

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS - ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Área de Especialidade: Indivíduos, Grupos e Organizações

**Percepção e aplicação das capacidades de Inteligência Cultural pelos profissionais da
área de Comércio Exterior da Indústria Catarinense**

028.382.979-61

Florianópolis

2024

Proposta da Pesquisa: Percepção e aplicação das capacidades de Inteligência Cultural pelos profissionais da área de Comércio Exterior da Indústria Catarinense

1 Introdução

A busca por mercados mais competitivos na última década, exacerbada pelos resultados negativos colhidos durante a pandemia do Covid-19, vem exigindo da indústria soluções diferentes que agreguem sustentabilidade para seus negócios. A internacionalização da indústria ressurgiu com intensidade e alternativa estratégica como promotor de relações comerciais. Para tanto, muitos estudos recentes vêm apontando a necessidade crescente na utilização de ferramentas adequadas de comunicação para o efetivo retorno positivo esperado. O papel da comunicação dentro de um ambiente de negócios passou a ser visto como estratégico na concretização dos objetivos organizacionais, transpondo os limites tradicionais de como a comunicação empresarial é abordada, principalmente pelas áreas de gestão que devem conduzir negociações em contexto de interculturalidade, o que eleva o nível de complexidade para estabelecer e manter comunicação clara e efetiva.

Para além dos conhecimentos econômico, jurídico e técnico, o sucesso nas transações comerciais vai depender em grande parte da forma como o vínculo entre as partes vai se estabelecer, e é por meio da comunicação que os laços começam a ser firmados. Se possuir habilidade em uma língua estrangeira se tornou uma necessidade essencial, conhecimentos sobre o ambiente internacional serão cada vez mais exigidos (Alban, 2015). Com o propósito de otimizar relacionamentos interculturais, e com isto enfatizar a necessidade de determinar uma comunicação mais clara e de maior afinidade, pesquisas sobre Inteligência Cultural (*Cultural Quocient* - CQ) surgem buscando aprofundar o conhecimento sobre os limites e as capacidades individuais e em grupos para que as conexões entre diferentes culturas possam gerar resultados mais efetivos e eficazes. Adicionalmente, as habilidades de CQ assimiladas por profissionais são percebidas como de alto valor em vantagem competitiva, visto que estes se tornam mais empáticos às necessidades e expectativas mútuas em uma mesa de negociação, transpondo as diferenças culturais. Neste sentido, um dos propósitos deste estudo é ressaltar os impactos associados às relações comerciais interculturais na indústria catarinense.

Em paralelo aos avanços dos estudos em Inteligência Cultural, o mundo foi se tornando cada vez mais globalizado, as cadeias produtivas cada vez mais alastradas nos diferentes continentes, e assim consequentemente, expandindo igualmente a necessidade de interconexão entre as diferentes culturas. O vínculo com economias estrangeiras tende a multiplicar os benefícios de competitividade decorrendo em crescimento dos mercados, maior acesso às tecnologias e conhecimento e com isto, maior propensão de inovação. No Brasil, o cenário generalizado dos negócios com as economias estrangeiras se apresenta aquém do ideal, com baixo aproveitamento do seu potencial (BRASIL, 2023). Todavia, em Santa Catarina, em uma lógica inversa, as transações comerciais internacionais vêm ganhando espaço com o passar dos anos, evidenciando um cenário de oportunidades de negócios (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC, 2022).

Esta pesquisa tem como objetivo geral dar visibilidade ao potencial mercado de qualificação das competências de Inteligência Cultural para profissionais administrativos (analistas, especialistas, coordenadores e gerentes), sobretudo de Comércio Exterior (COMEX) da indústria catarinense, aplicadas por meio da comunicação gerada nas relações interculturais destes executivos; a hipótese é de que não há conhecimento ou aplicação deste conteúdo na indústria com o propósito de produzir benefícios econômicos. Alban (2015) afirma que equipes interculturais trabalham de maneira mais criativa e inovadora frente às situações complexas, levando a criação de soluções e decisões mais sofisticadas. Portanto, a contribuição esperada tende a ser verificada em grande esfera, como um círculo virtuoso; iniciando no campo individual, as habilidades de Inteligência Cultural estão associadas a maior satisfação e performance profissionais, como consequência às empresas, maior retenção de *headcount*¹, e então crescimento em seus resultados como reflexo no progresso de produção e vendas, e assim consequentemente, aumentam os benefícios coletivos sociais para a cidade, estado e país. Ainda, agregam-se a estas implicações positivas para o ‘outro lado da mesa’: a assimilação das capacidades de CQ aumentam a empatia do profissional qualificado, que buscará alcançar resultados ‘ganha-ganha’.

