



**Ana Carolina Martini Braz de Mello e Souza**

**A inteligência cultural nos estudos  
organizacionais: uma revisão bibliométrica**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas

Orientador: Prof. Patricia Amélia Tomei

Rio de Janeiro  
Fevereiro de 2019

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

### **Ana Carolina Martini Braz de Mello e Souza**

Advogada formada pela UFRJ, atuou na área de consultoria fiscal para pessoa física/expatriados em empresa de auditoria (*big-four*), quando concluiu a primeira pós-graduação *lato-sensu* pelo IBET. Integrou banca de escritório de advocacia com foco em clientes do setor bancário, financeiro e de energia, onde participou de operações societárias e de mercado de capitais (consultivo fiscal), bem como de contencioso fiscal. Em 2016, concluiu o curso de MBA (Gestão de RH) na PUC-Rio para, em 2017, ingressar no mestrado acadêmico em Administração de Empresas na mesma instituição. Curso este, cuja conclusão se encerra com a entrega do presente trabalho.

#### Ficha Catalográfica

Souza, Ana Carolina Martini Braz de Mello e

A inteligência cultural nos estudos organizacionais : uma revisão bibliométrica / Ana Carolina Martini Braz de Mello e Souza ; orientadora: Patrícia Amélia Tomei. – 2019.

106 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2019.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Inteligência cultural. 3. CQ. 4. Revisão bibliométrica. 5. Mapeamento científico. 6. SciMAT. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Para Eduardo e Lucas, por todo  
apoio, amor e suporte diários.

## Agradecimentos

Primeiramente, à Deus, sempre, pois tudo vem Dele e é para Ele. Gratidão eterna por sua misericórdia e amor incondicional provados a cada dia.

Agradeço aos meus pais por tudo, pela educação, amor, carinho, valores ensinados e por eu ser o que sou hoje. Sem eles eu não chegaria até aqui. Agradeço ao meu marido, Eduardo, por estar ao meu lado em todos os momentos, por acreditar em mim e me incentivar sempre. Agradeço ao meu filho Lucas por me ensinar o real significado do amor incondicional e por me inspirar diariamente a tentar ser uma pessoa melhor para ele e para ajudar a transformar o mundo em um lugar com mais amor, solidariedade e compaixão.

Agradeço a todos os meus familiares, em especial aos meus tios Carlos M. Souza e Cristina Wildermuth, professores brilhantes, que me inspiraram e incentivaram a seguir a carreira acadêmica. Obrigada. Agradeço aos meus amigos, que são poucos mas preciosos, e que foram de significativa importância no percorrer desta jornada. Vocês sabem quem são. Agradeço ao colega Bernardo Serra pelas dicas iniciais no processo de introdução à metodologia da pesquisa bibliométrica.

Agradeço à todos os professores do departamento. Primeiramente, ao professor Moisés Balassiano, que foi o primeiro a acreditar no meu potencial e me abrir as portas do IAG através do meu ingresso no curso de MBA-RH. Agradeço às professoras Patricia Tomei, Renata Kurtz, Eliane Leite e Flávia Cavazotte, que foram as primeiras professoras do departamento com as quais tive o privilégio de ser aluna no curso MBA-RH da PUC-Rio e que me inspiraram a buscar o sonho da carreira acadêmica na mesma instituição. Agradeço à professora Ana Heloísa da Costa Lemos pelos ensinamentos valiosos na escrita do meu primeiro artigo aceito em Congresso na área de Administração no transcorrer do curso do mestrado (seu suporte foi fundamental, obrigada) e à professora Sandra Regina pelas sugestões, críticas construtivas e apoio durante os quatro meses de aula do curso Seminário de Pesquisa.

Agradeço, também, à toda equipe administrativa do IAG-PUC, em especial à Teresa Campos, que sempre proporcionou o suporte e a ajuda necessários, tornando o dia a dia mais agradável e produtivo; bem como à bibliotecária Marta, que me conduziu pelos caminhos iniciais das pesquisas bibliográficas na Biblioteca Central da PUC-Rio. Dicas preciosas, obrigada.

Agradeço à minha orientadora Patricia Tomei por todos os ensinamentos, suporte e sugestões para aprimorar este trabalho. Agradeço-lhe por me incentivar a trilhar meus próprios caminhos e a aprender a buscar as respostas para as minhas perguntas, mesmo que esta alternativa fosse a mais longa e, aparentemente, a mais difícil. Você me ensinou a pescar, obrigada.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Por fim, mas não menos importante, agradeço aos membros da banca por se colocarem disponíveis a fim de avaliarem o meu trabalho. Obrigada.

## Resumo

Mello e Souza, Ana Carolina Martini Braz de; Tomei, Patricia Amelia (orientadora). **A inteligência cultural nos estudos organizacionais: uma revisão bibliométrica**. Rio de Janeiro, 2019. 106p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Em um mundo globalizado, onde pessoas de diversas culturas convivem, trocam experiências e compõem equipes de trabalho, o domínio de habilidades e competências de natureza intercultural figura como um fator relevante e atual. Neste contexto, surgiu, em 2003, o construto teórico da inteligência cultural. O objetivo geral deste trabalho foi compreender o estado da arte sobre inteligência cultural na área de Administração e identificar os principais grupos de temas que vêm sendo explorados na academia (sua evolução, foco de interesse e estágio atual), a fim de propor um *framework teórico* e uma agenda de pesquisa futura. Para tal, efetuou-se uma revisão bibliométrica dos artigos científicos publicados em inglês, na base de dados SCOPUS, de 2004 a 2018. A partir de uma amostra final de 262 artigos, realizou-se (i) com a utilização do software Microsoft Excel, uma análise estatística dos dados (descritiva), a fim de verificar o impacto da pesquisa de IC na área de Administração, bem como mapear a produção científica a partir de diferentes unidades de análise (autor, afiliação, país, etc); e (ii) com a utilização do software SciMAT, uma análise bibliométrica (de citação e de coocorrência de palavras) para identificar as principais temáticas exploradas até o momento (*clusters*) e sua evolução temporal. Os resultados apontaram alguns temas como oportunidade para pesquisas futuras, destacando-se estudos sobre inteligência cultural e: outros tipos de inteligência, negociação intercultural, treinamento e desenvolvimento intercultural, performance organizacional e estratégia, gestão do conflito, inteligência cultural organizacional, antecedentes da inteligência cultural; dentre outros.

## Palavras- chave

Inteligência cultural; CQ; revisão bibliométrica; mapeamento científico; SciMAT.

## Abstract

Mello e Souza, Ana Carolina Martini Braz de; Tomei, Patricia Amelia (Advisor). **Cultural Intelligence on Organizational Studies: a Bibliometric Review**. Rio de Janeiro, 2019. 106p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Mastering intercultural skills in a globalized world where people from different cultural backgrounds are trying to live together, exchange experiences and join multicultural work teams is becoming key to achieve best results. In 2003, cultural intelligence emerges as a relevant construct to address this issue. The main goal of the present work was to understand the state of art on cultural intelligence in the Management field as well as to identify the main themes explored so far (clusters), their evolution, focus of interest and current stage in order to propose a theoretical framework and a future research agenda. A bibliometric review of the scientific papers (articles and reviews) published in English in SCOPUS database was carried out, comprising a period of fifteen years (from 2004 to 2018). In order to verify the impact of the CI research in the Management field, as well as to map scientific production considering different units of analysis (like author, affiliation, country, etc) a statistical descriptive analysis of the final sample data (262 documents) was carried out using the Microsoft Excel software. A bibliometric analysis (citation and co-word) using SciMAT software was also a choice to identify clusters and their evolution through time. The results pointed to some themes as research avenues opportunity to be explored, such as cultural intelligence and: other types of intelligence, intercultural negotiation, intercultural training and development, organizational performance and strategy, conflict management, organizational cultural intelligence, antecedents of cultural intelligence; among others.

## Keywords

Cultural intelligence; CQ; bibliometric review; science mapping; SciMAT.

## Sumário

1	Introdução	14
1.1.	Situação problema	16
1.2.	Objetivos e questões de pesquisa	16
1.3.	Justificativa e contribuições	17
1.4.	Organização da dissertação	18
2	Fundamentação teórica	19
2.1.	Inteligência cultural – visão geral	19
2.2.	Inteligência cultural individual	20
2.3.	Inteligência cultural organizacional	23
2.4.	Instrumentos de mensuração – As escalas	26
3	Metodologia	29
3.1.	Natureza e abordagem da pesquisa	29
3.2.	Métodos de pesquisa	30
3.2.1.	Pesquisa bibliográfica	30
3.2.2.	Pesquisa bibliométrica	31
4	Apresentação e descrição dos resultados	47
4.1.	Estatística descritiva	47
4.2.	Bibliometria	53
4.3.	Classificação dos artigos	79
5	Discussão dos resultados	84
6	Considerações finais	95
6.1.	Limitações e agenda de pesquisa futura	97
7	Referências bibliográficas	100

## Lista de figuras

Figura 1: Organização da dissertação	18
Figura 2: Resumo dos achados de pesquisas sobre ICI	22
Figura 3: Rede nomológica da ICO	24
Figura 4: Framework de ICO	25
Figura 5: O modelo conceitual de ICO (capacidade cultural)	26
Figura 6: Workflow – SciMAT	41
Figura 7: Diagrama estratégico (a) e rede de cluster (b)	44
Figura 8: Exemplos de evolução - (a) áreas e (b) estabilidade entre períodos	46
Figura 9: Número de publicações por ano (tudo)*	48
Figura 10: Número de publicações por ano (apenas IC)*	48
Figura 11: Número de publicações por ano (tudo + apenas IC)	49
Figura 12: Documentos por área de conhecimento	50
Figura 13: Documentos por ano	50
Figura 14: Documentos por tipo (artigo e revisão de literatura)	51
Figura 15: Documentos por fonte de publicação (periódico)	51
Figura 16: Documentos por afiliação	52
Figura 17: Documentos por autor	52
Figura 18: Documentos por país	53
Figura 19: Número de citações por ano	56
Figura 20: Quantidade de palavras por grupo	58
Figura 21: Quantidade de documentos por grupo	59
Figura 22: Mapa de sobreposição	62
Figura 23: Quantidade de artigos (documentos) por período	63
Figura 24: Mapa evolutivo (base contagem de documentos)	63
Figura 25: Mapa evolutivo (base índice-H)	64
Figura 26: Mapa evolutivo (base - número de citações)	65
Figura 27: Diagrama estratégico - contagem de documentos (1º período: 2004-2008)	68
Figura 28: Rede de cluster 1 – 1º período (Leadership)	69

Figura 29: Rede de cluster 2 – 1º período (Expatriation & Cultural Adaptation)	70
Figura 30: Rede de cluster 3 – 1º período (Individual Outcomes)	71
Figura 31: Diagrama estratégico - contagem de documentos (2º período: 2009-2013)	72
Figura 32: Rede de cluster 1 – 2º período (Expatriation & Cultural Adaptation)	73
Figura 33: Rede de cluster 2 – 2º período (CQ Measurement)	74
Figura 34: Rede de cluster 3 – 2º período (Virtual Teams)	75
Figura 35: Diagrama estratégico - Contagem de documentos (3º período: 2014-2018)	76
Figura 36: Rede de cluster 1 – 3º período (Communication)	77
Figura 37: Rede de cluster 2 – 3º período (Intercultural Competences & Skills)	78
Figura 38: Rede de cluster 3 – 3º período (Expatriation & Cultural Adaptation)	79

## Lista de Quadros

Quadro 1: Objetivos de pesquisa, questões de pesquisa e indicadores	17
Quadro 2: Grupos de palavras	57
Quadro 3: Sugestão de pesquisa futura	86

## Lista de tabelas

Tabela 1: Resumo dos métodos bibliométricos	33
Tabela 2: Seleção dos vinte artigos mais citados	54
Tabela 3: Número de documentos por período e cluster	67
Tabela 4: Classificação dos artigos	80

## Lista de abreviaturas e siglas

WoS: *Web of Science*

IC: Inteligência cultural

ICI: Inteligência cultural individual

ICO: Inteligência cultural organizacional

SciMAT: *Science Mapping Analysis Tool*

RH: Recursos Humanos

*“A música, o esporte, a religião, a tecnologia, a ciência, as pesquisas, a agricultura, a política, o cinema, a educação familiar... É difícil pensar em alguma atividade no mundo de hoje que não envolva a necessidade de interagir e de se adaptar a situações e a pessoas de formações culturais diferentes. (...) Um dos aspectos da vida em um mundo que se globaliza tão depressa é a necessidade de ter algum talento para se conectar com respeito e eficiência a pessoas e a situações de diferentes culturas. (...) A inteligência cultural é a capacidade de atuar com eficiência em diversos contextos culturais, sejam eles étnicos, geracionais ou organizacionais.”*

David Livermore, *Vantagens da Inteligência Cultural – Para Vencer os Desafios de um Mundo Globalizado.*

# 1 Introdução

De acordo com o diretor executivo da *Society for Human Resource Management*, Mark Smith, pesquisas recentes realizadas pelo *Economist Intelligence Unit* revelaram que 90% dos executivos, originários de 68 países diferentes, citam o “*cross-cultural management*” como o maior desafio enfrentado durante sua atuação profissional através das fronteiras (Livermore e Van Dyne, 2015).

A diluição das fronteiras geográficas se tornou uma realidade com o avanço industrial e da tecnologia, facilitada pela extensa gama de alternativas de transportes, cada vez mais rápidos, eficientes e seguros, bem como, com a possibilidade de conectividade virtual entre as pessoas realizada em tempo real, em qualquer lugar, a qualquer hora. O intercâmbio cultural hoje, portanto, pode ser constante e experimentado nas diferentes esferas de vida, exigindo o domínio de habilidades e competências diferenciadas pelos indivíduos.

No contexto profissional, o tema emerge de forma igualmente relevante, já que os negócios estão se tornando cada dia mais globais, não sendo apenas uma realidade para grandes empresas multinacionais, uma vez que gestores de organizações não internacionalizadas também podem trabalhar com profissionais advindos dos mais variados países de origem. Logo, agir de maneira eficaz em um ambiente culturalmente rico em diversidade lhes exigirá o desenvolvimento de um conjunto único de habilidades (Livermore e Van Dyne, 2015).

O construto teórico Inteligência Cultural (“IC”) elaborado por Earley e Ang surgiu em 2003 para atender à essa necessidade, de se alcançar um modelo robusto e original, onde um conjunto de habilidades e competências tido por essencial para possibilitar a atuação eficaz do indivíduo em ambientes multiculturais fosse explorado num contexto multidimensional de inteligência – ponto de partida do modelo.

Não é raro, ainda, observar-se uma falta de conhecimento e domínio adequado acerca do tema pelas organizações e seus gestores, que, muitas vezes, ainda atribuem à essa competência um caráter elusivo, abstrato e indefinido. O que, acredita-se, ocorrer pela equivocada percepção da competência como uma habilidade *soft*, que não pode ser medida ou ensinada, algo tido como uma abstração, pode-se dizer.

Todavia, ao se promover uma análise mais próxima do fenômeno, observa-se outra realidade – dada a amplitude das pesquisas acadêmicas já realizadas até hoje, com acesso

a mais de 50.000 mil pessoas/profissionais oriundos das maiores indústrias e regiões do mundo – como foi demonstrado no decorrer deste trabalho (Livermore e Van Dyne, 2015) – observa-se a importância do tema e a amplitude de sua influência nos mais diversos âmbitos, principalmente organizacional.

Assim, em um primeiro momento, o foco do construto teórico IC seria compreender e mensurar o quão bem os indivíduos são capazes de se relacionar e trabalhar em contextos de elevada diversidade cultural (Livermore e Van Dyne, 2015).

Segundo pesquisas realizadas, a IC apareceu como antecedente de uma série de importantes resultados ou consequências no contexto organizacional de natureza multicultural e internacional (Ang et al, 2015). Vários fatores que sofrem a influência da IC no contexto organizacional puderam ser identificados: adaptação cultural, performance em posição de expatriação, liderança global, eficácia em negociação intercultural, e processos de equipes em times multiculturais (Kim e Van Dyne, 2012).

A importância da temática foi reforçada pela *Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB) ao indicar que a habilidade de se trabalhar em ambientes culturalmente diversos e se desenvolver o conhecimento acerca da política, economia, legislação, tecnologia e contextos sociais das organizações em uma sociedade global figura como um dos objetivos mais importantes buscados pela Associação (Kurpis e Hunter, 2017).

O que demonstra que a inteligência cultural já é vista pelas universidades de negócios como um tema importante a ser incluído no contexto de treinamento e desenvolvimento de capacidades multiculturais dos estudantes enquanto experimentam o período de estudos no campus universitário.

Entretanto, dita competência, dada a magnitude de sua importância e o potencial de sua influência, não se reduziu à esfera do indivíduo, tendo sido transportada para a esfera organizacional (“inteligência cultural organizacional” ou ICO), onde foi estudada como uma capacidade da empresa, um diferencial capaz de render melhores resultados, vantagem competitiva, performance internacional superior aos concorrentes, crescimento e aprendizagem organizacional para geração de conhecimento e capital intelectual (Moon, 2010).

Ou seja, para ser bem sucedida em ambientes multiculturais, as empresas deveriam ser capazes de se ajustar aos mais diversos países onde operam, ultrapassando os desafios iniciais oriundos da diversidade do ambiente. Assim, dentre os vários fatores que poderiam ser considerados durante o processo de busca pela conquista e manutenção de uma vantagem competitiva pela empresa em contextos de alta diversidade estaria a *cultura*, que aflora como um dos mais importantes ingredientes influenciadores do resultado positivo que a organização persegue quando atua em mercados além fronteira (Moon, 2010).

O progresso teórico e prático do conceito, em pouco mais de uma década, foi significativo. Produziu-se conteúdo empírico advindo de pesquisas diversas, bem como considerável absorção pelas práticas e processos organizacionais das grandes empresas, seja para seleção de novos talentos, seja para a formação de equipes em projetos internacionais ou nomeação para cargos de liderança global.

### **1.1. Situação problema**

A realidade da globalização e os avanços da tecnologia trouxeram, portanto, um novo fator relevante, qual seja, a possibilidade de conectividade virtual em tempo real entre pessoas do mundo todo, de diferentes culturas, histórias de vida e *mindsets*, além do usual contato possibilitado pela proximidade física entre os indivíduos. O que trouxe, conseqüentemente, a preocupação com o domínio de um conjunto de competências humanas (no nível individual) ou de capacidades organizacionais (no nível organizacional) que impactem positivamente a qualidade das relações humanas em família, na comunidade e no contexto profissional.

Dito diferencial, neste último contexto, que foi o foco do presente trabalho, poderia significar o alcance de um melhor desempenho para equipes, melhor interação entre os indivíduos, tornar mais eficaz a liderança, dentre outras conseqüências positivas no ambiente organizacional.

Portanto, diante desta situação problema, sugeriu-se a seguinte questão para análise: Qual é o estado da arte de IC na área de Administração e quais os principais grupos de temas que vêm sendo explorados na literatura organizacional?

### **1.2. Objetivos e questões de pesquisa**

O objetivo geral deste trabalho foi compreender o estado da arte sobre IC na área de Administração e identificar os principais grupos de temas que vêm sendo explorados na academia (sua evolução, foco de interesse e estágio atual), a fim de propor um *framework* teórico e uma agenda de pesquisa futura.

Para atingir dito objetivo, inspirado no trabalho de Cavalcanti (2016) e Eito-Brun e Rodríguez (2016), foram previstos os seguintes objetivos específicos:

Quadro 1: Objetivos de pesquisa, questões de pesquisa e indicadores

Objetivo	Questão	Indicador ou unidade de análise
(A) Estatística descritiva	Qual o volume de publicação científica sobre o tema desde o lançamento do construto (em 2003) até hoje? Como vem evoluindo?	A1.(i) Número de publicações por ano e comparativo do total publicado na área de Administração com o volume publicado só sobre IC.
A1. Verificar o impacto da pesquisa sobre o tema IC na área de Administração; e	Qual a proporção que essa quantidade ocupa em relação ao total de publicações?	A1.(ii). Número de publicações por tipo de documento (artigo ou revisão de literatura).
	Como vem evoluindo, se considerarmos o padrão de crescimento da produtividade científica total na área nos últimos 15 anos?	A1.(iii) Número de publicações por área do conhecimento (Administração e outras).
A2. Mapear estatisticamente a produção científica sobre IC a partir de diferentes unidades de análise.	Quais os dez autores com maior volume de publicação sobre o tema IC?	A2.(i). Número de publicações por autor.
	Quais as dez instituições mais influentes na área e que mais publicam trabalhos sobre o tema?	A2.(ii). Número de publicações por afiliação (universidades).
	Quais os dez países com maior volume de produção?	A2.(iii). Número de publicações por país.
	Quais os dez periódicos que mais publicam artigos sobre o tema?	A2.(iv). Número de publicações por periódico.
(B) Bibliometria	Quais os principais temas explorados em IC na área de Administração?	
B1. Identificar as principais temáticas exploradas ( <i>Clustering</i> )	Como estes temas evoluíram no tempo, considerando todo o período de quinze anos (de 2004 a 2018), bem como os três períodos de cinco anos considerados separadamente (2004 – 2008; 2009 – 2013; e 2014 – 2018)?	B1. Coocorrência de palavras ( <i>co-word</i> ).
B2. Analisar citação	Quais são os vinte artigos mais citados?	B2. Número de citações.
(C) Classificar os artigos.	Como se classificam os vinte artigos mais citados (quanti/quali/misto; empírico/teórico, etc.)?	C1. Conteúdo dos resumos e inteiro teor dos artigos.

Fonte: elaboração própria, adaptado de Eito-Brun e Rodríguez (2016) e Cavalcanti (2016).

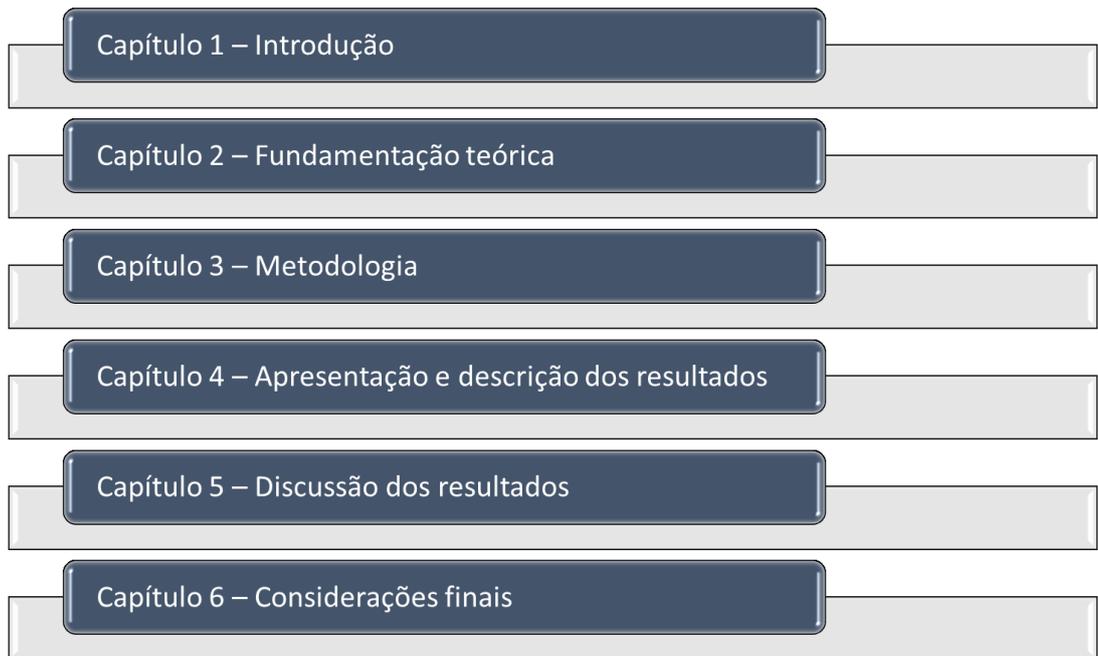
### 1.3. Justificativa e contribuições

Para Gil (2007 p. 51), “um problema será relevante em termos científicos à medida que conduzir à obtenção de novos conhecimentos”. Com relação ao tema objeto de estudo, haja vista o estágio incipiente em que se encontram as pesquisas no Brasil, acreditou-se que um estudo bibliométrico, no contexto da área de Administração, seria relevante a fim de se compreender o atual estado da arte sobre IC na produção científica internacional, se propor um *framework* teórico sobre o tema, bem como se identificar as lacunas a serem preenchidas por pesquisas futuras, principalmente no contexto acadêmico Brasileiro.

