

# **Competência intercultural em profissionais brasileiros: diagnóstico do descompasso entre percepção subjetiva e exposição real**

## **Resumo**

Este estudo investiga o descompasso entre percepção subjetiva e exposição real da competência intercultural em profissionais brasileiros. A partir de um modelo diagnóstico dual, foram construídos dois indicadores: PCC (Perceived Cultural Competence), baseado em autopercepções, e RCE (Real Cultural Exposure), derivado de variáveis objetivas como vivência internacional, compreensão oral de idiomas e contato com estrangeiros. Os dados foram coletados por meio de questionários e simulações em contexto de negócios. Aplicaram-se análises descritivas, teste t pareado, regressões lineares e ANOVA. Os resultados revelam um gap médio positivo e estatisticamente significativo ( $t = 8,80$ ;  $p < 0,0001$ ), indicando tendência à superestimação da competência cultural. A compreensão oral de idiomas foi o preditor mais robusto da calibragem perceptiva, superando tempo no exterior e cargo ocupado. O estudo propõe um modelo replicável de diagnóstico intercultural e oferece subsídios para programas formativos baseados em evidências, reforçando a importância de alinhar autopercepção e exposição real no desenvolvimento de competências culturais em contextos globais.

**Palavras-chave:** Competência intercultural. Diagnóstico cultural. Percepção e realidade. Superestimação. Profissionais brasileiros.

## **1. INTRODUÇÃO**

A crescente internacionalização dos negócios e o avanço das tecnologias de comunicação têm ampliado as interações entre indivíduos de diferentes culturas, exigindo dos profissionais não apenas habilidades técnicas, mas também competências culturais. Nesse contexto, o conceito de competência intercultural — entendido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem uma atuação eficaz em ambientes culturalmente diversos — tem se tornado central para o desempenho de profissionais em negociações internacionais.

O Brasil, com mais de 8,5 milhões de km<sup>2</sup> de extensão territorial e aproximadamente 203 milhões de habitantes (IBGE, 2022), figura entre as dez maiores economias do mundo em termos de Produto Interno Bruto (PIB), ocupando a 9ª posição em 2024 (World Bank, 2025). O país destaca-se globalmente como um dos maiores exportadores de commodities agrícolas (soja, café, carne bovina), minerais (minério de ferro) e petróleo, além de manter polos relevantes nos setores de tecnologia, finanças, energia e manufatura. Grandes centros urbanos como São Paulo e Rio de Janeiro concentram operações estratégicas voltadas ao comércio internacional, atraindo investimentos e promovendo o intercâmbio profissional com mercados multiculturais. Esse cenário evidencia a inserção de profissionais brasileiros em ambientes globais complexos e competitivos, nos quais a competência intercultural representa um diferencial estratégico.

Embora a literatura sobre negociação internacional traga importantes contribuições acerca das diferenças culturais e estilos negociais entre países (Hofstede et al., 2010; Graham, 1996; Reiche et al., 2018), observa-se uma lacuna no que se refere à compreensão do nível de preparo subjetivo e objetivo de profissionais brasileiros atuantes em ambientes multiculturais. Em particular, nota-se que há escassez de estudos que investiguem o grau de alinhamento entre a autopercepção de competência cultural desses profissionais e sua efetiva exposição a contextos multiculturais.

O contexto brasileiro apresenta especificidades culturais que tornam particularmente relevante esse tipo de investigação. Características como a comunicação de alta contextualização, a centralidade das relações interpessoais e a valorização da confiança e da informalidade são amplamente documentadas na literatura sobre cultura organizacional brasileira (Fischer, 2009; Rego & Jeurissen, 2005). Tais traços, embora estratégicos no ambiente doméstico, podem gerar ruídos ou desajustes em negociações internacionais — principalmente com culturas mais orientadas a tarefas, objetivos e comunicação de baixo contexto. Nesse cenário, torna-se ainda mais importante compreender como profissionais brasileiros percebem e exercem sua competência intercultural, especialmente em situações de negociação.

Este estudo parte do pressuposto de que pode haver um descompasso entre a percepção dos profissionais brasileiros sobre suas competências interculturais e a experiência prática acumulada em contextos internacionais. Para investigar essa hipótese, propõe-se um modelo analítico dual composto por dois indicadores: PCC (Perceived Cultural Competence), derivado da autoavaliação dos respondentes, e RCE (Real Cultural Exposure), construído a partir de dados empíricos como tempo de vivência no exterior, compreensão de idiomas estrangeiros e frequência de contato com estrangeiros.

A inspiração conceitual do modelo está ancorada na literatura de inteligência cultural (Earley & Ang, 2003; Livermore, 2011), mas com abordagem metodológica voltada à avaliação da competência intercultural aplicada à negociação. Adota-se aqui uma diferenciação terminológica proposital, que evita confusões com o construto clássico de CQ, propondo uma análise composta baseada em autopercepções e trajetórias empíricas observáveis.

Diante disso, este estudo busca responder à seguinte pergunta central: existe um descompasso entre a competência intercultural percebida e a exposição real de profissionais brasileiros em contextos multiculturais?

## **1.1 Objetivos da Pesquisa**

### **Objetivo Geral**

Analisar a relação entre a percepção subjetiva de competência intercultural e a exposição objetiva a contextos multiculturais entre profissionais brasileiros atuantes em contextos multiculturais.

### **Objetivos Específicos**

- Desenvolver dois indicadores compostos: um de competência percebida (PCC) e outro de exposição real (RCE);
- Comparar a média dos indicadores e mensurar o gap entre percepção e realidade;
- Identificar perfis típicos com base nesse gap (ex: superestimadores, realistas, subestimadores);
- Avaliar correlações entre PCC, RCE e variáveis explicativas como tempo no exterior, contato com estrangeiros, proficiência em idiomas e cargo ocupado;
- Oferecer subsídios empíricos para o desenho de programas de desenvolvimento intercultural mais eficazes para executivos brasileiros.

Espera-se que os resultados obtidos contribuam de forma prática para o desenho de programas de desenvolvimento intercultural mais eficazes, diagnósticos organizacionais mais precisos e ações estratégicas de internacionalização de talentos. A

estrutura analítica adotada neste estudo também poderá servir como base comparativa para futuras investigações em diferentes contextos culturais.

## **1.2 Hipóteses de Pesquisa**

Com base na literatura revisada e na estrutura conceitual adotada, as seguintes hipóteses foram formuladas. Elas são passíveis de teste empírico a partir dos dados coletados por meio de questionário estruturado e simulações em contexto de negócios.

H1. Há um descompasso médio positivo entre PCC e RCE, indicando superestimação da competência intercultural percebida.

H2. Quanto maior o tempo de vivência internacional, maior o valor de RCE.

H3. A compreensão oral de idiomas estrangeiros está positivamente associada à RCE.

H4. A frequência de interação com estrangeiros no contexto profissional está negativamente associada ao gap entre PCC e RCE.

H5. Profissionais em cargos de liderança tendem a apresentar maior PCC em comparação a técnicos e analistas, independentemente da exposição real.

## **2. MODELO ANALÍTICO, INSTRUMENTAÇÃO E DELINEAMENTO EMPÍRICO**

A competência intercultural é definida como a capacidade de interagir com eficácia e apropriadamente em situações culturais diversas, com base em um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes (Deardorff, 2006; Spitzberg & Changnon, 2009). Essa definição tem sido amplamente adotada em contextos educacionais, diplomáticos e organizacionais, consolidando-se como um referencial multidimensional voltado ao desempenho intercultural em cenários globais. Embora o conceito de inteligência cultural (CQ), proposto por Earley e Ang (2003), tenha contribuído significativamente para esse campo ao sistematizar quatro dimensões — metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental (Ang et al., 2007; Van Dyne et al., 2012) — o presente estudo propõe uma abordagem inspirada conceitualmente nessa estrutura, mas com foco aplicado na mensuração de competências interculturais percebidas e objetivamente observáveis.