Originada em diversas pesquisas sobre cultura, psicologia e inteligência, os estudos sobre a Inteligência Cultural surgiram por volta da década de 1970, ganhando força nos anos subsequentes. Em face dos resultados percebidos, as produções neste tema foram se multiplicando a partir dos anos 2000 por mais de 60 países, e nos diferentes ramos em que pode

¹ *Headcount*: contagem do número de funcionários de uma empresa. (tradução livre).

ser empregada, sejam para viajantes em negócios, expatriados, estudantes ou trabalhadores internacionais (Ang, Rockstuhl e Tan, 2015; Gelfand, *et al.*, 2017). Diante disto, dentro do escopo pré-determinado, pretende-se como objetivos específicos: (1) compreender qual a extensão da familiaridade com o tema; (2) ampliar e/ou difundir o conhecimento sobre o conteúdo, bem como seu potencial de impacto positivo. Portanto, busca-se exibir o contexto de percepção e aplicação real das capacidades de Inteligência Cultural no mercado industrial catarinense.

2 Justificativa

Para a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC, organização a qual integro, este projeto vem a se configurar aderente às suas políticas internas. Segundo suas diretrizes, a Federação tem como prioridade promover e prospectar a inteligência comercial, assim como capacitar a indústria catarinense visando sua internacionalização (FIESC, s.d.). A instituição acredita que fomentar a capacitação das empresas visando o mercado exterior tem como resultado o aumento da competitividade, inclusive dentro do espaço nacional.

Buscando apresentar à rede industrial catarinense uma gama de produtos e serviços que impulse cada empresa, do porte Micro ao Grande, o resultado deste estudo apresentar-se-á como um farol a indicar pontos atualmente obscuros e que oportunamente se fazem necessário iluminar. Adicionalmente, pode vir a se tornar uma disciplina em seus múltiplos cursos de qualificação.

Dentro da esfera profissional-particular esta pesquisa buscará endossar a atuação enquanto Relações Institucionais na Vice-Presidência da FIESC. Atualmente, as responsabilidades confiadas estão concentradas em assistir, fortalecer e instruir a empresários e gestores a respeito das tendências, inovações, informações e rede de relacionamentos voltados para seu contínuo crescimento. Representando a vice-presidência da instituição, a posição ora ocupada deve estar apropriadamente instruída e capacitada para poder agregar e construir bases sólidas a partir dos relacionamentos instituídos e posicionamentos dispensados.

3 Fundamentação teórica

Buscando clarificar as questões apresentadas sobre as relações socioculturais firmadas interculturalmente em ambiente de negócios na indústria catarinense, a fundamentação teórica que será apresentada estará embasada em estudos realizados por pesquisadores nos distintos campos da comunicação, cultura, psicologia e inteligências, artigos sobre economia e política veiculados nas mídias nacionais e internacionais, bem como pesquisas e matérias de organismos internacionais de alcance global. Por meio destas referências pretende-se assim, oferecer ao leitor um contexto histórico significativo e robusto sobre os resultados que podem ser observados com o emprego das capacidades de Inteligência Cultural.

