

Gestão de equipas multiculturais: a comunicação como pilar da construção de relações eficazes

/// Mariana Guimarães Lopes

marianaguilopes11@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-9813-6226>

ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

Resumo

Vivemos num contexto cada vez mais global, onde trabalhar com pessoas de diferentes culturas deixou de ser exceção e se tornou uma norma. As equipas multiculturais trazem consigo um enorme potencial de inovação, criatividade e adaptação. No entanto, esse potencial nem sempre se concretiza. Muitas vezes, o que deveria ser uma vantagem transforma-se num desafio, sobretudo ao nível da comunicação. Neste sentido, a comunicação intercultural, aliada ao desenvolvimento de competências como a empatia e a inteligência cultural, surge como um fator determinante para o sucesso das equipas. Este artigo sustenta que a comunicação intercultural é um fator estratégico na gestão de equipas multiculturais, porque permite reduzir mal-entendidos, gerir conflitos e construir confiança entre pessoas com diferentes referências culturais; por isso, as organizações devem desenvolver competências de inteligência cultural, escuta ativa e adaptação comunicacional para transformar a diversidade em colaboração eficaz.

Palavras-chave: comunicação intercultural, equipas multiculturais, gestão intercultural, confiança, conflito organizacional

Abstract

We live in an increasingly globalized world, where working with people from different cultural backgrounds has become the norm rather than the exception. Multicultural teams bring considerable potential for innovation, creativity, and adaptability. However, this potential is not always fully realized. In many cases, what should be an advantage becomes a challenge, particularly in terms of communication. In this context, intercultural communication, combined with the development of skills such as empathy and cultural intelligence, emerges as a key factor in team success.

This article argues that intercultural communication is a strategic factor in the management of multicultural teams, as it helps reduce misunderstandings, manage conflicts, and build trust among individuals with different cultural backgrounds. Therefore, organizations should develop cultural intelligence, active listening, and communication adaptation skills in order to transform diversity into effective collaboration.

Keywords: intercultural communication, multicultural teams, intercultural management, trust and organizational conflict

Introdução

Nos últimos anos, a globalização alterou profundamente a forma como as organizações funcionam. Atualmente, trabalhar com pessoas de diferentes culturas deixou de ser algo excepcional e tornou-se cada vez mais comum. As equipas multiculturais fazem parte do quotidiano de muitas empresas, reunindo indivíduos com diferentes valores, experiências, formas de pensar e estilos de comunicação. Esta diversidade pode representar uma importante fonte de valor para as organizações, mas também cria desafios significativos ao nível da interação e da gestão das relações interpessoais.

Segundo Stahl et al. (2010), a diversidade cultural nas equipas pode produzir simultaneamente efeitos positivos e negativos no desempenho dos grupos de trabalho. Os autores explicam que equipas multiculturais tendem a apresentar maiores níveis de criatividade, satisfação e geração de diferentes perspetivas, uma vez que reúnem conhecimentos, experiências e formas de pensar mais diversificadas. Contudo, o estudo refere também que a diversidade cultural pode originar dificuldades no processo, nomeadamente aumento do conflito, falhas de comunicação, menor integração social e menor coesão entre os membros da equipa. A meta-análise demonstra que a diversidade cultural, por si só, não garante melhores resultados organizacionais ou melhor desempenho das equipas. Os efeitos da diversidade dependem da forma como os grupos conseguem gerir os processos de comunicação, integração social e conflito dentro da equipa.

Esta perspetiva continua presente na investigação mais recente. Stahl e Maznevski (2021) defendem que a diversidade cultural nas equipas apresenta simultaneamente benefícios e desafios para o funcionamento organizacional. Segundo os autores, equipas culturalmente diversas podem gerar valor através da combinação de diferentes conhecimentos, perspetivas e experiências, contribuindo para a criatividade, inovação e melhor qualidade na tomada de decisão. Contudo, podem também surgir dificuldades de comunicação, problemas de coordenação, menor integração social e aumento de conflitos. Neste sentido, estes defendem uma visão equilibrada da diversidade cultural, destacando que os seus efeitos dependem das condições existentes na equipa e da forma como os processos de comunicação, integração e gestão do conflito são conduzidos.

