagagem de possibilidades que o conceito traz, a adaptação pode ser um desafio tanto para os membros internacionais da equipe que precisam se ajustar à cultura do país local, quanto para os membros da cultura local que precisam se adaptar a trabalhar com os parceiros estrangeiros (Black *et al.*, 1991). Ao mesmo tempo que para as empresas é vantajoso resolver problemas que atravessam fronteiras nacionais, pois a diversidade cultural também implica na complementaridade de conhecimentos, experiências e perspectivas que podem melhorar o desempenho da equipe.

Assim, o desafio para organizações multinacionais é o bom gerenciamento e aproveitamento da diversidade cultural da equipe, buscando amenizar os efeitos negativos e promover os efeitos positivos dessa diversidade (Earley; Gibson, 2002), uma vez que a cultura influencia profundamente as percepções, as expectativas e as interações das pessoas, e ignorar essas diferenças pode levar a mal-entendidos, conflitos e baixo desempenho. (Hofstede, 2010)

Em suma, é importante para as empresas considerarem estratégias que abordem as diferenças culturais, desde o recrutamento e treinamento até a gestão e liderança de equipes. Isso inclui adaptar as práticas de comunicação, as estratégias de motivação, os estilos de liderança e as estratégias de resolução de conflitos para atender às necessidades e valores culturais das equipes multiculturais.

2.2. A liderança nas equipes multiculturais

Um pilar fundamental da gestão de pessoas nas organizações é promover um ambiente de trabalho em que os profissionais se sintam motivados a se esforçar para melhorar o desempenho organizacional da equipe. Por muito tempo, essa função foi atribuída especialmente a área de recursos humanos, mas com o passar dos anos e a transformação da estrutura das organizações, essas atividades relacionadas a gestão de pessoas têm sido gradualmente descentralizadas e se tornado responsabilidade dos líderes de equipes que, por sua vez, estão mais próximos da linha operacional e possuem maior contato com seus membros e, consequentemente, maior poder de influenciá-los em suas operações (Kuvaas *et al.*, 2014).

Assim, para as equipes multiculturais de trabalho é de extrema importância que a liderança tenha a mente aberta para o impacto positivo da diversidade cultural e atue de forma a estimular a criatividade, reflexão, produtividade, respeito e um ambiente propício para tomada de decisões, garantindo que os membros recebam o mérito por suas produções. Por outro lado, a gestão de equipes multiculturais também exige flexibilidade, já que grupos tão diversos apresentam desafios maiores de coesão como o apresentado anteriormente (Carvalho, 2015).

Como a presença de equipes multiculturais é muito maior em empresas globais, é comum que a cultura e a nacionalidade do país anfitrião sejam dominantes na composição das equipes (Knippenberg; Troster, 2012). Por este motivo, esses líderes devem buscar o equilíbrio entre continuar gerenciando de acordo com a sua cultura e se adaptar à cultura dos outros envolvidos.

Nesse contexto, é importante levar em conta a origem cultural do líder, que pode ser "local" ou "estrangeiro". Líderes "locais" são do país anfitrião e compartilham a mesma cultura da maioria dos membros da equipe, enquanto líderes "estrangeiros" são de outro país e representam uma minoria cultural na equipe do país anfitrião (Staples, 2008; Adler; Gundersen, 2008).

Em complemento, Stam, Knippenberg e Raithel (2020) afirmam que líderes estrangeiros têm mais experiência em lidar com a diversidade cultural devido à sua situação de expatriado. Como a maioria das pessoas em um país anfitrião é do próprio país, os líderes estrangeiros têm mais oportunidades de interação intercultural em comparação aos líderes locais. Portanto, é razoável supor que os líderes estrangeiros têm mais chances de desenvolver uma compreensão da diversidade cultural devido à sua maior exposição a ela.

Para promover um bom desempenho das equipes é necessário que esses grupos sejam socialmente coesos, ou seja, estejam dispostos a se unir, colaborar, respeitar e compartilhar confiança. Isso pode ser um grande desafio quando se trata de equipes multiculturais, que enfrentam complexidades adicionais como distância física, comunicação menos natural e dificuldades em alcançar atitudes inclusivas, o que pode acabar favorecendo a formação de subgrupos internos da equipe com base nas variações no uso da linguagem e outros aspectos culturais (Lauring; Jonasson, 2018).

Sendo assim, a liderança desempenha um papel fundamental corrigindo deficiências nas operações de grupo e assegurando uma comunicação interna adequada através de atitudes inclusivas. Esse papel torna-se especialmente significativo em equipes virtuais globais, onde os líderes são responsáveis por promover e facilitar a comunicação entre os membros, já que os problemas de colaboração relacionados à linguagem aumentam quando

o trabalho em equipe ocorre em um ambiente virtual em comparação com a interação presencial. O autor Sawyer *et al.* (2005) define atitudes inclusivas do grupo em equipes diversas como a consciência e aceitação tanto das semelhanças quanto das diferenças que existem entre os membros do grupo.

Como estilos de gerenciamento que favoreçam o desempenho de uma equipe multicultural, destacam-se a liderança transformacional e a liderança transacional, que refletem no comportamento dos grupos de maneiras diferentes e significativas. De qualquer forma, ambas precisam ser adaptadas para atender as particularidades de uma equipe multicultural, respeitando suas diferenças.

3. Método da Pesquisa

Este estudo contou com a pesquisa exploratória para buscar uma visão internacional e rica em detalhes de referenciais teóricos relacionados ao tema, com intenção de aprofundar as bases de conhecimento acerca da problemática estudada. Assim, realizou-se uma revisão sistemática de literatura (RSL), garantindo uma abordagem transparente, replicável e baseada em evidências, para além de uma simples revisão narrativa (Littell *et al.*, 2008).

Na RSL, a seleção dos artigos foi conduzida em duas fases: (1) a triagem inicial dos títulos e resumos; e (2) a análise dos textos completos de estudos relevantes ao tema de liderança de equipes multiculturais. Realizou-se a análise dos estudos por meio da abordagem de síntese narrativa, na qual os pesquisadores estudaram de forma minuciosa cada estudo individualmente, extraindo os resultados principais e as conclusões destacadas em cada pesquisa (Grant; Booth, 2009).

