

SOFT SKILLS EM JOGO: a missão de escolher o líder ideal!

JEDIELSON ROCHA

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

NATALÍ NASCIMENTO

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

CLAUDIA SILVA RIBEIRO ALVES

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

SOFT SKILLS EM JOGO: a missão de escolher o líder ideal!

Introdução

Viver e trabalhar em outro país é um sonho de muitas pessoas que se sentem atraídos pela diversidade cultural e oportunidades mundo afora, porém essa vivência no exterior não traz somente aquela sensação boa de descobrir novas culturas e costumes, a experiência de se relacionar com pessoas culturalmente diferentes é um desafio que exige habilidades sociais e comportamentais, muitas vezes diferentes das vivenciadas no país de origem.

Neste caso de gestão de pessoas e carreiras em negócios internacionais, exploraremos juntos a história de uma empresa inglesa, a Mountain Log, um agente de cargas, com matriz em Londres em franca expansão, e que tem também diversas filiais pela Oceania e Ásia, sede em São Paulo, além de outros 4 escritórios espalhados pelo Brasil, sendo dois em Santa Catarina, Itajaí e Joinville, um em Curitiba no Paraná e outro em Goiânia, Goiás.

No escritório sede em São Paulo, trabalham 35 colaboradores no total, e um deles é o Josué, Administrador de formação, com especializações em Recursos Humanos e Headhunting, o qual atua também como palestrante nas horas vagas de temas como soft skills, carreiras em negócios internacionais, desenvolvimento profissional e outras relacionadas a sua área de atuação.

Atualmente, Josué está com um grande desafio em suas mãos, ele foi incumbido de selecionar um, dentre todos os candidatos vindos de diversos escritórios no Brasil, com perfil de liderar a missão de expansão da empresa na Europa, ou seja, criar toda a estrutura gerencial, operacional e comercial desde a estaca zero, treinando e gerenciando todos os 14 novos colaboradores locais na primeira filial da Europa localizada em Madrid na Espanha.

Até o momento desta narrativa, uma pré-seleção já foi feita junto aos colaboradores que se candidataram a vaga, porém, somente 4 candidatos foram selecionados: Luana Vivilaqua de 25 anos, da filial de Itajaí, Larissa Moraes de 32 anos, da filial de Curitiba, Marco Teófilo de 30 anos, da filial de Joinville e Tomé Avelar 43 anos, da filial de Goiânia.

O que está pegando no processo de seleção é que os 4 candidatos têm perfis interessantes para a vaga, apesar de suas peculiares diferenças, o que faz com que Josué tenha que identificar na prática as habilidades de cada um, descobrindo suas soft skills para comparar com as exigentes expectativas de Charles Haddon, Head Manager de Londres que projetou toda a abertura do escritório em Madrid e é grande amigo de Josué.

Com a intenção de trazer importantes reflexões empresariais, este caso de ensino aborda questões relacionadas as habilidades sociais e comportamentais, as chamadas soft skills, a quais influenciam na seleção de profissionais para qualquer negócio (Antunes, 2021), neste caso específico, em negócio com atuação no mercado internacional. Esperamos que você leitor, possa definir junto com Josué quem dos 4 será o candidato certo para a tão sonhada e desejada vaga para Madrid.

A origem...Onde tudo começou!

Criada em 1997, a Mountain Log iniciou suas atividades em um pequeno escritório em um prédio empresarial no bairro londrino de Westminster. Com apenas dois

clientes da indústria farmacêutica, ganhou fama com o bom atendimento, rápida entrega de resultados e um ótimo relacionamento com empresas do ramo, o que levou a Mountain Log rapidamente a atrair vários clientes de setores diversos como: alimentação e bebidas; produção têxtil; tecnologias; educação; dentre outros.

O começo da empresa não foi dos melhores. Com volume fraco de atendimento devido ao período de crise da cadeia de suprimentos asiático que diminuiu a exportação de medicamentos para a Ásia, no período de abertura, a Mountain Log precisou ser resiliente.

Assim, passado o período de crise, e com base nas experiências aprendidas a empresa conseguiu alavancar seus negócios e crescer, mesmo no cenário de incertezas que faz parte do comércio exterior.

Seguindo sua trajetória de crescimento a Mountain Log se consolidou no mercado de Londres como uma excelente empresa operadora de exportação e importação, o que levou ao seu desenvolvimento e expansão de filiais pelo mundo, a exemplo disso na Ásia, onde iniciou sua operação com apenas dois colaboradores em um escritório compartilhado em Taiwan. Em pouco tempo este escritório se tornou uma das filiais da empresa, atendendo vários exportadores taiwaneses que buscavam bons preços, agilidade e facilidade com a documentação de exportação para a Inglaterra e Reino Unido.