## 1.4. Organização da dissertação

O presente trabalho foi organizado em seis capítulos, conforme ilustra a Figura 1 a seguir:

Figura 1: Organização da dissertação



Fonte: elaboração própria.

## 2 Fundamentação teórica

Neste capítulo foram discutidos aspectos teóricos e estudos relacionados ao tema inteligência cultural. Esta seção foi dividida em quatro partes, que trouxeram, respectivamente: a contextualização do tema sob uma perspectiva mais generalista, passando pelo conceito de inteligência cultural individual e suas especificidades (tanto do ponto de vista teórico, quanto do ponto de vista empírico – com os principais achados alcançados até então). Na terceira seção discutiu-se a inteligência cultural sob a perspectiva organizacional; encerrando-se o presente capítulo com os instrumentos de mensuração aplicáveis à ambos os construtos – esfera individual e organizacional.

### 2.1. Inteligência cultural – visão geral

As origens, conceituação, evolução e diversidade metodológica aplicada sobre o tema IC foram itens abordados por Ang et al. (2015), quando trataram a diversidade cultural sob uma nova lente, focando na elucidação de como as diferenças culturais podem ser utilizadas de uma maneira positiva, ultrapassando-se os desafios iniciais naturais às circunstâncias diversas.

Os autores ressaltaram a importância de se compreender o histórico das pesquisas, originalmente iniciadas de forma fragmentada e, ainda, sob uma nomenclatura genérica – competência intercultural – passando para a compreensão do tema como algo crucial para a capacidade prática dos indivíduos, equipes e companhias operando em um mundo globalizado (Ang et al., 2015).

O construto, inicialmente desenvolvido por Earley e Ang (2003) em seu livro *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, teve uma rápida aceitação, ensejando, em 2004, a organização do primeiro simpósio sobre IC no encontro anual da *Academy of Management* (Ng et al., 2012).

Em 2006, foi publicada uma edição especial voltada para a conceituação e investigação empírica do construto no *Group and Organization Management*. No mesmo ano, foi organizada a primeira conferência global sobre IC, que iniciou a primeira rede de contatos entre pesquisadores de diferentes culturas e diferentes áreas do conhecimento, a fim de per-

petuar a troca constante de ideias e incentivar o trabalho colaborativo sobre o tema, proporcionando-se o avanço da pesquisa (Ng et al., 2012).

Ang et al., em 2007, publicaram o primeiro artigo sobre mensuração, validando a primeira escala para avaliar a IC individual, na *Management and Organization Review*. O artigo ganhou ampla exposição, tendo desencadeado um crescimento exponencial dos estudos sobre IC em diversas áreas do conhecimento.

Lançado em 2008, o *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*, de Ang e Van Dyne, compila aproximadamente 24 contribuições conceituais e empíricas de acadêmicos das mais diversas áreas e origens culturais.

Algumas publicações oriundas de pesquisas foram adaptadas para um público leigo, voltadas para a prática, foram lançadas a partir de 2009, como David Livermore, com *Leading With Cultural Intelligence: The New Secret to Success*.

Vale frisar que, no campo da Administração, existem vários níveis de análise da IC, conforme apresentado a seguir:

I – Inteligência Cultural Individual (ICI) (Ng et al., 2012):

- (i) Antecedentes da ICI;
- (ii) Distinção da IC de outras inteligências; e
- (iii) Consequências da IC (resultados cognitivos, psicológicos, comportamentais e de performance).

II – Inteligência Cultural Organizacional (ICO) (Moon, 2010):

- (i) Antecedentes da ICO;
- (ii) Performance internacional;
- (iii) Performance organizacional.

Desde então, as pesquisas continuam avançando, ganhando importância nas pautas e agendas de pesquisa de diversas áreas do conhecimento, principalmente, no campo da Administração, onde ganhou estudos tanto do ponto de vista individual da IC, quanto do ponto de vista organizacional, conforme se verá a seguir.

## 2.2. Inteligência cultural individual

O processo de construção do raciocínio que originou a criação do construto IC iniciou-se a partir da reflexão sobre a inteligência humana, das novas demandas e desafios apresentados em virtude de um novo contexto social envolto em uma variedade cultural significativa e da presunção de uma razoabilidade na concepção de um caráter múltiplo da intelligen-

cia (Ang et al., 2015) – pressuposto básico a partir do qual se alcançou a proposta do constructo que aqui se estuda.

Apesar de haver muitas definições sobre inteligência, há um certo consenso de que a inteligência se refere à capacidade de se adaptar de forma eficaz a um determinado ambiente. Conceitualmente, a inteligência pode ser entendida como algo que reside em diferentes compartimentos no contexto humano, possibilitando a compreensão de quatro alocações-macro: (i) biológica; (ii) cognitiva; (iii) motivacional; e (iv) comportamental (Sternberg, 1986).

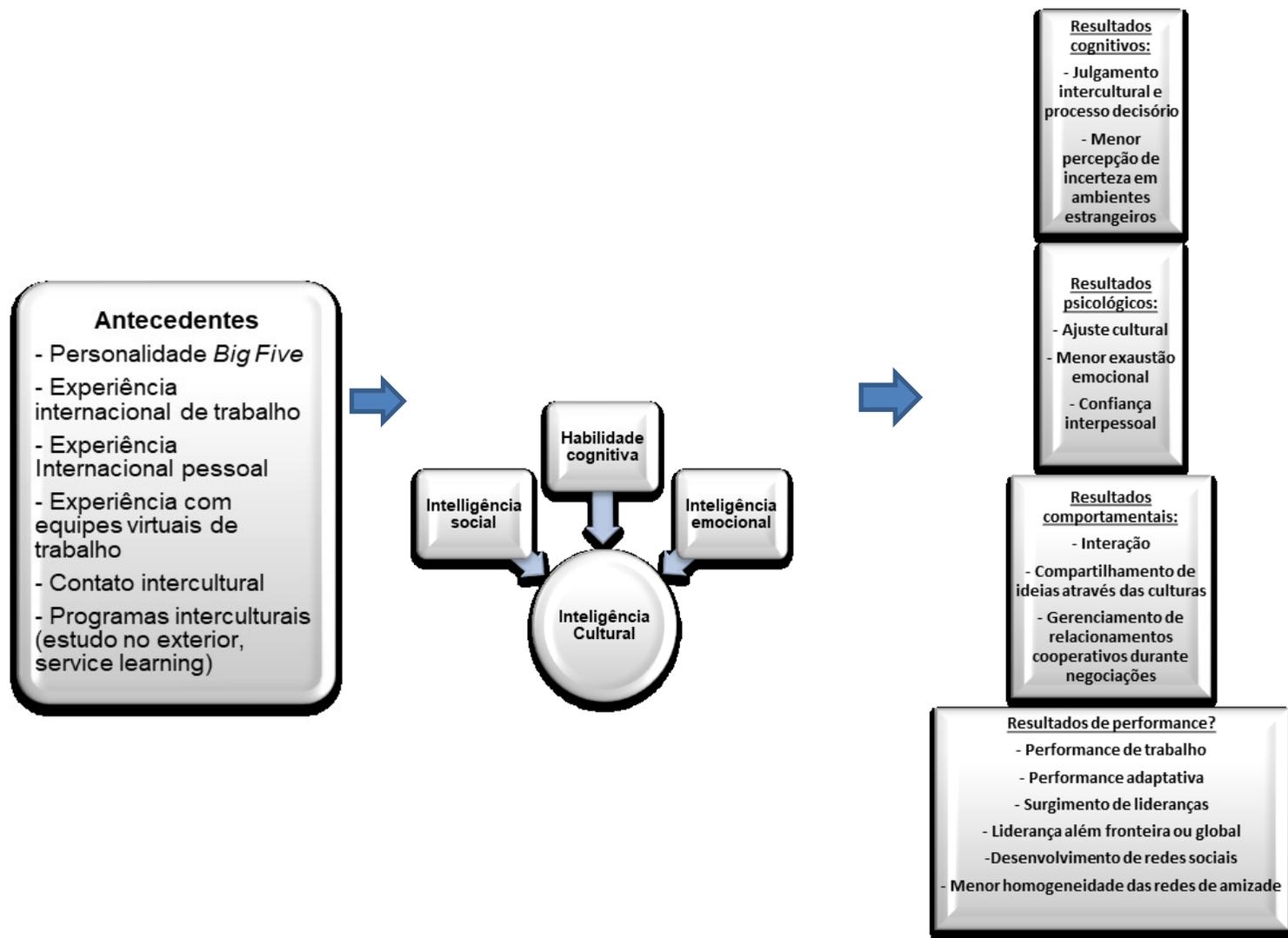
Sternberg (1990), em sua obra *Metaphors of Mind*, analisou como a inteligência foi estudada sob a lente das mais variadas disciplinas, partindo do pressuposto de que ela é guiada por metáforas inconscientes da mente.

Este foco na adaptabilidade às demandas ambientais e naquilo que se designou como “*multiloci framework*” de inteligência, forneceu, portanto, os fundamentos teóricos a partir dos quais foi construída a noção de inteligência cultural em um contexto mais amplo da pesquisa sobre inteligência (ANG et al, 2015).

A partir desse *framework* de inteligência construído por Sternberg, conceituou-se a inteligência cultural como um constructo multidimensional compreendido por quatro facetas ou fatores principais, quais sejam: (i) metacognitiva; (ii) cognitiva; (iii) motivacional; e (iv) comportamental. (Ang et al., 2015).

Ng et al. (2012) desenvolveram o seguinte diagrama (Figura 2) para ilustrar os achados das pesquisas sobre ICI:

Figura 2: Resumo dos achados de pesquisas sobre ICI



Fonte: Adaptado de Ng et al. (2012)

A cultura e a inteligência passaram, portanto, a ser vistos como conceitos relacionados, na medida em que estão intrinsecamente interligados, não havendo que se falar em desenvolvimento da inteligência apartado do contexto cultural em que o indivíduo encontra-se inserido (Souza et al., 2015). Isto, sob pena de se estar diante de um “constructo mitológico”, segundo Sternberg (2004).

Earley e Ang (2003) partem dessa perspectiva multidimensional da inteligência, defendido por Sternberg (1986), para construir os moldes conceituais da inteligência cultural (IC), definindo-a como a habilidade que o indivíduo possui para funcionar eficazmente em ambientes multiculturais (Earley e Ang, 2003).

Referida definição foca no potencial que um indivíduo possui de atender às demandas advindas de um amplo espectro de contextos multiculturais, sendo, portanto, consistente com a definição *lato-sensu* de inteligência, que enfatiza a adaptabilidade a um tipo específico de ambiente, qual seja, o de características multiculturais (Ang et al., 2015).

Dessa forma, a IC pode ser compreendida como uma capacidade maleável, capaz de ser desenvolvida pelo indivíduo, a partir de um comprometimento ativo seu, seja investindo em educação, viagens, projetos internacionais ou outras experiências interculturais por ele experimentadas (Ang et al., 2015).

Entretanto, como toda teoria, a IC precisava de um instrumento confiável de mensuração, a fim de tornar palpável a noção teórica dessa competência humana. Seja para identificar os diferentes níveis apresentados por cada indivíduo, seja para pontuar especificamente em cada caso os pontos que necessitam ser desenvolvidos, a existência de uma escala gera a possibilidade de um planejamento para posterior ação, no intuito de promover o desenvolvimento da competência em um indivíduo ou equipes – item 2.4 deste trabalho (Instrumentos de mensuração – As escalas).

### **2.3. Inteligência cultural organizacional**

A IC, como competência, dada a magnitude de sua importância e o potencial de sua influência, não se reduziu à esfera do indivíduo, tendo sido também transportada para a esfera organizacional, onde é estudada como uma capacidade da empresa, um diferencial capaz de lhe render melhores resultados, vantagem competitiva, performance internacional superior aos concorrentes, crescimento e aprendizagem organizacional para geração de conhecimento e capital intelectual (Moon, 2010).

Para ser bem sucedida em ambientes multiculturais, as empresas devem, portanto, ser capazes de se ajustar aos mais diversos países onde operam e ultrapassar os desafios da diversidade. Dentre os vários fatores que podem ser considerados durante o processo de busca pela conquista e manutenção de uma vantagem competitiva pela empresa em contextos diversos, está a *cultura*, que aflora como um dos mais importantes ingredientes influenciadores do resultado positivo que a organização persegue quando da atuação em mercados além fronteira (Moon, 2010).

Sob a esfera organizacional, a IC vem sendo estudada a partir do conceito de capacidade dinâmica organizacional – construto elaborado por Teece et al. (1997) para designar a capacidade de uma organização em integrar, construir e reconfigurar tanto interna quanto externamente suas competências a fim de acompanhar o ambiente de constantes mudanças onde exerce atuação (Moon, 2010).

As pesquisas se encontram em um momento inicial no que diz respeito à exploração empírica do tema, tendo-se observado que os artigos, em sua maioria, são conceituais, onde os autores trazem proposições de modelos teóricos desenvolvidos a fim de preencher essa lacuna na literatura.

Moon (2010) traz o diagrama abaixo (Figura 3) para ilustrar os achados das pesquisas sobre ICO:

Figura 3: Rede nomológica da ICO



Fonte: Adaptado de Moon (2010)

As principais propostas apresentadas pelos pesquisadores de ICO são:

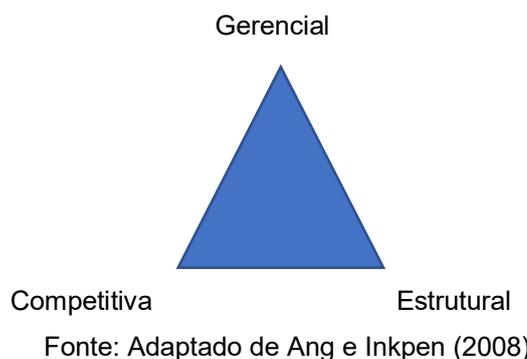
(i) Ang e Inkpen (2008):

Baseado no RBV (*Resource-based Theory*) da companhia, o modelo de ICO foi desenvolvido com foco em um setor de mercado específico (“*offshore outsourcing*”), compreendendo três recursos (Figura 4 abaixo):

- (a) IC Gerencial,
- (b) IC Competitiva, e
- (c) IC Estrutural.

Os autores ressaltam a relevância da ICO para o sucesso de empreendimentos de negócio internacionais, que vai além de fatores como condições contratuais ou relacionamento consumidor-fornecedor.

Figura 4: Framework de ICO

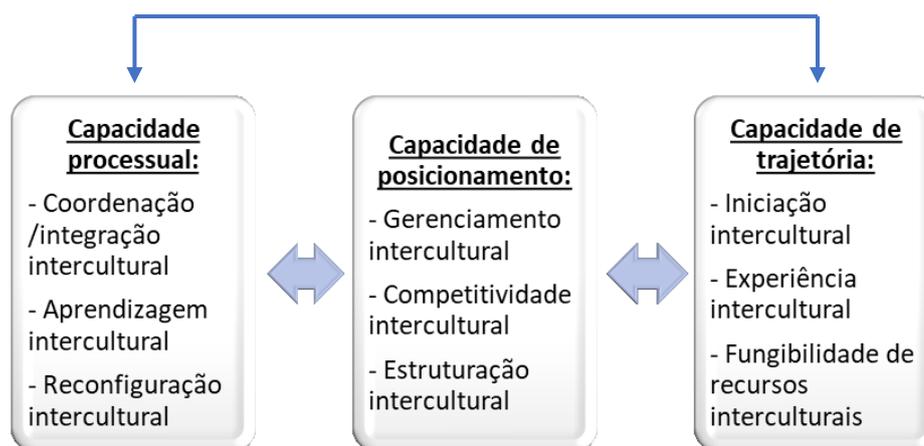


(ii) Moon (2010):

Baseado no modelo de capacidade dinâmica de Teece et al. (1997), que foca na capacidade interna de uma organização de reconfigurar seus recursos e competências para manter a sua competitividade no mercado, o modelo de Moon (Figura 5) engloba a proposta de Ang e Inkpen (2008), especificamente no item “*Positions Capability*”, trazendo três fatores de análise:

- (a) Capacidade processual;
- (b) Capacidade de posicionamento;
- (c) Capacidade de trajetória.

Figura 5: O modelo conceitual de ICO (capacidade cultural)



Fonte: Adaptado de Moon (2010)

Os referidos modelos de ICO, acima apresentados, foram desenvolvidos para atender à uma primeira demanda de ordem teórica, conceitual para um modelo de ICO, porém sem uma proposta, ainda, de instrumento de mensuração, que foi posteriormente desenvolvido por Lima et al. (2016), conforme a seguir.

## 2.4. Instrumentos de mensuração – As escalas

Partindo-se do modelo de inteligência cultural de quatro fatores acima descrito, foi desenvolvida uma escala composta de vinte itens, que busca medir essas quatro dimensões (também chamada de CQS ou *cultural intelligence scale*). A fim de desenvolver a escala, partiu-se de uma revisão da literatura sobre inteligência e competências interculturais, que foram suplementadas por entrevistas com oito executivos com vasta experiência de trabalho global (Ang et al., 2007).

A escala, inicialmente formulada a partir de estudos desenvolvidos nos Estados Unidos e Singapura, passou por um processo de validação em diferentes países, tendo sido testada em amostras da Coreia, Singapura, Turquia e Estados Unidos (Ang et al., 2015).

Posteriormente, foi desenvolvida uma versão expandida do modelo, ampliando-se a escala para um constructo de trinta e sete itens), apresentando, portanto, subdimensões para os quatro fatores inicialmente desenvolvidos para a escala. O objetivo foi aprimorar a profundidade de análise do conceito de inteligência cultural, buscando-se uma melhor compreensão dos diversos impactos que cada dimensão é capaz de exercer em diferente contextos e consequências no ambiente de trabalho, bem como facilitar a identificação das forças e fraquezas que deverão ser desenvolvidas por cada indivíduo (Van Dyne et al., 2012).

Estudos posteriores sobre o tema desenvolveram uma nova escala voltada especificamente para os ambientes de negócios, chamada de *Business Cultural Intelligence Quotient* (BCIQ). Pesquisas empíricas buscaram evidências de diversos antecedentes primordiais da IC em profissionais de negócios oriundos de cinco países diferentes (Áustria, Colômbia, Grécia, Espanha e Estados Unidos da América). Os achados sugeriram que os fatores mais importantes que levam à IC são (em ordem de importância): (i) número de países que os profissionais viveram por mais de seis meses; (ii) seu nível de educação; e (iii) o número de línguas faladas pelo indivíduo (Alon et al., 2018).

Outro achado importante da pesquisa diz respeito à relevância da cultura nacional sobre o potencial de IC do indivíduo, ou seja, observou-se que a IC variaria dependendo do país de origem, sugerindo que alguns países possuiriam uma maior propensão para interações interculturais de negócios – o que impactaria positivamente os níveis de IC dos profissionais (Alon et al., 2018).

Partindo dessa nova escala (BCIQ), Velez-Calle et al. (2018) trazem mais evidências sobre a validade do construto e sua adequação para aplicação em contextos multiculturais de negócios, o que, em seu entender, é relevante para os gestores identificarem os profissionais mais adequados para funções internacionais de negócios.

Outras escalas surgem no contexto de pesquisas acadêmicas desenvolvidas sobre o tema, tal como a de Thomas et al. (2015), que propõe uma versão mais condensada da escala CQ, intitulada de *short-form CQ scale* (SFCQ) e composta de apenas três dimensões (*cultural knowledge*, *cultural skills*; e *cultural metacognition*); ressaltando a necessidade de pesquisas futuras que reforcem a sua utilização de forma confiável e intercambiável em relação à escala tradicional, já validada (CQS).

Com relação à mensuração da ICO, os estudos ainda se encontram em estágio inicial, tendo-se identificado na literatura acadêmica apenas uma proposta de instrumento voltado para medir os níveis de ICO – pioneira na área de Administração.

O estudo de Lima et al. (2016) propõe uma escala de cinco fatores, composta por vinte e um itens para mensurar a ICO. Desenvolvida a partir do modelo conceitual exposto por Ang e Inkpen (2008), a escala foi testada em uma amostra de 234 empregados em tempo integral de 10 organizações sem fins lucrativos situadas na América do Norte. Os cinco fatores são:

- a) Comportamento de liderança;
- b) Adaptabilidade;
- c) Treinamento e desenvolvimento;
- d) Intenção organizacional; e
- e) Inclusão organizacional.

Os autores afirmam que organizações que procuram desenvolver sua ICO devem dar atenção à uma reavaliação de seu desenvolvimento de liderança e processos de treinamento para assegurar que ditos instrumentos estejam sendo usados de maneira estratégica pela companhia (Lima et al., 2016).

Os achados do estudo contribuíram para uma literatura incipiente sobre ICO, proporcionando reflexões tanto para a academia, quanto para a prática, cujas implicações para questões de liderança em organizações que procuram desenvolver a ICO mostram-se relevantes.

Como sugestões de pesquisas futuras, os autores propõem uma validação adicional à esta escala, utilizando, por exemplo, uma amostra diferenciada, em países diversos, em empresas com fins lucrativos, oferecendo maior robustez à confiabilidade do instrumento; assim como, estudos de ordem qualitativa, que poderiam determinar se a escala deveria incluir itens adicionais de modo a medir mais acuradamente a ICO (nem todos os elementos relevantes ao fenômeno podem ter sido capturados pelos autores) (Lima et al., 2016).

### 3 Metodologia

Segundo Marconi e Lakatos (1996), a pesquisa parte de um tipo de problema, de uma interrogação, almejando responder às necessidades de conhecimento de certo problema ou fenômeno.

A pesquisa social como processo que faz uso da metodologia científica a fim de obter novos conhecimentos no contexto da realidade social vivida é uma interpretação observada na academia (Marconi e Lakatos, 1996).