Buscou-se destacar padrões e tendências que estão surgindo na literatura, como a possível falta de estudos em certas áreas geográficas, aumento no número de publicações por ano, os principais tipos de abordagem de pesquisas e, conseqüentemente, a proposta de algumas dimensões de estudo mais evidentes na amostra de artigos pesquisada.

Para tanto, foi realizada a coleta de artigos pela base de dados *Web of Science*, a fim de identificar lacunas na literatura, destacar tendências e padrões, e oferecer uma base sólida para futuras investigações (Smith *et al.*, 2018). Como palavras-chaves foram usadas: “*multicultural teams*”, “*leadership*” e “*performance*”, todas atreladas umas às outras, ou seja, procurou-se por artigos sobre liderança de equipes multiculturais e que estivessem ligados ao tema performance. Para aprimorar a coleta, optou-se por filtrar documentos do tipo “artigo” e foram selecionadas apenas as áreas de estudo relacionadas à pesquisa em

questão. Além disso, foi aplicado um filtro para incluir apenas documentos de livre acesso, conforme detalhado no Quadro 1.

Ações	Detalhamentos
Definição da pergunta de pesquisa	Quais as particularidades da liderança de equipes multiculturais diante da transformação digital?
Base de busca	Acesso ao portal <i>Web of Science</i>
Critérios de inclusão para pesquisa	Palavras-chave: (<i>multicultural teams</i>) e (<i>leadership</i>) e (<i>performance</i>) Ano de publicação:(todos) Área de pesquisa: <i>Business Economics</i> ou <i>Psychology</i> ou <i>Education</i> <i>Educational Research</i> ou <i>Science Technology Other Topics</i> ou <i>Engineering</i> ou <i>Sociology</i> Tipos de documento: artigo Data da pesquisa: 10 de julho de 2023 Resultado: 48 registros
Critérios de exclusão dos artigos	30 registros não disponíveis gratuitamente para <i>download</i> Resultado: 18 registros

Quadro 1 - Etapas no percurso metodológico da RSL.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme a aplicação dos critérios de seleção na base de dados *Web of Science*, foram identificados 48 artigos que atenderam aos critérios pré-definidos e foram considerados relevantes para o estudo em questão. Após a exclusão dos artigos sem acesso gratuito, 18 artigos foram submetidos a uma leitura aprofundada e análise cuidadosa, a fim de extrair informações pertinentes ao objetivo da pesquisa. A seleção desses artigos possibilitou uma abordagem concentrada e direcionada, com o objetivo de obter uma compreensão aprofundada do tema de liderança de equipes multiculturais e contribuir para o avanço do conhecimento na área em análise.

A busca por acesso livre CAFe, no Periódicos Capes, resultou em uma redução significativa no número de artigos selecionados. No entanto, os artigos que foram incluídos nesta seleção contribuem de forma relevante para o tema do estudo. Esses artigos abordam questões pertinentes relacionadas aos desafios e oportunidades que surgem com a diversidade cultural e a adoção das tecnologias digitais nas equipes de trabalho, fornecendo informações valiosas sobre estratégias de liderança e desenvolvimento de habilidades interculturais trazidas pela transformação digital. O Quadro 2 apresenta o percurso da pesquisa realizada na plataforma.

Trilhas de busca	Resultados
<i>multicultural teams</i> (Tópico) AND <i>leadership</i> (Todos os campos) AND <i>performance</i> (Todos os campos)	58
<i>multicultural teams</i> (Tópico) AND <i>leadership</i> (Todos os campos) AND <i>performance</i> (Todos os campos) and Artigo (Tipos de documento)	50
<i>multicultural teams</i> (Tópico) AND <i>leadership</i> (Todos os campos) AND <i>performance</i> (Todos os campos) and Artigo (Tipos de documento) and English (Idiomas) and <i>Business Economics or Psychology or Education Educational Research or Science Technology Other Topics or Engineering or Sociology</i> (Áreas de pesquisa)	48
<i>multicultural teams</i> (Tópico) AND <i>leadership</i> (Todos os campos) AND <i>performance</i> (Todos os campos) and Artigo (Tipos de documento) and English (Idiomas) and <i>Business Economics or Psychology or Education Educational Research or Science Technology Other Topics or Engineering or Sociology</i> (Áreas de pesquisa) and Todos de acesso aberto (Acesso Aberto)	18

Quadro 2 - Informações das buscas *Web of Science*.

Fonte: Elaboração pelos autores a partir dos resultados da plataforma *Web of Science* em 10/07/2023.

4. Análise dos resultados

Nesta seção, são apresentados os resultados referentes à análise dos 18 artigos selecionados para este estudo. Após a seleção dos 18 artigos na plataforma da *Web of Science*, foi realizada a leitura e análise deles. Para uma melhor compreensão da relevância e impacto desses artigos, eles foram codificados e ordenados por ano de publicação. Além disso, realizou-se uma síntese dos principais resultados dos artigos selecionados e suas contribuições, organizados em ordem cronológica de publicação, conforme Quadro 3.

Cód.	Título	Autores	Ano	Fonte	Abordagem de pesquisa	Resultados e contribuições	Citações
A1	Collaboration for the common good: An examination of challenges and adjustment processes in multicultural collaborations	Dibble; Gibson	2013	Journal Of Organizational Behavior	Prática qualitativa	Os autores apresentam implicações teóricas e práticas ao examinarem questões de campo de 16 colaborações humanitárias multiculturais de construção de casas, para analisar os principais desafios e processos de ajuste em colaborações multiculturais, como falta de integração organizacional e diferenças culturais.	13
A2	An opportunity for east and west to share leadership: A multicultural analysis of shared leadership preferences in global teams	Herbert; Mockaitis; Zander	2014	Asian Business & Management	Prática quantitativa	O estudo, ao utilizar uma amostra de 357 potenciais membros de equipes dispersas globalmente, identifica uma relação significativa entre valores culturais individuais, como individualismo horizontal e coletivismo horizontal, e preferências de liderança compartilhada.	10
A3	Gender, ethnicity and teaching evaluations: Evidence from mixed teaching teams	Wagner <i>et al.</i>	2016	Economics Of Education Review	Prática quantitativa	O artigo contribui mostrando a importância de abordar questões de gênero na liderança de equipes multiculturais e promover a equidade de gênero e diversidade nas equipes acadêmicas, ressaltando como esta abordagem é fundamental para garantir igualdade de oportunidades e alcançar uma liderança eficaz e representativa.	37

