

Multiculturalidade e Performance: reflexões para uma melhor prática gerencial em clubes de futebol

Mayara Cristina Cordeiro
Carlos Everaldo Costa
Arthur de Sá Souza
Valdemir da Silva
Carlos André Carneiro

ADM - Tema 02 - Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

RESUMO

As equipes de trabalho podem ser responsáveis pelo bom ou mau desempenho das organizações. Mas isso também envolve o que sua missão/conceito organizacional transmite, o papel dos líderes e a dinâmica oferecida para dinamizar a relação entre seus integrantes. Tudo isso tem em vista a alta performance. Em tempos de globalização, em busca de melhores recursos financeiros, há organizações que atraem integrantes de diversos lugares em um processo denominado multiculturalidade. Tendo em vista que os clubes de futebol compõem esse cenário, esse estudo qualitativo teórico, de cunho bibliográfico, tem como objetivo refletir, para o contexto dos clubes de futebol, sobre multiculturalidade e performance. Desses dois temas, um construto para análise de clubes de futebol é apresentado para servir de base a futuros estudos empíricos em clubes.

Palavras-chave: Multiculturalidade; Performance; Clubes de Futebol.

ABSTRACT

Work teams can be responsible for the good or bad performance of organizations. But this also involves what your mission/ concept organizational conveys, the role of leaders and the dynamics offered to dynamize the relationship between its members. All of this is aimed at high performance. In times of globalization, in search of better financial resources, there are organizations that attract members from different places in a process called multiculturalism. Bearing in mind that soccer clubs make up this scenario, this qualitative theoretical study, of bibliographic nature, aims to reflect, for the context of football clubs, on multiculturalism and performance. Of these two themes, a construct for analyzing football clubs is presented to serve as a basis for future empirical studies in teams.

Keywords: Multiculturalism; Performance; Soccer.

1. INTRODUÇÃO

Conforme Szezerbicki et al (2006), antes de discutir sobre equipes de trabalho é importante considerar o indivíduo, ainda que para atingir o fim organizacional necessite de uma equipe composta por diversos potenciais humanos muitas vezes guiados por lógicas de pertencas distintas, já que podem ser de cidades, estados, regiões e países diferentes.

Um dos momentos históricos que influenciou a heterogeneidade de integrantes nas organizações foi o pós II Guerra Mundial, quando as migrações se intensificaram pelo mundo já que muitas pessoas se deslocaram em busca de maiores chances de sobrevivência (KETZER et al, 2018). Não à toa que nesse novo cenário as organizações aumentaram suas relações como parcerias, fusões e aquisições (BUENO; FREITAS, 2015), principalmente a partir dos anos 1960 com a expansão das multinacionais (SOUZA, 2018).

Nessa dinâmica atual, as pessoas são estimuladas por recursos financeiros e as organizações por um quadro de pessoal capacitado, que resulte em melhores performances. Ou seja, possibilita uma diversificação cultural, ou pluralidade segundo Freitas (2008), sobre as formas de interação (linguagem) e convivência (costumes e hábitos) nesse cenário globalizado (SOUZA; MARTINS, 2016; KETZER, et al, 2018). é nesse sentido que se justifica o estudo do tema gestão da diversidade cultural (CARVALHO, PERES, CERQUEIRA-ADÃO, 2018).

Essa diversificação, conforme Siakas e Siakas (2015), remete à interação entre sujeitos de diferentes culturas, no entanto os gestores precisam acreditar que estes podem contribuir. Para Luring e Klitmøller (2017) e Leite et al (2015), isso significa que organizações desse tipo, as multiculturais, acreditam que podem alcançar melhor performance do que as mono. O desafio é incluir uma linguagem inclusiva para que suas práticas de gestão acessem seus integrantes guiados por diferentes questões de gênero, personalidade, educação e valores.

Entre as organizações multiculturais há as esportivas. Gestores, treinadores e demais profissionais envolvidos vivenciam e atuam sobre os efeitos dessa diversidade em seus ambientes de trabalho. E um tipo organizacional a exemplificar essa relação entre multiculturalidade e performance, segundo Araújo, Reis e Reis (2018), é o clube de futebol.