Na etapa de definição da metodologia, todos os procedimentos entendidos como necessários para que o objetivo de pesquisa seja alcançado devem ser especificados, definindo-se não só a amostra, mas também a técnica utilizada para a coleta e análise dos dados que comporão a amostra final objeto de estudo (Moura et al., 1998).

A partir do problema de pesquisa escolhido, bem como dos objetivos previamente delimitados no presente trabalho, identificou-se um conjunto de procedimentos e métodos considerados pertinentes e adequados ao alcance do que é proposto. Neste sentido, a seguir foram descritos os instrumentos metodológicos, bem como apresentadas as justificativas para a sua escolha, que, acredita-se, formar o melhor modelo para o presente estudo.

#### 3.1. Natureza e abordagem da pesquisa

No que diz respeito à abordagem, o presente estudo optou por fazer uso tanto da metodologia quantitativa, quanto da qualitativa, enquadrando-se, portanto, na classificação quantitativa-qualitativa ou mista.

Proceder à uma estratégia que envolva coleta e análise de ambos formatos de dados (qualitativo e quantitativo) em um mesmo estudo é uma possibilidade que vem ganhando espaço nas pesquisas. A ideia de combinar ambos métodos se originou, provavelmente, em 1959, quando Campbell e Fiske utilizaram métodos múltiplos para estudar a validade dos traços psicológicos humanos. Assumindo que todos os métodos possuem suas limitações, os pesquisadores vislumbraram a possibilidade dos vieses e das lacunas, inerentes a cada um dos métodos, serem neutralizados ou cancelados com a utilização combinada de

dois métodos – surgindo a concepção da triangulação das fontes de dados. (Creswell, 2009, p. 15).

### **3.2. Métodos de pesquisa**

Também chamado de técnica de pesquisa (Marconi e Lakatos, 1996), o método se constitui de um apanhado de preceitos ou processos de que uma determinada ciência ou arte faz uso a fim de alcançar os seus propósitos.

A fim de se alcançar respostas para as indagações formuladas, foram utilizados no presente trabalho a pesquisa bibliográfica e a pesquisa bibliométrica, conforme abaixo.

#### **3.2.1. Pesquisa bibliográfica**

Segundo as fontes de dados, as pesquisas podem ser classificadas em: de campo, de laboratório ou bibliográfica (Santos, 2002). A bibliografia, como fonte de dados, traz um conjunto de materiais escritos (sejam eles gráfica ou eletronicamente) a respeito de um determinado assunto, que se apresentam sob a forma de livros, periódicos, relatórios, materiais gravados em vídeo ou áudio, etc. (Santos, 2002, p. 28-29).

A pesquisa de fontes secundárias ou bibliográfica possui ampla abrangência, alcançando todo o conteúdo já tomado público sobre determinada temática, seja através de publicações avulsas, jornais, revistas, livros, monografias e teses, seja por intermédio de meios de comunicação orais, como rádio, gravações de áudio e/ou imagens, etc. (Marconi e Lakatos, 2002).

Através da pesquisa bibliográfica pode-se buscar explicar um problema a partir do conhecimento e análise das contribuições culturais ou científicas publicadas em documentos no passado sobre um determinado tema ou assunto (Cervo e Bervian, 2002).

#### *Principais fontes bibliográficas utilizadas*

Com base na pesquisa bibliográfica realizada, elaborou-se o referencial teórico constante do presente trabalho. As referências utilizadas no transcrito deste estudo, bem como as ideias e informações que auxiliaram no processo de construção do raciocínio lógico que fundamentou a compreensão do tema foram extraídas a partir do estudo e reflexão das seguintes fontes:

- *CQ Center website*: lista de artigos e livros publicados sobre o tema IC, utilizando o construto CQ de Earley e Ang (2003).
- *Oxford Bibliographies: Cultural Intelligence – Management* (2017), de Van Dyne, Ang e Tan.
- *Artigo*: Cultural intelligence: A Review, Reflections and Recommendations for Future Research (2012), de Ng, Van Dyne e Ang.
- *Resultados*: da pesquisa bibliográfica/bibliométrica realizada a partir dos dados extraídos da base SCOPUS (considerando artigos, revisões, livros, etc).

### 3.2.2. Pesquisa bibliométrica

De acordo com o Glossário de Termos Estatísticos da OECD<sup>1</sup>, a pesquisa bibliométrica pode ser definida como a análise estatística de livros, artigos ou outras publicações.

A pesquisa bibliométrica, inicialmente chamada de “bibliografia estatística” por E. Wyndham Hulme, em 1922, quando ministrou uma aula na Universidade de Cambridge, recebeu, posteriormente, o nome de “bibliometria” – expressão designada para fazer referência à aplicação da matemática e de métodos estatísticos à livros e outras mídias, pelos estudiosos que buscam quantificar os processos de comunicação escrita (Pritchard, 1969).

A bibliometria, assim, pode ser entendida como um instrumento quantitativo utilizado a fim de se minimizar o grau de subjetividade observado na tarefa de se indexar e recuperar informações para produção de conhecimento em determinada área do conhecimento (Guedes e Borschiver, 2005).

Como um estudo dos aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso da informação registrada, a bibliometria desenvolve padrões e modelos matemáticos para mensuração desse conteúdo; cujos resultados serão utilizados para elaborar previsões e apoiar tomadas de decisão (Macias-Chapula, 1998; Ferreira, 2011).

Em um primeiro momento, a bibliometria direcionou-se à mensuração de livros – estatísticas voltadas à indústria do livro – mas foi ganhando espaço para o estudo de outros formatos, como artigos científicos publicados em periódicos, bem como ocupar-se da produtividade de autores e estudos de citações (Araújo, 2006).

---

<sup>1</sup> <https://stats.oecd.org/glossary/search.asp>

Na área de Administração o método bibliométrico vem sendo utilizado para mapear diversas áreas de estudo: gerenciamento estratégico (Di Stefano et al., 2010; Nerur et al., 2008; Ramos-Rodriguez e Ruiz-Navarro, 2004), empreendedorismo (Gartner et al., 2006; Landstrom et al., 2012; Schildt et al., 2006), inovação (Fagerberg et al., 2012; Fagerberg e Verspagen, 2009), dentre outros. (Zupic e Cater, 2015).

A sua utilização na pesquisa, portanto, tem crescido rapidamente, sendo considerado o ano de 2011 como o ano médio de publicação de estudos bibliométricos na área de Administração, o que significa que mais da metade dos artigos foram publicados nos últimos seis anos. Logo, pode-se concluir, que os pesquisadores da área estão se tornando cada vez mais interessados no uso do método bibliométrico para complementar a avaliação subjetiva das revisões de literatura. Entretanto, apesar do interesse crescente, ainda são raros os guias para se conduzir revisões de literatura com utilização de métodos bibliométricos. (Zupic e Cater, 2015). O trabalho de Ramos-Rodrigues e Ruiz-Navarro (2004), por exemplo, foi o primeiro artigo científico a aplicar técnicas bibliométricas à literatura de pesquisa sobre gestão estratégica (*strategic management*).

Áreas como comportamento e psicologia organizacional ainda se encontram em estágio inicial na utilização do método, o que representa uma oportunidade para pesquisadores que trabalham no campo publicarem estudos bibliométricos. (Zupic e Cater, 2015).

O referido método permite aos pesquisadores visualizarem a estrutura intelectual do campo, suas redes sociais de conexão, bem como interesses específicos que devem ainda ser explorados. (Zupic e Cater, 2015).

Tecnicamente, a bibliometria possui dois principais usos: análise de performance e mapeamento científico (*science mapping*) (Cobo et al., 2011a):

- Análise de performance: Busca avaliar a performance de pesquisa e publicação de indivíduos e instituições.
- *Science mapping*: almeja revelar a estrutura e a dinâmica dos campos científicos, ou seja, obter informações sobre a estrutura e o desenvolvimento de uma linha de pesquisa em particular.

A Bibliometria introduz, assim, um rigor quantitativo na avaliação subjetiva da literatura, assumindo, em linhas gerais, cinco principais métodos: os três primeiros usam dados de citação para construir medições de influência e similaridade (análise de citação, análise de cocitação e acoplamento bibliográfico); o quarto, chamado de análise de coautoria, utiliza dados de coautoria para medir colaboração; enquanto o quinto, análise de coocorrência de palavras (*co-word*)

identifica conexões entre conceitos que ocorrem conjuntamente em títulos de obras, palavras-chave ou resumos (Zupic e Cater, 2015). O que pode ser resumido na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1: Resumo dos métodos bibliométricos

<b>Método</b>	<b>Descrição</b>	<b>Unidade de análise</b>
Citação ( <i>citation</i> )	Estima a influência/impacto de artigos, autores ou periódicos através da análise de citação (ou frequência de citação).	- Artigo - Autor - Periódico
Co-citação ( <i>co-citation</i> )	Conecta artigos, autores ou periódicos a partir de sua aparição conjunta nas listas de referências.	- Artigo - Autor - Periódico
Acoplamento bibliográfico ( <i>bibliographic coupling</i> )	Conecta artigos, autores ou periódicos a partir do número de referências compartilhadas.	- Artigo - Autor - Periódico
Co-autor ( <i>co-author</i> )	Conecta autores quando há co-autoria.	Autor
Co-palavra ( <i>co-word</i> )	Conecta palavras-chave quando elas aparecem no mesmo título, resumo ou lista de palavras-chave.	Palavra

Fonte: Adaptado de Zupic e Cater (2015)

No caso do presente trabalho foram realizadas: (i) análise de citação; e (iii) análise de coocorrência de palavras (*co-word*). Escolhas estas, alinhadas àquilo que se buscou responder – de acordo com as perguntas de pesquisa elaboradas.

#### *Análise de citação:*

A análise de citação, por sua vez, é utilizada na Bibliometria para fins de mapeamento de padrões produtivos de determinado ramo de conhecimento ou área científica. De acordo com os resultados advindos da busca realizada em

base de dados de escolha do pesquisador é possível se identificar o que segue: autores com maior número de citações e maior nível de produtividade, o grupo considerado “de elite” na pesquisa em determinada área ou linha, fator de impacto dos autores, região do mundo expoente em termos de produtividade em relação a determinado tema, periódicos mais citados ou produtivos, etc. (Araújo, 2006).

Por outro lado, as citações bibliográficas em artigos científicos vêm sendo utilizadas por uma ampla gama de pesquisadores para estabelecer relações entre documentos. Tanto as citações diretas (citação de um documento anterior por um documento novo), quanto o acoplamento bibliográfico (*bibliographic coupling*) (o compartilhamento de uma ou mais referências por dois documentos) têm recebido atenção considerável nos estudos bibliométricos (Small, 1973).

A maioria dos estudos bibliométricos fornece uma análise de citação do campo pesquisado na forma dos “N-top” mais citados documentos (por exemplo, os dez mais citados), autores ou periódicos examinados na área. As citações são, portanto, usadas como uma medida de influência, ou seja, se um artigo é altamente citado, ele é considerado importante. Dita proposição se fundamenta na assunção de que autores citam documentos que consideram importantes para o seu trabalho (Zupic e Cater, 2015).

A hipótese da qual se parte, portanto, é a de que referências bibliográficas citadas em artigos científicos compõem um indicador confiável de sua influência, permitindo ao pesquisador identificar os documentos mais influentes e analisar as conexões relacionais entre eles a fim de identificar as mudanças que tenham ocorrido na estrutura intelectual de um determinado tema de pesquisa. (Ramos-Rodrigues e Ruiz-Navarro, 2004).

Assim, através da análise de citação das referências de artigos de periódicos, os pesquisadores que fazem uso da bibliometria podem identificar a literatura central (*core literature*) dos mais variados campos de pesquisa (McCain, 1991).

Parte-se da premissa, segundo Macias-Chapula (1998), de que a citação bibliográfica expressa a conexão, relação existente entre dois artigos – o que cita e o que é citado. Não se podendo deixar de frisar e ressaltar a limitação advinda da incerteza sobre o porquê da citação – lacuna entre a razão real que levou o autor a citar o documento e aquilo que se pensa sobre porque ele citou. (Macias-Chapula, 1998).

### *Análise de coocorrência de palavras (co-word)*

As palavras-chave são designadas para cada documento/artigo a fim de representar o seu conteúdo. Elas fornecem uma classificação mais precisa e detalhada do que o título, por exemplo. Entretanto, a simples extração das palavras-chave apenas proporciona informação bruta ou rasa sobre os temas de pesquisa; devendo-se levar em consideração, por exemplo, que palavras no topo do ranking de listas das que aparecem em maior frequência, geralmente, correspondem a conceitos de significado genérico. A fim de obter uma visão mais detalhada de áreas de pesquisa, uma análise de coocorrência e palavras e *clustering* é, portanto, recomendada (Eito-Brun e Rodríguez, 2016).

Análise de coocorrência de palavras (ou *co-word analysis*) é uma técnica de análise de conteúdo que usa palavras em documentos para estabelecer conexões e construir uma estrutura conceitual de um determinado campo. A ideia por trás do método é que quando palavras são frequentemente utilizadas em conjunto (em coocorrência) em documentos, isto significa que o conceito por trás destas palavras está relacionado de forma próxima.

Segundo Zupic e Cater (2015) é o único método que usa o conteúdo real de documentos (a unidade de análise pode ser: títulos, palavras-chave, resumos ou texto completo) para construir medidas de similaridade, enquanto outros estabelecem conexões entre documentos de forma indireta, através de citações ou coautorias.

O *output* de uma análise de coocorrência de palavras é uma rede de temas e suas relações que representam o espaço conceitual ou cognitivo de um determinado campo científico. De forma que uma série desses mapas produzidos para diferentes períodos de tempo é capaz de traçar e indicar as mudanças que ocorreram para este espaço conceitual ou cognitivo. (Zupic e Cater, 2015).

Assim, a qualidade dos resultados advindos de uma análise de *co-word* dependerá de uma série de fatores: a qualidade das palavras-chave, o escopo da base de dados, a sofisticação do método estatístico utilizado, etc. (Zupic e Cater, 2015).

### *Base de dados*

A fim de escolher a base de dados mais adequada para o estudo foi efetuado um levantamento preliminar (utilizando os meus filtros de busca) nas duas principais bases de dados (e mais utilizadas em estudos bibliométricos) – Web of Science (WoS) e Scopus. A partir dos resultados encontrados, optou-se pela ba-

se de dados Scopus, em virtude do maior número de documentos retornados (180 contra 264 documentos). Conforme abaixo:

→ *Resultados preliminares da busca: WoS e Scopus:*

- ✓ Web of Science (WoS):
  - Foi realizada a busca por “cultural intelligence” (palavra-chave), de 2003 até 2018 (período), tópico (item), artigo e revisão (tipo de documento), em inglês (idioma). O primeiro resultado entregou um total de 371 documentos, nas mais diversas áreas;
  - Após, os resultados foram refinados a fim de compreender apenas artigos científicos publicados em *Business e Management*, contemplando um total de 180 publicações.
- ✓ Scopus:
  - com os mesmos filtros iniciais utilizados para a base WoS, a base Scopus retornou um total de 409 ocorrências.
  - Refinando os dados, para englobar apenas artigos publicados na área de *Business, Management & Accounting*, obteve-se um total de 264 documentos, dos quais, 262 foram utilizados (excluídas as duplicidades).

*Base escolhida: Scopus*

A base de dados Scopus recebeu esse nome inspirado em um pássaro, *Hamerkop (Scopus Umbretta)*, que, supostamente, possui excelentes habilidades de navegação.<sup>2</sup> Trata-se de uma base de dados ampla, com citações e resumos de literaturas publicadas em periódicos com revisão cega de membros da academia, livros, patentes, publicações de conferência, etc. Ela fornece uma visão geral bastante completa dos resultados de pesquisas realizadas ao redor do mundo nas áreas da ciência, tecnologia, ciências sociais e arte e humanidades, contando com instrumentos inteligentes para identificação, análise e visualização dos resultados de buscas. Características da base:

- Mais de 21.000 títulos de 5.000 editores ao redor do mundo;
- Contém mais de 60 milhões de registros, com a maior parte da cobertura a partir de 1996;
- Inclui mais de 6.4 milhões de artigos de conferências e periódicos;

---

<sup>2</sup> Burnham JF. Scopus database: a review. *Biomed Digit Libr.* 2006 Mar 8;3:1. doi:10.1186/1742-5581-3-1

- É atualizada diariamente.

Segundo o seu editor, a companhia alemã Elsevier, Scopus é a maior base dados de resumos e citações de literatura avaliada por pares acadêmicos (*peer-reviewed literature*), proporcionando, desde 2004, acesso a mais de 57 milhões de títulos datando até de 1823. (Eito-Brun e Rodríguez, 2016).

Segundo informações fornecidas pela própria base, a mesma encontra-se dividida em áreas temáticas, dentre as quais, destaca-se a de Administração (chamada de “*Business, Management & Accounting*”), a qual engloba os seguintes temas:

- *Business, Management, and Accounting (all)*
- *Business, Management, and Accounting (miscellaneous)*
- *Accounting*
- *Business and International Management*
- *Industrial relations*
- *Management Informational Systems*
- *Management of Technology and Innovation*
- *Marketing*
- *Organizational Behavior and Human Resource Management*
- *Strategy and Management*
- *Tourism, Leisure, and Hospitality Management*

A base de dados permite o pesquisador analisar diversas métricas de citação para as publicações constantes de seu acervo (*database*). Os periódicos (*Journals*), por exemplo, utilizam as escalas SJR e SNIP, em conjunto com outras medidas de pontuação que permitem a comparação entre eles e outras publicações. As métricas dos periódicos incluem:

- SJR (*SCImago Journal Rank*): uma medida do prestígio do periódico, baseada no tema, qualidade e reputação do *Journal*;
- SNIP (*Source Normalized Impact per Paper*): uma medida de peso do impacto de citação;
- Citações: o número total de citações que um periódico recebe no decorrer de um ano;
- Documentos: o número total de documentos publicados por um periódico no decorrer de um ano;

- Plus: Percentual não citado (percentual de documentos publicados por um periódico mas não citados até então) e o Percentual de Revisões – *Percent Reviews* (percentual de documentos publicados por um periódico a cada ano que sejam artigos de revisão de literatura – *review articles*).

Sobre as limitações da base, apenas são analisadas citações de periódicos constantes de seu acervo (*journals in its index*). Em novembro de 2012, por exemplo, isso incluía 19.500 periódicos (*peer-reviewed journals*), incluindo 1.900 periódicos de acesso aberto, 400 publicações (*trade publications*), 360 séries de livros e “*Articles-in-Press*” de mais de 3.850 periódicos. A base Scopus também apenas analisa documentos a partir de 1996 até o presente.

Juntamente com a base *Thomson Reuters Web of Knowledge (WoS)* e *Google Scholar*, Scopus é uma das principais fontes de dados para estudos bibliométricos em razão de sua vasta cobertura e política detalhada de indexação (Vieira e Gomes, 2009 apud Eito-Brun e Rodríguez, 2016).

#### *Coleta e tratamento dos dados:*

Segundo Marconi e Lakatos (1996) é importante a compreensão das distintas atividades de análise e interpretação dos dados em pesquisa. Para os autores, apesar de distintas, são atividades relacionadas de forma estreita, caracterizando-se como um processo. Na análise o pesquisador aprofunda-se na minúcia dos dados alcançados a partir do trabalho estatístico elaborado, procurando respostas às suas dúvidas iniciais. Ele busca correlacionar os conceitos e dados obtidos, a fim de rejeitar ou falhar em rejeitar as hipóteses inicialmente formuladas a partir de um arcabouço teórico construído (Marconi e Lakatos, 1996).

A fim de se identificar a população (conjunto total a ser estudado) e a amostra final (subconjunto dos elementos que compõem o corpo de análise final) deve-se partir dos objetivos da pesquisa. No caso de estudos de natureza qualitativa (tal como este), o foco central não é a generalização dos resultados, mas sim a descrição, compreensão e interpretação dos fenômenos observados dentro de um determinado grupo, prescindindo-se da adoção de procedimentos sistemáticos de seleção de amostras (Moura et al., 1998, p. 58-59).

*Escolha das ferramentas – softwares:*

- ✓ *Scopus Data Analysis:*
  - (i) Geração dos gráficos pela própria ferramenta de análise disponibilizada pela base de dados Scopus, para posterior extração e modelagem dos dados no Microsoft Excel.
- ✓ Microsoft Excel:
  - (i) Elaboração dos gráficos a partir dos dados extraídos da base de dados Scopus – unidades de análise especificadas.
- ✓ SciMAT:
  - (i) Geração dos mapas de coocorrência de palavras, gráficos longitudinais, *clustering*, etc.

Com relação à escolha do software para revisão bibliométrica, partiu-se dos trabalhos de Cavalcanti (2016) e de Cobo et al. (2011a e 2012). Destes últimos, destacaram-se dois trabalhos: (i) o primeiro efetuou uma análise dos nove softwares de mapeamento científico disponíveis (Bibexcel, CiteSpace II, CoPal-Red, IN-SPIRE, Leydesdorff's Software, Network Workbench Tool, Sci2Tool, VantagePoint, e VOSViewer), apresentando suas características, funcionalidades e críticas (como por exemplo, de que nenhuma das ferramentas era capaz de efetuar todo o processo de forma isolada, dependendo o mapeamento científico de uma determinada área do uso de uma variedade desses softwares, a fim de alcançar uma análise completa); enquanto, (ii) o segundo trouxe uma nova alternativa em termos de ferramenta para fins de estudos bibliométricos de mapeamento científico: o SciMAT (Cobo et al., 2011b e 2012).

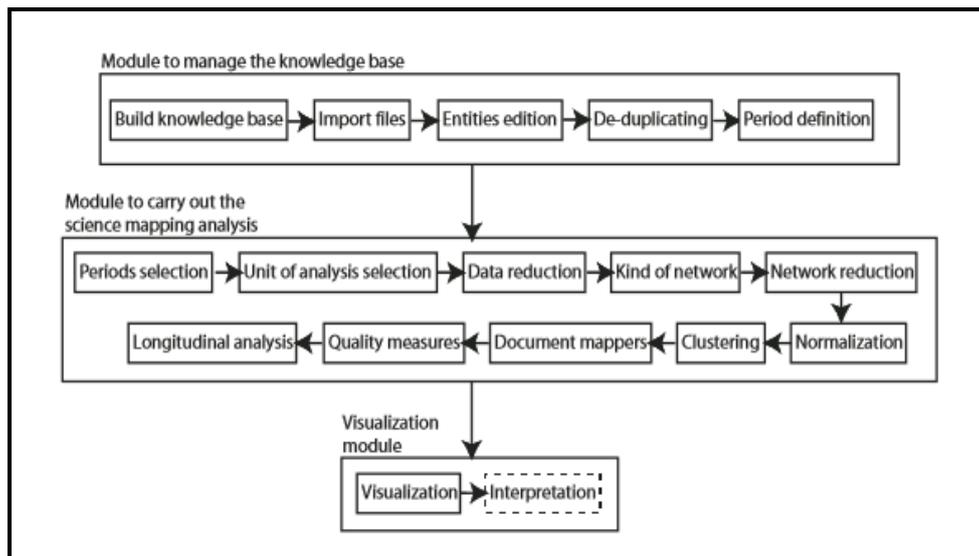
O SciMAT foi desenvolvido pelo grupo SECABA, da Universidade de Granada, na Espanha, e permite realizar análise de conteúdo de publicações, identificando os principais temas investigados pela comunidade acadêmica. O software, para tal, constrói mapas científicos elaborados a partir de análise de coocorrência de palavras-chave que caracterizam uma determinada publicação. Os referidos mapas permitem o monitoramento do campo científico, delimitando as áreas de investigação, permitindo, assim, a compreensão da estrutura intelectual, social, conceitual e cognitiva, bem como a análise de sua evolução estrutural no decorrer do tempo (Martinez et al., 2014).