O modelo empírico foi desenvolvido com base nos dados coletados por meio de um questionário estruturado aplicado a 50 profissionais brasileiros, previamente às simulações em contextos de negócios. Esse instrumento foi adaptado a partir do método de pesquisa criado pelo Prof. John Graham e colaboradores, utilizado em dinâmicas de negociação internacional com executivos de distintas nacionalidades. O material original está disponível publicamente (<https://globalnegotiationbook.com/John-Graham-research.php>) e contempla escalas de autorrelato, indicadores objetivos de exposição cultural e dados sociodemográficos, padronizados em escala Likert de 1 a 5 pontos — estrutura também registrada na planilha de coleta de dados para fins de replicabilidade. A adaptação metodológica seguiu as diretrizes para pesquisas interculturais, incluindo a tradução para o português e a técnica de back-translation realizada por um executivo bilíngue, conforme as recomendações de Brislin (1970) e Behr (2017).

### **2.1 Construção do Indicador PCC (Perceived Cultural Competence)**

O indicador PCC foi construído com base na média dos escores de itens de autopercepção obtidos a partir de sete questões do questionário estruturado, que abordam confiança, eficácia, relacionamento com estrangeiros e experiências interpessoais. Embora inspirados em dimensões do Cultural Intelligence Scale (CQS), os itens foram adaptados do instrumento originalmente utilizado por Graham, com foco específico no contexto de negócios.

| Questão | Descrição resumida                                | Referência conceitual associada |
|---------|---|---------------------------------|
| Q22     | Represento bem minha organização com estrangeiros | Motivacional / Comportamental   |
| Q25     | Me dou bem com parceiros estrangeiros             | Motivacional                    |
| Q28     | Sou eficaz com parceiros estrangeiros             | Cognitiva / Comportamental      |
| Q45     | Tenho amigos de outros países                     | Social capital / Motivacional   |
| Q57     | Prefiro viajar ao exterior                        | Motivacional                    |
| Q11     | Sou um bom negociador                             | Autoeficácia geral              |
| Q18     | Sou eficaz com parceiros nacionais                | Autoeficácia negocial nacional  |

Foi adotada a versão do PCC composta por sete itens, visando robustez analítica e coerência metodológica. O escore final foi calculado como a média simples dos graus declarados pelos respondentes nos sete itens, com variação de 1 a 5 pontos.

## 2.2 Construção do Indicador RCE (Real Cultural Exposure)

O indicador RCE foi desenvolvido com base em cinco variáveis objetivas que refletem o grau de exposição multicultural dos respondentes. A seleção dessas variáveis fundamenta-se na literatura sobre desenvolvimento intercultural (MacNab et al., 2012; Ng et al., 2009) e também foi adaptada a partir do instrumento utilizado por Graham. As variáveis consideram tanto aspectos formais de vivência no exterior quanto interações práticas com indivíduos de diferentes culturas.

| Questão | Descrição resumida                                  | Referência conceitual associada |
|---------|---|---------------------------------|
| Q63     | Tempo de vivência no exterior                       | Experiência internacional       |
| Q59     | Conforto ao falar outro idioma                      | Proficiência linguística        |
| Q60     | Compreensão oral de idiomas estrangeiros            | Proficiência linguística        |
| Q64     | Frequência de contato profissional com estrangeiros | Exposição interpessoal          |
| Q45     | Relações sociais com estrangeiros                   | Redes sociais multiculturais    |

Todos os itens foram convertidos para uma escala uniforme de 1 a 5 pontos, conforme a estrutura do questionário. Essa padronização está registrada na planilha de coleta de dados, garantindo transparência e replicabilidade metodológica. O índice RCE foi obtido pela média simples dos cinco itens, atribuindo peso igual a cada um deles na composição final. A presença da questão Q45 em ambos os indicadores (PCC e RCE) é justificada por sua capacidade de captar simultaneamente aspectos de percepção subjetiva e prática social objetiva em ambientes multiculturais.

## 2.3 Cálculo do Descompasso (Gap entre PCC e RCE)

O descompasso entre a competência percebida e a exposição real foi operacionalizado por meio de uma variável denominada *Gap*, calculada como a diferença simples entre os escores dos indicadores PCC (Perceived Cultural Competence) e RCE (Real Cultural Exposure), ou seja: **Gap = PCC – RCE**. O cálculo do Gap foi operacionalizado em planilha eletrônica (Excel), com fórmula replicável aplicada por linha de respondente, permitindo auditoria completa e replicação do modelo.

Verificar a formatação da fórmula

Valores positivos de *Gap* indicam que o participante avalia sua competência intercultural como superior à sua exposição multicultural real, configurando uma superestimação. Por outro lado, valores negativos sugerem uma subestimação, o que pode indicar modéstia ou uma percepção crítica de si próprio. Valores próximos de zero sugerem uma autopercepção calibrada.

A modelagem do *Gap* foi inspirada em estudos sobre metacognição e vieses de julgamento (Kruger & Dunning, 1999; Ehrlinger et al., 2008), especialmente o efeito Dunning-Kruger, segundo o qual indivíduos com menor competência real tendem a superestimar suas capacidades. Em contexto intercultural, isso se traduz na tendência de profissionais com pouca vivência internacional a acreditarem possuir alta competência intercultural.

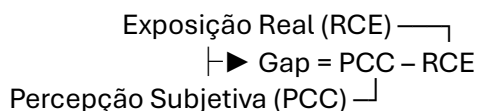
Além disso, o *Gap* permite identificar três perfis analíticos de profissionais, com base na relação entre percepção e realidade:

- **Superestimadores:**  $PCC > RCE$
- **Realistas:**  $PCC \approx RCE$  (diferença próxima de zero)
- **Subestimadores:**  $PCC < RCE$

Essa categorização oferece um recurso diagnóstico relevante para práticas de desenvolvimento intercultural, podendo orientar intervenções personalizadas em programas de capacitação e gestão de talentos globais. O cálculo e a categorização foram aplicados a toda a amostra com base nos escores padronizados dos indicadores.

## 2.4 Representação do Modelo Analítico

A estrutura relacional entre os construtos utilizados pode ser visualizada no seguinte esquema lógico:



- Variáveis explicativas: tempo de vivência no exterior, proficiência linguística, contato interpessoal com estrangeiros
- Variáveis de moderação: cargo ocupado, idade, gênero, área de formação acadêmica

## 2.5 Variáveis Sociodemográficas e Moderadoras

A pesquisa incorporou variáveis sociodemográficas com potencial de moderação no modelo, as quais foram coletadas no questionário prévio e operacionalizadas conforme abaixo:

- Cargo ocupado: 1 = Técnico/Analista, 2 = Coordenador/Gerente, 3 = Diretor, 4 = Executivo/C-Level
- Idade: variável contínua (em anos)
- Gênero: 1 = Masculino, 2 = Feminino, 3 = Outro
- Área de formação: 1 = Exatas e Engenharias, 2 = Humanas e Sociais, 3 = Saúde e Biológicas, 4 = Educação/Outras

A categorização das áreas de formação foi realizada com base na trajetória acadêmica predominante do participante, considerando o grau mais elevado de

escolaridade registrado. Essa classificação se inspira na proposta de Tuleja (2014), que sugere que diferentes campos disciplinares moldam a percepção e o desenvolvimento da competência intercultural. Por sua vez, o cargo ocupado foi utilizado como proxy de senioridade organizacional e de visibilidade estratégica, em consonância com o estudo de Rockstuhl et al. (2011), que associa posição hierárquica à eficácia em ambientes culturais diversos.