O futebol é uma modalidade praticada em 186 países, por 240 milhões de pessoas, cuja gestão da diversidade étnico-racial está envolvida (VIEIRA; JUNIOR; VIAL, 2015). Como exemplos dessas organizações há: i) as formadoras (os clubes de base) de países árabes, Japão, China e Coreia, que importam treinadores do Brasil; ii) jogadores da base desses países que vêm ao Brasil para um processo de formação; iii) garotos e garotas que saem do Norte e Nordeste brasileiro para tentar a sorte no futebol nas diversas “peneiras” pelo país; iv) olheiros da China, Japão e de outros países europeus que vêm ao Brasil para captar esses futuros talentos; v) jogadores africanos que compõem equipes profissionais na França e muitos são naturalizados naquele país; e vi) jogadores sul-americanos que passam a compor equipes europeias tendo em vista maiores recursos financeiros – salários – e infraestrutura.

Nesse espectro de uma modalidade que não tem mais como limite a nacionalidade, Junior (2014) entende que o jogador de futebol é um *stakeholder* do clube. E o que isso tudo não leva em consideração, por exemplo, é que ao mesmo tempo que o futebol se aproxima da lógica técnica, afasta-se da social, pois cada vez mais aproximam jogadores de diferentes localidades, ao mesmo tempo que, conforme Freitas (2017), são muitos os casos de atletas hostilizados e provocados pejorativamente por dirigentes, torcedores, treinadores e jogadores por questões xenofóbicas ou raciais. Para Freitas (2017) é o resultado da ideia do orientalismo aplicado à visão eurocêntrica que definem o futebol praticado nesse continente como o mais importante do mundo e que um atleta só é reconhecido internacionalmente se atuar nos gramados do velho continente. Do lado africano e asiático, o senso comum é que as seleções e clubes jamais serão vitoriosos.

É dessa contextualização que o objetivo do estudo teórico é refletir, para uma melhor prática gerencial em clubes de futebol, sobre multiculturalidade e performance. O delineamento metodológico, de cunho bibliográfico e de abordagem qualitativa, foi constituído a partir de estudos atuais de autores nacionais e internacionais sobre equipes multiculturais e, por conseguinte, performance. Desses estudos, um quadro capaz de orientar futuras inserções empíricas foi elaborado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A discussão teórica será fundamentada na sequência: multiculturalidade, esta enfatizando cultura organizacional multicultural, times/ equipes multiculturais e liderança em equipes multiculturais; e performance.

2.1 MULTICULTURALIDADE

Tollini (2005), refere-se a cultura organizacional por tudo que é aceitável e proibido, pelos valores compartilhados e dominantes. Disso, Sousa (2016) enfatiza a multiculturalidade como um importante subtema nesse cenário global de mobilidade organizacional.

Para Freitas (2008), a multiculturalidade é um movimento paralelo aos estudos *Cross Cultural*, oriundos dos Estudos Interculturais de base interacionista que focam nas consequências dessas vivências a partir diferentes culturas em um mesmo espaço.

Como citam Vora et al (2018), nesse mundo conectado algumas culturas influenciam outras e Araújo, Reis e Reis (2018) atentam aos gestores sobre o fato da cultura organizacional levar ao sucesso ou ao fracasso, tendo em vista que é composta por associações de pessoas.

Sobre multiculturalidade, conforme Bueno (2010), em um primeiro momento, são as diferenças que prevalecem e o potencial para conflitos é alto. E a convivência intercultural demanda complementação de saberes de gestão para o aperfeiçoamento de competências comunicativas e de negociação, além da habilidade para a coordenação das equipes.

Percebe-se então que o multiculturalismo é mais do que aceitação racial e inclusão social, já que ao viver em determinada cultura, comportamentos e atitudes de outras culturas serão absorvidos e as experiências que ali deram certo poderão servir de exemplos (LISAK; EREZ, 2014; JANG, 2017).

Para Souza (2018), as equipes multiculturais funcionarão quando a organização valorizar e praticar a diversidade, combatendo o preconceito e a intolerância, estimulando a cooperação, a sinergia e a imagem positiva da organização, pois, caso contrário pode gerar mais custos para a organização (TOLLINI, 2005; CARVALHO; PERES; ADÃO, 2018).

Nessa busca por sinergia Luring e Klitmøller (2015) e Bueno e Freitas (2015) consideram que a multiculturalidade representa um acréscimo de capacidades vinculadas a uma linguagem inclusiva, que ao reduzir conflitos sobre as visões de mundo estimulam a participação e superam estratificações simbólicas e diferenciações.