A4	Team Diversity and Categorization Saliency: Capturing Diversity-Blind, Intergroup-Biased, and Multicultural Perceptions	Mayo <i>et al.</i>	2016	Organizational Research Methods	Teórica metodológica	O artigo propõe uma técnica inovadora para medir a saliência das categorizações sociais em equipes diversas. Isso contribui para o tema de liderança em equipes multiculturais ao fornecer <i>insights</i> sobre como compreender e abordar a saliência das categorias sociais em equipes diversas.	15
A5	Can leadership compensate for deficient inclusiveness in global virtual teams?	Lauring; Jonasson	2018	Human Resource Management Journal	Prática quantitativa	O artigo aborda os desafios da colaboração em equipes virtuais globais, apresentando fatores identificados para melhorar a produtividade. O estudo confirma a hipótese de que a motivação inspiradora do líder pode compensar a falta de atitudes inclusivas do grupo, fornecendo diretrizes para intervenções de RH em equipes virtuais globais.	22
A6	Global Collaborative Team Performance for the Revision of the International Classification of Diseases: A Case Study of the World Health Organization Field Studies Coordination Group	Guler <i>et al.</i>	2018	International Journal Of Clinical And Health Psychology	Prática qualitativa	O estudo analisa o desempenho do Grupo de Coordenação de Estudos de Campo (FSCG) da Organização Mundial da Saúde (OMS) na revisão da Classificação Internacional de Doenças (CID), destacando os desafios e sucessos enfrentados pela equipe, incluindo a formação e gestão de equipes internacionais compostas por profissionais multiculturais e multilíngues. Os resultados mostram a importância da liderança eficaz e da superação de barreiras para o sucesso da equipe.	2

A7	Conflict Management, Team Coordination, and Performance Within Multicultural Temporary Projects: Evidence From the Construction Industry	Tabassi; Abdulla; Bryde	2019	Project Management Journal	Prática quantitativa	O estudo examina a relação entre estilo de gerenciamento de conflitos, coordenação de equipe e desempenho em equipes multiculturais de projetos. Os resultados revelam que o estilo de evitar o gerenciamento de conflitos, por exemplo, pode ter um impacto positivo no desempenho das equipes multiculturais. Esses <i>insights</i> contribuem para a compreensão da liderança em equipes multiculturais.	25
A8	Team Management, Diversity, and Performance as Key Influencing Factors of Organizational Sustainable Performance	Cizmas <i>et al.</i>	2020	Sustainability	Prática quantitativa	Com base em estudos e literatura específica de gestão organizacional e gestão de equipes de trabalho, o artigo contribui com o conteúdo das funções gerenciais no contexto do trabalho em equipe e reconhece as formas de expressão do desempenho das equipes diversificadas pela diversidade, envolvendo 189 entrevistados que trabalham em projetos de TI na Romênia ou na República Tcheca.	4
A9	Can Cultural Intelligence Affect Employee's Innovative Behavior? Evidence From Chinese Migrant Workers in South Korea	Fan <i>et al.</i>	2020	Frontiers In Psychology	Prática quantitativa	O artigo explora o efeito da inteligência cultural (CQ) no comportamento inovador dos trabalhadores migrantes. Os autores concluem que o CQ dos trabalhadores migrantes influencia positivamente seu comportamento inovador por meio do compartilhamento de conhecimento.	3

A10	Multicultural R&D team operations in high-tech SMEs: Role of team task environment and individual team members' personal experiences	Arslan <i>et al.</i>	2021	Journal Of Business Research	Prática quantitativa	O artigo aborda a influência do ambiente de trabalho e das experiências pessoais dos membros da equipe nas operações de equipes multiculturais de pesquisa e desenvolvimento em pequenas e médias empresas. Contribui ressaltando as experiências pessoais dos membros individuais, tanto em tarefas específicas quanto em experiências culturais.	8
A11	Prompt-Specificity in Scenario-Based Assessments: Associations With Personality Versus Knowledge and Effects on Predictive Validity	Rockstu; Lievens	2021	Journal Of Applied Psychology	Prática quantitativa	Os resultados do artigo mostram que a menor especificidade do prompt aumenta a importância da tomada de perspectiva e da abertura à experiência nas pontuações e na validade preditiva do desempenho intercultural.	4
A12	Global and local identities on the balance scale: Predicting transformational leadership and effectiveness in multicultural teams	Lisak; Harush	2021	Plos One	Prática quantitativa	O artigo examina como as configurações de identidade social dos líderes influenciam seus comportamentos de liderança transformacional e sua eficácia em ambientes multiculturais. Os resultados, obtidos a partir de uma amostra de 298 alunos de MBA em 77 equipes multiculturais, suportam a teoria, destacando a importância da identidade equilibrada dos líderes para seu desempenho e eficácia transformacional.	3

A13	In search of the Holy Grail in global virtual teams: The mediating role of satisfaction on performance outcomes	Gilli <i>et al.</i>	2022	Journal Of Business Research	Prática quantitativa	A principal contribuição do artigo é mostrar que, em GVTs (Equipes virtuais globais), a satisfação individual com o esforço e o desempenho da equipe está negativamente relacionada ao desempenho individual, enquanto a satisfação média da equipe está associada a um maior desempenho individual e de equipe.	3
A14	Opportunities: Source of synergy, or of conflict? Positioning of creative industry actors within a European Capital of Culture Project	Popa <i>et al.</i>	2022	Plos One	Prática qualitativa e quantitativa	O artigo analisa o posicionamento e as interações dos atores das indústrias criativas em um projeto cultural chamado “Timisoara Capital Europeia da Cultura 2021”. Os resultados revelam os desafios e bloqueios enfrentados na implementação do projeto, destacando a importância da liderança na gestão dessas equipes multiculturais.	1
A15	Multilingual and multicultural managers' effects on team performance: insights from professional football teams	Szymanski; Alon; Kalra	2022	Multinational Business Review	Prática quantitativa	O artigo analisa o impacto de gerentes multilíngues e multiculturais no desempenho de equipes multinacionais, concluindo que gerentes multiculturais têm um impacto positivo quando a equipe está em um ambiente diversificado, enquanto gerentes multilíngues melhoram o desempenho em ambientes menos diversificados.	1