## **2.6 Técnicas de Análise Estatística**

Foram aplicadas as seguintes técnicas estatísticas para tratar os dados:

- Análises descritivas (média, mediana, desvio-padrão) para caracterização dos indicadores;
- Teste t pareado para comparação entre PCC e RCE;
- ANOVA univariada para comparação entre grupos com base em moderadores;
- Regressões lineares simples e múltiplas para investigar relações entre variáveis explicativas e o Gap;
- Alfa de Cronbach para verificação da consistência interna do indicador PCC (composto por sete itens), cujo valor foi superior a 0,70, indicando confiabilidade satisfatória da escala (Nunnally, 1978).

As análises estatísticas foram conduzidas por meio de planilhas estruturadas e softwares especializados, incluindo **IBM SPSS Statistics (versão 30)** para os testes inferenciais (t, ANOVA, regressões) e **Microsoft Excel** para a construção dos gráficos descritivos (figuras 1 a 7), com validação cruzada dos resultados. Todos os procedimentos seguem critérios de reprodutibilidade e transparência.

## **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **3.1 Competência Intercultural: conceito operacional e fundamentos da proposta analítica**

O conceito de competência intercultural tem sido amplamente discutido nas últimas décadas como resposta às crescentes demandas por atuação eficaz em contextos globais. Mais do que uma soma de experiências internacionais, essa competência envolve a capacidade crítica de refletir sobre contextos culturais distintos, adaptar comportamentos e interagir de forma apropriada e eficaz com indivíduos de diferentes origens culturais (Deardorff, 2006; Fantini, 2009).

Neste estudo, a competência intercultural é operacionalizada por meio de dois indicadores distintos e complementares: PCC (Perceived Cultural Competence) e RCE (Real Cultural Exposure). Ambos derivam de uma leitura crítica da literatura, com adaptações metodológicas orientadas ao contexto brasileiro e à realidade de profissionais envolvidos em negociações internacionais.

O indicador PCC reflete a percepção subjetiva dos indivíduos quanto à sua prontidão para atuar em ambientes multiculturais. Seu fundamento teórico está na articulação entre a dimensão metacognitiva da inteligência cultural (Ang et al., 2007) e o construto de autoeficácia (Bandura, 1997), frequentemente mobilizado em estudos que abordam julgamentos individuais sobre capacidade de atuação em cenários complexos. O PCC, portanto, não mede o desempenho em si, mas a autoconfiança declarada para atuar

interculturalmente — aspecto que pode ser enviesado por distorções cognitivas ou contextuais.

Já o indicador RCE é composto por evidências objetivas relacionadas à vivência multicultural dos participantes: tempo no exterior, domínio funcional de outros idiomas, contatos frequentes com estrangeiros e relações sociais transnacionais. Ele representa uma proxy empírica daquilo que se pode considerar “exposição cultural real”, conectando-se às dimensões comportamentais e contextuais da competência intercultural (Rockstuhl et al., 2011). Enquanto o PCC é autorreferido e baseado na percepção, o RCE ancora-se em trajetórias concretas e verificáveis.

A inovação conceitual e analítica do presente trabalho está na modelagem do gap entre PCC e RCE — ou seja, o descompasso entre a competência percebida e a competência inferida a partir da exposição real. Este gap é inspirado nos estudos sobre metacognição e vieses de julgamento, como o efeito Dunning-Kruger (Dunning, 2011), que evidencia a tendência de indivíduos com baixa exposição a sobrestimar suas capacidades. Ao quantificar esse descompasso, torna-se possível identificar perfis específicos de superestimadores, realistas e subestimadores — oferecendo subsídios para ações mais precisas de diagnóstico e desenvolvimento intercultural.

Diferentemente de estudos que adotam diretamente o Cultural Intelligence Scale (CQS) ou modelos clássicos como o de Deardorff (2006), esta pesquisa propõe uma abordagem mais pragmática e aplicada, com foco na mensuração composta e relacional da competência intercultural no contexto de interações multiculturais. A estrutura proposta é especialmente relevante para contextos como o brasileiro, onde a valorização simbólica da qualificação formal pode, por vezes, mascarar a real exposição intercultural dos profissionais.

### **3.2 Percepção versus Realidade em Competência Cultural**

O descompasso entre percepção subjetiva e experiência objetiva na competência intercultural constitui uma lacuna crítica na literatura sobre o desenvolvimento de habilidades globais. A compreensão desse descompasso exige o reconhecimento da natureza imperfeita da metacognição: indivíduos frequentemente superestimam (ou subestimam) suas capacidades, especialmente quando expostos a contextos novos, ambíguos ou desafiadores (Ehrlinger et al., 2008).

O fenômeno conhecido como efeito Dunning-Kruger oferece uma lente teórica poderosa para entender essa discrepância. Segundo esse modelo, pessoas com baixa competência em uma determinada habilidade não apenas cometem mais erros, mas também carecem de acurácia metacognitiva para reconhecer suas limitações (Kruger & Dunning, 1999). Em contextos interculturais, isso se traduz na tendência de profissionais com pouca exposição internacional a se avaliarem de forma excessivamente positiva — um comportamento identificado na presente pesquisa por meio do gap PCC–RCE.

Estudos aplicados à educação intercultural (Erez et al., 2013) e à liderança global (Rockstuhl et al., 2011) indicam que a calibragem entre percepção e realidade tende a ocorrer apenas com a experiência acumulada, reflexão sistemática e feedback qualificado. A ausência dessas condições pode reforçar percepções distorcidas, especialmente em culturas organizacionais onde a exposição simbólica — como falar inglês ou possuir certificados internacionais — é tomada como sinônimo de competência global.

Nesse sentido, o presente estudo contribui ao propor uma modelagem empírica desse descompasso, oferecendo um indicador diagnóstico (gap PCC–RCE) que permite diferenciar profissionais superestimadores, realistas e subestimadores. Tais perfis, embora simples em sua categorização, são teoricamente fundamentados e empiricamente úteis para intervenções em programas de desenvolvimento intercultural, diagnósticos organizacionais e estratégias de internacionalização de talentos.

### **3.3 Variáveis explicativas e moderadoras na competência intercultural**

A identificação de fatores que explicam ou influenciam o descompasso entre percepção subjetiva e exposição real à diversidade cultural é um passo fundamental para compreender como a competência intercultural se desenvolve, manifesta e, muitas vezes, é superestimada. A literatura aponta que essa competência é construída a partir de experiências concretas, disposições individuais e influências contextuais, que podem ser investigadas por meio de variáveis explicativas e moderadoras (Spitzberg & Changnon, 2009; Johnson et al., 2006).

Entre os principais fatores explicativos, destaca-se o tempo de vivência no exterior, considerado um dos preditores mais sólidos do desenvolvimento de repertórios culturais autênticos e da ampliação do olhar intercultural (Ng, Van Dyne, & Ang, 2012). A simples exposição a outros países, contudo, não é suficiente: sua intensidade, duração e a qualidade das interações são variáveis cruciais. Igualmente, a frequência de contato com estrangeiros — em contextos sociais e profissionais — é amplamente relacionada à capacidade de lidar com ambiguidade cultural, desenvolver empatia e adaptar-se a normas diversas (Thomas et al., 2008).

O domínio de idiomas estrangeiros, particularmente a compreensão oral, também se destaca como um elemento estrutural da competência intercultural, por permitir acesso mais fluido a códigos culturais, redução de ruídos comunicacionais e facilitação da convivência em equipes multiculturais (MacNab, Brislin, & Worthley, 2012). Essas variáveis constituem os pilares do indicador RCE e fundamentam a hipótese de que experiências reais moldam a competência cultural de forma mais efetiva do que apenas crenças subjetivas.