Esses sujeitos que chegam às organizações precisam de um processo de socialização, considerado um investimento pontual, para que alcancem interdependência, confiança, liderança, entendam o que é decisão conjunta e influência compartilhada (SOUZA; MARTINS, 2016). Isso porque ainda que cada sujeito na equipe realize uma tarefa especializada, esta somada a de outros integrantes é que os resultados organizacionais ocorrerão. Expor e reforçar a missão, visão e valores para esse(a) novo(a) integrante fará com que avance seu nível de aculturação (VORA et al, 2019).

No funcionamento desse tipo de equipe são também reveladas as mais diversas identidades sociais a partir do compartilhamento de linguagens, gestos, músicas, danças, alimentação etc (KETZER et al, 2018). E os gestores, educados para essa diversidade, passam a atuar sobre as ideologias, religiosidades e personalidades direcionadas a um objetivo comum (BUENO, 2010; TOLLINI, 2005). Isso significa um caminho de mão dupla, ou seja, os sujeitos precisam também estar vinculados às normas, procedimentos, expectativas e estilos de tomada de decisão próprios da organização a qual estão vinculados (LISAK; EREZ, 2015).

Para Jang (2017), o gestor envolvido nesse tipo de organização precisa fazer o seguinte questionamento: como cada um desses integrantes pode auxiliar no desenvolvimento de minhas ideias, meus conhecimentos, minhas intenções de gerar recursos e criatividade?

Desse ponto, Bueno e Freitas (2015) orientam às metas de produtividade, sempre registrando os momentos e refletindo os insights a partir das experiências, atuando sobre os aspectos que possam interferir no equilíbrio e no desempenho da equipe. E quando a organização aprende a lidar com essa multiculturalidade, assume vantagem competitiva (SOUZA, 2018; SCHMIDMEIER, 2016).

Ainda que não seja fácil para o líder é ele quem comandará, criará valor e complementaridade (SZEZEBICKI et al, 2006) e o consenso inicialmente mais difícil de alcançar apresentará no início as falhas de percepção, linguagem e interpretação, levando a níveis de estresse e outras ambiguidades que precisam ser trabalhadas.

Tudo isso visa a coesão e a habilidade dos membros dessas equipes para que possam agir como um (ADLER; GUNDERSEN, 2008) para que alcancem alta performance.

2.2 PERFORMANCE

Para a área de gestão, performance é apresentada em contextos diversos como os humanos, estratégicos, econômicos e financeiros. Sua operacionalização é associada a resultados e Marras (2002) indica que a avaliação de desempenho, como um instrumento gerencial, permite mensurar os resultados em período e área específicos. Tal desempenho, medido por um instrumento de avaliação/ medição, conforme Lima, Loiola, Leopoldino (2017), envolve a correção de rumos.

Para alcançar performance o desempenho organizacional é voltado ao resultado da qualidade e da coordenação de seus recursos, incluindo nestes, os integrantes e suas características: conhecimento, habilidades, atitudes e disciplina (ORTH, 2017). Em organizações desse tipo os gestores precisam ser hábeis para entender a personalidade, motivação, forças e ameaças dos indivíduos antes de inseri-los na equipe (SLAKAS; SLAKAS, 2015). Essa noção de equipe assemelha-se a uma ferramenta capaz de potencializar a execução do conhecimento e por conseguinte, das ações do grupo, indo além do conhecimento isolado de um indivíduo (SZEZEBICKI et al, 2006).

Conforme Souza e Martins (2016), as regras do jogo para o trabalho em equipe vinculadas à noção de performance organizacional orientam a formação e o agrupamento de pessoas para um respectivo fim. Isso vislumbra uma gestão performática a partir das decisões, responsabilidades e foco comuns, tendo em vista montar equipes de alta performance (SZEZEBICKI et al, 2006).

Para alcançar esse patamar deve-se planejar e adotar a interfuncionalidade com uma comunicação eficaz entre os grupos gestores e operacionais, pré-estabelecendo e resolvendo conflitos e problemas como a desconfiança entre os membros, reforçando que o objetivo organizacional seja maior que a meta individual (CRUZ, 2002; BUENO; FREITAS, 2015).