Em anos recentes, estudos de agências recrutadoras, entre outros veículos de informação, tais como: Robert Half *Talent Solutions* (Half, 2023); Você RH (Colavitti, 2022), (Centofanti, 2023); Perfil RH, 2023; Valor Econômico Carreira (Saraiva, 2023) vêm divulgando quais competências são consideradas mais importantes para as empresas que contratam, e comunicação surge entre as *top 5*. Impulsionada nos últimos cinco anos, sobretudo pós-pandemia do Covid-19, a mudança reflete a transferência da valorização pelas capacidades técnicas, hoje suportadas pelo alto emprego de recursos tecnológicos, para a busca das competências chamadas de *soft skills*². Segundo um estudo da organização recrutadora Robert Half *Talent Solutions* (Half, 2023), empresas na área de tecnologia afirmam que, apesar de um profissional possuir maior experiência técnica, porém sem apresentar comunicação ágil e flexível, suas chances de progressão de carreira tornam-se difíceis.

O papel da comunicação dentro de um ambiente de negócios passou a ser visto como estratégico: os autores Zimmermann, Santos e Souza (2023) em sua análise da gestão de relacionamento com fornecedores do *outsourcing* internacional relatam que, segundo empresários pesquisados, as diferenças culturais, por vezes, podem se tornar risco real para a empresa, sendo estas influenciadoras significativas nos relacionamentos comerciais, percebido como um desafio que pode durar meses a anos no processo de amadurecimento para que os vínculos se tornem de confiança mútua. O pesquisador Lucas Alban (2015) relata que dentro de uma organização, valores, crenças e pressuposições básicas, tais como crenças inconscientes, percepções, sentimentos ou concepção da natureza humana, tendem a ser mais complexas para

² *Soft skills* – Termo em inglês utilizado para se referir a habilidades comportamentais relacionadas à forma como um indivíduo lida com outro, ou seja, são habilidades comportamentais, subjetivas.

mudar, pois inconscientes são os comportamentos portanto, influenciando a cultura organizacional.

Partindo da premissa que cultura é o conjunto de significados compartilhados que corresponde às práticas de comunicação sociais, ou programação mental coletiva que distingue um grupo de outro (Hofstede, 1984, apud Alban, 2015), Gelfand e Brett (2004) afirmam que objetivos e estratégias são revelados na forma como negociadores se comunicam e que esta comunicação carrega em si seus sistemas comuns de símbolos e signos, sendo tão distintos conforme distintos são os grupos; ao aprofundar a análise da cultura enquanto contexto de negócios, torna-se evidente sua influência naquilo que os indivíduos consideram apropriado ou não dentro de um conjunto de normas criadas naquele ambiente de trocas – comunicação contínua – social. Schein (2010) destaca a importância em sua compreensão, enquanto matéria abstrata, intangível ou subjetiva, capaz de gerar uma força social e organizacional poderosa.

Com o objetivo de melhorar os relacionamentos interculturais, a Inteligência Cultural, diferente das Inteligências Social e Emocional, considera o contexto de heterogeneidade de experiências culturais, e para que sejam adequadamente administradas, será requerido de um indivíduo distintas capacidades, (Ang, Rockstuhl e Tan, 2015). Gelfand, Chiu e Hong (2015, apud Ang e Van Dyne, 2008; Earley & Ang, 2003), Ang, Rockstuhl e Tan (2015), e outros estudiosos, conceituam a Inteligência Cultural como a capacidade para se relacionar de maneira efetiva em contextos culturais diversos.

Desafios em se estabelecer e manter relações entre culturas distintas são relatados em algumas pesquisas (Livermore e Van Dyne, 2015; Zimmermann, Santos e Souza, 2023; Ang, Van Dyne e Rockstuhl, 2015), segundo Schein (2010) a mente humana precisa de estabilidade cognitiva, e com isto ele quer dizer que um indivíduo em face de determinado desafio que contradiz uma suposição básica (inerente e, por vezes, distinta em cada cultura), pode gerar ansiedade e reação defensiva. Diante disto, torna-se relevante saber como se posicionar efetivamente, como criar pontes através de capacidades e habilidades atingindo assim aos objetivos corporativos. Segundo os autores Van Dyne, Ang e Tan (2019, apud Imai, Lynn e Gelfand, 2010) profissionais com alta capacidade motivacional de Inteligência Cultural são associados a perfis mais altos de articulação, pois se empenham em complementar suas ações durante uma negociação e como consequência, diretamente associadas a maiores benefícios econômicos para ambas as partes.