No Brasil, a empresa chegou em 2010, após acordo de parceria econômica e comercial realizado entre o governo brasileiro e Reino Unido. Com as portas abertas e a receptividade do povo paulistano, o primeiro escritório da Mountain Log foi criado, seguido pelo crescimento da empresa que levou a abertura do escritório em 2015 em Goiânia, 2016 em Curitiba, 2018 em Joinville e 2019 em Itajaí.

Com a abertura desses escritórios, e o serviço de importação e exportação já consolidado no mercado brasileiro, novas oportunidades surgiram para um novo produto, a assessoria para desenvolvimento de relações Fornecedor-Comprador no mercado da Inglaterra, além de outros vários países na Ásia e Oceania.

Desde 2021 a Mountain Log vem atendendo de forma contínua a alta demanda de 3 mega empresas situadas no Brasil, no ramo da mineração, indústria de papel e celulose e também da indústria de produtos químicos; porém, assim como ocorre na sede da Inglaterra, a Mountain Log também tem vários clientes de diversos setores no Brasil, e que, graças a essa demanda, possibilitou o crescimento ainda maior da empresa, gerando a necessidade de realizar a contratação em 2022 de 15 novos colaboradores para trabalhar nos diversos escritórios espalhados pelo Brasil.

Atualmente, a empresa está para iniciar suas operações na Espanha, com a abertura de sua mais nova filial em Madrid. Com essa expansão, surgiu a necessidade de formar uma equipe completa, abrangendo cargos operacionais, financeiro e de vendas.

Para selecionar os profissionais que farão parte do time em Madrid, a empresa contratou uma consultoria de recursos humanos especializada em área de comércio exterior e logística. O objetivo desta contratação é de preencher 11 vagas inicialmente, com possibilidade de expansão para até 25 colaboradores.

Além disso a empresa precisa direcionar um bom líder para esta missão, mas, quais características este líder precisa ter para liderar essa diversa equipe em Madrid?

É neste momento da história que entra em campo o famoso Head Manager londrino, Charles, conhecido por seu perfil exigente, foi ele quem projetou a vaga e o perfil desejado para atuar como líder na Mountain Log em Madrid.

Charles, o idealizador europeu

Charles Haddon sempre foi um devorador de livros sobre antropologia, negociações internacionais, internacionalização de empresas e relações humanas. Até mesmo em suas férias, Charles escolhia países para viajar que lhe proporcionasse oportunidades de novos negócios.

Antes mesmo de se tornar Head Manager do escritório de Londres, Charles já tinha uma rede de networking extensa com pessoas de todos os continentes. Ao longo de sua jornada profissional e pessoal Charles desenvolveu uma percepção profunda sobre mercados de fronteira (*Frontier Market*), visando sempre no desenvolvimento de novos projetos para a Mountain Log.

A Espanha por exemplo, foi o assunto de conversas com seus colegas desde 2012. Quando se tornou Head Manager, Charles apresentou para a diretoria o projeto de abertura de uma nova filial da empresa Mountain Log em Madrid. No entanto, seu alto grau de perfeccionismo lhe fazia sempre duvidar dos seus projetos, e com Madrid, não foi diferente.

No dia da apresentação da proposta para alta gestão da Mountain Log, seu talento para negócios, experiência e comprometimento se destacaram novamente, o projeto apresentado não só encantou a diretoria com a perspectiva de lucro, mas também demonstrou o quanto a empresa poderia crescer e atender um novo nicho de mercado. Assim, a partir da aprovação da diretoria da empresa, Charles foi escolhido para iniciar o projeto em Madrid e criar o perfil da liderança para esta nova empreitada.

Madrid é conhecida como um polo econômico em constante mudança, apresenta um cenário complexo para se traçar o melhor perfil de liderança. Até porque, o setor de comércio exterior foge do fator de contratos temporários pois precisa ter funcionários capacitados em todo tempo para atender, fator tão presente em outros setores da economia local. Essa demanda por continuidade e alta performance cria um ambiente onde a experiência em mercados dinâmicos e a capacidade de adaptação são cruciais para um líder gerenciar as dinâmicas de um mercado em constante transformação.

Foi nessa hora, analisando o cenário de Madrid que Charles teve um insight, esse líder precisava vir do Brasil, país que, devido à sua própria complexidade econômica e velocidade de mudanças, fomenta profissionais com vasta experiência em operar em ambientes altamente dinâmicos.

Para lhe ajudar nessa missão, Charles resolveu consultar seu grande amigo no Brasil, Josué.