Uma consideração é que, por ser um ambiente de performance, essas equipes podem passar por muitas mudanças, inclusive porque há integrantes capacitados e, por conseguinte, almejados por outras organizações. Ainda assim, é importante considerar e praticar uma linguagem inclusiva para não comprometer a finalidade e o conceito da equipe, para que as individualidades não alterem a sinergia coletiva (LAURING; KLITMOLLER, 2017).

3. REFLEXÕES PARA OS CLUBES DE FUTEBOL

Cada equipe, conforme Szezerbicki et al (2006), pode e deve ter um objetivo e um conceito de trabalho para determinado período de tempo. Nesse contexto de negócios globais, mais que uma questão de vontade, a gestão que considera aspectos macro-culturais responde à conjuntura atual econômico-social, muito mais dinâmica e complexa (BUENO, 2010).

No cenário do futebol, tanto jogadores, treinadores, gestores e demais profissionais e empresários envolvidos procuram clubes de outras cidades e países para apresentar seu

serviço e tentar fechar acordos/ parcerias.

Se para Slakas e Slakas (2015) cada equipe é diferente em relação ao entendimento sobre suas posturas e perspectivas culturais, alguns aspectos precisam ser elencados para servir de reflexão para os gestores de clubes de futebol que já atuam ou almejam a multiculturalidade em suas equipes de gestão, de treinadores e/ou de jogadores. Esta categoria, orientada para ações de comunicação e liderança, pode resultar em uma performance mais orientada.

A perspectiva é que a organização futebolística tenha em pauta aspectos específicos. Os treinadores de outras cidades ou países, por exemplo, precisam ser conhecidos em relação a esses aspectos para que possam apresentar seus objetivos e ao mesmo tempo se adequar à organização e seus planos vinculados aos recursos existentes. Os jogadores também precisam ser considerados em relação a suas origens e costumes para que a organização compreenda que tipo de aparato será disponibilizado para o suporte desse atleta. E se for o caso de um gestor, as áreas em que o mesmo atuará, seja na prospecção de recursos, atuação em ferramentas financeiras e/ou de marketing devem ser pré-estabelecidos tendo em vista o contexto de atuação.

Tudo isso precisa ser considerado já que para cada campeonato apenas uma equipe consagra-se como vencedora, o que não impede que um plano de ação seja realizado, tendo em vista medir os resultados e melhorar a performance em um determinado período de tempo, pois as premiações são realizadas para os primeiros colocados e não apenas para o vencedor.

Essa visão de gestão é racional para o futebol, vinculada a questão cultural, que resulta em multiculturalidade e performance orientadas (quadro 1).

Quadro 1. Aspectos inerentes a multiculturalidade e performance em clubes de futebol

Multiculturalidade	Comunicação	- Facilidade para fazer o membro externo compreender o que a organização acredita; Facilidade para que os membros da equipe se compreendam mais depressa; Se a comunicação entre os membros possui ou não falhas; Ajustar a linguagem caso seja necessário existir tradução; Integrantes com habilidades multilíngues; Oferecer cursos de idiomas, treinamento semântico e desmistificação de aspectos culturais
	Liderança	- Permitir o crescimento e o desenvolvimento da equipe; Instigar a solução de conflitos, a cooperação, complementaridade de conhecimentos, habilidades e atitudes que provêm de seus membros; Equilibrar as divergências com as convergências, quanto as soluções e ações; Busca obter coesão, consenso e criatividade, dentro das divergências e diversidades; Apoiar-se em regras, normas e procedimentos; Ver, acompanhar e controlar; Delegar o que fazer; Delegar como fazer; Apoiar-se nas capacidades e habilidades das pessoas
	Membros da equipe	- Desconfiança, que leve a pouca atratividade interpessoal, devido a estereótipos; Aproximação apenas entre os de culturas homogêneas; Estresse, tensão e discordância; Contornar diferenças; Desenvolver empatia cultural; Compreensão e sensibilidade ao contexto; Compartilhamento de um mesmo plano de conhecimento e experiência que os levem a perceber, interpretar e avaliar as situações; Considerar dois ou mais <i>backgrounds</i> étnicos; Leque de perspectivas a partir dos integrantes; Avaliação de especialista em RH e/ou Psicologia sobre competências e habilidades multiculturais
Performance		- Sentido de efetividade; Âmbito de criatividade; Decisões mais satisfatórias; Significado(s) a ser(em) compartilhado(s)

Fonte: elaboração própria a partir de Szezerbibcki et al (2006), Bueno (2010) e Orth (2017)

Os caminhos para facilitar a comunicação e interpretação auxiliarão numa melhor resolução de divergências e diferentes interpretações para as ações solicitadas. A desconfiança será reduzida e os membros da equipe possuirão maior coesão nas atitudes. O resultado, ou seja, a performance, será criativa e ao mesmo tempo voltada a uma racionalidade que a gestão busca construir ao longo do tempo, ainda que os sujeitos mudem.