Do ponto de vista das variáveis moderadoras, a literatura reconhece que fatores sociodemográficos como idade, gênero, nível hierárquico e área de formação podem influenciar tanto a percepção de competência quanto o acesso a experiências culturais diversas. Estudos como o de Rockstuhl et al. (2011) sugerem que profissionais em cargos de liderança tendem a avaliar-se como mais competentes, independentemente de sua exposição real. Por outro lado, pesquisas indicam que mulheres e profissionais das áreas de humanas tendem a ter maior sensibilidade intercultural e maior engajamento em interações culturais autênticas (Tuleja, 2014).

A consideração desses moderadores é estratégica para refinar as análises estatísticas e compreender como diferentes trajetórias e posições sociais moldam o julgamento sobre a própria prontidão intercultural. Ao articular variáveis explicativas e moderadoras, este estudo busca avançar no diagnóstico da competência intercultural e propor caminhos mais precisos para intervenções formativas.

## **4. ANÁLISE E RESULTADOS EMPÍRICOS**



Esta seção apresenta os resultados empíricos obtidos a partir do modelo analítico proposto, com foco na consistência dos indicadores, distribuição dos dados, comparação entre percepção e exposição, e testagem das hipóteses estabelecidas. Inicialmente, é avaliada a confiabilidade interna do indicador PCC, seguida pelas análises descritivas, inferenciais e modelagens estatísticas.

#### 4.1 Confiabilidade do Indicador PCC

Para avaliar a confiabilidade interna dos sete itens que compõem o indicador de competência cultural percebida (PCC), foi calculado o **alfa de Cronbach**. O valor obtido foi  **$\alpha = 0,805$** , o que indica **alta consistência interna** segundo os critérios de Nunnally (1978), que recomenda valores superiores a 0,70 como satisfatórios. O valor foi obtido por meio do **SPSS**, a partir da escala composta pelos sete itens de autopercepção declarada.

Esse resultado evidencia que os itens selecionados formam um conjunto coeso e adequado para representar a percepção subjetiva de competência intercultural entre os respondentes. A uniformidade da escala (Likert de 1 a 5) e o bom desempenho de cada item contribuem para a robustez psicométrica do indicador PCC.

Como o indicador **RCE (Real Cultural Exposure)** é composto por variáveis objetivas e heterogêneas (ex: tempo no exterior, frequência de contatos, conforto com idiomas), não se espera correlação entre si como pré-condição — sendo, portanto, **inadequado aplicar o alfa de Cronbach** a esse conjunto.

Na sequência, serão apresentadas as análises descritivas dos três indicadores principais (PCC, RCE e Gap), assim como as correlações e comparações entre grupos, conforme detalhado no modelo metodológico.

#### 4.2 Análise Descritiva dos Indicadores

A análise descritiva dos indicadores PCC (Perceived Cultural Competence), RCE (Real Cultural Exposure) e do Gap entre eles oferece uma primeira visão quantitativa do perfil dos participantes em relação à competência intercultural percebida e efetivamente vivenciada.

O indicador PCC, construído a partir de sete itens de autopercepção, apresentou média de 3,263 pontos, com desvio-padrão de 0,843. Esse valor relativamente elevado sugere uma tendência dos participantes a se avaliarem como razoavelmente competentes para atuar em contextos multiculturais. O intervalo observado variou entre 1,429 (mínimo) e 4,857 (máximo), indicando forte dispersão nas autopercepções. Aproximadamente 75% da amostra obteve escores superiores a 2,750, o que reforça a inclinação à superavaliação, em linha com o fenômeno descrito na literatura sobre vieses de autopercepção (Kruger & Dunning, 1999).

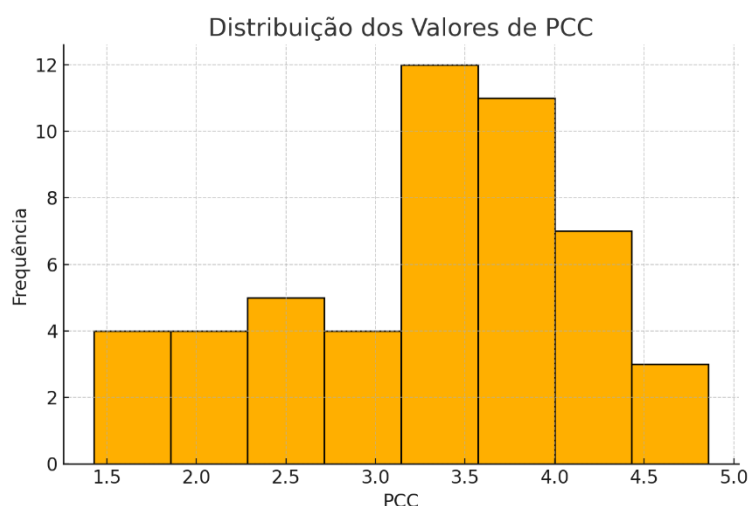


Figura 1 – Distribuição dos Escores do Indicador PCC: revela uma tendência de alta autopercepção de competência cultural pelos respondentes.

Por sua vez, o indicador RCE, composto por cinco variáveis objetivas relacionadas à vivência e à interação intercultural, apresentou média inferior, de 2,628 pontos, com desvio-padrão de 0,763. Os valores oscilaram entre 1,400 e 4,400, evidenciando menor variação em relação ao PCC. Esse resultado indica que, embora alguns profissionais possuam elevada exposição cultural (RCE acima de 4,0), a maioria concentra-se em níveis moderados ou baixos de exposição internacional efetiva.

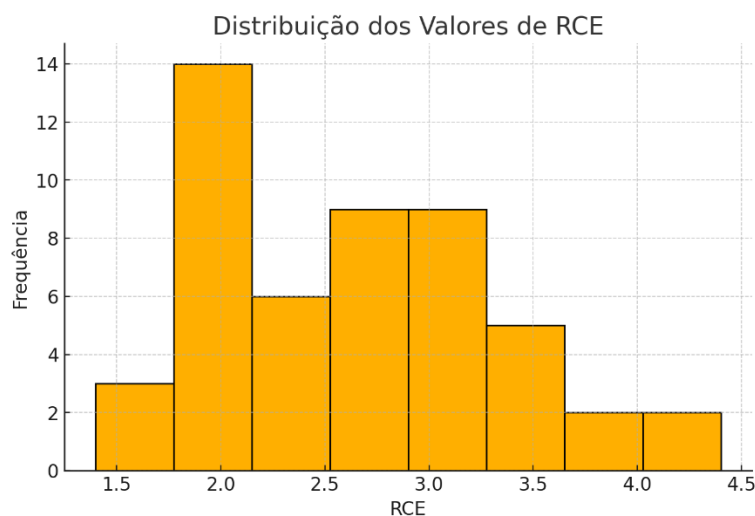


Figura 2 – Distribuição dos Escores do Indicador RCE: mostra um nível moderado a baixo de exposição real, com menos casos concentrados em valores altos.

O indicador Gap ( $PCC - RCE$ ), calculado pela subtração entre os dois índices anteriores, revelou média positiva de 0,635 com desvio-padrão idêntico. Isso confirma a existência de um descompasso sistemático entre a percepção e a realidade da competência intercultural na amostra analisada. O valor máximo do Gap foi de 2,143 e o mínimo de -0,686, indicando que poucos participantes subestimam suas competências (Gap negativo), enquanto a maioria apresenta uma discrepância positiva, caracterizando-se como superestimadores.