A16	Exploring the Influence of Culture in the Present and Future of Multicultural Organizations: Comparing the Case of Spain and Latin America	Rodriguez-Rivero; Ortiz-Marco; Patino-Arenas	2022	Sustainability	Prática quantitativa	Os autores fazem uma comparação entre a gestão de equipes multiculturais na Espanha e na América Latina, destacando a influência da cultura. Os resultados revelam diferenças nos comportamentos percebidos pelos participantes, sugerindo a necessidade de fortalecer a gestão do trabalho em equipe em projetos multiculturais	0
A17	Defining the Climate for Inclusiveness and Multiculturalism: Linking to Context	Cunningham	2023	Administrative Sciences	Teórica qualitativa	O artigo ajuda a compreender como criar um clima inclusivo levando em conta o contexto e o ambiente social, por meio de entrevistas com funcionários de organizações que trabalham com povos indígenas e minorias. Foram identificadas categorias como liderança comprometida, práticas multiculturais e participação em iniciativas de engajamento.	0
A18	Exploring the Relationship between Cultural Intelligence (CQ) and Management Competencies (MC)	Garamvolgy; Rudnak	2023	Sustainability	Prática quantitativa	O estudo destaca a relação positiva entre a Inteligência Cultural dos gerentes e suas competências gerenciais. Os resultados revelam que os gerentes com um maior nível de Inteligência Cultural são mais eficazes em seus papéis de liderança.	0

Quadro 3 - Sistematização dos artigos selecionados na amostra.

Fonte: Elaboração pelos autores a partir dos resultados da plataforma WOS em 10/07/2023.

A Figura 2 apresenta a evolução das publicações sobre o tema ao longo dos anos, considerando os artigos selecionados na base de dados da *Web of Science*. Observa-se um aumento significativo nas publicações a partir de 2021, possivelmente relacionado à pandemia da covid-19 e à crescente adoção do trabalho remoto. Ainda neste ano 2023, registra-se o maior número de artigos publicados, totalizando 4 estudos. No entanto, nos anos anteriores, o volume de publicações é consideravelmente baixo.

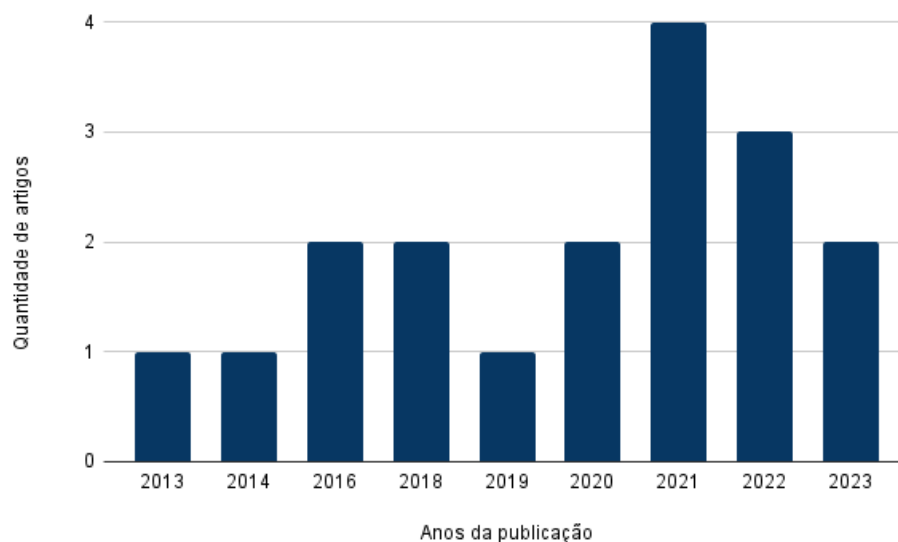


Figura 2 - Artigos por ano de publicação.
Fonte: *Web of Science*.

Em seguida, os dados explicitados na Figura 3 evidenciam a relevância da Europa como uma região líder em pesquisas sobre liderança de equipes multiculturais, com um total de 9 publicações. A América do Norte também se destaca, contribuindo com 5 artigos publicados que enriquecem o campo científico de estudo. A Ásia, com seus 3 artigos, apresenta uma crescente participação nesse tema, refletindo um interesse crescente na região. Por outro lado, a Oceania apresenta apenas 1 artigo publicado, sinalizando uma menor representatividade na área de estudo.

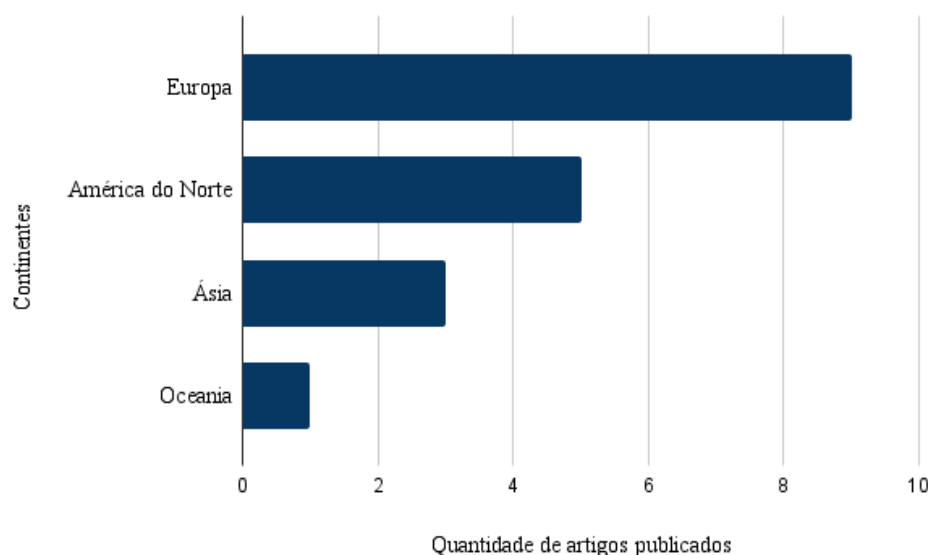


Figura 3 - Número de artigos por continente.