4. CONSIDERAÇÕES

Esse estudo teórico buscou refletir, para o contexto dos clubes de futebol, sobre multiculturalidade e performance. Esse objetivo levou a considerar aspectos importantes para a multiculturalidade que influenciem a performance de clubes de futebol a partir da gestão.

Pecly (2016) explica que a economia globalizada tornou comum a presença de equipes multiculturais nas organizações. Os clubes de futebol estão nesse contexto e precisam se apropriar dessa discussão para atuarem nos campeonatos e compreenderem suas transações..

Com o multiculturalismo os indivíduos se adaptam às organizações e as organizações tem se adaptado aos novos tipos de integrantes. Estudar esses aspectos multiculturais em equipes que já se encontram nesse processo por serem atrativas nessa lógica de consumo global, como os clubes europeus, pode ser um fator interessante para devolver a clubes nacionais de outros países, incluindo o Brasil, um norte empírico.

Para Souza e Martins (2016), não há garantia que realmente as equipes multiculturais alcançam melhores resultados que as homogêneas, mas é importante considerar, conforme Bueno (2010), os seguintes aspectos: comunicação, liderança, membros da equipe e aprendizagem e desempenho.

Se há equipes cada vez mais multiculturais alcançando êxito em competições nacionais e internacionais, um olhar mais aprofundado para esse fenômeno, e por isso científico, é enriquecedor.

Conforme Slakas e Slakas (2015), a heterogeneidade dos membros – gênero, idade, nacionalidade, senso de disciplina e especialização – precisam ser levados em consideração em um processo de seleção dos indivíduos tendo em vista agrupar a personalidade de cada um a performance que a organização quer alcançar.

O impacto do multiculturalismo em clubes de futebol varia de acordo com o tipo de ambiente competitivo e da estratégia global/local da organização. Ou seja, será que o ambiente menos competitivo leva a organização a ter menor preocupação com a questão multi e intercultural?

Não é fácil gerir pessoas e grupos de pessoas de três ou mais *backgrounds* étnicos. Por isso que quanto mais houver reconhecimento e integração desse tema, maior será o potencial de eficácia no desempenho organizacional (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002).

Adotar práticas de gestão da diversidade tornou-se importante entre as organizações devido as mudanças e pressões sociais e/ou políticas, assim como por questões estratégicas (LEITE et al, 2015) e até mesmo por cerimonialismo. Neste contexto, em ambientes dinâmicos e competitivos, as práticas voltadas à diversidade tem sido cada vez mais discutidas e implementadas para melhorar a performance.

REFERÊNCIAS

ADLER, A.; GUNDERSEN, N. **International dimensions of organizational behavior**. 5. ed. Cincinnati, OH: Thomson South-Western, 2008.

ARAÚJO, Analu; REIS, Bárbara; REIS, Beatriz. A cultura organizacional aplicada ao futebol: um estudo de caso aplicado em um time mineiro. **Ágora**, Ano II, nº 01, julho, 2018

BUENO, J. M. **Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural**. 300f. Tese (Doutorado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, São Paulo, 2010.

BUENO, Janaína; FREITAS, Maria. As equipes multiculturais em subsidiárias brasileiras de multinacionais: um estudo de casos múltiplos. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 72, p. 15-34, 2015.

CARVALHO, Carolina; PERES, Luise; CERQUEIRA-ADÃO, Sebastião. Gestão da diversidade étnica nas organizações e a formação do administrador na universidade federal do Pampa-Unipampa. In: **XVIII Colóquio Internacional de Gestión Universitária**, San Cayetano Alto, Ecuador Campus UTPL, 2018.

CRUZ, M. **Reestruturação organizacional direcionada para a formação de equipes: bases teórico-empíricas**. (Dissertação de Mestrado) 83 p. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, J. **The global challenge: frameworks for international human resource**. New York, 2002.

FREITAS, Maria E. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 45, p. 79-89, 2008.