Josué, o sábio seletor

Em uma manhã de terça-feira, Josué entrou em reunião online com Charles para trocar ideias e alinhar as expectativas sobre o perfil do candidato ideal para liderar o time em Madrid.

Após uma pequena conversa entre amigos e sobre as demandas da semana de cada um, Charles e Josué iniciaram a discussão sobre o projeto de abertura da filial em Madrid. Charles aborda Josué dizendo:

- Josué, como mencionei semana passada, eu preciso que você entenda a importância crítica dessa escolha. Esse projeto em Madrid não é apenas mais uma expansão da Mountain Log, é o nosso primeiro passo no sul da Europa. Construí o conceito dessa filial com uma visão de longo prazo e expectativas altíssimas da diretoria. O candidato selecionado para liderar o time nesta filial precisa ser mais do que competente, ele ou ela precisa ter o perfil ideal.

- Entendo perfeitamente, Charles! A pré-seleção precisa ser um processo cuidadoso.

- Precisamente, Josué! E não me refiro apenas a habilidades tradicionais de liderança. Este projeto exige alguém que compreenda profundamente como lidar com a dinâmica do mercado espanhol, que saiba adaptar-se ao perfil espanhol de trabalho, comunicando-se com clareza, mas também com sensibilidade. Madrid, como você bem sabe, é um ambiente de negócios altamente competitivo e em evolução. Precisamos de alguém que tenha experiência em liderar uma equipe em um cenário de frequente mudanças, fazendo tudo funcionar em harmonia.

- Conte comigo Charles, conseguiremos o melhor líder para Madrid, pode confiar!

4 selecionados, mas só uma vaga, e agora?!

Passado o processo de abertura e avaliação dos candidatos para a vaga em Madrid, Josué estava diante de um grande dilema. Dos 35 candidatos inscritos, 4 se encaixavam perfeitamente ao perfil da tão sonhada vaga. Agora só restava uma alternativa, conversar com seu amigo Charles para juntos decidirem quem será o escolhido. Foi aí que uma nova conversa entre Charles e Josué foi agendada para o dia seguinte.

No dia seguinte...

- Olá Charles, tudo bem? Estou com o processo de avaliação dos candidatos pronto, porém, temos muito para conversar. Analisei várias vezes o perfil deles, seus currículos, suas soft skills percebidas e mencionadas por seus colegas de trabalho e líderes diretos, além de suas hard skills, fiz um cruzamento com o perfil traçado por você, mas, mesmo assim, temos 4 candidatos com um perfil interessante para a vaga.

Josué continuou a conversa com Charles destacando que na sua percepção o sucesso na escolha do candidato irá depender muito da capacidade de adaptação cultural, comunicação clara e de liderança em ambientes complexos. Mas, pela análise inicial do perfil dos candidatos, entre Luana, Larissa, Marco e Tomé, as habilidades de adaptação variaram bastante, por isso, precisava da ajuda e do olhar afiado de Charles para decidir.

Ouvindo tudo atentamente e muito pensativo, Charles respondeu:

- É exatamente aí que está o desafio meu amigo Josué, não podemos escolher alguém que só se “adapte”, o candidato precisa inspirar. Esta pessoa deverá construir e liderar uma equipe do zero, com a responsabilidade de integrar colaboradores locais em uma equipe funcional. Se o líder em Madri não estiver à altura, toda a operação estará em risco. Precisamos de mais avaliações das soft e hard skills deles.

Rodada decisiva...agora vai....será?!

Em um novo dia de rodada de análise dos candidatos Josué direcionou os mesmos para uma sala onde juntamente com outros colaboradores da empresa aplicou testes direcionados para avaliar competências técnicas e, sobretudo, as soft skills essenciais para atuar como líder de uma equipe espanhola atuando em um ambiente de constante mudança. As atividades realizadas foram dinâmicas em grupo, simulações práticas, foi aplicado o teste de perfil DISC adaptado e após isso foram feitas entrevistas aprofundadas baseado no comportamento de cada um no desenvolvimento dos testes anteriores.

O teste mais marcante foi uma simulação onde os candidatos assumiram o papel de líder em cenário fictício, onde eles tiveram que apresentar soluções para uma crise interna: a equipe fictícia enfrentava divergências culturais e problemas de comunicação

que ameaçavam a entrega de um projeto crítico para a empresa. O desafio era identificar os problemas, propor ações concretas e implementar soluções, tudo isso em tempo limitado e sobre pressão.

Os resultados revelaram características importantes no estilo de liderança de cada candidato, conforme descreve-se na sequência.