Estudos preliminares datados do final da década de 70, realizados pelos pesquisadores Hammer, Gudykunst e Wiseman (1978) resultaram em um modelo de três fatores de efetividade intercultural, mas pesquisas mais recentes trouxeram um modelo mais aprofundado, baseado em quatro fatores que são: (1) QC Metacognitiva, que reflete a capacidade mental que um sujeito pode adquirir e entender sobre conhecimento cultural; (2) QC Cognitiva, que reflete o conhecimento de sujeito sobre culturas e diferenças culturais; (3) QC Motivacional, que reflete a capacidade de um sujeito de dirigir e manter esforços frente a situações interculturais; e (4) QC Comportamental, que reflete a capacidade de flexibilidade comportamental de um sujeito em interações interculturais (Ang, Rockstuhl e Tan, 2015).

A Inteligência Cultural apresenta como escopo a necessidade de descrever e explicar as diferenças comportamentais culturais e mais que isso, ela propõe que o conhecimento assimilado seja aplicado por um determinado indivíduo, em face de uma cultura distinta da sua, de forma que este seja capaz de construir elos de maneira eficaz, ou seja, transpor as diferenças culturais (Ang, Rockstuhl e Tan, 2015). Segundo Alban (2015), o verdadeiro sucesso de uma empresa dependerá de seus líderes e liderados em um contexto global que exige destes flexibilidade, adaptabilidade e compreensão das distinções culturais entre os países, compreendendo que a cultura molda comportamentos, ressalta ainda que uma mente aberta e disposta a desenvolver novos aprendizados não pode ser mais uma opção.

Em acordo com *Global Competitiveness Report (International Institute For Management Development - IMD, 2023)*, nos últimos anos o Brasil veio perdendo posições na categoria *Business Efficiency*³, atingindo em 2023 a 61ª posição em 64 países. Segundo a Confederação Nacional das Indústrias - CNI (BRASIL, 2023), os acordos de livre-comércio e preferenciais de comércio correspondem a 8% das importações globais, sendo que a participação nacional no conjunto de acordos globais é de 3,6 vezes menor que a média dos membros do G20. As últimas duas décadas registraram um encolhimento da participação de produção mundial, de 2,09% em 2006 para 1,28% em 2021. Os indicadores continuam com números pífios, o que demonstra um grande potencial em suas conexões.

Indo em direção contrária, no estado de Santa Catarina dados recentes indicam crescimento nas parcerias comerciais estrangeiras; o ano de 2020 registrou queda no número de exportações, com variação de - 9,2% em relação a 2019, explicado com base no cenário de pandemia, em acordo com o Observatório FIESC. (Federação das Indústrias do Estado de Santa

³ *Business Efficiency* – eficiência nos negócios (tradução livre).

Catarina - FIESC, 2021) Já o ano seguinte verifica o maior montante exportado da série histórica, iniciada em 1997, com um crescimento de 26,6% em relação ao ano de 2020. As importações acompanham o panorama, com um crescimento de 54,9% ante 2020. (FIESC, 2022) Em 2023, a indústria catarinense registrou valores acima de U\$ 11 bilhões em exportações, e mais U\$ 28,77 bilhões em importações, abrangendo mais de 20 setores econômicos em todo o estado. (FIESC, 2024).

O resumo dos dados apresentados nos parágrafos acima evidencia um cenário de oportunidades de negócios, tanto no país quanto no estado de Santa Catarina, inclusive faz parte dos planos Federal e Estadual fomentar o crescimento da internacionalização das indústrias. Recentemente foi anunciado pelo atual governo, em Brasília, política de ações pró-industrialização (*neoindustrialização*), chamada Nova Indústria Brasil, cujo um dos objetivos que destaco é “impulsionar a presença qualificada do país no mercado internacional” (BRASIL, 2024). Diante desta política, o Estado de Santa Catarina reitera como seu o objetivo do governo federal citado, e reforça que sua estratégia, aproveitando os recursos a serem destinados, é tornar o estado “mais competitivo diante do Brasil, e também do exterior”, em acordo com a Secretaria de Estado da Comunicação – SECOM (SANTA CATARINA, 2024).