FREITAS, Guilherme. **As seleções de futebol multiculturais da União Europeia**. Dissertação (Mestrado em Filosofia) 101 f. Programa de Pós-Graduação em Estudos Culturais, Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

GIULIANOTTI, Richard; BRANT, Wanda; NUNES, Marcelo. **Sociologia do futebol: dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões**. São Paulo: Nova Alexandria, 2002.

JANG, Sujin. Cultural brokerage and creative performance in multicultural teams. **Organization Science**, v. 28, n. 6, p. 993-1009, 2017.

JÚNIOR, Ary. Cultura organizacional e gestão de equipes de alto rendimento: os casos FC Barcelona, Sporting Club de Portugal e AFC Ajax. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 3, n. 2, p. 12-25, 2014.

KETZER, Lisiane Selaimen Heemann et al. Imigração, identidade e multiculturalismo nas organizações brasileiras. **Interações (Campo Grande)**, v. 19, n. 3, p. 679-696, 2018.

LAURING, Jakob; KLITMØLLER, Anders. Inclusive language use in multicultural business organizations: The effect on creativity and performance. **International Journal of Business Communication**, v. 54, n. 3, p. 306-324, 2017.

LEITE et al. Diversidade nas organizações: uma análise de resultados. In: **XI CONGRESSO DE Administração, Sociedade e Inovação (CASI)**. Volta Redonda/RJ, 03 e 04 de dezembro de 2015.

LIMA, Bruno; LOIOLA, Elisabeth; LEOPOLDINO, Cláudio. Revisão bibliográfica de escalas de aprendizagem organizacional com foco em seus processos e resultados, em seus

enablers ou em aprendizagem e desempenho. **Organizações & Sociedade**, v. 24, n. 82, p. 509-536, 2017.

LISAK, Alon; EREZ, Miriam. Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics. **Journal of World Business**, v. 50, n. 1, p. 3-14, 2015.

NASCIMENTO, Matheus Felipe; CHIAPETA, Andrês Valente. Incidência de lesões em jogadores de futebol de acordo com sua posição. **ANAIS SIMPAC**, v. 9, n. 1, 2018.

ORTH, Silvana. **Competências multiculturais e global mindset: um estudo de caso na empresa Sap Labs Latin America**. MBA em gestão do comportamento organizacional. Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), 2017.

PECLY, Pedro et al. **O impacto de equipes multiculturais na inovação: o caso de uma multinacional situada no Brasil**. Monografia. UFF, Escola de Engenharia. Niterói, RJ, 2016.

RIVEIRA, André; BAVARESCO, Gustavo; CARVALHO, Maria. Gestão da carreira de futebolistas profissionais: perspectiva dos gestores referente à transnacionalização. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 8, n. 3, 2018.

SCHMIDMEIER, Janete. **Desenvolvimento da competência intercultural grupal em equipes multiculturais de empresas multinacionais**. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Administração. Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2016.

SLAKAS, Kerstin; SLAKAS, Errikos. A contemporary team process management model to enhance multicultural and multidisciplinary virtual team performance. **International Journal of Networking and Virtual Organisations**, v. 15, n. 1, p. 65-79, 2015.

SOUZA, Luana. **Os efeitos da mobilidade inter-regional no desenvolvimento de equipes multiculturais de trabalho e nas capacidades adaptativas**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional, 2018.

SOUZA, Eduardo; MARTINS, Cibele. Equipes de alta performance x multiculturais: diferentes equipes, objetivos iguais. **REGIT**, v. 6, n. 2, p. 79-93, 2016.

SZEZERBICKI, Arquimedes et al. Gestão do conhecimento em equipes de alta performance: o caso do Clube Atlético Paranaense. **Revista Produção Online**, v. 6, n. 2, agosto, 2006.

TOLLINI, Ignez Martins. A gestão do multiculturalismo nas organizações educacionais. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE**, v. 21, n. 1 e 2, 2005.

VIEIRA, Mariluce; JUNIOR, Almirio; VIAL, André. Efeitos de quatro semanas de treinamento resistido em atletas amadores de futebol. In: **Seminário de Iniciação Científica, Seminário Integrado de Ensino, Pesquisa e Extensão e Mostra Universitária**, UNOESC, 2015.

VORA, Davina et al. Multiculturalism within individuals: A review, critique, and agenda for future research. **Journal of International Business Studies**, v. 50, n. 4, p. 499-524, 2019.