O SciMAT, portanto, é capaz de realizar as seguintes etapas (Cobo et al., 2012):

1. Preprocessamento:
  - verificar duplicidades;
  - realizar repartição temporal;
  - efetuar redução/filtragem dos dados.
  
2. Construção de Redes:
  - DBCA: *document bibliographic coupling*
  - ABCA: *author bibliographic coupling*
  - JBCA: *journal bibliographic coupling*
  - ACAA: *author coauthor*
  - ACA: *author cocitation*
  - DCA: *document cocitation*
  - JCA: *jornal cocitation*
  - CWA: *co-word*
  - Outros.
  
3. Normalização dos dados:
  - *Association strength*
  - *Equivalence Index*
  - *Inclusion Index*
  - *Jaccard Index*
  - *Salton's cosine*
  
4. Análise dos dados:
  - Rede
  - Temporal
  - Performance

O que pode ser resumido no *workflow* abaixo (Figura 6), fornecido por Co-bo et al. (2012), que apresenta uma representação gráfica dos procedimentos que devem ser seguidos na revisão bibliométrica realizada através do software SciMAT:

Figura 6: Workflow – SciMAT



Fonte: Cobo et al., 2012.

### Configuração dos parâmetros do SciMAT (calibragem)

Conforme demonstrado acima, o usuário do software percorrerá quatro estágios principais (Cobo et al., 2012):

- i. *Construção do conjunto de dados* (o usuário poderá configurar):
  - Os períodos de tempo que serão utilizados na análise longitudinal (a fim de estudar a evolução estrutural do campo no tempo);
  - Os aspectos que deseja analisar (unidades de análise: se conceitual – uso de termos e palavras, se social – uso de autores, ou se intelectual – uso de referências);
  - A porção dos dados que será usada (redução dos dados ou filtração).
  
- ii. *Criação e normalização da rede:*
  - A rede é criada a partir da coocorrência ou acoplamento, para, então a rede ser filtrada para manter apenas os itens mais representativos. O processo de normalização é efetivado pela utilização de medidas de similaridade (*similarity measure*):
    - (a) Seleção do modo pelo qual a rede será construída: pode-se utilizar diferentes métodos, como: coocorrência (*co-occurrence*), acoplamento (*coupling*) e acoplamento agregado (*aggregated coupling*). Dependendo da unidade de análise selecionada e do tipo de

relação escolhida, diferentes redes bibliométricas podem ser construídas;

(b) Redução/filtragem da rede (*network reduction*): cada borda da rede terá um valor, que pode ser a coocorrência ou acoplamento entre os nós correspondentes (*nodes*);

(c) Seleção das medidas de similaridade para normalizar a rede: o SciMAT permite ao usuário escolher as medidas de similaridade mais comuns na literatura: *Association Strength* (Coulter et al., 1998; Van Eck e Waltman, 2007), *Equivalence Index* (Callon et al., 1991), *Inclusion Index*, *Jaccard Index* (Peters e Van Raan, 1993) e *Salton's cosine* (Salton e McGill, 1983).

iii. *Aplicação de algoritmo de cluster para construção do mapa:*

- O algoritmo de *Cluster* será aplicado para produção do mapa e de seus *Clusters* associados ou subredes (*subnetworks*). Diferentes métodos de *clustering* estão disponíveis no SciMAT, tais como *Simple Centers Algorithm* (Cobo et al., 2011a; Coulter et al., 1998), *Single-linkage* (Small e Sweeney, 1985) e outras variantes como *Complete linkage*, *Average-linkage* e *Sum-linkage*.

iv. *Performance de um conjunto de análises:*

- A etapa final consiste em selecionar as análises a serem realizadas para gerar o mapa, que poderão consistir em:

(a) Análise de rede (*network analysis*): O padrão (*default*) do SciMAT é selecionar as medidas *Callon's density* e *Callon's centrality* (Callon et al., 1991; Cobo et al., 2011a) como medidas de rede (*network*) para cada *cluster* detectado em cada período selecionado. A medida *Callon's centrality* avalia o grau de interação de uma rede com outras redes e isso pode ser entendido como a coesão externa de uma rede. Já a medida *Callon's density* avalia a força interna da rede e pode ser compreendida como a coesão interna da rede. Ditas medidas são úteis para categorizar os *Clusters* identificados em um determinado período de tempo em um diagrama estratégico (Cobo et al., 2011a).

(b) Análise de performance: o SciMAT é capaz de acessar o resultado a partir de uma série de medidas de performance e qualidade. Para tanto, o software incorporará em cada *cluster* um conjunto de

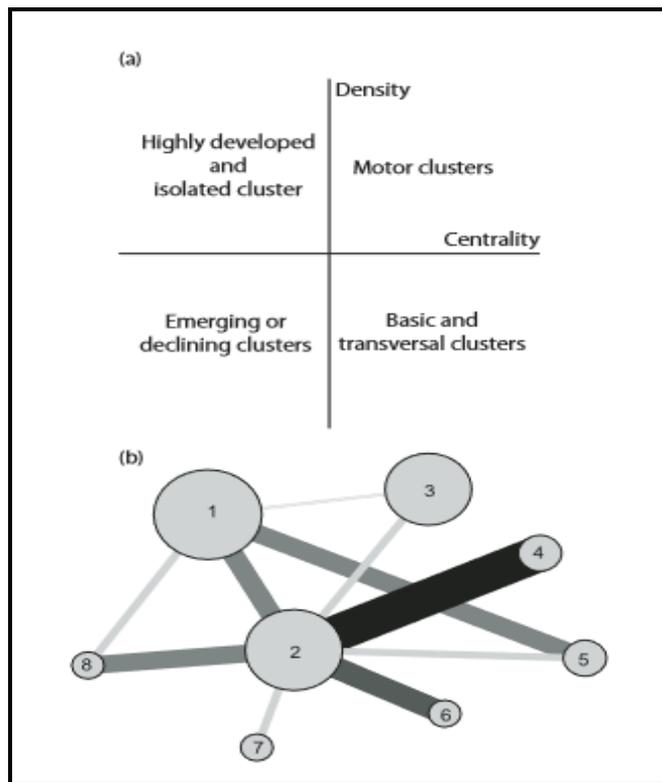
documentos utilizando uma funcionalidade de “mapa de documento”, para, então calcular a performance baseada em medidas quantitativas e qualitativas (utilizando medidas baseadas em citação, número de documentos, etc.). Para redes de coocorrência (*co-occurrence networks*), por exemplo, o SciMAT incorpora cinco mapas de documento diferentes: (i) *core mapper* (Cobo et al., 2011a), (ii) *secondary mapper* (Cobo et al., 2011a), (iii) *k-core mapper*, (iv) *union mapper*, e (v) *intersection mapper*.

(c) Análise temporal ou longitudinal: Permite ao usuário identificar a evolução conceitual, social ou intelectual da área objeto de estudo. O SciMAT é capaz de construir um mapa de evolução para detectar as áreas em desenvolvimento (Cobo et al., 2011a), bem como gráficos de itens sobrepostos (*overlapping items graph*) (Price e Gürsey, 1975; Small, 1977) através dos períodos analisados. Adicionalmente, o usuário pode escolher dentre diferentes medidas para calcular o peso da evolução da ligação/conexão entre os itens de dois períodos consecutivos (Cobo et al., 2011a), tais como as medidas: *association strength* (Coulter et al., 1998; Van Eck e Waltman, 2007), *Equivalence Index* (Callon et al., 1991), *Inclusion Index*, *Jaccard's Index* (Peters e Van Raan, 1993) e *Salton's cosine* (Salton e McGill, 1983). (Cobo et al., 2012).

Quanto ao módulo de visualização, o SciMAT apresenta os resultados obtidos pelo sistema, auxiliando o usuário em sua análise e interpretação. Permite ao usuário navegar e interagir com os resultados, focando nos aspectos que deseja analisar detalhadamente. Algumas técnicas de visualização estão disponíveis: diagrama estratégico (*strategic diagram*), rede de temas (*cluster network*), mapa evolutivo (*evolution map*) e mapa de sobreposição (*overlapping map*). (Cobo et al., 2012).

O diagrama estratégico (Figura 7), por exemplo, mostra os grupos de temas detectados (*clusters*) para cada período de tempo em um espaço bidimensional e categoriza os mesmos de acordo com os seguintes parâmetros: *Callon's density* e *centrality measures*. Cada *cluster* constante do diagrama estratégico pode ser enriquecido pelas medidas bibliométricas selecionadas no software. A rede associada a cada *cluster* também é apresentada (para o gráfico da relação entre os itens, vide o item “b” da figura abaixo). (Cobo et al., 2012).

Figura 7: Diagrama estratégico (a) e rede de cluster (b)



Fonte: Cobo et al., 2012.

O campo científico foi representado como um conjunto de temas classificados em quatro categorias e posicionados em um espaço bidimensional chamado diagrama estratégico, que se divide em quatro quadrantes (item “a” da figura acima) (Martinez et al., 2014):

- *Motor Clusters* (temas motores): aqueles temas que estão bem desenvolvidos e são importantes para a construção do campo científico, dado que apresentam uma forte centralidade e alta densidade;
- *Highly Developed and Isolated Cluster* (temas periféricos): temas bem desenvolvidos internamente, mas que se encontram afastados dos demais temas e têm uma importância marginal para a construção do campo científico. São temas mais especializados e periféricos;
- *Emerging or Declining Clusters* (temas emergentes ou decedentes): são temas muito pouco desenvolvidos e marginais, com baixa centralidade e baixa densidade. São temas emergentes ou que irão desaparecer; e

- *Basic and Transversal Clusters* (temas básicos): temas importantes para o campo científico, mas que não estão ainda bem desenvolvidos. Aqui se encontram os temas transversais e genéricos.

A centralidade mede o grau de força das ligações externas de um tema com os demais. Esta medida pode ser interpretada como a importância do tema para a construção global do campo científico analisado, ou como o grau de coesão externa do tema. (Martinez et al., 2014).

A medida de densidade de uma rede avalia o grau de coesão interna do tema representado. Assim, a densidade mede a força interna de todas as ligações entre as palavras-chave que descrevem o tema, proporcionando uma ideia do nível de desenvolvimento do dito tema. (Martinez et al., 2014).

Já no que diz respeito aos resultados das análises temporal e longitudinal, utiliza-se um mapa evolutivo e um gráfico de itens sobrepostos para demonstração (Figura 8). Neste exemplo, podem ser observadas duas áreas evolutivas delimitadas por diferentes sombras coloridas. Uma é composta pelo *Cluster A1* e *Cluster A2*, enquanto a outra é composta por: *Cluster B1*, *Cluster B2*, e *Cluster C2*. No exemplo trazido pelo autor, o *Cluster D1* é descontinuado e o *Cluster D2* é considerado um novo *Cluster* (Cobo et al., 2012).

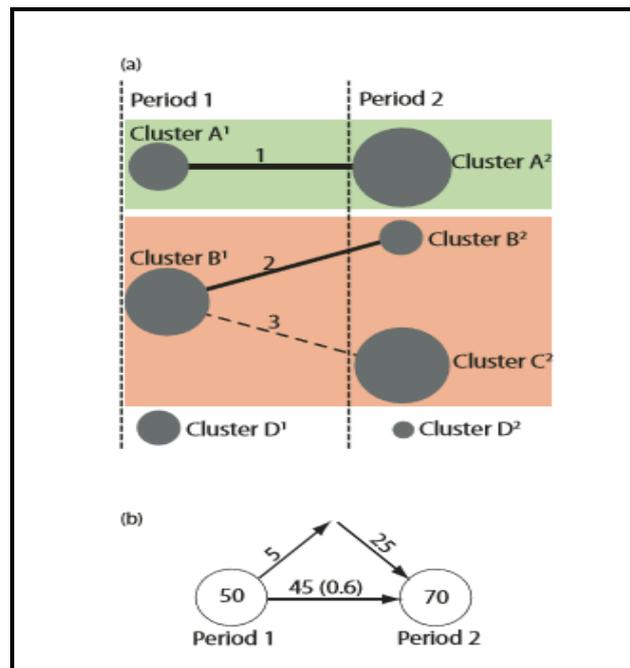
As linhas sólidas (Linhas 1 e 2) significam que o *Cluster* que se liga compartilha o item central (normalmente o mais significativo). Já a linha pontilhada (Linha 3) significa que os temas compartilham elementos que não correspondem ao item central. A espessura das bordas é proporcional ao *Inclusion Index* e o volume das esferas é proporcional ao número de documentos publicados associados a cada *Cluster*. (Cobo et al., 2012).

A figura 8, abaixo, apresenta os dois períodos consecutivos com gráfico de itens sobrepostos, onde os círculos representam os períodos e seu número de itens associados (unidade de análise). As setas horizontais representam o número de itens comuns a ambos períodos (e o *Stability Index* entre eles é apresentado entre parênteses). (Cobo et al., 2012).

A seta superior que chega representa o número de itens novos no Período 2, enquanto a seta superior que sai representa os itens que se verificam no Período 1, mas não no Período 2. (Cobo et al., 2012).

O módulo de visualização do software é capaz de elaborar um relatório final nos formatos HTML e LATEX, enquanto as imagens (diagramas estratégicos, mapas de itens sobrepostos, etc.) podem ser exportadas nos formatos PNG e SVG de forma ao usuário poder editá-las facilmente. (Cobo et al., 2012).

Figura 8: Exemplos de evolução - (a) áreas e (b) estabilidade entre períodos



Fonte: Cobo et al., 2012.

Estas, portanto, foram as etapas percorridas na análise bibliométrica, constante do item B do capítulo 4 seguinte.

## 4 Apresentação e descrição dos resultados

Este capítulo, foi organizado em três seções, contendo a apresentação e descrição dos resultados alcançados.

A primeira seção apresentou a análise estatística descritiva dos dados, que respondeu às perguntas do objetivo A do presente trabalho. A seção seguinte apresentou os resultados da revisão bibliométrica efetuada a fim de atender aos objetivos constantes do item B; enquanto a última seção trouxe a seleção dos vinte artigos mais citados, classificados de acordo com as categorias propostas (Quadro 3). Resultados estes, que foram discutidos mais detalhadamente no capítulo 5 – Discussão dos resultados.

### 4.1. Estatística descritiva

A análise dos dados quantitativos foi feita com base nos gráficos e tabelas gerados a partir da amostra final dos dados, que permitiram a quantificação e compreensão estatística do conjunto de informações gerado sobre as publicações, autores, periódicos, etc.

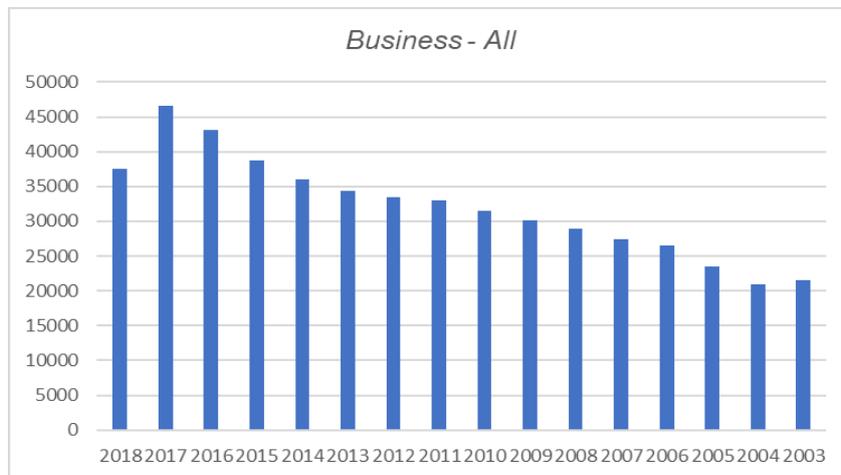
A fim de facilitar a compreensão, manteve-se a divisão inicialmente trazida no formato dos objetivos e perguntas de pesquisa, que também foram mantidos na divisão temática na parte metodológica e que se transpõe para este capítulo, que buscou responde-las uma a uma. O capítulo seguinte trouxe, por sua vez, as reflexões finais e sugestões propostas por este trabalho.

#### *(A1) Business (All) X Business (IC)*

Aqui, com o objetivo de acessar a proporção: resultados de todos os documentos da área *Business, Management & Accounting* X resultados apenas do tema IC na área *Business, Management & Accounting*, foi feita a busca completa de todos as publicações na área de Administração – que retornou um resultado de 513.291 documentos (apenas artigo ou revisão; de 2003 a 2018; e em inglês – a fim de se manter a coerência para fins comparativos com a pesquisa realizada para o tema IC, que retornou um total de 264 documentos).

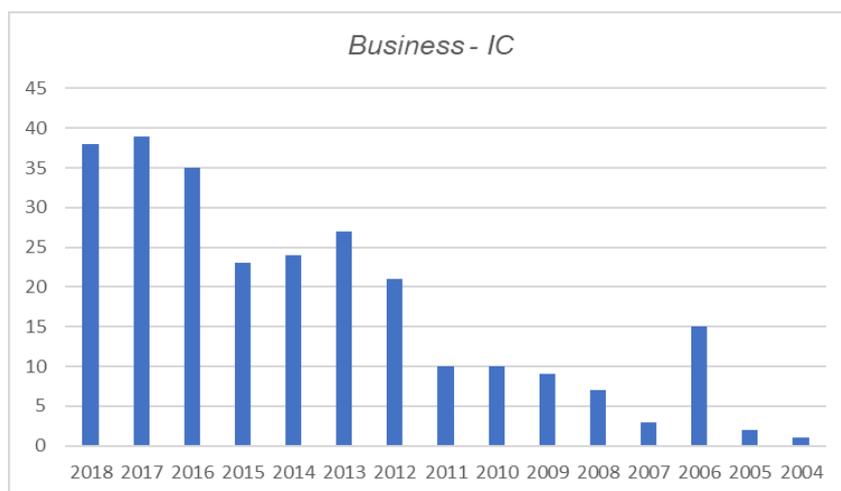
Os referidos números foram distribuídos por ano da seguinte forma:

Figura 9: Número de publicações por ano (tudo)\*



Fonte: elaboração própria – Excel

Figura 10: Número de publicações por ano (apenas IC)\*

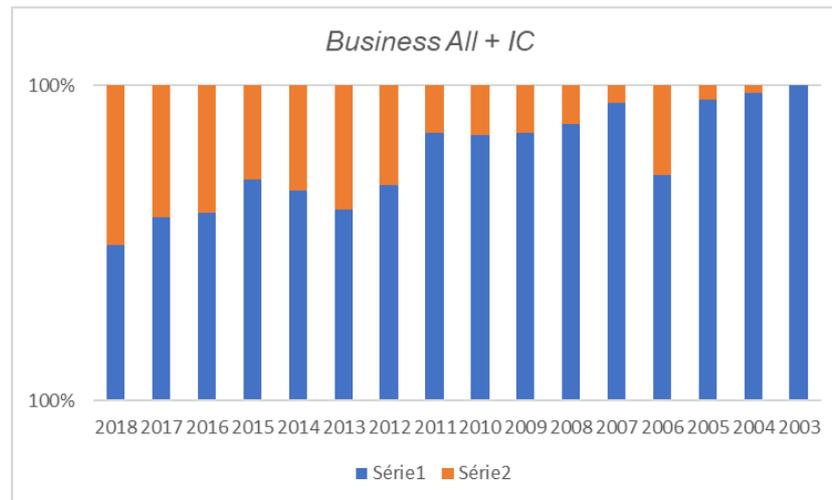


Fonte: elaboração própria – Excel

Importante ressaltar que, dado o fato de a extração dos dados da SCOPUS ter sido feita em outubro de 2018, a informação referente a este ano, acima indicada, não refletiu o conteúdo completo de 2018; sendo, inclusive, esta a razão pela qual a sua proporção não ter acompanhado a progressão de crescimento apresentada até então (\*).

Os resultados analisados conjuntamente retornaram a proporção ou percentual que um ocupa em relação ao outro no decorrer dos anos, conforme abaixo:

Figura 11: Número de publicações por ano (tudo + apenas IC)



Fonte: elaboração própria – Excel

Sendo a Série 1 correspondente às publicações totais da área de Administração (*Business, Management & Accounting*) e a Série 2 relativa ao número de publicações na área apenas referente ao tema IC.

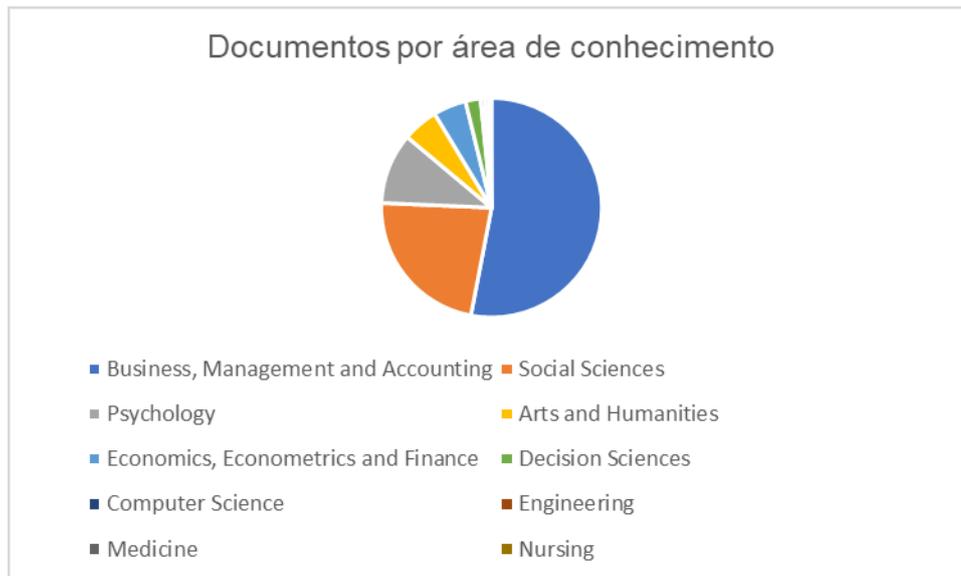
#### (A2) Distribuição dos dados por unidade de análise

A partir da ferramenta de análise de dados fornecida pela própria base SCOPUS (chamada *Analyze Search Results*) foi possível verificar a distribuição dos dados a partir das seguintes unidades de análise:

- (i) Área do conhecimento;
- (ii) Ano;
- (iii) Tipo de documento;
- (iv) Fonte (periódico) de publicação;
- (v) Afiliação (universidade);
- (vi) Autor; e
- (vii) País.