4 Procedimentos metodológicos

Este trabalho tem como pretensão focar-se no aprofundamento empírico dos conceitos de comunicação e cultura a ponto de definir que a cultura está intrinsecamente vinculada a qualquer forma de comunicação. Desta maneira, ao apresentar as dimensões de Inteligência Cultural, sugere-se que por meio da comunicação (verbal e não-verbal, oral, escrita, e/ou visual, processos de produção e compreensão) o profissional demonstrará aptidão em acordo com os diferentes fatores de efetividade intercultural da Inteligência Cultural.

Baseado em métodos quali-quantitativos, o estudo tem como objetivo dar visibilidade ao potencial impacto que as relações comerciais estruturadas sobre as competências de Inteligência Cultural (CQ) exercidas por um profissional administrativo, sobretudo de Comércio Exterior (COMEX) por meio da sua comunicação, podem converter-se em resultados significativos para a empresa a qual está inserindo. Em paralelo, busca-se expor o contexto de percepção e aplicação real das capacidades de Inteligência Cultural nas indústrias catarinenses. O eixo deste

estudo perpassa três grandes etapas para validar a ideia central: a primeira é aprofundar os conceitos empíricos de comunicação, cultura e inteligência cultural, seus fatores e dimensões, desde as origens às pesquisas mais recentes.

A segunda parte visa evidenciar através de relatórios, dados históricos e recentes de institutos (*think-tanks*), mídia e governo sobre os cenários das relações comerciais catarinenses, apresentando dados da indústria: quantidade, setores, porte, faturamento, parceiros comerciais em transações interculturais etc.

A terceira parte estará dedicada a divulgar levantamento/*survey* a ser realizado dentro da indústria por meio de dois questionários, conforme o descrito: o primeiro questionário será um teste adaptado de Inteligência Cultural buscando evidenciar as habilidades dos profissionais categorizados como analistas, especialistas, coordenadores e gerentes, atuantes da área de COMEX ou área afim. O escopo de alcance proposto visa apresentar entre 2 a 3 empresas por vice-presidência FIESC, em um total entre 32 a 58 empresas entrevistadas (vide mapa vice-presidências FIESC – tópico 7, anexo 1).

O segundo questionário será aplicado para os líderes (coordenadores e gerentes), buscando confirmar se determinada empresa aplica investimentos em qualificação de seus liderados com a finalidade de transpor as diferenças culturais, e / ou aprofundar os conhecimentos culturais de seus parceiros comerciais.

5 Viabilidade / Implementação

Diante de tantas mudanças dentro do cenário global a que assistimos desenrolar em mais de uma década, a reunião para inúmeras finalidades entre povos distintos se mantém firme e cada vez mais conectada. Todavia, chegamos a um nível na era do conhecimento em que a corrida para se destacar entre os melhores depende, prioritariamente, da maneira como cada indivíduo irá se posicionar transformando desafios em oportunidades, problemas em soluções. Ganham relevância, além do nível de educação e qualificações conquistadas, aqueles que possuem habilidades excepcionais para atuar neste mundo aproximado, integrado, multinacionalizado.

A expectativa nos resultados deste projeto é participar de um círculo virtuoso crescente das indústrias do estado catarinense: ao idealizar o desenvolvimento das competências de um

executivo inserido em ambiente de negócios, as benesses geradas a partir de seus resultados tendem a extrapolar as limitações da empresa para desdobrar em conquistas para a comunidade, município, estado e país.

Pessoas desenvolvidas dentro dos fatores complementares de Inteligência Cultural são abertas ao novo, elas tendem a aperfeiçoar o próprio comportamento para se adequar às distintas situações vividas, ou seja, indivíduos mais flexíveis e mais abertos à adaptabilidade verbal e não verbal. Profissionais com altos índices de habilidades de CQ se tornam mais satisfeitos e comprometidos com as suas responsabilidades.