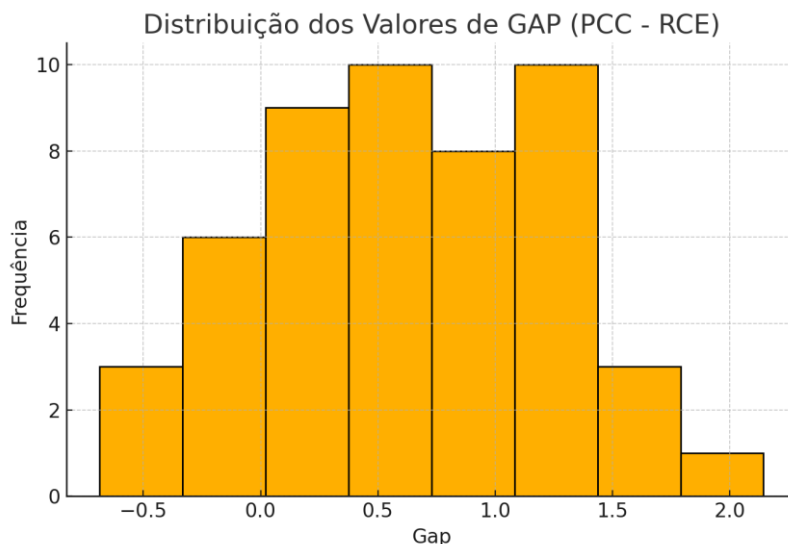


Figura 3 – Distribuição dos Valores do Gap (PCC - RCE): destaca a predominância de escores positivos, sustentando a hipótese H1 de superestimação da competência.

Esses achados iniciais sustentam empiricamente a hipótese H1, que previa a ocorrência de uma superestimação média da competência intercultural percebida ( $\text{Gap} > 0$ ). Além disso, a distribuição assimétrica dos escores sugere a existência de perfis distintos de calibragem perceptiva, os quais serão explorados nas seções seguintes.

#### 4.3 Comparação entre Indicadores: Teste *t* para Amostras Dependentes

Para testar a hipótese **H1** — de que há um descompasso médio positivo entre a percepção de competência intercultural (PCC) e a exposição cultural real (RCE) — foi aplicado o **teste *t* para amostras pareadas**, também conhecido como **teste *t* para amostras dependentes**.

Esse teste estatístico é indicado quando se deseja comparar **dois conjuntos de medidas obtidas a partir da mesma amostra de indivíduos**, avaliando se a diferença média entre os pares é estatisticamente significativa (Field, 2013; Hair et al., 2018). No caso deste estudo, as variáveis PCC e RCE foram calculadas para os mesmos 50 participantes, o que justifica o uso do teste *t* pareado.

A fórmula do teste *t* para amostras dependentes é expressa da seguinte forma:

$$t = \frac{\bar{D} - s_D / \sqrt{n}}{s_D / \sqrt{n}} = \frac{\bar{D} - s_D / \sqrt{n}}{s_D / \sqrt{n}}$$

Onde:

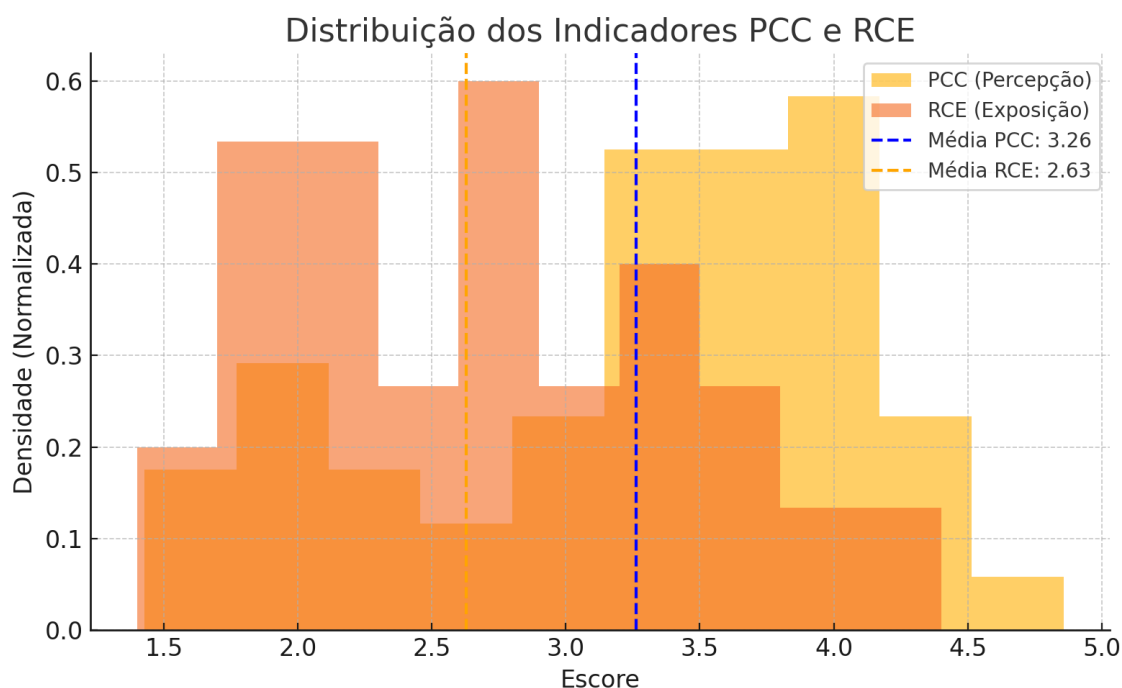
- $\bar{D}$  = média das diferenças entre os pares ( $\text{Gap} = \text{PCC} - \text{RCE}$ )
- $s_D$  = desvio-padrão das diferenças
- $n$  = número de pares ( $n = 50$ )

Com base nos dados da amostra, obteve-se:

- **Média PCC:** 3,263 (DP = 0,843)
- **Média RCE:** 2,628 (DP = 0,763)
- **Média do Gap (PCC – RCE):** 0,635 (DP = 0,594)
- **Estatística *t*:** 8,80
- **p-valor (bilateral):** < 0,0001

O valor de  $t(8,80)$  com **nível de significância  $p < 0,0001$**  indica uma **diferença estatisticamente significativa** entre PCC e RCE. A probabilidade de que essa diferença tenha ocorrido por acaso é praticamente nula. Esses achados **confirmam a hipótese H1**, evidenciando que os profissionais analisados **superestimam significativamente sua competência intercultural** quando comparada à sua real exposição a contextos multiculturais.

A Figura 4 a seguir ilustra graficamente a distribuição dos escores de PCC e RCE, demonstrando o deslocamento da média de percepção para a direita (valores mais altos), em contraste com a média de exposição real.



**Figura 4 – Distribuição Comparativa dos Indicadores PCC e RCE**

*Visualiza-se a discrepância entre percepção subjetiva (PCC) e exposição objetiva (RCE), com predominância de valores mais altos para PCC.*

Do ponto de vista teórico, esses resultados estão em consonância com a literatura sobre metacognição e vieses de autopercepção, especialmente o **efeito Dunning-Kruger** (Kruger & Dunning, 1999; Dunning, 2011), que descreve a tendência de indivíduos com menor experiência real a superestimarem suas habilidades. A identificação empírica desse fenômeno entre os profissionais brasileiros em negociações globais reforça a necessidade de diagnósticos mais acurados e programas de desenvolvimento intercultural baseados em evidências objetivas.

#### **4.4 Análise de Perfis: Superestimadores, Realistas e Subestimadores**

Para aprofundar a compreensão sobre o descompasso entre percepção e exposição intercultural, os participantes foram classificados em três perfis diagnósticos com base nos valores do Gap ( $PCC - RCE$ ). O critério de categorização adotado foi:

- **Superestimadores:**  $\text{Gap} > 0,20$
- **Realistas:**  $-0,20 \leq \text{Gap} \leq 0,20$
- **Subestimadores:**  $\text{Gap} < -0,20$

Este intervalo de tolerância foi adotado com base na literatura sobre viés perceptivo (Kruger & Dunning, 1999; Ehrlinger et al., 2008), permitindo discriminar julgamentos calibrados de desvios significativos de autopercepção.