- Luana Vivilaqua: impressionou ao mostrar capacidade de adaptar-se rapidamente às mudanças no cenário apresentado e pela sua criatividade ao sugerir soluções inovadoras. Porém, sua inexperiência transpareceu na dificuldade em delegar tarefas com assertividade.
- Larissa Moraes: demonstrou empatia e habilidade para construir um ambiente colaborativo, escutando as sugestões da equipe e buscando consenso. Contudo, mostrou-se hesitante ao tomar decisões rápidas em situações de alta pressão.
- Marco Teófilo: destacou-se pelo equilíbrio entre análise e ação, identificando rapidamente os principais pontos de conflito e implementando uma solução prática e eficiente. Sua habilidade em articular ideias de forma clara ajudou a engajar o time, mas sua comunicação direta causou resistência durante a mediação.
- Tomé Avelar: trouxe experiência e visão estratégica ao priorizar ações que garantissem o cumprimento do prazo. Entretanto, sua comunicação mais direta e até ríspida para alguns, gerou resistência entre os “colaboradores”, evidenciando desafios na gestão de equipes com perfil multicultural.

E agora Josué?!

Mais uma vez Josué se encontrava em situação de dúvida, e pediu nova reunião com Charles, dessa vez ele vai direto ao ponto afirmando:

- Charles analisei novamente os 4 candidatos, cada um com seu perfil e histórico. Todos eles têm competências técnicas, mas o que está pegando são as soft skills. Pela minha análise inicial percebo que alguns são mais orientados para resultados imediatos, enquanto outros mostram uma habilidade mais humana e de integração. Tomé, por exemplo, traz experiência sólida, mas o seu estilo mais direto na comunicação pode gerar desafios em uma equipe culturalmente diferente. Já Larissa é excelente com relações humanas, mas sua experiência em gestão de projetos internacionais é limitada.

- Justamente Josué! Quero alguém que entenda as nuances do setor de comércio exterior em Madrid. A pessoa que for direcionada para lá precisa estar preparada para criar uma estrutura robusta, eficiente, que funcione a longo prazo e garanta a qualidade dos serviços. Precisamos de uma equipe com estabilidade em uma área onde a volatilidade é constante, como você bem sabe.

- Compreendo, Charles. Analisando esses detalhes, nos outros dois candidatos percebi outras nuances marcantes. Por exemplo, Marco destacou-se por identificar rapidamente a origem do problema e implementar uma solução prática e eficiente, porém ficou perceptível que ele precisa desenvolver a comunicação para engajar com a equipe; Luana é jovem, a mais jovem do grupo selecionada, mas tem uma visão estratégica impressionante e grande capacidade de adaptação. Porém, será que o fator da idade e experiência pode impactar no gerenciamento de uma equipe culturalmente diferente da dela?

- Josué, não deixe que as aparências superficiais te confundam. Se precisar conduzir entrevistas adicionais ou mesmo testes práticos para observar as reações dos

candidatos, faça-o. Lembro que este líder em Madrid deve lidar com questões complexas, desde a criação de uma infraestrutura até a resolução de conflitos culturais. Isso é essencial para evitar problemas a longo prazo e garantir que a visão da Mountain Log se concretize.

- Certo Charles, tive uma ideia, vou analisar todos os dados obtidos durante o processo pela ótica das dimensões culturais de Hofstede (1980; 2010; 2024).

- Excelente, Josué! Confio que você tomará a decisão certa. Lembre-se, a diretoria está de olho em cada passo! Este projeto, que começou como uma ideia minha em 2012, agora é real. Não temos nenhuma margem para erro. Quero que você tenha a mesma certeza que eu tinha quando estudei o mercado de Madrid. Precisamos ter certeza de que estamos enviando o melhor para Madrid!

- Tenha certeza Charles, este processo de seleção se tornou uma missão de vida para mim. Obrigado pela confiança e pelos conselhos.

- Muito bem, Josué. Mantenha-me informado sobre cada progresso.

Usando as dimensões culturais de Hofstede para bater o martelo!

Com base nas dimensões culturais de Hofstede (1980; 2010; 2024), Josué iniciou sua análise detalhada comparando o perfil de Brasil e Espanha para compreender melhor como as diferenças culturais podem impactar o sucesso do líder a ser escolhido para Madrid. Utilizando a base de dados de Hofstede (2024), é possível gerar um comparativo das dimensões culturais como Distância do Poder; Individualismo versus Coletivismo; Masculinidade versus Feminilidade; Aversão à incerteza; Orientação de longo prazo versus Orientação de curto prazo e Indulgência versus contenção, conforme pode-se visualizar no gráfico 1 apresentado no Anexo A.

E agora, baseado no processo seletivo e na análise dos dados das dimensões culturais de Hofstede (2024) (Anexo A), e Apêndices A e B, qual dos candidatos será o escolhido por Josué para liderar a equipe em Madrid?