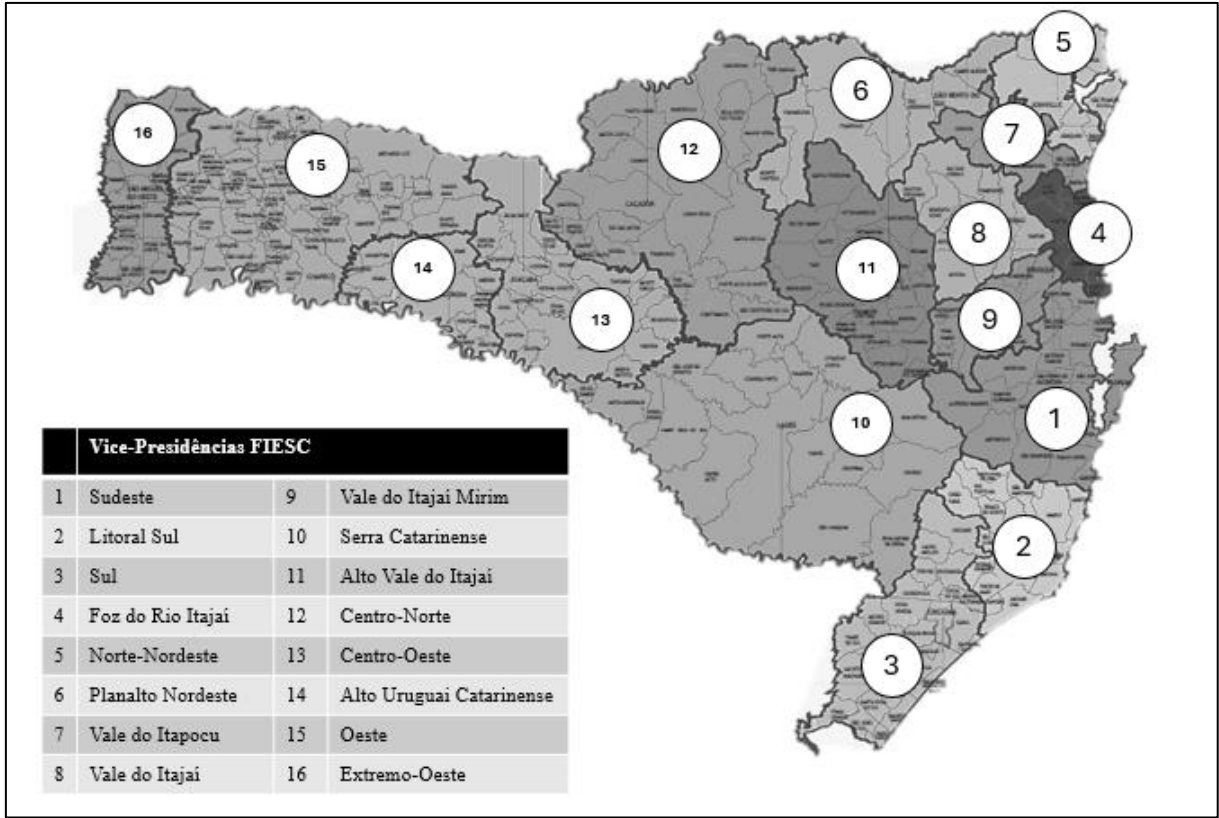
Diante destas colocações, a ambição a que se pretende com os resultados deste projeto é transformar toda uma sociedade, iniciando por identificar nichos dentro das corporações, e então ampliando o escopo para o ambiente universitário.