Como explica Hall (1976), a comunicação está profundamente ligada à cultura. Não se trata apenas do que é dito, mas da forma como as mensagens são interpretadas. O autor afirma que “a cultura é comunicação e a comunicação é cultura”, demonstrando como estes dois elementos estão intimamente relacionados. Esta realidade torna-se particularmente evidente em equipas multiculturais, onde diferentes formas de pensar, agir e comunicar coexistem diariamente.

Neste contexto, Meyer (2014) reforça que as diferenças culturais influenciam diretamente a forma como as pessoas comunicam, tomam decisões, gerem relações profissionais e interpretam comportamentos no ambiente de trabalho. Muitas dessas diferenças são invisíveis, mas têm impacto significativo nas interações organizacionais.

Ao mesmo tempo, estudos recentes demonstram que a comunicação intercultural e a inteligência cultural estão diretamente associadas ao desempenho das equipas multiculturais. Quando existe capacidade de adaptação comunicacional e compreensão intercultural, as equipas conseguem colaborar de forma mais eficaz e lidar melhor com a diversidade. Pelo contrário, quando estas competências não existem, surgem mais facilmente mal-entendidos, conflitos e dificuldades na colaboração.

Neste sentido, o presente artigo procura analisar o papel da comunicação como elemento central na gestão de equipas multiculturais, explorando a importância da inteligência cultural, da gestão do conflito e da construção de confiança em contextos organizacionais culturalmente diversos.

Revisão da Literatura

Comunicação intercultural em equipas multiculturais

Quando falamos de comunicação intercultural, falamos de muito mais do que palavras. Falamos da forma como diferentes indivíduos interpretam o mundo, atribuem significado às mensagens e reagem às interações sociais. Num contexto organizacional cada vez mais global, esta realidade torna-se impossível de ignorar.

As equipas multiculturais são compostas por pessoas com histórias, valores e formas de pensar diferentes. Consequentemente, a comunicação deixa de ser um processo simples e automático. A mesma mensagem pode ser interpretada de formas distintas, dependendo da cultura de quem a recebe. É precisamente aqui que surgem muitos dos desafios da comunicação intercultural.

Segundo Earley e Ang (2003), a inteligência cultural corresponde à capacidade de um indivíduo funcionar e adaptar-se eficazmente em contextos caracterizados pela diversidade cultural. Os autores explicam que esta competência se tornou particularmente relevante num contexto de globalização e crescente interação entre indivíduos de diferentes culturas. A inteligência cultural envolve diferentes dimensões que permitem compreender, interpretar e agir adequadamente em situações interculturais.

Neste sentido, Earley e Ang (2003) explicam que a inteligência cultural integra capacidades cognitivas, relacionadas com o conhecimento sobre culturas e diferenças culturais; capacidades motivacionais, associadas ao interesse, confiança e disposição para interagir com pessoas de diferentes culturas; e capacidades comportamentais, que dizem respeito à capacidade de ajustar comportamentos verbais e não verbais em contextos culturalmente diversos. Assim, a inteligência cultural permite aos indivíduos adaptar-se de forma mais eficaz a ambientes multiculturais, facilitando a comunicação, a cooperação e a gestão das diferenças culturais.

De forma semelhante, Ang et al. (2015) definem a inteligência cultural como a capacidade de um indivíduo funcionar eficazmente em contextos caracterizados pela diversidade cultural. Os autores explicam que esta competência permite aos indivíduos adaptarem-se, compreenderem e atuarem adequadamente em situações interculturais, especialmente em ambientes onde existem diferenças de valores, normas e práticas culturais. O estudo refere ainda que estas capacidades vão além da inteligência geral ou da experiência técnica, tornando-se fundamentais para a adaptação eficaz a contextos multiculturais.

Mais do que um processo técnico, comunicar em ambientes multiculturais exige consciência intercultural. Exige compreender que aquilo que para uma pessoa é claro pode não ser interpretado da mesma forma por outra. Exige atenção ao contexto, à linguagem utilizada, aos comportamentos não verbais e até ao silêncio.