Referências

ANTUNES, Lucedile. *Soft skills: Habilidades do futuro para o profissional de agora*. v. 2. Belo Horizonte: Literare Books International, 2021.

HOFSTEDDE, Geert. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.

HOFSTEDDE, Geert; GERT Jan; MINKOV, Michael. *Cultures and Organizations: Software of the mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

HOFSTEDDE INSIGHTS. *Country Comparison Tool*. Disponível em: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=brazil%2Cspain>. Acesso em: 9 ago. 2024.

NOTAS DE ENSINO

Objetivo de ensino

Este caso visa oportunizar aos alunos de graduação a experiência da tomada de decisão e o processo seletivo de líderes para empresas internacionais, com foco em soft skills e adaptação cultural. Os objetivos incluem a análise das soft skills dos candidatos e seu impacto no ambiente culturalmente diferente, a aplicação das dimensões culturais de Hofstede para entender as diferenças culturais entre Brasil e Espanha, e o desenvolvimento de habilidades de liderança inclusiva. Além disso o caso explora como o perfil profissional influencia a liderança em mercados internacionais.

Os temas abordados incluem tomadas de decisão, seleção de pessoas, soft skills, perfil profissional e dimensões culturais de Hofstede.

Fontes e métodos de coleta

Para a realização deste caso de ensino foram utilizadas fontes de dados secundárias as quais foram compostas pelos autores Antunes (2021) e Hofstede (1980; 2010; 2024).

Os dados dos personagens e cenário do caso são fictícios, porém destaca-se que ambos foram construídos a partir de relatos de experiências compartilhadas com o autor ao longo de sua vivência na área de comércio exterior.

Destaca-se também que foi realizado um pré-teste com aplicação do caso em uma turma do sexto período de graduação do curso de administração em uma Universidade Comunitária localizada em Santa Catarina, possibilitando desta forma a validação do caso.

Disciplinas sugeridas para uso do caso

O caso pode ser aplicado para alunos de graduação dos cursos de Administração, Comércio Exterior, Psicologia, Relações Internacionais e Recursos Humanos. Na graduação de Psicologia esse caso poderia ser utilizado na cadeira de psicologia organizacional, visto a semelhança nos temas abordados no caso com os temas abordadas nessa disciplina. A análise prática permitirá aos alunos entenderem a complexidade da gestão de equipes em ambientes globais e culturalmente distintos.

Possíveis tarefas a propor para os alunos

1 – Analisando a dimensão individualismo da teoria de Hofstede (2024) apresentada no gráfico 1, identifiquem pelo menos três soft skills que poderiam minimizar a diferença entre o perfil brasileiro e o espanhol e justifiquem a resposta.

2 – Analisando a dimensão aversão à incerteza da teoria de Hofstede (2024), identifiquem pelo menos três soft skills que poderiam minimizar a diferença entre o perfil brasileiro e o espanhol e justifiquem a resposta.

3 – Se o seu grupo fosse o gestor responsável pela escolha de um dos candidatos para a vaga, qual dos candidatos seria o menos propenso a ser escolhido? Justifiquem a resposta.

4- Com relação ao candidato escolhido na pergunta 3, em uma situação de dar um feedback para ele, quais soft skills vocês recomendariam que ele desenvolvesse? Justifiquem a resposta.

5 – Analisando o perfil dos candidatos e todos os dados apresentados, qual candidato deve ser escolhido por Josué e Charles para a vaga em Madrid? Justifiquem a decisão.

Quadro 1 – Sugestão de Plano de aula para aplicação do caso

ETAPA	HORÁRIO			CONDUÇÃO
	INÍCIO	TÉRMINO	TEMPO RECOMENDADO	
Abertura e apresentação da dinâmica	19:15	19:25	10 minutos	O(a) professor(a) inicia a aula explicando a dinâmica da noite, apresentando o nome do caso em gestão e seus objetivos.
Apresentação teórica	19:25	19:55	30 minutos	O(a) professor(a) apresenta os conceitos-chave (Soft Skills, Hofstede e DISC), utilizando recursos visuais como slides, gráficos e exemplos pessoais.
Introdução narrativa do caso	19:55	20:05	10 minutos	O(a) professor(a) realiza a leitura da introdução narrativa do texto com os alunos, complementando com as imagens ilustrativas dos personagens e cenários descritos.
Organização dos grupos	20:05	20:10	05 minutos	O(a) professor(a) orienta os estudantes a se organizarem em grupos de 3 a 5 integrantes, garantindo a formação equilibrada entre os participantes.
Leitura Individual	20:10	20:40	30 minutos	Cada estudante realiza a leitura individual do caso em gestão, que deverá ser previamente disponibilizado em formato PDF.
Intervalo	20:40	20:55	15 minutos	O(a) Professor(a) pode sugerir uma pausa para descanso dos estudantes (Opcional)
Apresentação das questões	20:55	21:10	15 minutos	O(a) professor(a) projeta as perguntas reflexivas, explicando cada uma delas. Em seguida, abre espaço para dúvidas e após isso inicia o momento de discussão e elaboração das respostas pelos grupos.
Discussão em grupo e elaboração das respostas	21:10	22:00	50 minutos	Os grupos discutem coletivamente as perguntas projetadas e utilizam os fundamentos teóricos aprendidos. O(a) professor(a) acompanha os grupos, esclarecendo dúvidas e observando o engajamento dos estudantes com a atividade.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025).