Fonte: *Web of Science*.

Os três artigos mais citados, codificados com os números A3, A5 e A7, que tratam do tema da liderança de equipes multiculturais, são originários da Europa e apresentam análises pertinentes sobre a relevância da liderança adaptativa em contextos diversificados. O estudo A3 é o mais citado dos resultados da busca, com 37 citações no total, aborda efeitos de gênero e etnia, enquanto o A5, explora a relação entre o estilo de gerenciamento de conflitos e, por fim, o artigo A7, terceiro mais citado nos resultados das buscas da *Web of Science*, aborda os desafios das equipes virtuais globais em alcançar colaboração interna em ambientes diversificados.

Por fim, os três estudos reforçam a relevância da liderança adaptativa e inclusiva, mostrando o quanto o multicultural permite inserir pessoas em ambientes diversos. Eles enfatizam a necessidade de uma gestão de conflitos adequada e a valorização das atitudes inclusivas pelo líder para o sucesso das equipes em diversos contextos. Estas pesquisas apresentam contribuições significativas para o desenvolvimento do estudo sobre lideranças efetivas e a promoção de ambientes de trabalho mais produtivos e inclusivos em organizações com equipes multiculturais.

Com relação à abordagem de pesquisa, notou-se uma variedade de enfoques investigativos. Foram identificados 13 (treze) artigos que adotaram uma abordagem prática quantitativa, utilizando questionários, experimentos e análise estatística para obter resultados mensuráveis sobre a relação entre liderança, multiculturalidade e desempenho de equipe, diante da transformação digital. Por outro lado, três artigos optaram por uma abordagem prática qualitativa, buscando aprofundar a compreensão dos temas de estudo através de entrevistas, estudos de caso e análise de conteúdo.

A abordagem teórica metodológica foi utilizada em apenas um artigo, assim como o artigo restante utilizou uma abordagem mista - qualitativa e quantitativa, combinando entrevistas e análise estatística para fornecer uma visão abrangente sobre os aspectos da liderança em equipes multiculturais no contexto da transformação digital e sua influência na performance. No Quadro 4, será possível visualizar a relação dos códigos dos artigos com os tipos de abordagem de pesquisa.

Tipo de abordagem	Artigos com integração	Quantidade de artigos
Quantitativa	2, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 18	13
Qualitativa	1, 6, 17	3
Teórica	4	1
Mista (qualitativa e quantitativa)	14	1

Quadro 4 - Tipos de abordagem de pesquisa e integração com os artigos pesquisados.
Fonte: Elaboração própria.

Como resultado, a análise dos artigos com diferentes abordagens de pesquisa proporcionou uma visão abrangente da multiculturalidade nas organizações. A pesquisa teórica aprofundou o estudo ao explorar os conceitos e hipóteses da liderança em equipes multiculturais e identificar estratégias para promover um ambiente inclusivo. Por sua vez, as pesquisas quantitativas foram fundamentais para medir comportamentos associados a dimensões culturais específicas, apresentando objetivos sobre a relação entre liderança, multiculturalidade e desempenho da equipe. Por fim, a coleta de dados qualitativos enriqueceu a análise ao trazer relatos detalhados destacando a importância de promover um ambiente de trabalho que valorize a diversidade cultural e contribua para a formação de equipes mais inclusivas e produtivas.

Assim, no intuito de guiar interessados no tema, a partir dos resultados de pesquisa dos 18 artigos, foi possível categorizá-los em quatro dimensões de estudo, conforme Quadro 5. A saber: Dimensão 1 – Desafios da liderança em equipes multiculturais; Dimensão 2 - Alinhamento cultural entre profissionais e organizações; Dimensão 3 – Diversidade e inclusão em equipes multiculturais; e Dimensão 4 – Estilos de liderança em equipes multiculturais.

Dimensões	Artigos
(i) - Desafios e adaptações na liderança de equipes multiculturais	A1, A6, A14
(ii) - Alinhamento cultural entre profissionais e organizações	A9, A10, A11, A13, A15, A16, A18
(iii) - Diversidade e inclusão nas equipes multiculturais	A3, A4, A17
(iv) - Estilos de liderança e desempenho de equipes multiculturais	A2, A5, A7, A8, A12

Quadro 5 - A dimensão de equipes multiculturais e suas relações categorizadas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Essa categorização, apresentada no Quadro 5, proporciona uma estrutura sistematizada dos 18 artigos para compreender a variedade de assuntos discutidos e suas interconexões, bem como, para apontar quatro dimensões encontradas e discutidas a seguir.

(i) Desafios e adaptações na liderança de equipes multiculturais

Dibble e Gibson (2013) buscam entender como as equipes temporárias, que não têm a mesma base organizacional sólida, enfrentam os desafios decorrentes da diversidade cultural. O foco do estudo são os conflitos interpessoais entre membros de diferentes culturas, bem como as adaptações realizadas frente a heterogeneidade na colaboração entre os membros da equipe.

Complementarmente, Popa et al. (2022) abordam as dinâmicas de liderança nas indústrias criativas, revelando a complexidade das interações interpessoais, demonstrando a importância de liderança eficaz em contextos multiculturais. Enquanto que Guler et al. apontam que a colaboração intercultural na área da saúde requer compreensão, estratégias e parcerias eficazes para mitigar os desafios e impactos dos transtornos mentais em todo o mundo.