6 Cronograma

Prazo	Conteúdo	Metodologia
02 meses	(1) Conceito de Comunicação; (2) formas de comunicar; (3) aplicação nas relações profissionais.	Pesquisa empírica: livros, publicações científicas, revistas digitais.
02 meses	(1) Conceito de cultura; (2) esferas culturais; (3) comunicação como expressão cultural.	Pesquisa empírica: livros e publicações científicas.
03 meses	(1) Conceito de Inteligência Cultural (CQ); (2) cronograma histórico e desenvolvimento conceitual; (3) Modelo de quatro fatores; (4) impactos CQ em ambiente profissional.	Pesquisa empírica: livros e publicações científicas.
04 meses	Pesquisa de percepção e aplicação de CQ na indústria catarinense.	Pesquisa quali-quantitativa: Questionário
01 mês	Conclusão	

7 Anexos

Anexo 1 - Mapa Vice-Presidências FIESC



1.5 Referências

ALBAN, Lucas Carlos. **Valores das nações na formação da cultura organizacional das empresas brasileiras e internacionais em mercados globais**. 2015. 117 f. TCC Relatório de estágio supervisionado (Graduação em Administração Empresarial Centro de Ciências da Administração e Sócio Econômicas) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

ANG, Soon; ROCKSTUHL, Thomas; TAN, Mei L. Cultural Intelligence and Competencies. **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**, [s. l.], v. 5, ed. 2, p. 433-439, 2015. DOI <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.25050-2>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780080970868250502?via%3Dihub>. Acesso em: 18 jan. 2024.

ANG, Soon; VAN DYNE, Linn; ROCKSTUHL, Thomas. Cultural Intelligence: Origins, Conceptualization, Evolution, and Methodological Diversity. *In: GELFAND, Michele J. et al. Handbook of Advances in Culture & Psychology*. New York: Oxford University Press, 2015. v. 5, cap. 6, p. 273-312. ISBN 10: 0-019-021897-3.

BRASIL. Confederação Nacional Da Indústria. **Plano para a retomada da indústria: propostas prioritárias para os 100 primeiros dias de governo**. 2023. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/publicacoes/2023/1/propostas-prioritarias-para-os-100-primeiros-dias-de-governo-destinadas-ao-mdic-janeiro-de-2023/#propostas-prioritarias-para-os-100-primeiros-dias-de-governo%20>. Acesso em: 07 fev. 2024.

_____. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. **Neoindustrialização: Brasil ganha nova política industrial com metas e ações para o desenvolvimento até 2033**. Brasília, 22 jan. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2024/janeiro/brasil-ganha-nova-politica-industrial-com-metas-e-acoes-para-o-desenvolvimento-ate-2033>. Acesso em: 13 fev. 2024.

CENTOFANTI, Marcela. Comunicação é a competência mais desejada nas empresas. Desafio é grande. **Você RH**, [S. l.], p. --, 3 fev. 2023. Disponível em: Comunicação é a competência mais desejada nas empresas. Desafio é grande Leia mais em: <https://vocerh.abril.com.br/politicaspraticas/comunicacao-e-a-principal-competencia-nas-empresas>. Acesso em: 20 fev. 2024.

COLAVITTI, Fernanda. As competências mais valorizadas nas empresas para 2023. **Você RH**, [S. l.], n. 82, 7 out. 2022. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/futurodotrabalho/as-competencias-mais-valorizadas-nas-empresas-para-2023>. Acesso em: 22 jan. 2024.

FIESC - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA -
. **Balança Comercial 2020**: Balança comercial catarinense. Balança Comercial Catarinense. 2021. Observatório FIESC. Disponível em:
<https://observatorio.fiesc.com.br/publicacoes/balanca-comercial-2020>. Acesso em: 12 fev. 2024.

_____. **Importações Catarinenses batem recorde em 2021**. 2022. Disponível em:
<https://observatorio.fiesc.com.br/publicacoes/economia/importacoes-catarinenses-batem-recorde-em-2021>. Acesso em: 12 fev. 2024.

_____. **Internacionalização**. s.d. Disponível em: <https://fiesc.com.br/internacionalizacao>. Acesso em 11 mar. 2024.

_____. **Relatório anual 2023**. 2024. Disponível em:
https://fiesc.com.br/sites/default/files/publications/Relatorio_FIESC_2023-compactado.pdf. Acesso em: 29 jan. 2024.