Sugestões de bibliografia

CREASY, T.; ANANTATMULA, V. S. *From Every Direction: How Personality Traits and Dimensions of Project Managers Can Conceptually Affect Project Success*. **Project Management Journal**, v. 44, n. 6, p. 36–51, 2013.

EARLEY, P. Christopher; ANG, Soon. *Cultural intelligence: Its measurement and relationship with intercultural effectiveness*. **Group & Organization Management**, v. 28, n. 1, p. 100–123, 2003.

EARLEY, P. Christopher; ANG, Soon. *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford: Stanford Business Books, 2003.

FERREIRA, Beatriz Xavier *et al.* **Soft Skills**: rumo ao sucesso no mundo profissional. **Interface Tecnológica**, v. 17, n. 1, 2020.

GURBANLI, Ziba. *Hofstede's Cultural Dimensions: Spain*. ResearchGate, 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/357032937>. Acesso em: 07 abr. 2025.

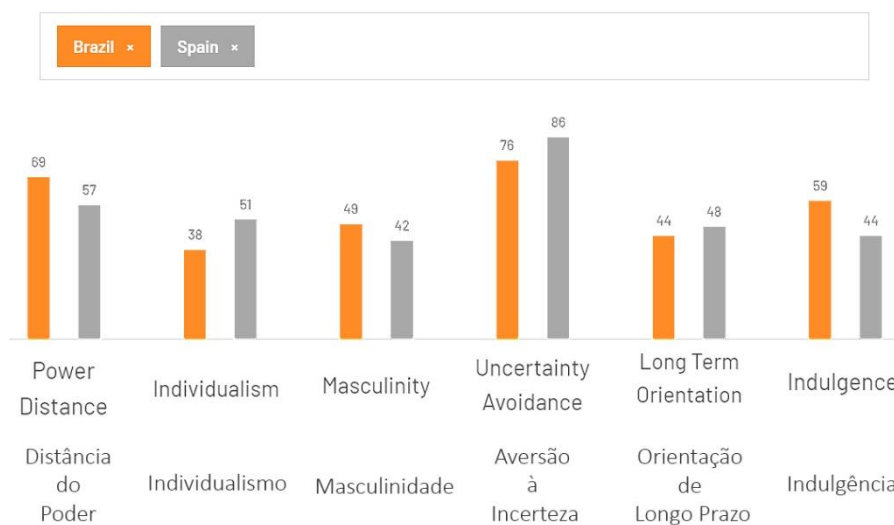
MAJID, Shaheen *et al.* *Importance of Soft Skills for Education and Career Success*. **International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education**, v. 2, n. 2, p. 1036-1042, 2012.

ROBLES, Marcel M. *Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace*. **Business Communication Quarterly**, v. 75, n. 4, p. 453-465, 2012. Disponível em: <https://static1.squarespace.com/static/5b496bb03917eeb14f8ee8bd/t/5f6173429aacfa0ac724f459/1600222019502/White+Paper+-+Executive-Perceptions-of-the-Top-10-Soft-Skills-Needed-in-Todays-Workplace.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2025.

VIANA, P. P. A. R. A importância do trabalho multidisciplinar e dos Soft Skills nos dias de hoje. **Arquivos de Ciências da Saúde**, v. 22, n. 2, p. 7-8, ago. 2015. Disponível em: <http://www.cienciasdasaude.famerp.br/index.php/racs/article/view/178> . Acesso em: 09 abr. 2025.

ANEXO A - Dimensões culturais Hofstede Brasil X Espanha

Gráfico 1: Dimensões culturais Hofstede Brasil X Espanha



Fonte: Hofstede (2024).