A Figura 5 apresenta a frequência de participantes em cada perfil:

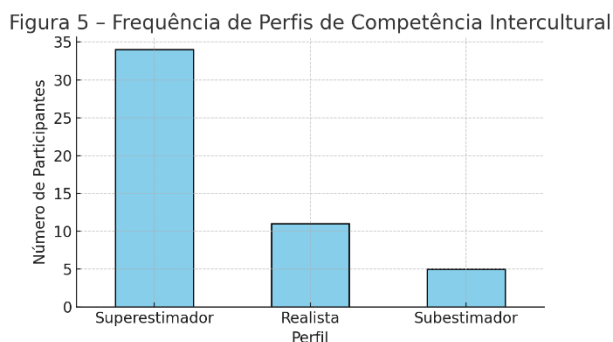


Figura 5 – Frequência de Perfis de Competência Intercultural

*Observa-se predominância acentuada de superestimadores entre os profissionais avaliados.*

Dos 50 participantes da amostra:

- **34 (68%) foram classificados como superestimadores;**
- **11 (22%) como realistas;**
- **5 (10%) como subestimadores.**

Essa distribuição reforça os achados da seção anterior, ao revelar uma tendência generalizada à **superestimação da competência intercultural percebida**.

Além da frequência, a Figura 6 apresenta um **boxplot dos valores de Gap por perfil**, demonstrando a **variação interna e os limites de cada grupo**:

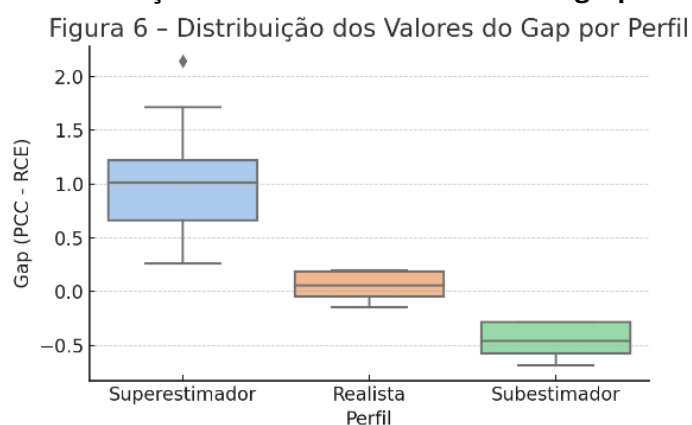


Figura 6 – Distribuição dos Valores do Gap por Perfil

*Evidencia-se que os superestimadores concentram valores elevados de gap, enquanto os realistas apresentam dispersão reduzida próxima de zero.*

Esses achados têm implicações práticas relevantes. Os **superestimadores**, majoritários na amostra, podem representar um desafio para programas de desenvolvimento intercultural, dado que sua autoconfiança elevada pode dificultar a abertura à aprendizagem. Por outro lado, **realistas** tendem a apresentar maior acurácia metacognitiva, sendo potenciais multiplicadores de boas práticas. Já os **subestimadores**,

embora poucos, podem beneficiar-se de ações voltadas ao reconhecimento e validação de sua competência já existente.

Em síntese, a análise de perfis complementa a confirmação empírica da hipótese H1, oferecendo uma **estratégia diagnóstica prática e aplicável** a contextos organizacionais e educacionais.

#### 4.5. Regressão Linear Múltipla: Preditores Combinados do Gap

Para avaliar os efeitos combinados das variáveis explicativas sobre o descompasso (Gap), foi estimado um modelo de **regressão linear múltipla** com o Gap como variável dependente, considerando: tempo no exterior (Q63), compreensão oral (Q60), frequência de contato (Q64) e cargo ocupado.

Os resultados revelaram que:

- Apenas a variável **compreensão oral (Q60)** manteve significância estatística ( $\beta = -0,236$ ,  $p = 0,016$ ), mesmo após o controle das demais variáveis.
- O **cargo ocupado** não apresentou qualquer associação significativa com o Gap ( $p = 0,840$ ), **refutando a H5**.
- Tempo no exterior (Q63) e frequência de contato (Q64), embora tenham mostrado efeitos isolados positivos nas regressões simples, **perderam força explicativa no modelo combinado**, sugerindo sobreposição parcial com a proficiência linguística.

A fim de facilitar a visualização integrada dos achados e apoiar a análise comparativa entre os modelos, a Tabela 1 apresenta o resumo dos coeficientes, valores de  $p$  e significância estatística das regressões estimadas para as hipóteses H2 a H5.

Tabela 1 – Resumo dos Modelos de Regressão

| Hipótese        | Variável Dependente | Variável Explicativa                | Coef. ( $\beta$ )                         | Valor de $p$                        | Significância Estatística |
|-----------------|---------------------|-------------------------------------|---|-------------------------------------|---------------------------|
| H2              | RCE                 | Q63 – Tempo de vivência no exterior | 0,291                                     | 0,028                               | Sim                       |
| H3              | RCE                 | Q60 – Compreensão oral de idiomas   | 0,336                                     | 0,0026                              | Sim                       |
| H4              | Gap (PCC – RCE)     | Q64 – Contato com estrangeiros      | -0,136                                    | 0,025                               | Sim                       |
| H5*             | Gap (PCC – RCE)     | Cargo Posição hierárquica           | 0,015                                     | 0,840                               | Não                       |
| Modelo Múltiplo | Gap                 | Q63 /<br>Q60 /<br>Q64 /<br>Cargo    | -0,153 /<br>-0,236 /<br>-0,074 /<br>0,015 | 0,134 / 0,016 /<br>0,228 /<br>0,840 | Apenas Q60 significativa  |

Os resultados indicam que a compreensão oral de idiomas é o preditor mais robusto tanto da exposição cultural real (RCE) quanto da calibragem perceptiva da competência intercultural. Isso sugere que a proficiência linguística funcional não apenas

facilita interações multiculturais, mas também contribui para avaliações mais acuradas da própria competência.

Embora tempo de vivência no exterior e frequência de contato com estrangeiros tenham exibido efeitos positivos nas análises simples, suas contribuições perdem significância no modelo múltiplo, o que aponta possível sobreposição explicativa com a proficiência linguística. Já o cargo ocupado, frequentemente adotado como proxy de preparo intercultural, não apresentou qualquer relação significativa com o gap, reforçando críticas à sua adoção como indicador válido (Dunning, 2011; House et al., 2004).

Esses achados possuem implicações relevantes para o desenvolvimento de executivos e profissionais globais, destacando a necessidade de privilegiar a qualidade das experiências interculturais — especialmente as relacionadas ao domínio funcional de idiomas — em detrimento de fatores simbólicos como posição hierárquica ou tempo genérico de exposição.

#### 4.6 Análise de Variância (ANOVA): Efeitos de Moderadores Sociodemográficos

Dando continuidade à análise do descompasso entre percepção (PCC) e exposição real (RCE), esta seção busca explorar se **características sociodemográficas dos participantes influenciam significativamente os escores médios desses indicadores e do gap** (PCC – RCE). Embora não se trate de uma hipótese central do estudo, esse tipo de análise fornece uma **camada adicional de compreensão diagnóstica**, útil para identificar possíveis padrões ocultos de viés perceptivo ou desigualdade formativa entre subgrupos.