Nesta dimensão 1, enfatiza-se como a liderança é importante para resolver problemas em equipes multiculturais, mostrando que é essencial que o líder seja inclusivo, motivador e flexível para lidar com diferentes culturas e pessoas. Os artigos também falam sobre os desafios de lidar com diferenças linguísticas e geográficas, mostrando como é difícil trabalhar em ambientes que não estão abertos a estas diferenças. Mesmo que os cenários sejam diferentes, a liderança mostra-se fundamental para conseguir bons resultados e superar desafios em configurações multiculturais.

(ii) Alinhamento cultural entre profissionais e organizações

Rodriguez-Rivero, Ortiz-Marco e Patino-Arena (2022) analisam as diferenças culturais percebidas entre grupos de estudantes de engenharia da Espanha e de países da América Latina, explorando como essas diferenças afetam as percepções de comportamentos desejados em contextos universitários. A partir disso, o estudo destaca a importância de compreender e alinhar as expectativas culturais entre profissionais em organizações multiculturais, além de fornecer contribuições valiosas sobre o gerenciamento de equipes multiculturais.

Assim, a inteligência cultural torna-se um fator que influencia o comportamento inovador de migrantes, com destaque para o papel do compartilhamento de conhecimento e do clima organizacional na promoção desse alinhamento cultural (Fan *et al.*, 2020); pois está diretamente relacionada às competências de gestão, enfatizando como líderes culturalmente sensíveis podem contribuir para um alinhamento eficaz entre profissionais e organizações, especialmente em equipes culturalmente diversas (Garamvolgy, Rudnak; 2023).

Enquanto que o local de trabalho e as experiências pessoais em equipes oferecem visões sobre como esses fatores afetam o alinhamento cultural nas organizações (Arslan *et al.*, 2021; Rockstu; Lievens, 2021, Szymanski; Alon; Kalra, 2022) também interferem na análise da satisfação e no desempenho de equipes virtuais, tanto individual quanto coletivo (Gilli *et al.*, 2022).

Nesta dimensão 2, os estudos oferecem uma compreensão abrangente das dinâmicas complexas envolvidas no alinhamento cultural entre profissionais e organizações multiculturais, fornecendo orientações práticas e teóricas para melhorar a eficácia no contexto organizacional para a gestão de potenciais conflitos.

(iii) Diversidade e inclusão em equipes multiculturais

Destacando a necessidade de abordagens multidisciplinares e metodologias inovadoras para compreender e promover a diversidade e inclusão em diferentes contextos organizacionais, Mayo *et al.* (2016) propõem uma abordagem para medir a qualidade da categorização social em equipes diversas.

Corroboram com este direcionamento, Cizmas *et al.* (2020) por explorarem como as funções de gerenciamento afetam o desempenho de equipes de TI diversas, Cunningham (2022) por definir um clima de inclusão nos contextos sociais das organizações que lidam com grupos minoritários e Wagner *et al.* (2016) por estudar as questões de gênero e diversidade. Assim, nesta dimensão 3, destacam-se os marcadores identitários - raça, identidade de gênero, orientação sexual, geração e pessoas com deficiência - individuais e contextos sociais específicos - localização geográfica, tipo de trabalho realizado e ambiente organizacional - como fatores importantes de estudo para promover diversidade e inclusão em equipes multiculturais.

(iv) Estilos de liderança e desempenho de equipes multiculturais

Por fim, para esta dimensão 4, Herbert, Mockaitis e Zander (2014) destacam a importância de compreender as preferências de liderança em diferentes contextos culturais, através da análise das abordagens de liderança compartilhada, apresentando o papel do coletivismo horizontal e do individualismo horizontal no desempenho das equipes. Enquanto que Luring e Jonasson (2018) colocam em foco a liderança por motivação inspiradora e como esta pode ser fundamental para a promoção da diversidade e colaboração em equipes virtuais globais. Ainda neste sentido, Lisak e Harush (2021) enfatizam que os comportamentos de liderança transformacional se mostram mais eficazes em contextos multiculturais e diretamente influenciados pelas configurações de identidade social dos líderes, que envolvem a identificação com culturas globais e também locais.

Cizmas et al. (2020) exploram as principais funções gerenciais, sendo elas: planejamento, liderança, controle e organização. E demonstram como o bom gerenciamento dessas funções impactam coletiva e individualmente no desempenho de equipes multiculturais, especialmente as envolvidas em projetos de Tecnologia da Informação (TI). Partindo de outra perspectiva, Tabassi, Abdulla e Bryde (2019) investigam 4 estilos de gerenciamento de conflitos em projetos multiculturais, chegando à conclusão de que a abordagem que evita conflitos tem o maior impacto positivo no desempenho dos profissionais.

Em geral, os artigos desta dimensão exploram como as diferentes abordagens de liderança, aliadas aos valores culturais, interagem em contextos diversos e multiculturais; assim, destacam a importância de considerar a diversidade cultural e as preferências individuais para liderar equipes em configurações multiculturais, em vista de obter o melhor desempenho dos profissionais.

5. Conclusões

Este artigo teve por objetivo apresentar, a partir de uma revisão sistemática da literatura, como tem sido desenvolvida a discussão acerca da liderança de equipes multiculturais e assim, propor 4 dimensões de estudo para os interessados no tema de pesquisa: (i) Desafios da liderança em equipes multiculturais; (ii) Alinhamento cultural entre profissionais e organizações; (iii) Diversidade e inclusão em equipes multiculturais; e (iv) Estilos de liderança em equipes multiculturais.

A partir da análise da amostra de 18 artigos coletados na base de dados *Web of Science*, nota-se que a temática tem despertado o interesse dos pesquisadores principalmente nos últimos dois anos, o que evidencia ainda mais a importância de se discutir as estratégias de gestão de equipes diversas, especialmente à luz da crescente influência da transformação digital.

Observa-se que a liderança eficaz de equipes multiculturais pode ser um desafio diante da complexidade das organizações, uma vez que requer a adaptação constante às mudanças organizacionais e aos avanços tecnológicos, dado que a diversidade cultural pode trazer consigo vantagens e desvantagens para as organizações, como já discutiam Ely e Thomas, (2001), Monteiro (2008) e Pieterse *et al.* (2012).