APÊNDICE A — Resultados dos Perfil DISC dos 4 candidatos



RELATÓRIO DE PERFIL DISC – **LUANA VIVILAQUA**

Idade: 25 anos
Filial: Itajaí

Pontuações:

Dominância (D): 60 (Moderado-Alto)
Influência (I): 75 (Alto)
Estabilidade (S): 45 (Moderado)
Conformidade (C): 30 (Baixo)



RELATÓRIO DE PERFIL DISC – **LARISSA MORAES**

Idade: 32 anos
Filial: Curitiba

Pontuações:

Dominância (D): 40 (Moderado-Baixo)
Influência (I): 65 (Moderado-Alto)
Estabilidade (S): 80 (Muito Alto)
Conformidade (C): 50 (Moderado)





RELATÓRIO DE PERFIL DISC –

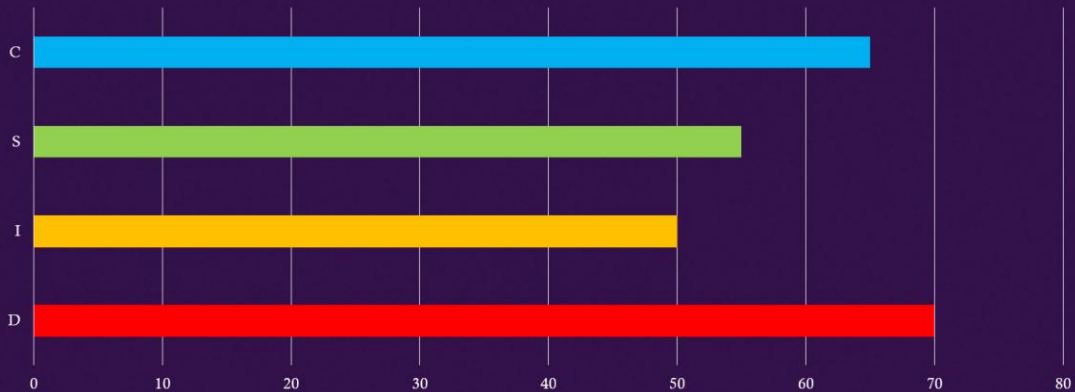
MARCO TEÓFILO

Idade: 30 anos
Filial: Joinville

Pontuações:

Dominância (D): 70 (Alto)
Influência (I): 50 (Moderado)
Estabilidade (S): 55 (Moderado-Alto)
Conformidade (C): 65 (Moderado-Alto)

resultado



RELATÓRIO DE PERFIL DISC –

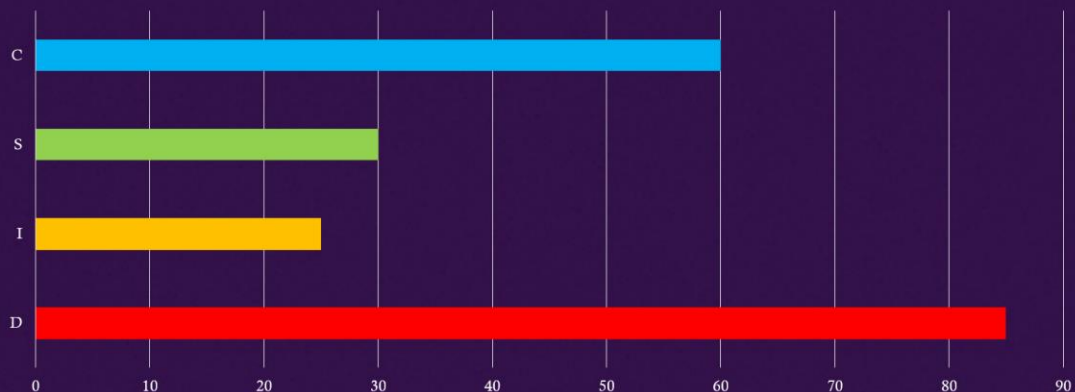
TOMÉ AVELAR

Idade: 43 anos
Filial: Goiânia

Pontuações:

Dominância (D): 85 (Muito Alto)
Influência (I): 25 (Muito Baixo)
Estabilidade (S): 30 (Baixo)
Conformidade (C): 60 (Moderado-Alto)

resultado



LEGENDA:

- **Dominância (D):** Foco em resultados, assertividade.
- **Influência (I):** Habilidade social, persuasão.
- **Estabilidade (S):** Paciência, trabalho em equipe.
- **Conformidade (C):** Organização, análise crítica.

LARISSA MORAES

larissa.moraes@email.com • (41) 9 8877-6655 • Curitiba – PR

Liderar equipes multiculturais com foco em colaboração e gestão humanizada, alinhando resultados operacionais a relações sustentáveis.