Foram selecionadas quatro variáveis moderadoras para a análise:

- **Gênero** (masculino, feminino);
- **Faixa etária** (até 35 anos, 36–45, acima de 45);
- **Cargo ocupado** (Técnico, Intermediário, Gerente, Executivo);
- **Área de formação** (exatas, humanas, saúde, etc.).

As análises foram conduzidas por meio de **ANOVA univariada (One-Way ANOVA)**, técnica estatística indicada quando se deseja comparar as médias de uma variável dependente (neste caso, PCC, RCE ou Gap) entre dois ou mais grupos categóricos independentes. A estatística  $F$  compara a variância entre grupos com a variância dentro dos grupos, sendo acompanhada de um valor de  $p$  que indica se a diferença observada é estatisticamente significativa. Além disso, foi calculado o **índice de efeito eta quadrado ( $\eta^2$ )**, que estima a proporção da variância explicada pela variável moderadora, segundo a fórmula:

$$\eta^2 = SS_{\text{entre}} / SS_{\text{total}}$$

Em que  $SS_{\text{entre}}$  representa a soma de quadrados entre os grupos e  $SS_{\text{total}}$  a variância total observada. Valores de  $\eta^2$  próximos a 0,01 indicam efeito pequeno, 0,06 efeito médio e acima de 0,14 efeito grande (Cohen, 1988; Field, 2013).

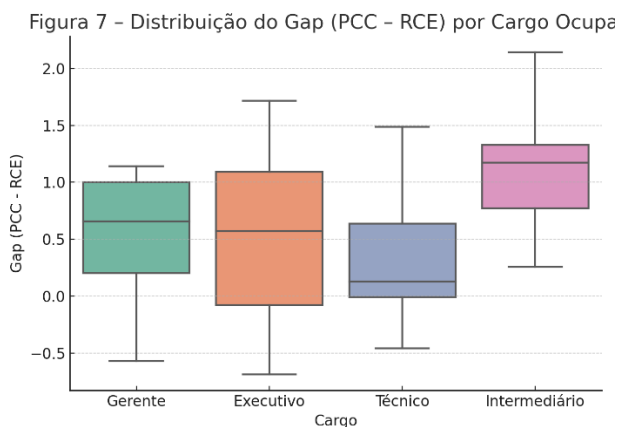
A análise revelou que **não houve diferenças estatisticamente significativas por gênero, faixa etária ou área de formação** em relação às médias de PCC, RCE ou Gap ( $p > 0,05$  em todos os casos). Esse achado reforça a ideia de que o descompasso identificado entre percepção e exposição **não é concentrado em grupos demográficos específicos**, o que fortalece sua **natureza difusa e transversal**.

Por outro lado, a variável **cargo ocupado** apresentou uma **diferença marginalmente significativa nos escores de Gap** ( $F = 2,51$ ;  $p = 0,07$ ), com um **tamanho de efeito pequeno** ( $\eta^2=0,072$ ). Isso indica que há uma **tendência de variação perceptiva entre diferentes níveis hierárquicos**, ainda que abaixo do limiar de significância convencional ( $p < 0,05$ ). Especificamente, observou-se que participantes em cargos intermediários apresentaram, em média, escores mais elevados de Gap do que os demais grupos, sugerindo uma possível **superestimação mais pronunciada nessa faixa hierárquica**.

A **Tabela 2** apresenta as estatísticas descritivas por grupo, bem como os valores de  $F$ ,  $p$  e  $\eta^2$  referentes à análise de variância por cargo:

| Hipótese        | Variável Dependente | Variável Explicativa                         | Coefficiente ( $\beta$ )         | Valor de p                    | Significância Estatística |
|-----------------|---------------------|--|----------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| H2              | RCE                 | Q63 – Tempo de vivência no exterior          | 0,291                            | 0,028                         | Sim                       |
| H3              | RCE                 | Q60 – Compreensão oral de idiomas            | 0,336                            | 0,0026                        | Sim                       |
| H4              | Gap (PCC - RCE)     | Q64 – Frequência de contato com estrangeiros | -0,136                           | 0,025                         | Sim                       |
| H5*             | Gap (PCC - RCE)     | Cargo – Posição hierárquica                  | 0,015                            | 0,840                         | Não                       |
| Modelo Múltiplo | Gap (PCC - RCE)     | Q63 / Q60 / Q64 / Cargo                      | -0,153 / -0,236 / -0,074 / 0,015 | 0,134 / 0,016 / 0,228 / 0,840 | Apenas Q60 significativa  |

Complementarmente, a **Figura 7** ilustra visualmente a distribuição dos escores de Gap entre os diferentes níveis de cargo, por meio de boxplots que permitem comparar a mediana, dispersão e presença de outliers em cada grupo:



## 5. Discussão dos Resultados

Os resultados obtidos neste estudo confirmam a existência de um descompasso significativo entre a percepção (PCC) e a exposição real (RCE) da competência intercultural em uma amostra de profissionais brasileiros qualificados. A diferença positiva entre os escores médios desses dois indicadores, estatisticamente significativa ( $t = 8,80$ ;  $p < 0,0001$ ), valida a hipótese H1 e evidencia que os participantes, em sua maioria, superestimam sua própria competência intercultural.



Esse achado dialoga diretamente com a literatura sobre viés de autopercepção, especialmente o conhecido efeito Dunning–Kruger, segundo o qual indivíduos com menor vivência real em determinada competência tendem a apresentar avaliações infladas sobre suas próprias capacidades (Kruger & Dunning, 1999; Dunning, 2011). No contexto das competências interculturais, essa tendência pode ser potencializada por uma pressão social e organizacional para parecer preparado para interações globais, especialmente entre profissionais que ocupam posições de destaque.

Ao testar os modelos explicativos do descompasso (hipóteses H2 a H5), os resultados revelaram que a compreensão oral de idiomas estrangeiros (Q60) foi o preditor mais robusto tanto da exposição cultural real (RCE) quanto da redução do gap. O efeito positivo dessa variável foi significativo nos modelos de regressão simples ( $p = 0,0026$ ) e permaneceu no modelo múltiplo ( $p = 0,016$ ), mesmo após o controle por outras variáveis. Isso reforça a noção de que proficiência linguística funcional é um componente-chave para o desenvolvimento e a autoavaliação mais realista da competência intercultural (Earley & Ang, 2003; Spitzberg & Changnon, 2009).

O tempo de vivência no exterior (Q63) e a frequência de contato com estrangeiros (Q64) apresentaram efeitos positivos isoladamente (H2 e H4), mas perderam significância no modelo múltiplo, indicando que sua influência pode ser mediada ou substituída pela variável linguística. Já a posição hierárquica ocupada (Cargo), ao contrário do que sugeria a hipótese H5, não apresentou associação significativa com o gap, sugerindo que o status profissional não é um bom preditor de competência intercultural quando considerado isoladamente — o que reforça críticas à adoção de proxies simbólicos como cargos, títulos ou certificados (House et al., 2004).

A análise de perfis (seção 4.4) evidenciou que 68% dos participantes foram classificados como superestimadores, ou seja, apresentaram um gap positivo superior ao limiar de 0,20. Esse dado sugere um padrão dominante de superavaliação perceptiva, que pode dificultar o reconhecimento de necessidades reais de desenvolvimento. Em contraste, os realistas (22%) representam um grupo menor, mas potencialmente mais sensível a intervenções formativas baseadas em feedback e evidências práticas (Hammer, 2011).