Sendo assim, entender as 4 dimensões propostas neste estudo, contribui para reforçar que o desempenho na gestão de equipes multiculturais é uma prioridade. Em meio a essas considerações, reforça-se a mensagem de que a liderança de equipes multiculturais requer uma abordagem sensível à cultura organizacional e adaptada ao contexto social envolvido.

Contudo, cabe ressaltar que a pesquisa foi realizada exclusivamente na base de dados internacional *Web of Science*, de forma que pode acabar por excluir estudos significativamente relevantes de outras bases, bem como os estudos nacionais. Além disso, a limitação da pesquisa

a artigos de língua inglesa e de acesso aberto pode restringir a abrangência dos resultados obtidos.

Por fim, propõe-se como agenda futura a realização de pesquisas empíricas e práticas, envolvendo profissionais e líderes que atuam em equipes globais, para obter percepções diretas de suas experiências. Além disso, o uso das ferramentas tecnológicas e inovadoras por parte desses profissionais, em prol da liderança colaborativa, é uma área que merece investigação adicional.

Referências

ADLER, N. J.; GUNDERSEN, A. **International dimensions of organizational behavior. Cincinnati, OH: South-Western, 2008.** Disponível em: https://perpustakaan.gunungsitolikota.go.id/uploaded_files/temporary/DigitalCollection/MDFjYzkyNzA4YTVjMzIyODYzNDdiZWJjNjYxYWM2ZDZhZWl4N2MxYg==.pdf. Acesso em: 29 jun. 2023.

ARSLAN, A. et al. Multicultural R&D team operations in high-tech SMEs: Role of team task environment and individual team members' personal experiences. **Journal of Business Research**, v. 128, p. 661-672, mai. 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296320300849>. Acesso em: 10 jul. 2023.

BLACK, J. S. et al. Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, abr. 1991, p. 291-317. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/258863?origin=crossref>. Acesso em: 19 jul. 2023.

BUENO, J. M. Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural. **FGV Repositório Digital**, fev. 2010. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4459>. Acesso em: 19 jul. 2023.

CARVALHAL, E. Negociação e administração de conflitos. **FGV Management**, set. 2015. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=1ymHCgAAQBAJ>. Acesso em: 10 jul. 2023.

CIZMAS, E. et al. Team Management, Diversity, and Performance as Key Influencing Factors of Organizational Sustainable Performance. **Sustainability**, v. 12, n. 18, set. 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/18/7414>. Acesso em: 19 jul. 2023.

CLEGG, S. et al. Strategy: Theory and Practice (2nd Ed). **Sage Publications**, jan. 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/318011886_Strategy_Theory_and_Practice_2nd_Ed. Acesso em: 10 jul. 2023.

COX, T. H.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Perspectives**, v. 5, n. 3, p. 45-56, mar. 1991. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ame.1991.4274465>. Acesso em: 1 jul. 2023.

CUNNINGHAM, JB. Defining the Climate for Inclusiveness and Multiculturalism: Linking to Context. **Administrative Sciences**, v. 13, n. 4, p. 1-26, abr. 2023. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/4/100>. Acesso em: 10 jul. 2023.

DIBBLE, R.; GIBSON, C. Collaboration for the common good: An examination of challenges and adjustment processes in multicultural collaborations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 34, n. 6, p. 764-790, ago. 2013. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.1872>. Acesso em: 19 jul. 2023.

EARLEY, P. C.; GIBSON, C. B. Multinational Work Teams: A New Perspective. **Routledge**, fev. 2002. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=Hh2QAgAAQBAJ>. Acesso em: 19 jul. 2023.

ELY, R. J.; THOMAS, D. A. Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, n. 2, jun. 2001, p. 229–273. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/2667087>. Acesso em: 19 jul. 2023.

FAN, P. et al. Can Cultural Intelligence Affect Employee's Innovative Behavior? Evidence From Chinese Migrant Workers in South Korea. **Frontiers in Psychology**, set. 2020. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.559246/full>. Acesso em: 23 jul. 2023.

GARAMVOLGYI, J.; RUDNAK, I. Exploring the Relationship between Cultural Intelligence (CQ) and Management Competencies (MC). **Sustainability**, v. 15, n. 7, abr. 2023, p. 1-18. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/7/5735>. Acesso em: 10 jul. 2023.

GILLI, K. et al. In search of the Holy Grail in global virtual teams: The mediating role of satisfaction on performance outcomes. **Journal of Business Research**, v. 146, jul. 2022, p. 325-337. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322002934>. Acesso em: 10 jul. 2023.

GRANT, M. J.; BOOTH, A. A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. **Health information and libraries journal**, v. 26, n. 2, p. 91–108, jun. 2009. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x> Acesso em: 10 jul. 2023.

GULER, J. et al. Global Collaborative Team Performance for the Revision of the International Classification of Diseases: A Case Study of the World Health Organization Field Studies

Coordination Group. **International Journal of Clinical and Health Psychology**, v. 18, n. 3, dez. 2018, p. 189-200. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1697260018300565>. Acesso em: 19 jul. 2023.

HEBERT, K.; MOCKAITIS, A. I.; ZANDER, L. An opportunity for east and west to share leadership: A multicultural analysis of shared leadership preferences in global teams. **Asian Business & Management**, v. 13, n. 3, p. 257-282, jul. 2014. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/abm.2014.10>. Acesso em: 19 jul. 2023.

HOFSTEDE, G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n.1, mar. 1993, p. 132-134. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2393257#>. Acesso em: 29 jun. 2023.

LAURING, J.; JONASSON, C. Can leadership compensate for deficient inclusiveness in global virtual teams?. **Human Resource Management Journal**, v. 28, n. 3, jul. 2018, p. 392-409. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1748-8583.12184>. Acesso em: 28 jun. 2023.

LITTELL, J. H. et al. Systematic Reviews and Meta-Analysis. **Oxford University Press**, fev. 2008. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/Systematic_Reviews_and_Meta_Analysis.html?id=UpsRDAAAQBAJ&redir_esc=y. Acesso em: 10 jul. 2023.

LISAK, A.; HARUSH, R. Global and local identities on the balance scale: Predicting transformational leadership and effectiveness in multicultural teams. **Sustainability**, v. 16, n. 7, jul. 2021, p. 1-31. Disponível em: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0254656>. Acesso em: 10 jul. 2023.