Formação acadêmica

Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR)
MBA em Gestão de Pessoas e Liderança | 2020 - 2022

Universidade Federal do Paraná (UFPR)
Bacharelado em Administração | 2010 - 2014

Histórico profissional

Mountain Log (Filial Curitiba)
Coordenadora de Recursos Humanos | mar/2018 - atual

- Implementação de programa de diversidade cultural (+30% engajamento).
- Treinamento de equipes para comunicação intercultural (Europa/Ásia).

Talentos RH (Consultoria)
Consultora de Carreiras | 2015 - 2018

- Mentoria para profissionais em transição internacional.

Grupo Positivo
Assistente Administrativa | 2013 – 2015

Habilidades

- **Soft Skills:** Empatia, mediação de conflitos, gestão de mudanças.
- **Idiomas:** Inglês avançado | Espanhol básico.
- **Tecnologias:** Coaching pela SLAC (2021).

LUANA VIVILAQUA

luana.vivilaqua@email.com • (47) 9 8765-4321 • Itajaí - SC

Atuar em posição de liderança em ambientes multiculturais, combinando minha visão estratégica e capacidade de adaptação para impulsionar resultados globais.

Formação acadêmica

Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)
Bacharelado em Comércio Exterior | 2018 - 2022

- TCC: "Estratégias de Adaptação Cultural em Negócios Internacionais" (Nota 9.5).

Instituto Federal Catarinense (IFC)
Técnico em Logística Integrado ao Ensino Médio | 2015 - 2017

Histórico profissional

Mountain Log (Filial Itajaí)
Analista de Operações Internacionais | jan/2021 - atual

- Gerenciamento de documentação para exportação/importação (clientes Ásia/Europa).
- Mediação entre fornecedores brasileiros e clientes internacionais (inglês/espanhol).
- Destaque: Redução de 20% no tempo de liberação aduaneira.

Portonave S.A. (Estágio)
Assistente de Comércio Exterior | ago/2019 - dez/2020

- Apoio na gestão de contêineres e compliance regulatório.

Habilidades

- **Soft Skills:** Criatividade, adaptabilidade, resolução de problemas sob pressão.
- **Idiomas:** Inglês fluente | Espanhol intermediário.
- **Tecnologias:** SAP, Excel avançado, Tableau.

MARCO TEÓFILO

marco.teofilo@email.com • (47) 9 5566-7788 • Joinville – SC

Gerir operações internacionais com eficiência, unindo expertise técnica e habilidades estratégicas para expansão de mercados.

Formação acadêmica

Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE)
Pós-graduação em Logística Global | 2021 – 2022

- TCC: "Gestão de Riscos em Cadeias Logísticas Internacionais" (aplicado na Mountain Log).

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)
Técnico em Transporte e Logística | 2015 – 2017

Histórico profissional

Mountain Log (Filial Joinville)
Supervisor de Logística Internacional | jul/2019 - atual

- Liderança de equipe de 8 colaboradores (rotas Europa-América Latina).
- Destaque: Otimização de custos operacionais (15% de redução em 2023).

TOTAL Cargas (Goiânia)
Analista de Comércio Exterior | 2017 - 2019

- Implementação de sistemas: Migração para plataforma SAP Logistics, ganhando 20% em produtividade nos processos de exportação.
- Relacionamento estratégico: Interface direta com clientes de mineração e químicos, alinhando expectativas culturais (Brasil/EUA/Europa).

Habilidades

- **Soft Skills:** Liderança decisiva, gestão de crises, orientação a resultados.
- **Idiomas:** Inglês avançado | Espanhol intermediário.
- **Tecnologias:** PMP, Lean Six Sigma, SAP.

TOMÉ AVELAR

tome.avelar@email.com • (62) 9 9988-7766 • Goiânia – GO

Aplicar minha experiência em liderança para estruturar operações globais, garantindo eficiência e alinhamento estratégico.

Formação acadêmica

Universidade Federal de Goiás (UFG)

MBA em Gestão de Projetos Internacionais | 2015 - 2017

Faculdade Alfa

Bacharelado em Administração | 2000 - 2004

Histórico profissional

Mountain Log (Filial Goiânia)

Gerente Operacional | 2016 - atual

- Responsável pela abertura da filial (2016) e crescimento para 12 colaboradores.
- Negociação com clientes estratégicos (mineração e químicos).

Grupo JSL

Coordenador de Transportes | 2010 - 2016

Transex Logística

Analista Sênior | 2005 – 2010

Habilidades

- **Soft Skills:** Liderança decisiva, gestão de crises, orientação a resultados.
- **Idiomas:** Inglês avançado | Francês Intermediário | Espanhol básico.
- **Tecnologias:** SAP, WMS, Sigma.