A análise exploratória por variáveis sociodemográficas (seção 4.6) indicou que gênero, idade e área de formação não explicam significativamente as variações em PCC, RCE ou Gap, apontando para uma transversalidade do fenômeno da superestimação. Entretanto, uma diferença marginalmente significativa foi observada entre os níveis de cargo ( $p = 0,07$ ), com tendência de maior gap entre profissionais em posições intermediárias. Embora esse resultado deva ser interpretado com cautela, ele sugere que a construção da autopercepção pode ser influenciada por fatores identitários e simbólicos relacionados à trajetória profissional, mais do que pelo tempo de exposição ou pela senioridade formal (Dunning, 2011; Ely & Thomas, 2001).

Vale destacar também possíveis interpretações alternativas para os achados. A superestimação da competência intercultural, embora possa ser lida como viés, pode também representar uma estratégia de autopreservação ou afirmação identitária em contextos de alta exigência. Além disso, é possível que a percepção elevada de

competência seja construída com base em referências locais ou organizacionais, e não necessariamente em parâmetros internacionais de exposição multicultural.

Por fim, as contribuições deste estudo são múltiplas. Teoricamente, ele oferece um modelo empírico simples e replicável para diagnosticar o descompasso entre percepção e realidade da competência intercultural, contribuindo para o debate sobre autoavaliação, formação profissional e efetividade das experiências internacionais. Praticamente, os resultados alertam gestores, educadores e formuladores de políticas para a necessidade de diagnósticos objetivos, baseados em evidências, e para a importância de incorporar o desenvolvimento linguístico e relacional como pilares do treinamento intercultural.

## 6. Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo investigar o **descompasso entre percepção e exposição real da competência intercultural** em uma amostra de profissionais brasileiros qualificados. A partir da construção de dois indicadores — **PCC (Perceived Cultural Competence)** e **RCE (Real Cultural Exposure)** — foi possível mensurar, comparar e interpretar essa lacuna percebida, propondo também um conjunto de variáveis explicativas e perfis diagnósticos.

Os resultados revelaram de forma robusta a existência de um **gap estatisticamente significativo entre PCC e RCE**, confirmando a hipótese de que a maioria dos participantes **superestima sua própria competência intercultural**. Com base nos dados analisados, aproximadamente **dois terços da amostra foram classificados como superestimadores**, indicando que essa distorção perceptiva é **frequente e relevante no contexto profissional analisado**.

Entre os fatores associados à exposição real e ao descompasso, destacou-se a **compreensão oral de idiomas estrangeiros** como principal preditor estatisticamente significativo. Por outro lado, variáveis frequentemente utilizadas como proxies de competência intercultural, como **tempo de vivência internacional** e **cargo ocupado**, demonstraram **baixa capacidade explicativa quando consideradas isoladamente**. Esse achado traz uma contribuição relevante para os estudos sobre **formação global, avaliação de competências e desenvolvimento de lideranças internacionais**, ao questionar abordagens baseadas em experiências simbólicas ou posições hierárquicas.

Do ponto de vista prático, os achados do estudo sugerem que programas de desenvolvimento intercultural, dentro ou fora de ambientes organizacionais, devem adotar **critérios diagnósticos mais objetivos, formativos e funcionais**. A adoção de métricas que combinem autoavaliação calibrada com indicadores de exposição real pode apoiar uma **formação mais eficaz e autêntica**, especialmente em contextos de crescente diversidade cultural e interações globais.

Como todo estudo empírico, este também possui limitações. A amostra, embora composta por profissionais qualificados, **não é probabilística**, o que restringe a generalização dos resultados. As medidas de PCC e RCE, ainda que baseadas em instrumentos validados, foram autodeclaradas, estando sujeitas a **viés de desejabilidade social ou autoengano inconsciente**. Além disso, não foram exploradas interações entre múltiplas variáveis, nem fatores organizacionais ou culturais mais amplos.

Essas limitações, por outro lado, abrem espaço para **pesquisas futuras**, que podem replicar o modelo em outras populações (como estudantes, expatriados ou executivos de diferentes países), ou ainda adotar **métodos mistos** (como entrevistas em profundidade ou observação em simulações). Investigações longitudinais também podem ampliar o entendimento sobre **como se desenvolve e se ajusta a competência intercultural ao longo do tempo**, especialmente em ambientes de aprendizagem contínua.

Conclui-se que, ao iluminar o descompasso entre percepção e realidade intercultural — e ao propor um caminho para mensurá-lo de forma prática e científica — este estudo oferece **subsídios concretos para o avanço da teoria, da formação e da prática em contextos multiculturais**, contribuindo com uma lente crítica e construtiva sobre como profissionais brasileiros avaliam, desenvolvem e vivenciam sua competência intercultural.

## Referências

- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335–371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman.
- Deardorff, D. K. (2006). Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241–266. <https://doi.org/10.1177/1028315306287002>
- Dunning, D. (2011). The Dunning–Kruger effect: On being ignorant of one’s own ignorance. *Advances in Experimental Social Psychology*, 44, 247–296. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-385522-0.00005-6>
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Ehrlinger, J., Johnson, K., Banner, M., Dunning, D., & Kruger, J. (2008). Why the unskilled are unaware: Further explorations of (absent) self-insight among the incompetent. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105(2), 98–121. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.05.002>
- Fantini, A. E. (2009). Assessing intercultural competence: Issues and tools. In D. K. Deardorff (Ed.), *The SAGE Handbook of Intercultural Competence* (pp. 456–476). SAGE Publications.
- Fischer, R. (2009). Where is culture in cross-cultural research? An outline of a multilevel research process for measuring culture as a shared meaning system. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(1), 25–49. <https://doi.org/10.1177/1470595808101154>
- Graham, J. L. (1996). The Japanese negotiation style: Characteristics of a distinct approach. *California Management Review*, 28(1), 89–101.
- Graham, J. L., Hite, R. E., & Neu, W. A. (2010). Explorations of the effects of conversational behaviors on interpersonal attraction in a work setting: Face-to-face business negotiations. *International Studies of Management & Organization*, 40(3), 69–89.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. SAGE.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022). *Projeções da População*. <https://www.ibge.gov.br>

- Johnson, J. P., Lenartowicz, T., & Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*, 37(4), 525–543. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400205>
- Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121–1134. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1121>
- Livermore, D. A. (2011). *The cultural intelligence difference: Master the one skill you can't do without in today's global economy*. AMACOM.
- MacNab, B. R., Brislin, R., & Worthley, R. (2012). Experiential cultural intelligence development: Context and individual attributes. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1320–1341. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.581636>
- Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2012). Cultural intelligence: A review, reflections, and recommendations for future research. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *Conducting multinational research: Applying organizational psychology in the workplace* (pp. 29–58). American Psychological Association.
- Pruitt, D. G., & Lewis, S. A. (1975). Development of integrative solutions in bilateral negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(4), 621–633.
- Rego, A., & Jeurissen, R. (2005). Corporate responsibility: A path between freemarket ideology and communitarianism. *Journal of Business Ethics*, 57(2), 143–157. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-4604-y>
- Reiche, B. S., Bird, A., Mendenhall, M. E., & Osland, J. S. (2018). Contextualizing leadership: A typology of global leadership roles. *Journal of International Business Studies*, 48(5), 552–572. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0080-5>
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825–840. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x>
- Spitzberg, B. H., & Changnon, G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. In D. K. Deardorff (Ed.), *The SAGE Handbook of Intercultural Competence* (pp. 2–52). SAGE Publications.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J. L., ... & Lazarova, M. B. (2008). Cultural intelligence: Domain and assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 123–143. <https://doi.org/10.1177/1470595808091787>
- Tuleja, E. A. (2014). Developing cultural intelligence for global leadership through mindfulness. *Journal of Teaching in International Business*, 25(2), 150–160. <https://doi.org/10.1080/08975930.2014.881275>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2012). Cultural intelligence: Measurement and scale development. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence* (pp. 16–38). Routledge.
- World Bank. (2025). *World Development Indicators: GDP Ranking 2024*. <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>