Segundo Yousef (2024), desenvolver competências de comunicação intercultural é essencial para garantir interações eficazes. Estas competências não passam apenas pelo conhecimento de outras culturas, mas também pela capacidade de escutar, interpretar sinais, adaptar o discurso e demonstrar abertura à diferença.

A inteligência cultural facilita não apenas a comunicação, mas também a criação de ambientes organizacionais mais inclusivos, onde as diferenças culturais deixam de ser encaradas como um problema e passam a ser entendidas como uma oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento.

Quando estas competências não existem, os efeitos negativos tornam-se rapidamente visíveis. Shahid (2022) refere que a comunicação intercultural ineficaz pode originar conflitos organizacionais, dificuldades de cooperação e redução da produtividade. Pequenos mal-

entendidos acumulam-se e acabam por comprometer o ambiente de trabalho e o funcionamento das equipas.

Por estas razões, este artigo sustenta que a comunicação intercultural é um fator estratégico na gestão de equipas multiculturais, porque permite reduzir mal-entendidos, gerir conflitos e construir confiança entre pessoas com diferentes referências culturais; por isso, as organizações devem desenvolver competências de inteligência cultural, escuta ativa e adaptação comunicacional para transformar a diversidade em colaboração eficaz.

Estilos de comunicação intercultural

Um dos principais desafios da comunicação intercultural está relacionado com os diferentes estilos de comunicação existentes entre culturas.

As diferenças não se encontram apenas nas palavras utilizadas, mas também na forma como as pessoas comunicam: no tom de voz, no ritmo, na linguagem corporal, no uso do silêncio e na importância atribuída ao contexto. Todos estes elementos influenciam a interpretação das mensagens.

Hall (1976) distingue culturas de alto contexto e culturas de baixo contexto, demonstrando que as diferenças culturais influenciam significativamente a forma como as mensagens são transmitidas e interpretadas. Nas culturas de alto contexto, como o Japão, grande parte da informação é comunicada de forma implícita, dependendo do contexto, da relação entre os interlocutores, da linguagem não verbal e de conhecimentos partilhados. Nestes contextos, a comunicação tende a ser mais indireta e cuidadosa, valorizando a harmonia social e a preservação das relações interpessoais. Assim, críticas, desacordos ou recusas são frequentemente expressos de forma subtil, evitando confrontos diretos que possam comprometer o equilíbrio das relações. Em contraste, nas culturas de baixo contexto, como os Estados Unidos, a comunicação caracteriza-se por ser mais explícita, direta e objetiva. A informação considerada relevante é transmitida verbalmente de forma clara, esperando-se que os interlocutores expressem as suas opiniões, necessidades ou discordâncias de forma aberta. Neste tipo de cultura, a clareza e a eficiência comunicacional são frequentemente valorizadas acima da manutenção da harmonia relacional. Consequentemente, comportamentos considerados normais e adequados numa cultura podem ser interpretados de forma distinta noutra. Por exemplo, a comunicação direta de um profissional norte-americano pode ser percebida por um colega japonês como excessivamente agressiva ou insensível, enquanto a comunicação mais indireta de um profissional japonês pode ser interpretada por um colega norte-americano como ambígua, evasiva ou pouco assertiva. Estas diferenças demonstram como os estilos de comunicação podem constituir uma fonte de mal-entendidos em equipas multiculturais quando não existe consciência intercultural e capacidade de adaptação comunicacional.

Meyer (2014) demonstra que pessoas de diferentes culturas podem interpretar a mesma mensagem de formas completamente distintas. Uma comunicação direta pode ser percebida como eficiente por alguns indivíduos, mas agressiva ou rude por outros. Da mesma forma, uma comunicação mais indireta pode ser entendida como respeitosa ou, pelo contrário, como falta de clareza.

As diferenças culturais influenciam igualmente a forma como se dá feedback, se gerem prazos, se encaram hierarquias e se participa em reuniões. Consequentemente, comunicar eficazmente em equipas multiculturais exige capacidade de adaptação.

Yousef (2024) demonstra que compreender estas diferenças culturais permite reduzir ambiguidades, evitar conflitos e melhorar significativamente as interações profissionais.