KAHAIs, S. S.; SOSIK, J. J.; AVOLIO, B. J. Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. **The Leadership Quarterly**, v. 14, n. 4-5, ago/out. 2003, p. 499-524. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984303000493>. Acesso em: 2 jul. 2023.

KUVAAS, B. et al. Antecedents and Employee Outcomes of Line Managers' Perceptions of Enabling HR Practices. **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 6, set. 2014. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joms.12085>. Acesso em: 10 jul. 2023.

MAYO, M. et al. Team Diversity and Categorization Salience: Capturing Diversity-Blind, Intergroup-Biased, and Multicultural Perceptions. **Organizational Research Methods**, v. 19,

n. 3, p. 433-474, jul. 2016. Disponível em:
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094428116639130>. Acesso em: 19 jul. 2023.

MCAFEE, A.; BRYNJOLFSSON, E. Machine Platform Crowd. **Crítica de Livros**, p. 153-154, 2017. Disponível em:
<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/409/SEGUNDA%20CR%C3%8DTICA%20DE%20LIBROS.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2023.

MONTEIRO, M. Desafios na Gestão de Equipes Multiculturais em Projetos - Estudo de Caso. **Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas**, nov. 2016, p. 1-52. Disponível em:
http://repositorio.isaebrasil.com.br/wp-content/uploads/tainacan-items/13046/95918/MBAGPJ_6.14_Melanie-Rebmann-Monteiro.pdf. Acesso em: 28 jun. 2023.

PIETERSE, A. N. et al. Cultural Diversity and Team Performance: The Role of Team Member Goal Orientation. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 3, jun. 2012. Disponível em:
<https://www.mdpi.com/2071-1050/14/4/2327>. Acesso em: 10 jul. 2023.

POPA, N. et al. Opportunities: Source of synergy, or of conflict? Positioning of creative industry actors within a European Capital of Culture Project. **Plos One**, v. 17, n. 9, set. 2022, p. 1-19. Disponível em:
<https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0274093>. Acesso em: 10 jul. 2023.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 5 ed. Estados Unidos: PMI, 2013. Disponível em: https://wiki.tce.go.gov.br/lib/exe/fetch.php/acervo_digital:pmbok5.pdf. Acesso em: 10 jul. 2023.

RAITHEL, K. et al. Team Leadership and Team Cultural Diversity: The Moderating Effects of Leader Cultural Background and Leader Team Tenure. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 28, n. 3, ago. 2021, p. 261-272. Disponível em:
<https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/15480518211010763>. Acesso em: 28 jun. 2023.

ROCKSTUHL, T. et al. Prompt-Specificity in Scenario-Based Assessments: Associations With Personality Versus Knowledge and Effects on Predictive Validity. **Journal of Applied Psychology**, v. 106, n. 1, jan. 2021, p. 122-139. Disponível em:
<https://psycnet.apa.org/record/2020-20398-001>. Acesso em: 23 jul. 2023.

RODRIGUES, I. **Cultura e desempenho de equipes de projetos globais: um estudo em empresas multinacionais brasileiras**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13102010-200053/pt-br.php>. Acesso em: 05 set. 2023.

RODRIGUEZ-RIVERO, R. et al. Exploring the Influence of Culture in the Present and Future of Multicultural Organizations: Comparing the Case of Spain and Latin America. **Sustainability**, v. 14, fev. 2022, p. 1-15. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/4/2327>. Acesso em: 10 jul. 2023.

SAWYER, O. O. et al. Individual Value Structure and Diversity Attitudes: The Moderating Effects of Age, Gender, Race, and Religiosity. **Journal of Managerial Psychology**, v. 20, n. 6, set. 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/236671687_Individual_Value_Structure_and_Diversity_Attitudes_The_Moderating_Effects_of_Age_Gender_Race_and_Religiosity. Acesso em: 19 jul. 2023.

SMITH, A. et al. Modeling and mapping of global flood hazard layers. **Global Flood Hazard: Applications in Modeling, Mapping, and Forecasting**, Jun. 2018, p. 133-155. Disponível em: <https://agupubs.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781119217886.ch8>.

SNELL, S. The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 1, jan. 1999, p. 31-48. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/259035>. Acesso em: 19 jul. 2023.

STAPLES, C. L. Cross-Border Acquisitions and Board Globalization in The World's Largest TNCs, 1995–2005. **The Sociological Quarterly**, v. 49, n. 1, 2008, p. 31-51. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1111/j.1533-8525.2007.00105.x>. Acesso em: 19 jul. 2023.

SZYMANSKI, M.; ALON, I.; KALRA, K. Multilingual and multicultural managers' effects on team performance: insights from professional football teams. **Multinational Business Review**, v. 30, n. 1, mar. 2022, p. 40-61. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MBR-03-2020-0054/full/html>. Acesso em: 10 jul. 2023.

TABASSI, A. A.; ABDULLAH, A.; BRYDE, D. J. Conflict Management, Team Coordination, and Performance Within Multicultural Temporary Projects: Evidence From the Construction Industry. **Project Management Journal**, v. 50, n. 1, fev. 2019, p. 101-114. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/8756972818818257>. Acesso em: 19 jul. 2023.

TRÖSTER, C.; VAN KNIPPENBERG, D. Leader openness, nationality dissimilarity, and voice in multinational management teams. **Journal of International Business Studies**, v. 43, ago. 2012, p. 591–613. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2012.15>. Acesso em: 10 jul. 2023.

WAGNER, N.; RIEGER, M.; VOORVELT, K. Gender, ethnicity and teaching evaluations: Evidence from mixed teaching teams. **Economics of Education Review**, v. 54, out. 2016, p.

79-94. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eee/eoedu/v54y2016icp79-94.html>. Acesso em: 19 jul. 2023.

YUKL, G. Effective Leadership Behavior: What we know and What Questions Need More Attention. **Academy of Management Perspectives**, v. 26, n. 4, set. 2012, p. 66-85. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.2012.0088>. Acesso em: 2 jul. 2023.