Assim, gerou-se os seguintes gráficos com as principais informações acerca do atual panorama científico em que o tema IC se encontra no contexto da área de Administração, conforme abaixo:

Figura 12: Documentos por área de conhecimento



Fonte: Elaboração própria – Excel

Observou-se que o maior volume de produção científica sobre o tema encontra-se na área de Administração (*Business, Management & Accounting*), aparecendo a área de Ciências Sociais (*Social Sciences*) em segundo lugar e Psicologia (*Psychology*) em terceiro.

Figura 13: Documentos por ano



Fonte: Elaboração própria – Excel

O gráfico acima indicou um crescimento constante por ano no volume de documentos (publicações) – demonstrando um aumento da importância e popu-

laridade do tema na academia. Ressaltando-se que, tal como anteriormente, o ano de 2018 foi considerado apenas até o mês de outubro – momento da extração dos dados para análise.

Figura 14: Documentos por tipo (artigo e revisão de literatura)



Fonte: Elaboração própria – Excel

Com relação aos tipos de documentos (aos quais corresponde a amostra), observou-se que a maioria é de artigos, sendo em menor número as revisões de literatura.

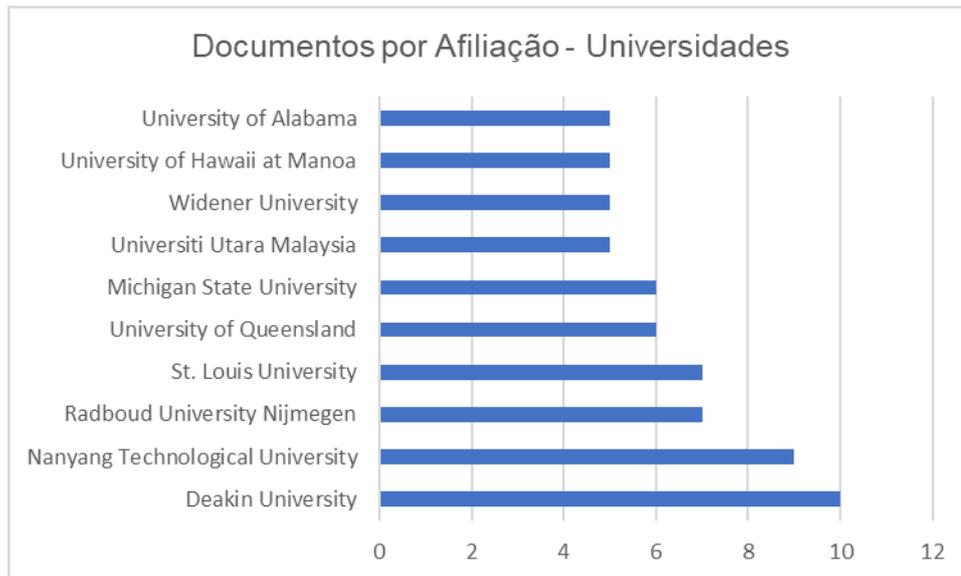
Figura 15: Documentos por fonte de publicação (periódico)



Fonte: Elaboração própria – Excel

O *International Journal of Intercultural Relations* ocupou o primeiro lugar no ranking dos dez periódicos que mais publicaram sobre o tema IC na área de Administração.

Figura 16: Documentos por afiliação



Fonte: Elaboração própria – Excel

Acerca do ranking das dez universidades afiliadas dos autores que mais publicaram sobre o tema IC na área de Administração, destacou-se a Deakin University, que ocupou o primeiro lugar.

Figura 17: Documentos por autor



Fonte: Elaboração própria – Excel

Acima observou-se o ranking dos dez autores que mais publicaram sobre o tema IC na área de Administração, onde A. Presbitero ocupou o primeiro lugar.

Figura 18: Documentos por país



Fonte: Elaboração própria – Excel

Com relação ao ranking dos dez países que mais publicaram sobre o tema IC na área de Administração, os Estados Unidos ocuparam o primeiro lugar.

Isto posto, a seguir foi realizada a análise bibliométrica dos dados, a fim de se verificar o número de citações e identificação dos principais *clusters*, a partir de uma análise de coocorrência de palavras (ou *co-word analysis*).

## 4.2. Bibliometria

Acerca das análises, resultados e conclusões alcançadas na revisão bibliométrica promovida sobre os dados coletados, foi observado o que segue.

### (B1) Citação

Com relação à análise de citação, promoveu-se o levantamento dos vinte artigos mais citados e o número total de citações, que resultou na elaboração da relação abaixo (Tabela 2); número de citações por ano (Figura 19); bem como, na classificação proposta pelo item 4.3 deste trabalho, ao qual remete-se o leitor.

Tabela 2: Seleção dos vinte artigos mais citados

	<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Número de citações</b>
1	<i>Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance</i>	Van Dyne, L., Ang, S., Koh, C., ng, K.Y., Templer, K.J., Tay, C., Chandrasekar, N.A.	2007	445
2	<i>Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model</i>	Lenartowicz, T., Johnson, J.P., Apud, S.	2006	271
3	<i>Cultural intelligence</i>	Mosakowski, E., Earley, P.C.	2004	226
4	<i>Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence</i>	Van Dyne, L., Ang, S., Koh, C.	2006	213
5	<i>From experience to experiential learning: Cultural intelligence as a learning capability for global leader development</i>	Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K.-Y.	2009	205
6	<i>Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment</i>	Templer, K.J., Tay, C., Chandrasekar, N.A.	2006	160
7	<i>Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness</i>	Thomas, D.C.	2006	158
8	<i>Developing responsible global leaders through international service-learning programs: The Ulysses experience</i>	Stahl, G.K., Pless, N.M., Maak, T.	2011	144
9	<i>Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability</i>	Ang, S., Inkpen, A.C.	2008	141
10	<i>Cultural intelligence: Domain and assessment</i>	Cerdin, J.-L., Pekerti, A., Thomas, D.C., Aycan, Z., Ravlin, E.C., Lazarova, M.B., Stahl, G., Poelmans, S., Maznevski, M., Elron, E., Ekelund, B.Z., Brislin, R., Au, K.	2008	140

	<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Número de citações</b>
11	<i>Cultural intelligence in organizations</i>	Triandis, H.C.	2006	132
12	<i>The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes</i>	Gelfand, M.J., Imai, L.	2010	119
13	<i>Culture + intelligence old constructs, new frontiers</i>	Ng, K.-Y., Christopher Earley, P.	2006	103
14	<i>Cultural intelligence: Understanding behaviors that serve people's goals</i>	Worthley, R., Macnab, B., Brislin, R.	2006	99
15	<i>The effects of cultural intelligence on expatriate performance: The moderating effects of international experience</i>	Lee, L.-Y., Sukoco, B.M.	2010	96
16	<i>Global leadership success through emotional and cultural intelligences</i>	Alon, I., Higgins, J.M.	2005	93
17	<i>Collaborating across cultures: Cultural metacognition and affect-based trust in creative collaboration</i>	Chua, R.Y.J., Mor, S., Morris, M.W.	2012	74
18	<i>Going global: Developing management students' cultural intelligence and global identity in culturally diverse virtual teams</i>	Lisak, A., Erez, M., Harush, R., Glikson, E., Nouri, R., Shokef, E.	2013	71
19	<i>Cultural intelligence in global teams: A fusion model of collaboration</i>	Brett, J.M., Janssens, M.	2006	71
20	<i>What leads to cultural intelligence?</i>	Crowne, K.A.	2008	69

Fonte: Elaboração própria – Excel

Com relação ao número total de citações por ano, a partir de dados extraídos da base SCOPUS, foi possível construir o seguinte gráfico evolutivo da quantidade de citações por ano de publicação:

Figura 19: Número de citações por ano



Fonte: Elaboração própria – Excel

Resultados estes, a partir dos quais foi realizada a análise de conteúdo e classificação dos vinte artigos mais citados na área, conforme constante do item 4.3 a seguir, que resultou na elaboração da Tabela 4 do presente trabalho.

#### (B2) Coocorrência de palavras (co-word)

No software SciMAT, o intervalo total de 15 anos (de 2004 a 2018) foi dividido em três períodos de cinco anos (2004 – 2008, 2009 – 2013 e 2014 – 2018). Adotou-se, com base nos trabalhos de Van Eck e Waltman (2007), Coulter et al. (1998), Cavalcanti (2016) e Rincon-Patino et al. (2018) a seguinte configuração:

- ✓ Seleção dos períodos que serão analisados: todos;
- ✓ Unidade de análise: palavras;
- ✓ Um mínimo de frequência para redução de dados para todos os três períodos: 1;
- ✓ Tipo de rede: coocorrência;
- ✓ Redução de rede para todos os três períodos: 1;
- ✓ Medida de normalização: *Association Strength*;
- ✓ Algoritmo de *clustering*: *Simple Centers Algorithm* calibrado com o tamanho máximo de rede de 5 e mínimo de 1;

- ✓ Mapeador de documentos: *K-mapper* de 1;
- ✓ Medidas de desempenho e qualidade bibliométrica: *H-Index* e *Sum of Citations*; e por fim
- ✓ Medida para construção dos mapas de evolução e de sobreposição: *Association Strength*.

Van Eck e Waltman (2007) argumentam que a medida mais apropriada para normalização de frequências de coocorrências é a chamada “associação por força” (*Association Strength*), também conhecida como índice de proximidade (*Proximity Index*). Os seus itens (“i” e “j”) são considerados sob a seguinte fórmula:

$$AS_{ij} = \frac{c_{ij}}{c_i c_j}.$$

A fórmula acima indica que a força de ligação ou associação entre os itens “i” e “j” é proporcional à razão entre o número observado de coocorrências de “i” e “j”; e o número esperado de coocorrências de “i” e “j”, assumindo-se que a coocorrência de “i” e “j” são estatisticamente independentes (Van Eck e Waltman, 2009). Os referidos parâmetros resultaram nos resultados que seguem.

Primeiramente, o resultado dos grupos de palavras formados a partir das palavras com maior número de ocorrências e similaridade temática, conforme abaixo. Ressaltando-se que, ditos grupos identificados, corresponderam aos potenciais *clusters* temáticos que poderiam ter sido retornados pelo software após a etapa de análise.

Quadro 2: Grupos de palavras

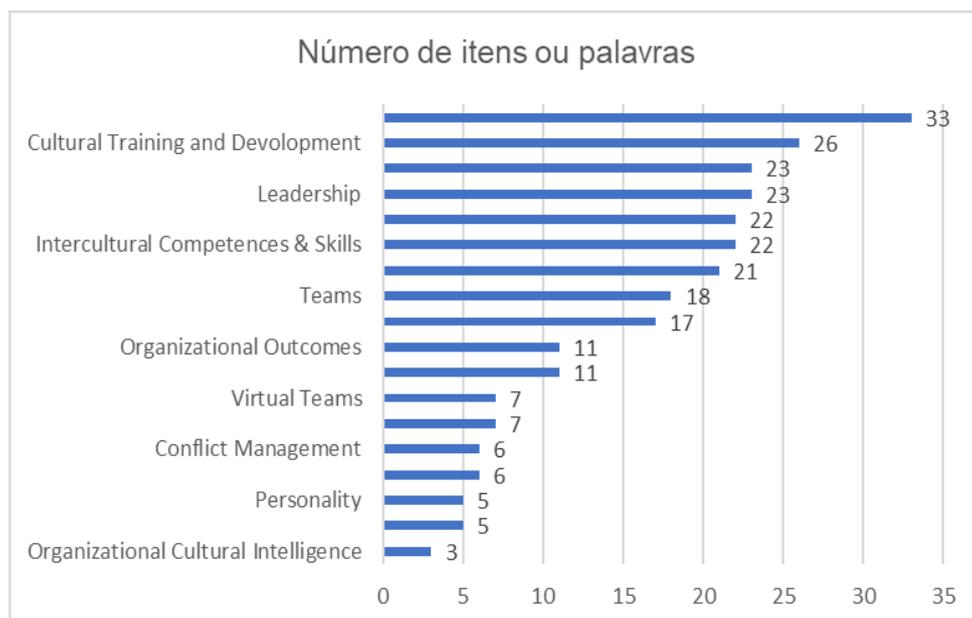
Nome do grupo	Número de itens ou palavras	Número de documentos
<i>Intelligences - Types</i>	6	18
<i>Leadership</i>	23	39
<i>Expatriation and Cultural Adaptation</i>	33	53
<i>Communication</i>	7	10
<i>Intercultural Negotiation</i>	5	5
<i>Cultural Training and Development</i>	26	38

Nome do grupo	Número de itens ou palavras	Número de documentos
<i>Intercultural Competences &amp; Skills</i>	22	38
<i>Teams</i>	18	19
<i>Virtual Teams</i>	7	5
<i>Culture &amp; Anthropology</i>	17	27
<i>Organizational Performance &amp; Strategy</i>	11	17
<i>Personality</i>	5	11
<i>Individual Outcomes</i>	22	42
<i>Organizational Outcomes</i>	11	28
<i>CQ Measurement</i>	21	35
<i>Conflict Management</i>	6	10
<i>Organizational Cultural Intelligence</i>	3	3
<i>Antecedents of CQ</i>	23	38
<b>TOTAL</b>	<b>266</b>	<b>436</b>

Fonte: Elaboração própria

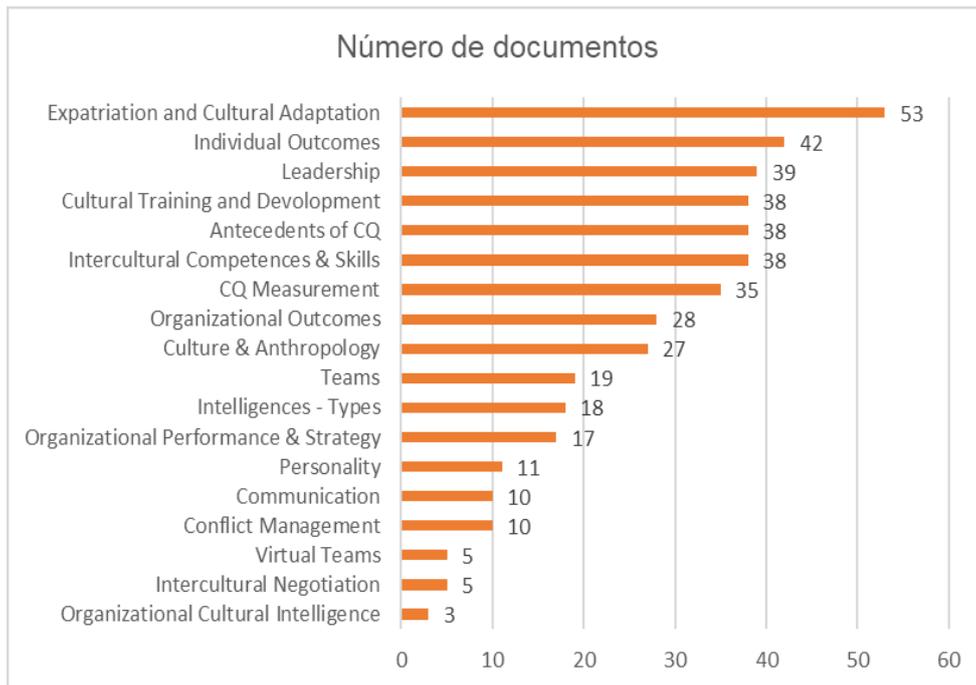
A organização dos dados acima, por ordem decrescente, resultou nos seguintes gráficos (quantidade de palavras por grupo – Figura 20; e quantidade de documentos por grupo – Figura 21):

Figura 20: Quantidade de palavras por grupo



Fonte: elaboração própria – Excel

Figura 21: Quantidade de documentos por grupo



Fonte: elaboração própria – Excel

Os grupos de palavras gerados pelo SciMAT (potenciais *clusters* temáticos) trouxeram em sua abordagem os seguintes temas, assuntos explorados no contexto do tema IC:

- (i) Leadership: *Global leadership; Leader-Member-Exchange; transformational leadership; leadership adaptability; leadership styles; leadership development; global managers; international management; cross-cultural management; leadership emergence; global-leadership development; business leaders; diversity management; people-oriented leadership; team-leadership; leadership effectiveness; global-leadership success, etc.*
- (ii) CQ Measurement: *Business Cultural Intelligence Quotient (BCIQ); metacognitive cultural intelligence; motivational CQ; cultural intelligence scale (CQS); emotional quotient; intrinsic motivation; cultural metacognition; cultural dimensions; instrument validation; four-factor model, etc.*
- (iii) Conflict Management: *cross-cultural conflict; cross-cultural conflict management; conflict management styles; intercultural disputes.*

- (iv) Intelligences-Types: diversity intelligence; emotional intelligence; intelligence quotient; social intelligence; competitive intelligence; multiple intelligences.
- (v) Expatriation and Cultural Adaptation: Intercultural adjustment; culture shock; cross-cultural adaptability; cultural distance; cross-cultural adjustment; expatriate adjustment; psychological adaptation; sociocultural adaptation; international assignments; self-expatriation; expatriate performance; etc.
- (vi) Antecedents of CQ: study abroad; contact intensity; intercultural-social contact; international experience; language ability; the contact theory; cross-cultural knowledge; cultural experience; socialization experience; cultural exposure; intercultural interaction; travel experience; cross-border education.
- (vii) Cultural training and development: cross-cultural training; cross-cultural academic training; multicultural learning; intercultural training; experiential learning; cross-cultural education; business-school education; international business education; cultural intelligence training; etc.
- (viii) Organizational Performance & Strategy: project management; HRM; firm-performance; HR policies; HR development; strategic choices; global HR strategy; cultural adjustment, etc.
- (ix) Organizational outcomes: knowledge sharing; corporate entrepreneurship; performance assessment; innovation performance improvement; turnover; job performance; task performance; knowledge transfer; entrepreneurial orientation.
- (x) Individual outcomes: Job-satisfaction; interpersonal trust; motivation; self-efficacy; empathy; innovativeness; perceived-organizational support; work-engagement; creativity; behavioral outcomes; employee-performance; trust; knowledge-seeking behavior; job involvement; commitment, etc.
- (xi) Culture & Anthropology: tolerance for ambiguity; intercultural relations; multiculturalism; cultural diversity; ethnocentrism; cultural anthropology; cultural values; cultural sensitivity; biculturalism; national cultures; suspension of judgment; etc.
- (xii) Communication: intercultural communication effectiveness; voice-behavior; communication effectiveness; intercultural communication

- competence; cross-cultural communication; intercultural communication;*
- (xiii) *Intercultural competences & Skills: cultural orientation; global mindset; intercultural competence; cross-cultural skills; cross-cultural competence; cultural openness; social capital; cultural awareness; diversity awareness; soft-skills; mindfulness; intercultural capabilities; global awareness, etc.*
- (xiv) *Teams: top-management teams; global project teams; global teams; global teamwork; multicultural teams; team performance; international team building; group learning; group-decision making; etc.*
- (xv) *Organizational Cultural Intelligence: organizational culture; organizational cultural intelligence; dynamic capability.*
- (xvi) *Virtual teams: Virtual team-work; collaborative virtual environment; global virtual collaboration; virtual team; global virtual teams; etc.*
- (xvii) *Intercultural negotiation: mediation; negotiation process; negotiation training; intercultural negotiation.*
- (xviii) *Personality: personality traits; personality factors; intercultural traits; big-five.*

Com relação aos mapas gerados pelo SciMAT e respectivos *clusters* identificados, destacou-se o que segue:

#### *Visualização longitudinal – mapa de sobreposição e mapa evolutivo*

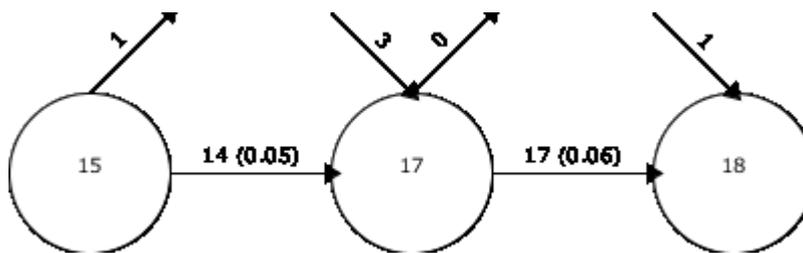
O SciMAT, após processada a análise, foi capaz de retornar, através de um módulo de visualização longitudinal, dois tipos de mapas: o mapa de sobreposição (*Overlapping Map*) e o mapa evolutivo (*Evolution Map*), que, respectivamente buscaram mostrar os itens comuns e novos a cada período e os itens compartilhados por dois períodos consecutivos; bem como, a evolução dos *clusters* através dos diferentes períodos.

Este último foi processado a partir de três opções de parâmetro diferentes: (i) Contagem de Documentos, (ii) Índice-H; e (iii) Somatório de Citações – cujos resultados apresentaram diferenças em relação ao diâmetro dos círculos representativos dos clusters identificados – demonstrando a relevância da escolha do tipo de parâmetro que será usado para traçar conclusões a partir da análise.

Primeiramente, a Figura 22, que apresentou o Mapa de Sobreposição, onde os círculos representaram os 3 períodos analisados, informando em seu inte-

rior o número de itens associados constante de cada período; as setas que “entram” no topo informaram o número de itens novos que ingressaram; a seta que “sai” no topo indicou o número de itens que saíram; enquanto as setas na horizontal indicaram o número de itens compartilhado pelo período anterior e o seguinte (e a fração entre parênteses correspondeu ao índice de estabilidade entre eles).

Figura 22: Mapa de sobreposição



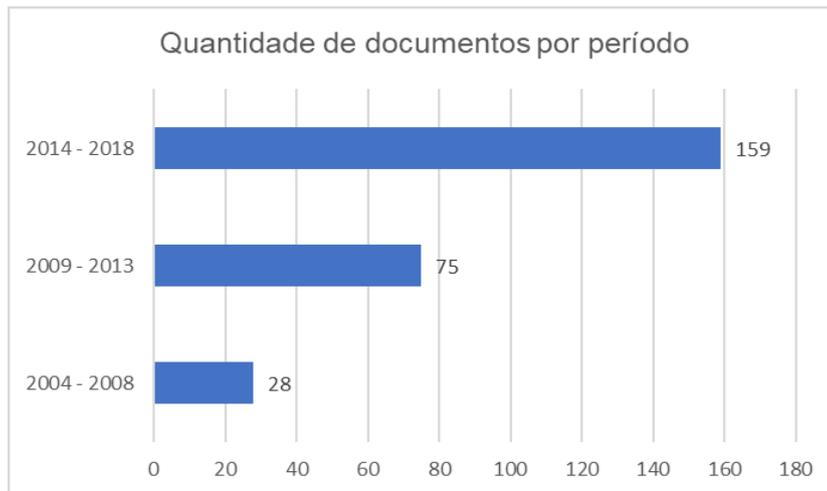
Fonte: elaboração própria – SciMAT

Conforme indicado pelas instruções dos autores que criaram o software (descrito no capítulo referente à Metodologia), pode-se observar que:

- (i) Primeiro Período (2004 – 2008): Constaram 15 itens; com saída de apenas 1 item;
- (ii) Transição entre o Primeiro e o Segundo Períodos: foram transferidos 14 itens, com índice de estabilidade de 0.05 entre eles;
- (iii) Segundo Período (2009 – 2013): Constaram 17 itens; com entrada de 3 e saída de 0 (14 itens anteriores + 3 itens novos);
- (iv) Transição entre o Segundo e o Terceiro Períodos: foram transferidos todos os 17 itens, com índice de estabilidade de 0.06 entre eles;
- (v) Terceiro Período (2014 – 2018): Constaram 18 itens, com entrada de 1 (17 itens anteriores + 1 item novo).