Assim, competências como empatia, escuta ativa e sensibilidade cultural deixam de ser apenas uma mais-valia e passam a assumir um papel essencial na gestão de equipas multiculturais.

Gestão do conflito em equipas multiculturais

O conflito faz parte da dinâmica de qualquer equipa. O conflito intercultural pode ser entendido como um conflito que emerge das diferenças culturais existentes entre os membros da equipa, incluindo diferenças de valores, normas, estilos de comunicação, expectativas e formas de interpretar situações organizacionais. Segundo Stahl et al. (2010), a diversidade cultural pode gerar dificuldades de comunicação, menor integração social e aumento do conflito, evidenciando que as diferenças culturais constituem uma potencial fonte de tensão nas equipas multiculturais. Stahl e Maznevski (2021) reforçam esta perspetiva ao demonstrar que as equipas culturalmente diversas enfrentam desafios relacionados com comunicação, coordenação e integração social, os quais podem contribuir para o surgimento de conflitos.

No entanto, nem todo o conflito deve ser encarado como algo necessariamente negativo. Jehn (1995) demonstra que os conflitos dentro das equipas podem assumir diferentes naturezas e produzir efeitos distintos no funcionamento dos grupos.

A autora distingue três tipos principais de conflito: conflito de tarefa, conflito relacional e conflito de processo. O conflito de tarefa está relacionado com divergências de ideias, opiniões e perspetivas acerca do conteúdo do trabalho e das decisões a tomar. Segundo Jehn (1995), este tipo de conflito pode produzir efeitos positivos nas equipas, uma vez que estimula a reflexão crítica, a análise de diferentes perspetivas e a melhoria da tomada de decisão.

Por outro lado, o conflito relacional está associado a tensões interpessoais, incompatibilidades emocionais e problemas nas relações entre os membros da equipa. Este tipo de conflito tende a prejudicar a colaboração, a confiança e a satisfação dos indivíduos, afetando negativamente o desempenho coletivo.

Jehn (1995) distingue ainda o conflito de processo, relacionado com desacordos sobre a forma como o trabalho deve ser realizado, incluindo a distribuição de tarefas, responsabilidades e recursos dentro da equipa. Quando não é adequadamente gerido, este tipo de conflito pode dificultar a coordenação e comprometer o funcionamento eficaz do grupo.

Desta forma, o estudo demonstra que nem todo o conflito é necessariamente prejudicial. Enquanto o conflito de tarefa pode estimular reflexão, criatividade e melhores decisões, o conflito relacional tende a gerar consequências mais negativas para a cooperação e confiança entre os membros das equipas multiculturais.

Na verdade, quando bem gerido, o conflito pode tornar-se uma oportunidade de aprendizagem, inovação e desenvolvimento organizacional. O elemento decisivo é a forma como a equipa comunica e gere as diferenças culturais existentes.

Criar espaços de diálogo, promover a escuta ativa e incentivar a compreensão intercultural torna-se essencial para transformar o conflito num processo construtivo.

Construção de confiança em contextos interculturais

A confiança constitui um dos elementos mais importantes no funcionamento das equipas multiculturais. Sem confiança, torna-se difícil promover colaboração, abertura, partilha de ideias e alinhamento entre os membros do grupo.

Segundo Mayer et al. (1995), a confiança organizacional pode ser entendida como a disposição de um indivíduo para se tornar vulnerável às ações de outra parte, com base na expectativa de que essa parte irá agir de forma positiva e adequada, independentemente da possibilidade de controle direto.

Os autores apresentam um modelo integrador da confiança organizacional assente em três antecedentes principais: competência, benevolência e integridade.

A competência refere-se ao conjunto de capacidades, conhecimentos e habilidades que permitem a uma pessoa desempenhar eficazmente determinada função. A benevolência diz respeito à percepção de que a outra parte demonstra preocupação genuína com o bem-estar dos outros, não atuando apenas em benefício próprio. Já a integridade está relacionada com a percepção de que a outra parte segue princípios éticos aceitáveis, demonstrando honestidade, coerência e cumprimento de valores considerados importantes.