GELFAND, Michele J.; AYCAN, Zeynep; EREZ, Miriam; LEUNG, Kwok. Cross-cultural industrial organizational psychology and organizational behavior: a hundred-year journey. **Journal Of Applied Psychology**, [S. l.], v. 102, n. 3, p. 514-529, mar. 2017. American Psychological Association (APA). <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000186>. Disponível em:
https://supp.apa.org/psycarticles/supplemental/apl0000186/apl0000186_suppl.html. Acesso em: 19 jan. 2024.

GELFAND, Michele J.; CHIU, Chi-Yue; HONG, Ying-Yi. **Handbook of advances in culture & psychology**. 5. ed. New York: Oxford University Press, 2015. 458 p.

GELFAND, Michele J.; BRETT Jeanne M. **The Handbook of Negotiation and Culture**. Palo Alto: Stanford University Press, 2004. 480 p.

HALF, Robert. 14 habilidades mais valorizadas no mercado de trabalho. **Robert Half Talent Solutions**, Brasil, p. 1-2, 6 fev. 2023. Disponível em:
<https://www.roberthalf.com.br/blog/carreira/14-habilidades-mais-valorizadas-no-mercado-de-trabalho-rc>. Acesso em: 22 jan. 2024.

HAMMER, Mitchell R.; GUDYKUNST, William B.; WISEMAN, Richard L. Dimensions of intercultural effectiveness: An exploratory study. **International Journal of Intercultural Relations**, [s. l.], p. 382-393, Winter 1978. Disponível em:

https://www.academia.edu/29869244/Dimensions_of_intercultural_effectiveness_An_exploratory_study. Acesso em: 20 fev. 2024.

IMD - INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT. **Overall and Factor Rankings - Five Years: Business Efficiency**. World Competitiveness Center, 20 Jun 2023. Disponível em: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/>. Acesso em: 13 fev. 2024.

LIVERMORE, David; VAN DYNE, Linn. Cultural Intelligence: The Essential Intelligence for the 21st Century. **SHRM Foundation's: Effective Practice Guidelines Series**, Alexandria, p. 1-28, 2015. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/457311976/SHRM-Livermore-Van-Dyne-2015-Cultural-Intelligence-pdf>. Acesso em: 19 jan. 2024.

PERFIL RH. **Habilidades em Alta: As Competências que os Recrutadores Buscarão em 2024**. [S. l.], 2023. Disponível em: <https://perfilpap.com.br/habilidades-em-alta-as-competencias-que-os-recrutadores-buscarao-em-2024/>. Acesso em: 22 jan. 2024.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Comunicação. **Governo do Estado define estratégias para participar do Plano Nova Indústria Brasil**. 08 Fev. 2024. Disponível em: <https://estado.sc.gov.br/noticias/governo-do-estado-define-estrategias-para-participar-do-plano-nova-industria-brasil/>. Acesso em: 13 fev. 2024.

SARAIVA, Jacílio. Como aperfeiçoar a comunicação, principal competência de 2023. **Valor Econômico**, Valor Econômico Carreira, 31 jan. 2023. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2023/01/31/como-aperfeicoar-a-comunicacao-principal-competencia-de-2023.ghtml>. Acesso em: 20 fev. 2024.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. 464 p. ISBN 978-0470190609.

VAN DYNE, Linn; ANG, Soon; TAN, Mei L. Cultural Intelligence. **Oxford Bibliographies: Your best research starts here**, Oxford, p. 1-26, 31 jul. 2019. DOI 10.1093/OBO/9780199846740-0115. Disponível em: <https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0115.xml?rskey=pwSROs&result=13&print>. Acesso em: 12 jan. 2024.

ZIMMERMANN, Deise M.; SANTOS, Leomar dos; SOUZA, Júlio C. L. de. Análise da Gestão de Relacionamento com Fornecedores (SRM) do Outsourcing Internacional. **Revista de Gestão e Secretariado**, [s. l.], v. 14, ed. 3, p. 3937–3967, 2023. DOI

<https://doi.org/10.7769/gesec.v14i3.1858>. Disponível em:
<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1858>. Acesso em: 24 jan. 2024.