O SciMAT trouxe um levantamento da quantidade de artigos por período após a definição dos períodos que serão analisados pelo pesquisador (escolha pessoal). A partir dos números trazidos pelo software, foi possível elaborar o gráfico a seguir que permite melhor visualizar a evolução da produção científica no decorrer dos anos – considerados períodos de cinco em cinco anos desde o lançamento do construto teórico IC, em 2003.

Figura 23: Quantidade de artigos (documentos) por período

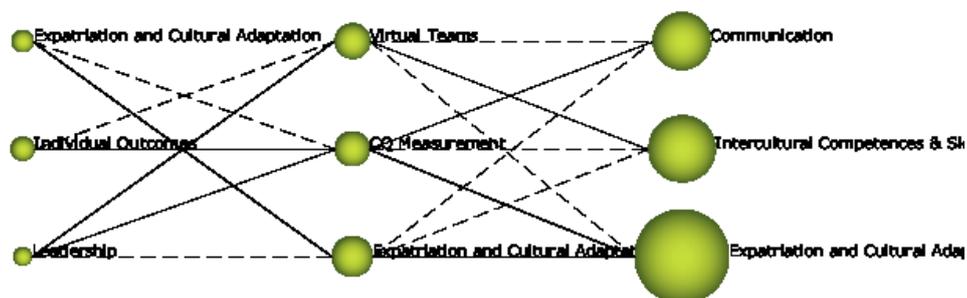


Fonte: elaboração própria

A figura acima apresentou um crescimento constante entre os períodos (de cinco anos), podendo-se observar que a quantidade de artigos mais que duplica de um período para outro, demonstrando um crescimento contínuo do tema, em termos de volume de produção científica, no decorrer dos anos na área de Administração.

Já com relação ao Mapa Evolutivo, gerou-se três versões do mesmo, sendo a primeira referente à análise com contagem do número de documentos como parâmetro; a segunda com base no índice-H; e a terceira a partir do número do somatório de citações recebidas; cujos resultados são observados a seguir.

Figura 24: Mapa evolutivo (base contagem de documentos)



Fonte: elaboração própria – SciMAT

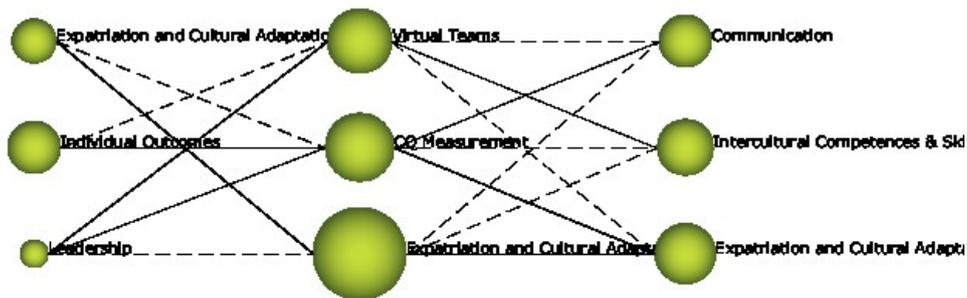
Conforme se pode observar no mapa acima (onde cada “coluna” de círculos corresponde a um período analisado – Período 1, Período 2 e Período 3), partindo-se do parâmetro “número de publicações ou documentos”, o resultado gerado demonstrou que o tema vem crescendo no decorrer dos anos, aumen-

tando proporcionalmente de período a período o número total de documentos identificados em cada *cluster*. Este parâmetro (do número de documentos) foi o “padrão” adotado neste trabalho para fins de análise final.

Entretanto, dada a relevância dos demais parâmetros que podem ser adotados para geração do Mapa Evolutivo, decidiu-se apresentar aqui os resultados de dois deles: Índice-H e Somatório de Citações.

Utilizando-se o índice-H como parâmetro, que é um índice de produtividade gerado pela base de dados para cada um dos autores, e desenvolvido por J. E. Hirsch, o índice é proposto como um número de artigos com número de citações maior ou igual a h. Ele é usado como um índice útil para caracterizar o resultado científico de um pesquisador<sup>3</sup>.

Figura 25: Mapa evolutivo (base índice-H)



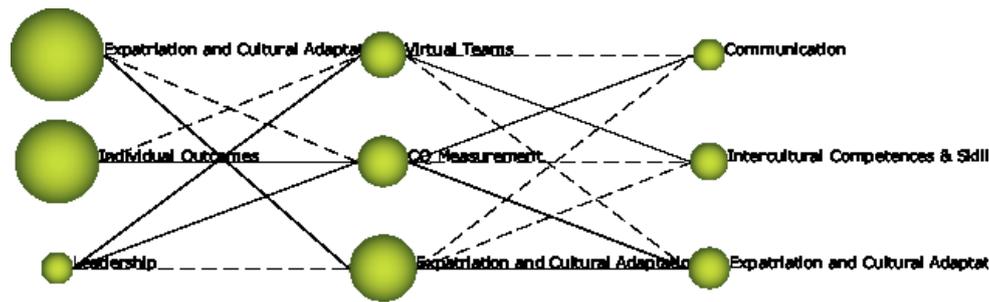
Fonte: elaboração própria – SciMAT

Conforme observado no mapa acima, não há uma grande desproporção entre os diâmetros das circunferências, com exceção para o *cluster* de liderança, constante do primeiro período (2004 – 2008) que apresentou menor escala comparativamente aos demais.

Por fim, o Mapa Evolutivo gerado utilizando-se o número de citações como parâmetro. Neste caso, observou-se que os trabalhos mais antigos, naturalmente, receberam mais citações que os trabalhos mais recentes:

<sup>3</sup> Cornell University Library. Link: <https://arxiv.org/abs/physics/0508025> (acesso em 31.10.18, às 18:30).

Figura 26: Mapa evolutivo (base - número de citações)



Fonte: elaboração própria – SciMAT

Conforme observado nos diferentes mapas acima, o diâmetro dos círculos (*Clusters*) se altera, mesmo correspondendo ao exato mesmo período; isto porque sua proporção está atrelada a diferentes parâmetros de análise.

Por exemplo, é natural que quando se roda o modelo a partir do número de citações recebidas, o primeiro período receba mais citações (e, conseqüentemente, apresente um circunferência maior em relação aos demais períodos), uma vez que os trabalhos dele constantes tiveram mais tempo para serem estudados e citados em trabalhos que vieram depois, enquanto que o último período (mais recente, de 2014 – 2018) os círculos se apresentam menores, já que se tratam de trabalhos mais recentes, cujo número de citações recebidas é menor.

Na presente análise, observou-se que os *clusters Expatriation and Cultural Adaptation* e *Individual Outcomes* receberam o maior número de citações.

Igualmente relevante se observar que cada *cluster* pode ou não se conectar com os próximos do período seguinte (sendo que a presença de linhas significa a existência de uma conexão entre os temas pesquisados; ou seja, um desdobramento – gerando uma continuidade na pesquisa; da mesma forma que o tipo de linha também guarda um sentido – linha pontilhada refletindo uma conexão mais fraca; linha contínua fina representando uma conexão mais relevante; e linha contínua grossa apresentando uma forte conexão entre o *cluster* do período anterior e o *cluster* do período seguinte).

Como se tratavam de três períodos, foram observados dois intervalos de conexão a serem analisados. Assim:

✓ Período 1:

(i) *Cluster 1 (Expatriation and Cultural Adaptation)* →

- Conexão forte (linha grossa): *Cluster 3* do período 2 (*Expatriation and Cultural Adaptation*);
- Conexão media (linha fina): não tem;

- Conexão fraca (pontilhado): *Cluster 2* do período 2 (*CQ Measurement*).
- (ii) *Cluster 2 (Individual Outcomes)* →
- Conexão forte (linha grossa): não tem;
  - Conexão media (linha fina): *Cluster 2* do período 2 (*CQ Measurement*).
  - Conexão fraca (pontilhado): *Cluster 1* do período 2 (*Virtual Teams*).
- (iii) *Cluster 3 (Leadership)* →
- Conexão forte (linha grossa): *Cluster 1* do período 2 (*Virtual Teams*);
  - Conexão media (linha fina): *Cluster 2* do período 2 (*CQ Measurement*).
  - Conexão fraca (pontilhado): *Cluster 3* do período 2 (*Expatriation and Cultural Adaptation*).
- ✓ Período 2:
- (i) *Cluster 1 (Virtual Teams)* →
- Conexão forte (linha grossa): não tem;
  - Conexão media (linha fina): *Cluster 2* do período 3 (*Intercultural Competences & Skills*);
  - Conexão fraca (pontilhado): *Cluster 1* do período 3 (*Communication*) e *Cluster 3* (*Expatriation and Cultural Adaptation*).
- (ii) *Cluster 2 (CQ Measurement)* →
- Conexão forte (linha grossa): *Cluster 3* do período 3 (*Expatriation and Cultural Adaptation*);
  - Conexão media (linha fina): *Cluster 1* do período 3 (*Communication*);
  - Conexão fraca (pontilhado): *Cluster 2* do período 3 (*Intercultural Competences & Skills*).
- (iii) *Cluster 3 (Expatriation and Cultural Adaptation)* →
- Conexão forte (linha grossa): *Cluster 3* do período 3 (*Expatriation and Cultural Adaptation*);
  - Conexão media (linha fina): não tem;
  - Conexão fraca (pontilhado) *Cluster 1* do período 3 (*Communication*) e *Cluster 2* do período 3 (*Intercultural Competences & Skills*).

Os dados referentes aos Clusters identificados foram organizados na tabela abaixo:

Tabela 3: Número de documentos por período e cluster

Período	Cluster Temático	Número de Documentos
2004 – 2008	<i>Leadership</i>	3
	<i>Expatriation and Cultural Adaptation</i>	7
	<i>Individual Outcomes</i>	9
	<b>Subtotal</b>	<b>19</b>
2009 – 2013	<i>CQ Measurement</i>	22
	<i>Virtual Teams</i>	23
	<i>Expatriation and Cultural Adaptation</i>	29
	<b>Subtotal</b>	<b>74</b>
2014 – 2018	<i>Communication</i>	49
	<i>Intercultural Competences &amp; Skills</i>	60
	<i>Expatriation and Cultural Adaptation</i>	92
	<b>Subtotal</b>	<b>201</b>
<b>TOTAL</b>		<b>294</b>

Fonte: Elaboração própria

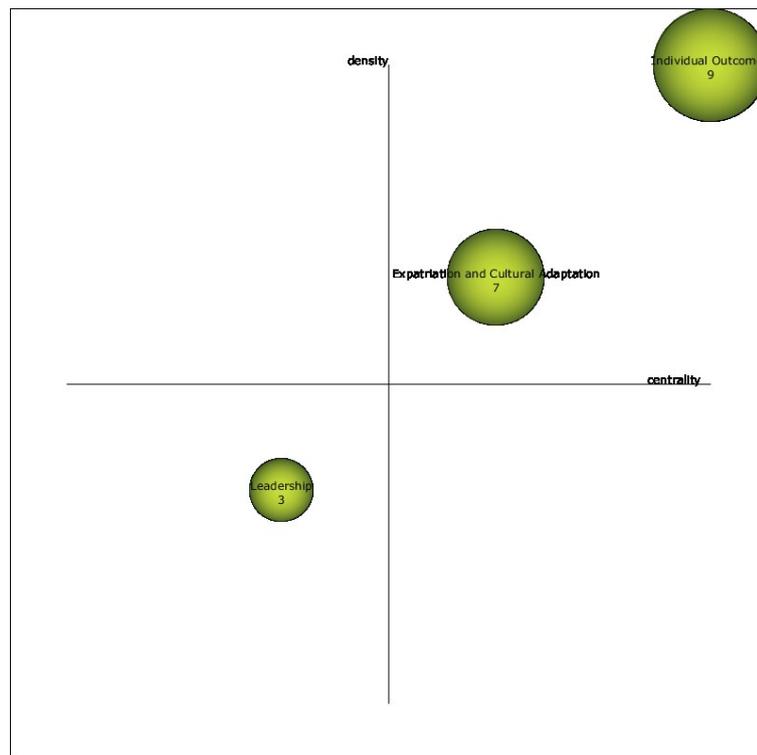
### *Visualização por período – Diagramas estratégicos*

Neste módulo de visualização, o software retornou informações detalhadas para cada período objeto de análise (no presente caso, foram três: 2004 – 2008; 2009 – 2013; e 2014 – 2018), tais como diagrama estratégico, medidas bibliométricas e redes para cada *Cluster*. Conforme abaixo:

(i) Período 1 (3 *Clusters* identificados)

- *Leadership*;
- *Expatriation and Cultural Adaptation*; e
- *Individual Outcomes*.

Figura 27: Diagrama estratégico - contagem de documentos (1º período: 2004-2008)



Fonte: elaboração própria – SciMAT

Conforme acima, não se identificaram temas no primeiro quadrante superior (Altamente desenvolvidos e Isolados), nem no segundo quadrante inferior (Básicos ou transversais), mas apenas Temas Motores e Temas Emergentes ou em Declínio, conforme abaixo:

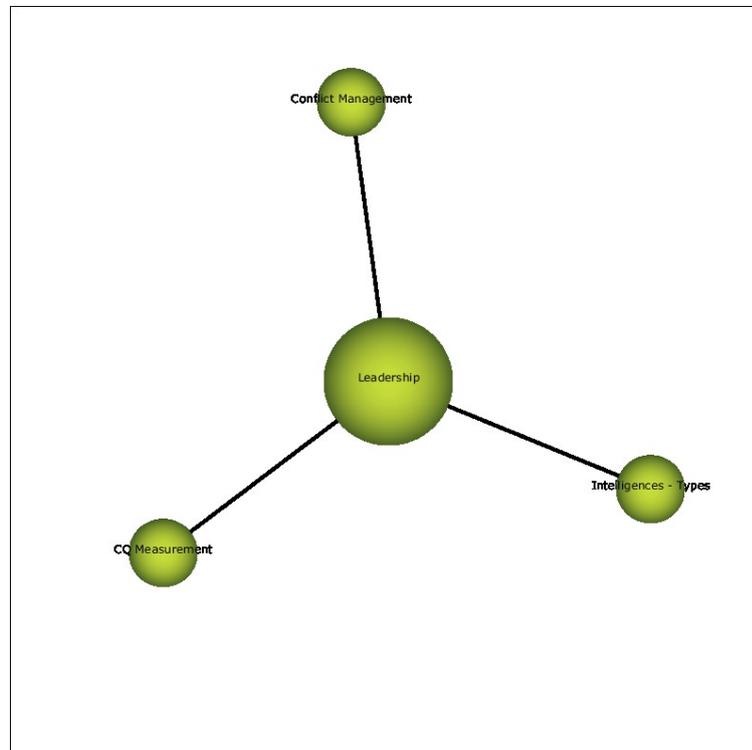
- ✓ Temas Motores (*Motor Themes*): *Expatriation and Cultural Adaptation* (com 7 documentos); e *Individual Outcomes* (com 9 documentos); e
- ✓ Temas Emergentes ou em Declínio (*Emerging or Disappearing Themes*): *Leadership* (com 3 documentos). Por se tratar do primeiro período (2004 – 2008) e pelo construto teórico IC datar de 2003, pode-se interpretar o *cluster* sobre liderança como um tema emergente e não em declínio.

Para cada um dos *Clusters* identificados, gerou-se uma rede temática, conforme abaixo.

Período 1 – *Cluster 1 (Leadership)*: Aqui, observou-se que o tema *Leadership* ocupa posição central, conectando-se em semelhante medida (força – que pode ser observada pela grossura da linha que conecta os diferentes círcu-

los) a três outros *Clusters*: *Conflict Management*; *CQ Measurement*; e *Types of Intelligences*.

Figura 28: Rede de cluster 1 – 1º período (Leadership)

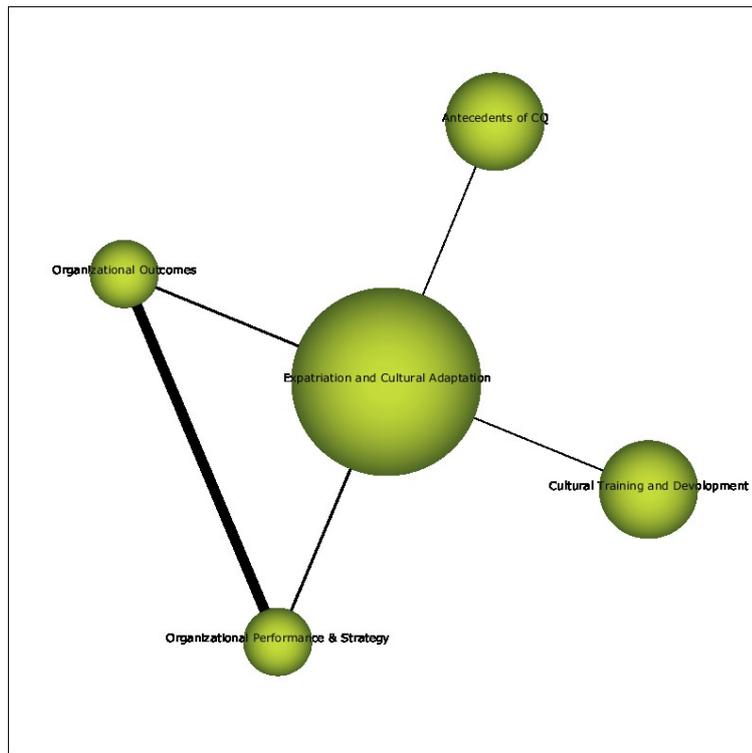


Fonte: elaboração própria – SciMAT

Período 1 – *Cluster 2 (Expatriation and Cultural Adaptation)*: Aqui, observou-se que o tema *Expatriation and Cultural Adaptation* ocupou posição central, conectando-se na mesma medida a quatro outros *clusters*: *Antecedents of CQ*; *Organizational Outcomes*; *Organization Performance & Strategy*; e *Cultural Training and Development*.

Entretanto, observou-se uma relevante diferença na força da conexão existente entre os *clusters* *Organizational Outcomes* e *Organization Performance & Strategy*, que se apresentou mais forte que as demais.

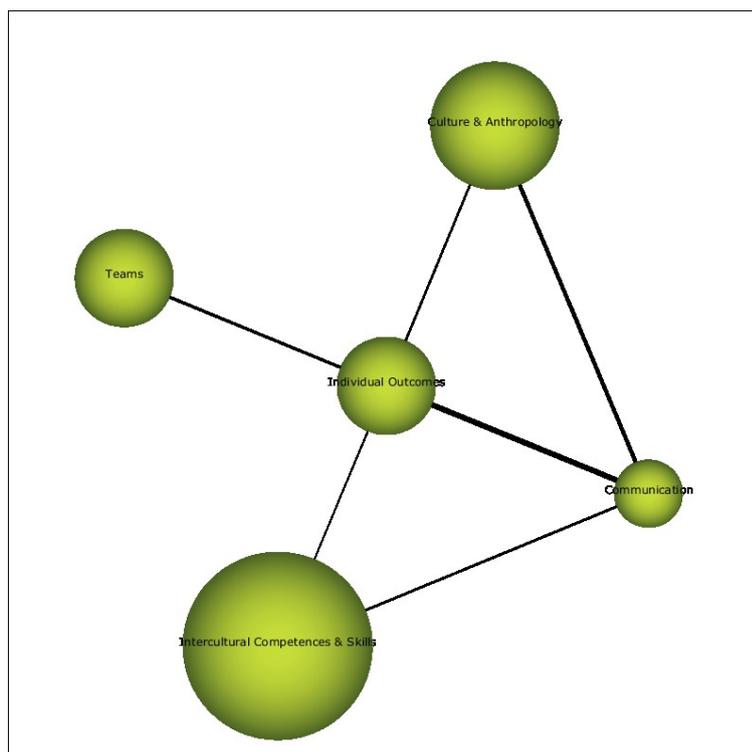
Figura 29: Rede de cluster 2 – 1º período (Expatriation & Cultural Adaptation)



Fonte: elaboração própria – SciMAT

Período 1 – *Cluster 3 (Individual Outcomes)*: Aqui, observou-se que o tema *Individual Outcomes* ocupou posição central conectando-se em diferentes medidas a quatro outros *Clusters*: *Teams*; *Culture & Anthropology*; *Communication*; e *Intercultural Competences & Skills*; sendo mais forte a sua conexão com o *cluster Communication*, se comparado aos demais.

Figura 30: Rede de cluster 3 – 1º período (Individual Outcomes)



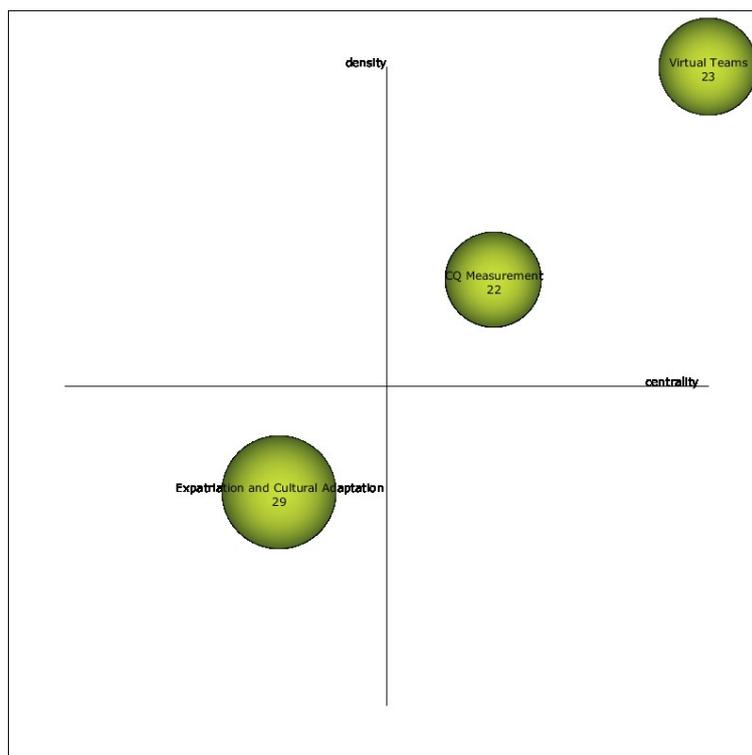
Fonte: elaboração própria – SciMAT

Com relação ao segundo período (2009 – 2013):

- (ii) Período 2 (3 *Clusters* identificados)
- *Expatriation and Cultural Adaptation;*
  - *CQ Measurement;* e
  - *Virtual Teams.*

O diagrama estratégico, gerado a partir da contagem de documentos para o segundo período (2009 – 2013), foi o seguinte (Figura 31):

Figura 31: Diagrama estratégico - contagem de documentos (2º período: 2009-2013)



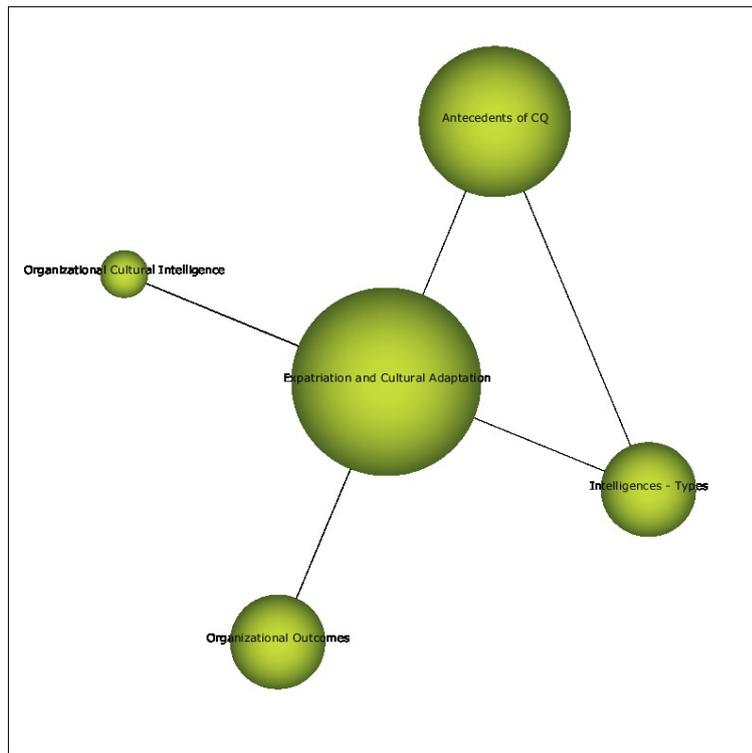
Fonte: elaboração própria – SciMAT

Conforme acima indicado, não se identificaram temas no primeiro quadrante superior (Altamente desenvolvidos e Isolados), nem no segundo quadrante inferior (Básicos ou transversais), mas apenas Temas Motores e Temas Emergentes ou em Declínio, conforme abaixo:

- ✓ Temas motores (*Motor Themes*): *CQ Measurement* (com 22 documentos); e *Virtual Teams* (com 23 documentos); e
- ✓ Temas emergentes ou em declínio (*Emerging or Disappearing Themes*): *Expatriation and Cultural Adaptation* (com 29 documentos).