Assim, segundo Mayer et al. (1995), a confiança desenvolve-se quando os indivíduos percebem competência, benevolência e integridade nas pessoas com quem interagem.

Em contextos multiculturais, a construção de confiança torna-se mais desafiante devido às diferenças culturais e linguísticas.

Tenzer et al. (2014) demonstram que as barreiras linguísticas têm um impacto significativo na formação de confiança nestas equipas. Segundo os autores, as diferenças linguísticas dificultam a comunicação entre os membros das equipas, afetando a forma como os indivíduos interpretam comportamentos, competências e intenções dos colegas.

O estudo refere que limitações linguísticas podem levar ao desenvolvimento de percepções negativas relativamente à competência e fiabilidade dos colaboradores, especialmente quando determinados indivíduos apresentam menor fluência na língua de trabalho utilizada pela organização. Dificuldades de expressão, erros linguísticos ou limitações comunicacionais podem ser incorretamente interpretados como falta de conhecimento, profissionalismo ou capacidade técnica.

Para além disso, Tenzer et al. (2014) demonstram que as barreiras linguísticas afetam também a intenção de confiar, uma vez que reduzem a qualidade das interações sociais, dificultam a criação de proximidade interpessoal e aumentam a probabilidade de mal-entendidos.

Neste contexto, a comunicação assume novamente um papel central. Comunicar de forma clara, consistente e respeitadora das diferenças culturais torna-se essencial para promover confiança e fortalecer as relações interpessoais dentro das equipas multiculturais.

Quando a confiança existe, as equipas tornam-se mais coesas, mais colaborativas e mais orientadas para objetivos comuns. A diversidade deixa de ser vista como um obstáculo e passa a ser entendida como uma vantagem organizacional.

Discussão

A análise da literatura permite compreender que a comunicação assume um papel central na gestão de equipas multiculturais. Num contexto organizacional caracterizado por crescente diversidade cultural, comunicar deixa de ser apenas um processo de transmissão de informação e passa a representar um elemento essencial na construção de relações, gestão de conflitos e desenvolvimento de confiança.

Os estudos analisados demonstram que a diversidade cultural apresenta simultaneamente benefícios e desafios. Stahl et al. (2010) mostram que equipas multiculturais podem gerar criatividade, inovação e diferentes perspetivas na tomada de decisão. Contudo, podem

também surgir perdas de processo, nomeadamente dificuldades de comunicação, menor integração social e aumento de conflitos.

Esta perspetiva equilibrada é reforçada por Stahl e Maznevski (2021), que defendem que os efeitos da diversidade cultural não são automaticamente positivos nem negativos. O impacto da diversidade depende das condições existentes na equipa e da forma como os processos de comunicação, integração e gestão do conflito são conduzidos.

Neste sentido, torna-se evidente que a diversidade, por si só, não garante melhores resultados organizacionais. O verdadeiro impacto da diversidade depende da capacidade das equipas e das organizações para gerir eficazmente as diferenças culturais.

A inteligência cultural surge precisamente como uma competência essencial neste contexto. Tal como defendem Earley e Ang (2003) e Ang et al. (2015), a capacidade de compreender, interpretar e adaptar comportamentos em contextos culturalmente diversos facilita a comunicação intercultural e melhora a colaboração entre indivíduos de diferentes culturas.

Ao mesmo tempo, os estudos analisados demonstram que os conflitos em equipas multiculturais não devem ser encarados exclusivamente como negativos. Jehn (1995) evidencia que o conflito de tarefa pode estimular reflexão crítica e melhorar a qualidade das decisões, enquanto o conflito relacional tende a prejudicar a colaboração, a confiança e a satisfação dos membros da equipa.

Por esta razão, a forma como os conflitos são geridos assume particular relevância. Equipas que promovem diálogo, escuta ativa e compreensão intercultural conseguem transformar divergências em oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento.

Outro elemento central identificado na literatura é a confiança organizacional. Mayer et al. (1995) demonstram que a confiança depende da perceção de competência, benevolência e integridade entre os indivíduos. Contudo, em equipas multinacionais, a construção de confiança pode ser dificultada por barreiras linguísticas e diferenças culturais.