Período 2 – *Cluster 1 (Expatriation & Cultural Adaptation)*: Neste caso, pode-se observar que apesar de ser o mesmo *Cluster* (anteriormente já acusado pela análise), aqui apareceu interligado de forma diferenciada, conforme abaixo. Aqui, observou-se que o tema *Expatriation and Cultural Adaptation* ocupou posição central conectando-se em medidas muito parecidas a quatro outros *Clusters*: *Antecedents of CQ*; *Organizational Cultural Intelligence*; *Organizational Outcomes*; e *Types of Intelligences*.

Figura 32: Rede de cluster 1 – 2º período (Expatriation & Cultural Adaptation)

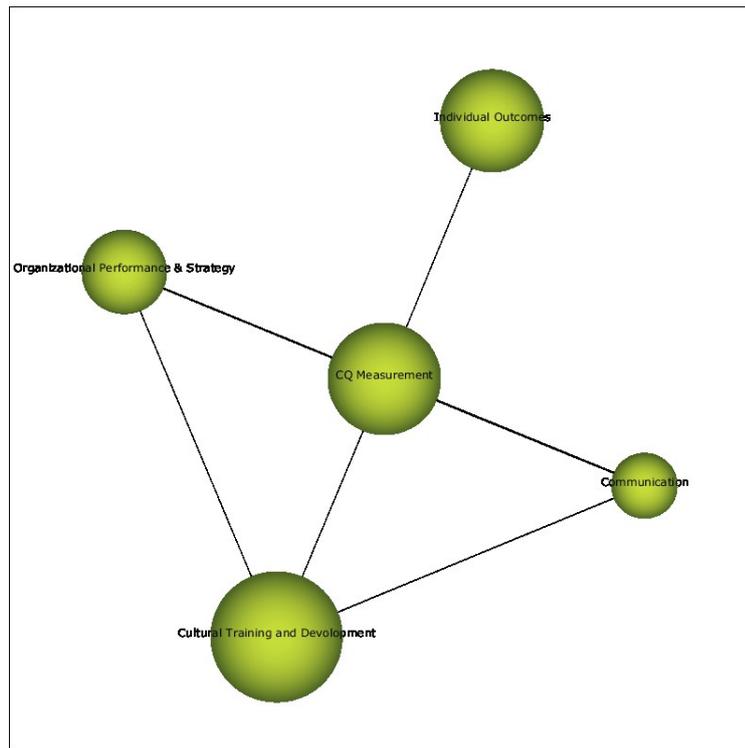


Fonte: elaboração própria – SciMAT

Período 2 – *Cluster 2* (CQ Measurement): Aqui, observou-se que o tema ocupou posição central conectando-se em diferentes medidas a quatro outros *Clusters*: Organizational Performance & Strategy; Individual Outcomes; Cultural Training & Development; & Communication.

Conforme apresentado pela figura a seguir (Figura 33):

Figura 33: Rede de cluster 2 – 2º período (CQ Measurement)

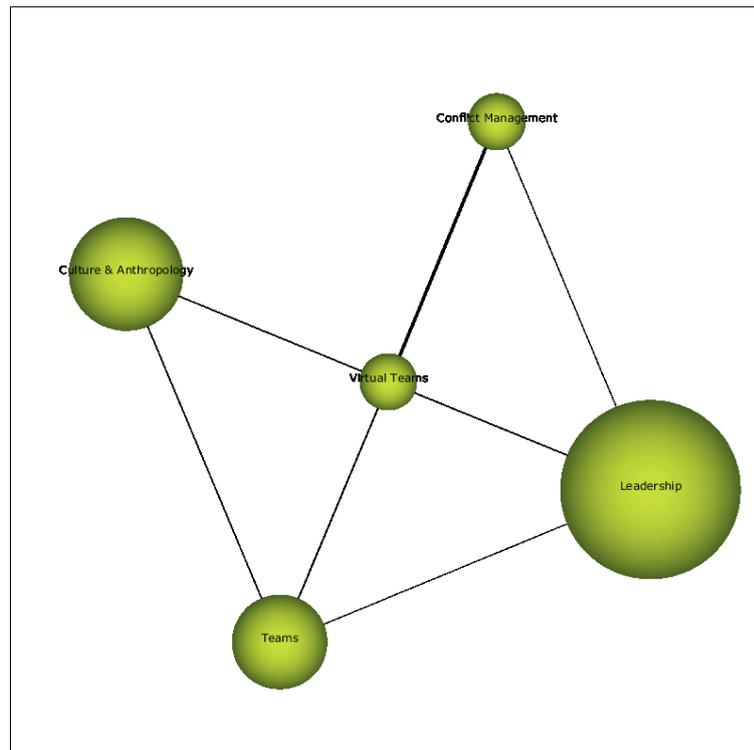


Fonte: elaboração própria – SciMAT

Período 2 – *Cluster 3 (Virtual Teams)*: Aqui, observou-se que o tema ocupou posição central conectando-se em diferentes medidas a quatro outros *Clusters*: *Culture & Anthropology*; *Conflict Management*; *Leadership*; e *Teams*.

O que pode ser observado na figura a seguir (Figura 34):

Figura 34: Rede de cluster 3 – 2º período (Virtual Teams)



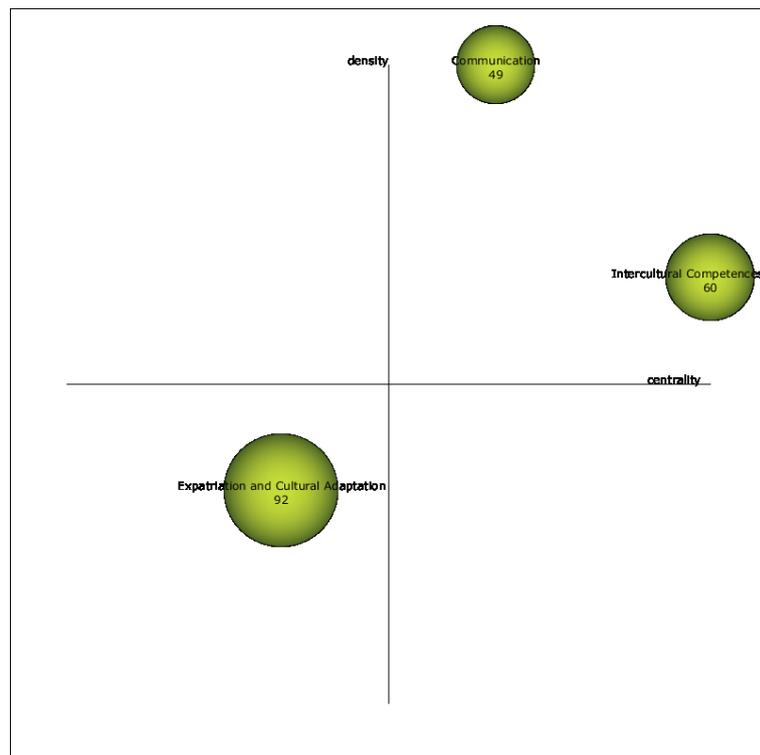
Fonte: elaboração própria – SciMAT

Com relação ao terceiro período (2014 – 2018), foram identificados três *clusters*:

- (iii) Período 3 (3 *Clusters* identificados)
- *Expatriation and Cultural Adaptation;*
  - *Communication;* e
  - *Intercultural Competences & Skills.*

O diagrama estratégico, gerado a partir da contagem de documentos para o terceiro período (2014 – 2018) foi o seguinte (Figura 35):

Figura 35: Diagrama estratégico - Contagem de documentos (3º período: 2014-2018)



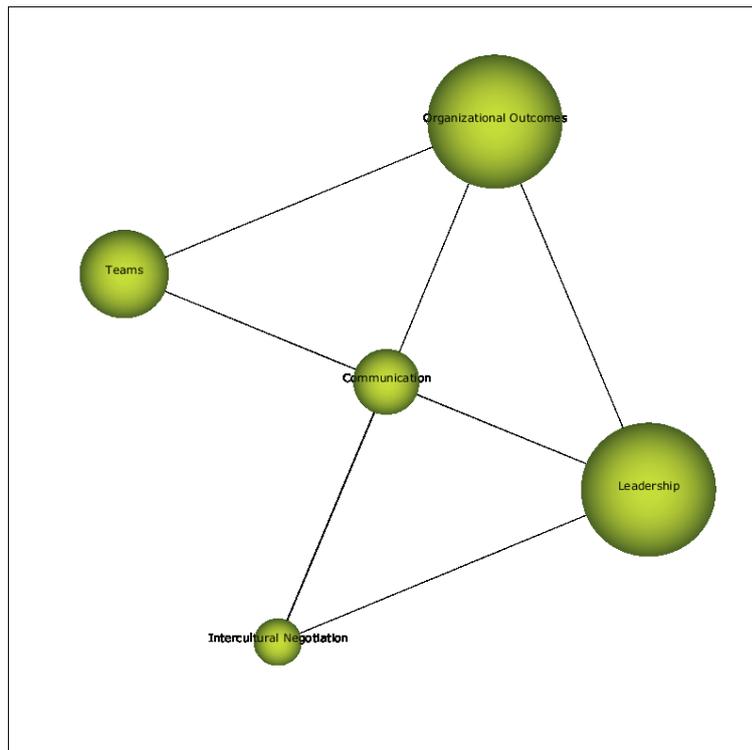
Fonte: elaboração própria – SciMAT

Conforme acima indicado, não se identificaram temas no primeiro quadrante superior (Altamente desenvolvidos e Isolados), nem no segundo quadrante inferior (Básicos ou transversais), mas apenas Temas Motores e Temas Emergentes ou em Declínio, conforme abaixo:

- ✓ Temas motores (*Motor Themes*): *Communication* (com 49 documentos); e *Intercultural Competences & Skills* (com 60 documentos); e
- ✓ Temas emergentes ou em declínio (*Emerging or Disappearing Themes*): *Expatriation and Cultural Adaptation* (com 92 documentos).

Período 3 – *Cluster 1 (Communication)*: Aqui, observou-se que o tema ocupou posição central, conectando-se em diferentes medidas a quatro outros *Clusters*: *Teams*; *Organizational Outcomes*; *Intercultural Negotiation*; e *Leadership*. Conforme a seguir (Figura 36):

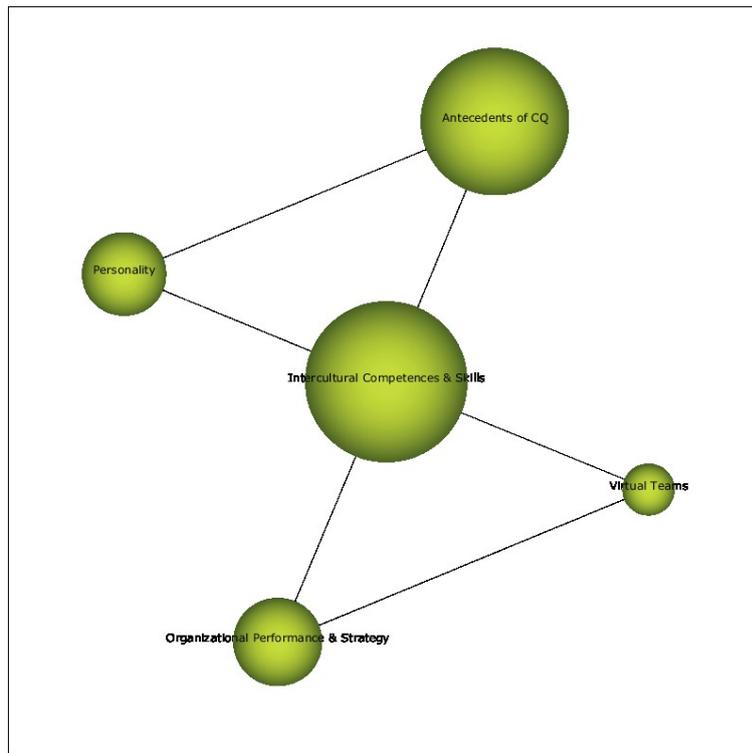
Figura 36: Rede de cluster 1 – 3º período (Communication)



Fonte: elaboração própria – SciMAT

Período 3 – *Cluster 2 (Intercultural Competences & Skills)*: Aqui, observou-se que o tema *Individual Outcomes* ocupou posição central conectando-se em igual medida a quatro outros *Clusters*: *Personality*; *Antecedents of CQ*; *Organizational Performance & Strategy*; e *Virtual Teams*. Conforme a seguir (Figura 37):

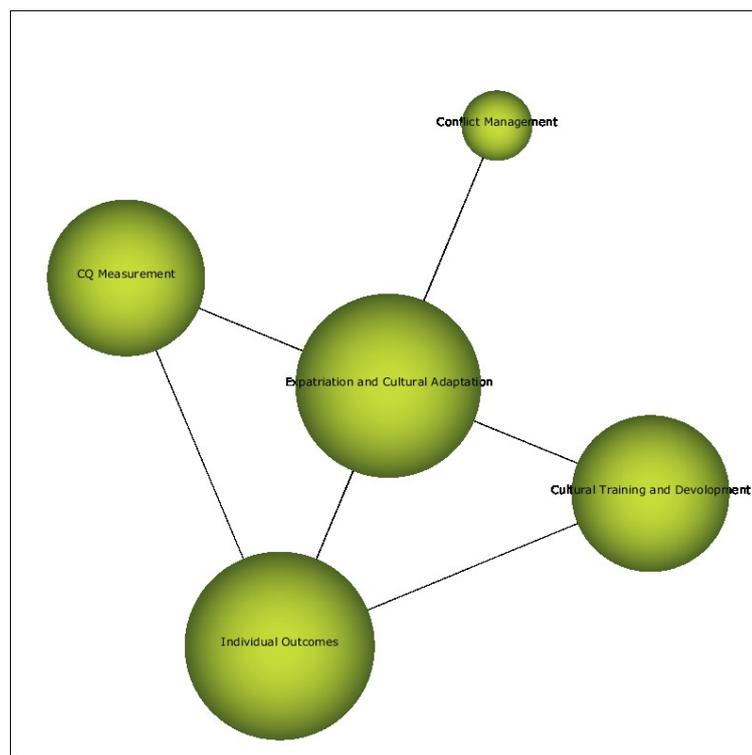
Figura 37: Rede de cluster 2 – 3º período (Intercultural Competences & Skills)



Fonte: elaboração própria – SciMAT

Período 3 – *Cluster 3 (Expatriation and Cultural Adaptation)*: Aqui, observou-se que o tema *Individual Outcomes* ocupou posição central conectando-se em igual medida a quatro outros *Clusters*: *CQ Measurement*; *Conflict Management*; *Individual Outcomes*; e *Cultural Training and Development*. Conforme, a seguir (Figura 38):

Figura 38: Rede de cluster 3 – 3º período (Expatriation & Cultural Adaptation)



Fonte: elaboração própria – SciMAT

### 4.3. Classificação dos artigos

Acerca da análise de dados qualitativos (parte de identificação dos *Clusters* e categorização), a doutrina afirma que o que é buscado é relacionar-se o conteúdo segundo determinado(s) critério(s) de ordenação e codificação (com atribuição de categorias) (Moura et al., 1998, p. 90).

A análise de conteúdo permitiria a compreensão por meio de categorização sistemática daquilo que está sendo comunicado (do conteúdo das comunicações). Ela conduziria o pesquisador para o alcance de resultados quantitativos. O que tornaria possível a análise do conteúdo de livros, revistas e jornais, focando-se no estudo das ideias e não, simplesmente, das palavras em si (Marconi e Lakatos, 2002).

As categorias podem surgir a partir do estudo feito no referencial teórico ou podem ter sido propostas de forma indutiva no transcorrer do processo de análise dos dados. (Moura et al., 1998, p. 90).

A fim de examinar o conteúdo da literatura sobre *strategic management*, por exemplo, Furrer et al. (2008) realizaram uma análise de conteúdo dos artigos. Segundo os autores, a análise de conteúdo fornece o meio adequado para

uma consideração objetiva, sistemática e quantitativa dos artigos publicados e selecionados para análise, permitindo, também, a interpretação da direção na qual editores de periódicos, revisores e autores estão tomando em suas áreas, já que isso se reflete na evolução de suas prioridades e escolhas no decorrer do tempo. (Furrer et al., 2008)

Abaixo, na Tabela 4, os vinte artigos mais citados com suas respectivas classificações.

Tabela 4: Classificação dos artigos

	Título	Autor	Ano	Número de citações	Artigo x Revisão de Literatura (Review)	Pesquisa conceitual x publicação prática x empírico x teórico	Pesquisa: quali x quanti x mista x n/a
1	Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance	Van Dyne, L., Ang, S., Koh, C., ng, K.Y., Templer, K.J., Tay, C., Chandrasekar, N.A.	2007	445	Artigo	Empírico	Quanti
2	Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model	Lenartowicz, T., Johnson, J.P., Apud, S.	2006	271	Artigo	Pesquisa conceitual	n/a
3	Cultural intelligence	Mosakowski, E., Earley, P.C.	2004	226	Revisão de literatura	Publicação prática	n/a
4	Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence	Van Dyne, L., Ang, S., Koh, C.	2006	213	Revisão de literatura	Teórico	n/a

	9	8	7	6	5	Título
10	Cultural intelligence: Domain and assessment	Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability	Developing responsible global leaders through international service-learning programs: The Ulysses experience	Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness	Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions pre-view, and cross-cultural adjustment	From experience to experiential learning: Cultural intelligence as a learning capability for global leader development
	Cerdin, J.-L., Pekerti, A., Thomas, D.C., Aycan, Z., Ravlin, E.C., Lazarova, M.B., Stahl, G., Poelmans, S., Maznevski, M., El-	Ang, S., Inkpen, A.C.	Stahl, G.K., Pless, N.M., Maak, T.	Thomas, D.C.	Templer, K.J., Tay, C., Chandrasekar, N.A.	Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K.-Y.
	2008	2011	2006	2006	2009	Ano
	141	144	158	160	205	Número de citações
	Artigo	Artigo	Revisão de literatura	Revisão de literatura	Artigo	Artigo x Revisão de Literatura (Review)
	Empírico	Empírico	Pesquisa conceitual	Teórico	Pesquisa conceitual	Pesquisa conceitual x publicação prática x empírico x teórico
	n/a	Quali	n/a	n/a	n/a	Pesquisa: quali x quanti x mista x n/a

16	Global leadership success through emotional and cultural intelligences	Alon, I., Higgins, J.M.	2005	93	Artigo	Pesquisa conceitual	n/a
15	The effects of cultural intelligence on expatriate performance: The moderating effects of international experience	Lee, L.-Y., Sukoco, B.M.	2010	96	Artigo	Empírico	Quanti
14	Cultural intelligence: Understanding behaviors that serve people's goals	Worthley, R., Macnab, B., Brislin, R.	2006	99	Artigo	Pesquisa conceitual	n/a
13	Culture + intelligence old constructs, new frontiers	Ng, K.-Y., Christopher Earley, P.	2006	103	Artigo	Pesquisa conceitual	n/a
12	The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes	Gelfand, M.J., Imai, L.	2010	119	Artigo	Empírico	Quanti
11	Cultural intelligence in organizations	Triandis, H.C.	2006	132	Revisão de literatura	Pesquisa conceitual	n/a
	<b>Título</b>		<b>Ano</b>	<b>Número de citações</b>	<b>Artigo x Revisão de Literatura (Review)</b>	<b>Pesquisa conceitual x publicação prática x empírico x teórico</b>	<b>Pesquisa: quali x quanti x mista x n/a</b>

20	What leads to cultural intelligence?	19	Cultural intelligence in global teams: A fusion model of collaboration	18	Going global: Developing management students' cultural intelligence and global identity in culturally diverse virtual teams	17	Collaborating across cultures: Cultural metacognition and affect-based trust in creative collaboration	<b>Título</b>
Crowne, K.A.	Brett, J.M., Janssens, M.	Lisak, A., Erez, M., Harush, R., Glikson, E., Nouri, R., Shokef, E.	Chua, R.Y.J., Mor, S., Morris, M.W.	<b>Autor</b>				
2008	2006	2013	2012	<b>Ano</b>				
69	71	71	74	<b>Número de citações</b>				
Artigo	Revisão de literatura	Artigo	Artigo	<b>Artigo x Revisão de Literatura (Review)</b>				
Publicação prática	Teórico	Empírico	Empírico	<b>Pesquisa conceitual x publicação prática x empírico x teórico</b>				
n/a	n/a	Misto	Quantitativo	<b>Pesquisa: quali x quanti x mista x n/a</b>				

Fonte: elaboração própria

## 5 Discussão dos resultados

Seguindo a ordem do Quadro 1, constante do Capítulo 1, que elencou os objetivos em três grandes grupos (A, B e C), abaixo foram discutidos os resultados encontrados. Para facilitar, desdobrou-se o presente capítulo nos mesmos itens acima, a fim de possibilitar uma melhor compreensão das conclusões alcançadas a partir dos resultados obtidos.

### *A1. Business (All) X Business (IC):*

Neste item, constante da análise estatística (descritiva) dos dados, pode-se observar que houve, de 2003 a 2018, um aumento crescente e constante no número total de publicações (conforme demonstrado pela Figura 9 do presente trabalho) na área de Administração como um todo (sem se especificar uma temática, englobando-se todo o conteúdo publicado sob a designação de *Business*).