Neste sentido, Tenzer et al. (2014) demonstram que limitações linguísticas podem afetar perceções de competência, fiabilidade e intenção de confiar. Pequenas dificuldades comunicacionais podem ser incorretamente interpretadas como falta de capacidade técnica ou profissionalismo, comprometendo as relações interpessoais dentro das equipas.

Desta forma, torna-se evidente que a comunicação intercultural não representa apenas uma competência complementar, mas sim um elemento estratégico na gestão de equipas multiculturais.

As organizações que conseguem criar ambientes inclusivos, colaborativos e culturalmente conscientes tornam-se mais preparadas para transformar diversidade em vantagem competitiva. Pelo contrário, organizações que ignoram a importância da comunicação intercultural tendem a enfrentar maiores dificuldades de integração, conflito e coordenação.

Conclusão

A crescente diversidade cultural nas organizações torna indispensável o desenvolvimento de estratégias eficazes de comunicação intercultural. Trabalhar em equipas multiculturais não significa apenas reunir indivíduos de diferentes culturas, mas também criar condições que permitam integrar essas diferenças de forma construtiva.

Ao longo deste artigo, verificou-se que a diversidade cultural pode gerar benefícios importantes para as organizações, nomeadamente criatividade, inovação, aprendizagem e diferentes perspetivas na tomada de decisão. Contudo, verificou-se igualmente que a diversidade pode originar dificuldades de comunicação, menor integração social e aumento de conflitos quando não é adequadamente gerida.

Neste contexto, a inteligência cultural assume um papel essencial, permitindo aos indivíduos compreender, interpretar e adaptar-se a diferentes contextos culturais. Da mesma forma, a comunicação intercultural eficaz revela-se fundamental para promover colaboração, prevenir conflitos e fortalecer relações de confiança.

Os estudos analisados demonstram ainda que nem todo o conflito é necessariamente negativo. Enquanto o conflito de tarefa pode estimular reflexão crítica e melhores decisões, conflitos relacionais tendem a comprometer a confiança e a cooperação entre os membros das equipas.

Por fim, conclui-se que o sucesso das equipas multiculturais não depende apenas da existência de diversidade, mas sobretudo da forma como essa diversidade é comunicada, compreendida e integrada dentro das organizações. Equipas que conseguem comunicar de forma eficaz tornam-se mais coesas, mais colaborativas e mais preparadas para responder aos desafios de um contexto global.

e daí a extrema importância em encarar a comunicação intercultural como uma competência estratégica nas organizações contemporâneas. Investir no desenvolvimento destas capacidades significa investir em equipas mais eficazes, mais colaborativas e mais preparadas para contextos globais.

Declaração de uso de IA

Durante a elaboração deste artigo, a autora utilizou a ferramenta *ChatGPT* para reestruturação do texto e encadeamento de ideias. Todo o conteúdo gerado foi submetido a uma análise crítica, sendo revisto, validado e complementado pelo(a) autor(a), garantindo o seu rigor conceptual e a sua conformidade com princípios éticos e científico.

Referências

- Ang, S., Rockstuhl, T., & Tan, M. L. (2015). Cultural Intelligence and Competencies. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2nd ed., Vol. 5). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.25050-2>
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford University Press.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor Books.
- Jehn, K. A. (1995). multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995) An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Meyer, E. (2014). *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. PublicAffairs Books.
- Shahid, S. (2022). Importance of intercultural communication in an organization. *Journal of Business and Management Studies*, 4(2), 459–463. <https://doi.org/10.32996/jbms.2022.4.2.33>
- Stahl, G. K., & Maznevski, M. L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of International Business Studies*, 52, 4–22. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00389-9>

- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41, 690–709.. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85>
- Tenzer, H., Pudelko, M., & Harzing, A.-W. (2014). The impact of language barriers on trust formation in multinational teams. *Journal of International Business Studies*, 45, 508–535. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.64>
- Yousef, K. (2024). Intercultural communicative competence in virtual and face-to-face teamwork: A quantitative analysis of culturally diverse teams *Organizacija*, 57(2), 139–150 . <https://doi.org/10.2478/orga-2024-0010>