Já no que diz respeito ao conteúdo publicado na mesma área, só que apenas com relação ao tema IC, observou-se, também, um aumento crescente no volume de publicações, mas não de forma constante, conforme se observa da Figura 10 – também parte integrante do presente estudo.

Ao se observar ambos dados acima de forma conjunta – a fim de se analisar a proporção que o subconteúdo de IC representa dentro do conteúdo macro de assuntos publicados na área de Administração – pode-se afirmar que houve um aumento crescente na proporção de publicações de Administração que tratam de IC, mas não constante, conforme retrata a Figura 11.

### *A2. Distribuição dos dados por unidade de análise:*

Com relação à análise descritiva dos dados, tomando-se por parâmetro diferentes unidades de análise, pode-se concluir que o tema IC ainda é mais explorado na área de Administração se comparado ao volume de produção científica das demais áreas (Figura 12), que, inclusive, vem crescendo nos últimos anos (Figura 13).

Observou-se que a maior parte das publicações é no formato de artigo, sendo, proporcionalmente, em menor quantidade, o volume de documentos no formato *Review* (revisão de literatura) – como se pode observar na Figura 14.

As três revistas que mais publicaram sobre o tema IC foram: em primeiro lugar, a *International Journal of Intercultural Relations*; em segundo, a *Academy of Management Learning & Education*; e em terceiro, a *International Journal of Human Resource Management* (Figura 15).

Os autores que mais publicaram são filiados à *Deakin University* (Austrália), *Nanyang Technological University* (Singapura) e *Radboud University Nijmegen* (Holanda); e, em volume de publicação os cinco que mais se destacaram foram: Presbitero, Ramsey, Ang, Crowne e Van Dyne. Sendo que os três países que mais se destacaram foram Estados Unidos da América, Austrália e Reino Unido; não tendo o Brasil aparecido na lista entre os dez países que mais produzem publicações sobre o tema (Figuras 16, 17 e 18).

#### *B.1. Bibliometria - citação:*

Neste item, foi elaborado um ranking dos vinte trabalhos mais citados sobre o tema IC na área de Administração desde o lançamento do construto teórico por Earley e Ang em 2003 até o presente momento (em 2018). O qual resultou na elaboração das Tabelas 2 e 4 – parte constante do presente trabalho.

#### *B.2. Bibliometria - coocorrência de palavras:*

Nesta etapa da análise bibliométrica, na qual foi utilizado o software de mapeamento científico SciMAT, optou-se pela unidade de análise de coocorrência de palavras (*co-word*), cujas especificidades de calibragem podem ser identificadas no presente trabalho. Dita análise, em uma primeira etapa, identificou dezoito subtemáticas exploradas dentro do tema macro IC – cuja listagem encontra-se no Quadro 3 do presente estudo; das quais, apenas sete figuraram como clusters relevantes que surgiram no Mapa Evolutivo (referente à todo o período de quinze anos) e nos três Diagramas Estratégicos (referentes aos três períodos de cinco anos cada) – que se encontram marcados em verde no Quadro 3 que segue.

Quadro 3: Sugestão de pesquisa futura

<b>CULTURAL INTELLIGENCE AND:</b>		Intelligences - Types	Leadership	Expatriation and Cultural Adaptation	Communication	Intercultural Negotiation	Cultural Training and Development	Intercultural Competences & Skills	Teams	Virtual Teams	Culture & Anthropology	Organizational Performance & Strategy	Personality	Individual Outcomes	Organizational Outcomes	CQ Measurement	Conflict Management	Organizational Cultural Intelligence	Antecedents of CQ
Intelligences - Types		X	X																
Leadership				X						X									
Expatriation and Cultural Adaptation																			
Communication													X		X				
Intercultural Negotiation					X														
Cultural Training and Development			X													X			
Intercultural Competences & Skills														X					



CULTURAL INTELLIGENCE AND:		Intelligences - Types																
Conflict Management		Leadership	Expatriation and Cultural Adaptation	Communication	Intercultural Negotiation	Cultural Training and Development	Intercultural Competences & Skills	Teams	Virtual Teams	Culture & Anthropology	Organizational Performance & Strategy	Personality	Individual Outcomes	Organizational Outcomes	CQ Measurement	Conflict Management	Organizational Cultural Intelligence	Antecedents of CQ
		X	X						X									
			X															
			X				X											

Clusters constantes dos Diagramas Estratégicos

Fonte: Elaboração própria

O SciMAT também apresentou como resultado os mapas de rede para cada um dos *clusters* identificados em cada Diagrama Estratégico (que foram três – um para cada período). Aqui foi possível verificar a conexão que cada temática do *cluster* principal possui com outras diferentes temáticas que também são exploradas no contexto dos estudos de IC, mas que ainda não se encontram desenvolvidas suficientemente para compor um *cluster* no Diagrama Estratégico – o que pode significar oportunidade de estudo a ser explorado futuramente em pesquisas no campo.

Neste sentido, a fim de identificar que temáticas já foram exploradas dentro do tema principal IC, bem como as possíveis conexões inexploradas ou pouco exploradas até o momento na academia, no Quadro 3 acima marcou-se com “x” as conexões teóricas (entre o eixo vertical da extrema esquerda e o eixo horizontal superior) que já foram exploradas em artigos científicos sobre o tema IC.

Ou seja, com relação aos grupos de temas que não apareceram como *clusters* nos Diagramas Estratégicos, foram identificados 11 (onze) de 18 (dezoito), quais sejam: tipos de inteligência; negociação intercultural; treinamento e desenvolvimento cultural; equipes; cultura e antropologia; performance organizacional e estratégica; personalidades; resultados organizacionais; gerenciamento de conflito; inteligência cultural organizacional; e antecedentes da inteligência cultural (seja ela individual ou organizacional). Já com relação às possíveis conexões teóricas entre os grupos de temas (no contexto macro da temática IC), observou-se amplo espaço a ser explorado (conforme verifica-se no Quadro 3 acima) – todos os cruzamentos de temas não marcados com “x” representam possíveis avenidas de pesquisas futuras a serem exploradas.

No que diz respeito aos sete *clusters* identificados pelo mapeamento realizado no SciMAT, destacou-se o que segue abaixo.

(i) Liderança:

Os trabalhos que exploraram a relação entre IC e liderança geralmente o fizeram no contexto da chamada “liderança global”, tendo-se identificado trabalhos empíricos tanto qualitativos quanto quantitativos. Estes últimos, por exemplo, focaram na reflexão acerca da importância da IC para os líderes globais. Aqui, optou-se por destacar os estudos de Groves e Feyerherm (2011), que testaram os efeitos moderadores da diversidade cultural de equipes na performance do líder, confirmando que a IC do líder configura uma variável preditora da percepção dos liderados acerca da performance do líder e da equipe em contextos

onde os grupos eram caracterizados por uma significativa diversidade étnica e cultural. Igualmente, os trabalhos de Rockstuhl et al. (2013a e 2011), que avaliaram o surgimento de uma liderança em equipes multiculturais, bem como a eficácia de uma liderança através das fronteiras (*cross-border leadership effectiveness*). Nesta mesma linha, o trabalho de Kim e Van Dyne (2012), que avaliou o potencial de uma liderança internacional; dentre outros trabalhos de igual relevância.

(ii) Expatriação e adaptação cultural:

Os estudos que buscaram avaliar o impacto da IC na expatriação e adaptação cultural não deixam de conter em si a noção de um “*individual outcome*” da IC, mas que, dada a sua relevância e impacto nos estudos sobre o tema, mereceu um tratamento separado. Ang et al. (2007), por exemplo, demonstraram, através de vários estudos, que indivíduos com altos níveis de IC nas dimensões motivacional e comportamental reportaram melhor adaptação/ajuste geral, no trabalho, de nível interacional e psicológico. Templer et al. (2006), por sua vez, provaram, através de uma análise regressiva, que a IC motivacional foi preditora da adaptação geral e no trabalho, provando sua importância e utilidade no entendimento geral acerca da adaptação intercultural de profissionais globais.

(iii) Comunicação:

Presbitero (2017), por exemplo, estudou o papel da IC motivacional na performance de serviços de *call center*, que, depende primordialmente da habilidade de comunicação verbal para alcance de metas e cumprimento de tarefas. O estudo demonstrou que a habilidade linguística está positiva e significativamente relacionada à performance de resultados, mas que tal relação é mediada pela IC motivacional. O mesmo autor, em trabalho de 2016, procurou entender o papel da IC nas interações interculturais de natureza não presencial (ou virtual), também no contexto de serviços de *call center*. Aqui, o autor conduziu duas pesquisas em *call centers* nas Filipinas, cujos resultados apontaram que a validade estrutural do modelo de quatro fatores da IC foi suportada (com poucas ressalvas), indicando a necessidade de se modificar a medida de IC quando utilizada no contexto de relações virtuais. O mesmo estudo também demonstrou que a IC é preditora de performance e chamou atenção para a importância de se desenvolver IC entre representantes de *call center* e outros profissionais que trabalham e interagem virtualmente com outras pessoas e clientes de diferentes culturas

(Presbitero, 2016). Charoensukmongkol (2015), por sua vez, em estudo sobre a IC de empreendedores na Tailândia, concluiu que, dada a maior integração econômica mundial, o desenvolvimento de IC pode ajudar de maneira significativa pessoas a desenvolverem suas habilidades de comunicação intercultural, que são essenciais para o seu sucesso no mundo globalizado.

(iv) Competências interculturais e habilidades:

Neste item, destacaram-se estudos que tentam entender as mais diversas habilidades ou competências culturais que os indivíduos são capazes de apresentar, tais como: *cultural orientation*, *global mindset*, *cultural/global awareness*, *social capital*, *soft-skills*, *mindfulness* (habilidade para utilizar a reflexão como conexão entre conhecimento e ação, segundo Tuleja (2014), dentre outros).

Story e Barbuto (2011), por exemplo, propuseram um modelo de *global mindset* que combina o construto da IC com a orientação global para negócios (*global business orientation*), onde relações entre *global mindset* e resultados a nível individual são propostos, como, por exemplo, confiança, qualidade das relações LMX e comprometimento organizacional.

Bücker e Poutsma (2010) buscaram contribuir para a compreensão do conceito de *global management competencies*, promovendo uma revisão extensiva da literatura mais relevante sobre competências gerenciais globais e investigando quatro construtos principais: *global mindset*, *cross-cultural competence*, *intercultural sensitivity* e *cultural intelligence*.

Witte (2010), em seu artigo, destacou os modelos conceituais para experiências de *global awareness* no contexto de programas internacionais de Administração, contribuindo para a pesquisa existente sobre interculturalidade, treinamento e análise comparativa entre diferentes modelos educacionais universitários. O autor afirmou que estruturar um programa que desenvolva habilidades cognitivas, comportamentais e críticas para uma comunidade estudantil que busca o domínio de competências globais, requer a consideração de diferentes modelos educacionais internacionais, na busca de se criar o desenho de um modelo específico para alcançar dito objetivo.

Andersen e Bergdolt (2017), reconhecendo a existência na literatura de diferentes abordagens em termos de definições e conceitos sobre *global mindset*, promoveram uma revisão sistemática da literatura e sintetizaram as principais definições e conceitos existentes deste construto e da inteligência cultural. Os autores sugeriram que, enquanto a inteligência cultural é uma competência inter-

cultural suficiente e necessária para empregados que atuam em gestão de operações (aplicação e monitoramento de processos diretamente ligados à performance), o *global mindset* se tornaria altamente relevante nos níveis estratégico (desenvolvimento de programas de gestão, estruturas e sistemas a fim de alcançar vantagem competitiva organizacional) e normativo (definição dos padrões organizacionais, princípios norteadores e cultura organizacional) – resultados da pesquisa estes, que trariam implicações para a prática gerencial, bem como sugestões de pesquisa futura.

(v) Equipes virtuais:

Magnusson et al. (2014) estudaram o efeito da distância física dos membros na performance de equipes globais virtuais, contribuindo para a melhor compreensão das diferentes variáveis envolvidas (tais como a expectativa dos membros da equipe com relação aos desafios, e o nível de esforço da equipe em busca da realização da tarefa ou conquista da meta). Os autores introduziram a IC motivacional dos membros da equipe ao modelo como um fator moderador.

Erez et al. (2013), por sua vez, adotando uma abordagem construtivista, colaborativa e experimental de aprendizagem, no contexto da educação e treinamento de gestores globais, construíram um projeto de quatro semanas de equipes virtuais e multiculturais a fim de testar os seus efeitos sobre o desenvolvimento da IC nos estudantes de Administração, identidade global e identidade local. Os resultados revelaram que a IC e a identidade global aumentaram significativamente no decorrer do tempo, ao contrário da identidade local, e que dito efeito se observou por ainda seis meses após o fim do projeto.

Observou-se, também, uma forte conexão deste tema com o tema de liderança, havendo vários artigos que abordaram conjuntamente as duas temáticas (Brake, 2006; He e Thatchenkery, 2011; Zander et al., 2012).

(vi) Resultados a nível individual:

Como bem ressaltaram Ang et al. (2015), entre os possíveis resultados à nível individual (advindos da IC), destaca-se uma variedade de resultados de cunho cognitivo, emocional ou afetivo e comportamental.

Aqui, remete-se o leitor para a Figura 3 constante deste trabalho, que resumiu graficamente os itens referentes aos resultados individuais em diferentes níveis (cognitivo – julgamento intercultural, tomada de decisão; psicológico – menor exaustão emocional, confiança interpessoal; comportamental – comparti-

lhamento de ideias entre culturas, relacionamento cooperativo; performance – emergência da liderança, desenvolvimento de redes de contato de negócios, performance adaptativa), segundo a classificação de Ng et al. (2012).

Segundo os autores supracitados, as pesquisas apontaram que a IC metacognitiva e cognitiva são preditoras (ou antecedentes) de forma mais significativa de resultados cognitivos do que a IC motivacional e comportamental. (Ang et al., 2015).

Um resultado cognitivo importante a nível individual, da IC, seria o processo de tomada de decisão. Ang et al. (2007) se referem à qualidade das decisões com relação às interações interculturais. A partir de diversas amostras, os autores concluíram que a IC metacognitiva e cognitiva são preditoras de um julgamento cultural melhor, bem como processo de tomada de decisão.

Com relação à variável satisfação, Huff (2013) observou que pessoas com altos níveis de IC reportaram maior satisfação com seus postos internacionais de trabalho (*expatriate assignments*); enquanto Morrell et al. (2013) examinou a relação entre a experiência internacional prévia, IC e satisfação com os estudos de negócios internacionais em estudantes universitários nos Estados Unidos. Neste último caso, os autores concluíram que apenas a IC metacognitiva e motivacional apresentaram relação com o aumento da satisfação dos estudantes com o estudo de negócios internacionais.

Por sua vez, Henderson et al. (2018) examinaram como a IC modera um modelo de três efeitos indiretos (clareza sobre o papel, normas de comunicação e confiança interpessoal) sobre a performance dos membros de equipes de projetos globais e satisfação. Essa última variável – confiança (*trust*) – também foi explorada nos artigos que estudaram IC (tal como no trabalho de Henderson et al., 2018). Ang e Tan (2016), por exemplo, buscaram integrar a literatura sobre construção de confiança (*trust building*) e IC, a fim de entender como os gerentes expatriados constroem confiança com membros locais da organização (no caso, na China).

Diversos outros trabalhos exploraram outras variáveis, como engajamento (Kodwani, 2011), comprometimento (Ramsey e Lorenz, 2016; Ramsey e Barakat, 2014), perfil inovador – *innovativeness* (Lorenz et al., 2018), dentre outros; sendo todos no contexto de ambientes multiculturais ou de desafios ligados às diferenças culturais.

(vii) Mensuração da IC:

Acerca dos trabalhos que estudaram e propuseram escalas de mensuração para a IC, destacaram-se o de Ang et al. (2007), que trouxe a principal escala do construto teórico, composta por vinte itens (CQS – *cultural quotient scale*), bem como o trabalho de Van Dyne et al. (2008) que trouxe uma versão da escala do ponto de vista do observador. O *Business Cultural Intelligence Quotient* (BCIQ) também é uma escala desenvolvida para a IC (Alon et al., 2016). Neste *cluster* também se destacaram os trabalhos que se propuseram a validar instrumentos de mensuração como um todo ou apenas uma das dimensões da escala (a motivacional ou metacognitiva, por exemplo).

Por fim, com relação à todos esses temas acima explorados, é relevante remeter o leitor ao Capítulo 2 deste trabalho, onde se encontra o Referencial Teórico, que, de forma semelhante faz um percurso sobre as diversas facetas e abordagens relacionadas a IC.

## 6 Considerações finais

Esse trabalho investigou o estado da arte sobre o tema IC na área de Administração. Tema atual e relevante para os indivíduos em geral, profissionais e empresas, sejam elas internacionalizadas ou não, cuja compreensão de forma mais profunda se apresentou como uma necessidade e uma lacuna a ser preenchida na área de Administração.

O foco do estudo recaiu sobre a identificação do momento em que as pesquisas se encontram na atualidade (estatística descritiva dos dados), bem como da identificação dos principais *clusters* temáticos, sua evolução, conexão estabelecida entre eles, e potenciais lacunas – novas linhas de pesquisa a serem desbravadas e exploradas futuramente na academia.

Para aprofundar a análise pretendida, investigou-se a definição do construto teórico inicial desenvolvido por Earley e Ang (2003), bem como os demais conceitos teóricos e práticos posteriormente desenvolvidos pelos estudiosos da matéria, assim como o levantamento dos principais achados proporcionados pelos resultados de pesquisas de natureza empírica realizadas até hoje no contexto da área de Administração – seja sob a perspectiva da ICI, seja da ICO.

Para atingir os objetivos pretendidos realizou-se uma pesquisa bibliográfica do conteúdo acadêmico publicado até a presente data sobre o tema IC (principais livros, artigos científicos e demais produções relevantes) e uma pesquisa bibliométrica (conduzida a partir de uma análise de citação e de coocorrência de palavras). Esta última foi efetuada a partir dos artigos científicos publicados em inglês na base de dados Scopus, compreendendo um período de quinze anos (2004 a 2018).

Após a filtragem inicial dos dados (exclusão de duplicidades e itens não relacionados ao tema), alcançou-se um amostra final de 262 artigos, sobre a qual foi conduzida: (i) uma análise estatística dos dados (descritiva), com a utilização do software Microsoft Excel, a fim de se mapear a produção científica a partir de diferentes unidades de análise; bem como (ii) uma análise bibliométrica de citação e de coocorrência de palavras, com a utilização do software SciMAT, para identificar as principais temáticas exploradas até o momento (*clusters*) e sua evolução temporal.

No que diz respeito às principais questões abordadas, salientou-se o aumento no número total de publicações sobre IC na área de Administração, bem como no volume proporcional do tema em relação aos demais temas explorados na área. Igualmente, observou-se que o tema IC é mais explorado no contexto da área de Administração se comparado às demais áreas, sendo a maior parte das publicações no formato “artigo” e o país de maior relevância em termos de volume de publicações os Estados Unidos da América.

Já no que concerne à análise bibliométrica, identificou-se, dentre outros fatores, dezoito subtemáticas exploradas dentro do tema central IC, das quais apenas sete figuraram como *clusters* temáticos identificados nos resultados retornados pelo software SciMAT quando da geração do Mapa Evolutivo referente ao período global estudado (de quinze anos), bem como dos três Diagramas Estratégicos referentes aos três períodos de cinco anos objeto de análise. A investigação também retornou mapas de rede para cada um dos sete clusters identificados em cada Diagrama Estratégico, onde se pode verificar a conexão que cada temática do cluster central possui com outras temáticas (se forte, fraca ou média), apontando para mais uma contribuição teórica do presente trabalho.

Outra contribuição foi a sugestão de uma agenda de pesquisa futura, a fim de auxiliar no processo de condução dos esforços acadêmicos em pesquisas sobre IC com relação a temas pouco explorados ou inexplorados até o momento e cuja compreensão seria útil para o mundo dos negócios. Dentre os temas identificados como potenciais a serem explorados, destacaram-se os estudos sobre IC e: outros tipos de inteligência; negociação intercultural; treinamento e desenvolvimento intercultural; performance organizacional e estratégia; gestão do conflito; ICO; e antecedentes da ICI e da ICO.

Igualmente, ainda com relação aos possíveis temas a serem desbravados por futuras pesquisas na área, destacou-se a exploração combinada dos subtemas, no contexto do tema central IC, cuja pesquisa de forma compilada ainda não foi feita ou foi pouco explorada até agora – conforme indicado pelo Quadro 3.

Neste caso, há que se citar, por exemplo, os estudos de IC que englobam os temas (i) tipos de inteligência e: negociação intercultural; ou treinamento e desenvolvimento cultural; ou competências e habilidades culturais; ou equipes; etc.; (ii) liderança e: tipos de inteligência; ou adaptação cultural e expatriação; ou negociação intercultural; ou tipos de personalidades; etc; (iii) equipes e: gestão de conflitos; ou liderança; ou treinamento e desenvolvimento cultural; etc; dentre outras combinações.

Aqui, salienta-se que a variável inteligência cultural, no contexto de pesquisas de natureza empírica, pode figurar como variável dependente (em uma relação simples direta entre uma variável independente e uma variável dependente), como variável independente (também em uma relação entre duas variáveis) ou como fator moderador ou mediador da relação entre duas variáveis.

O pesquisador, partindo de uma intenção de análise ou estudo de um determinado fenômeno organizacional, poderá refletir acerca de um conteúdo (referencial teórico) e gerar hipóteses que entenda razoáveis a justificar a ida a campo para teste, que poderá confirmar ou refutar a sua suposição inicial.

A possibilidade de a IC figurar como uma variável moderadora (dos efeitos) ou mediadora (explicativa) em uma relação entre duas variáveis é uma realidade na produção científica na área de Administração identificada até agora, porém pouco desenvolvida, possibilitando margem para novos estudos e pesquisas futuras.

Assim, concluiu-se que, apesar dos avanços já conquistados em termos de pesquisas teóricas e empíricas sobre IC no contexto do fenômeno organizacional, novos caminhos e avenidas ainda se mostraram relevantes e inexplorados, apontando para um possível contínuo crescimento em volume e em relevância do tema no que diz respeito à produção científica internacional.

### **6.1. Limitações e agenda de pesquisa futura**

Algumas limitações, advindas das escolhas feitas no recorte de pesquisa, puderam ser elencadas com relação ao presente trabalho, destacando-se as seguintes:

- (i) A escolha da base de dados (Scopus): Apesar de existirem diversas outras bases de dados disponíveis para fins de consulta, igualmente utilizáveis para fins de bibliometria, optou-se pela Scopus, não tendo sido pretensão deste trabalho esgotar todas as possíveis fontes existentes (como Google Scholar; WOS, etc);
- (ii) Análise, apenas, do construto IC, apesar de haver na literatura outros construtos relacionados à competências e habilidades interculturais, igualmente pertinentes e interessantes para fins de compreensão do fenômeno impacto da cultura na esfera organizacional. Entretanto, este não foi o foco deste trabalho;
- (iii) Escolha dos termos e parâmetros de busca (filtros) na base de

dados escolhida (Scopus): da mesma forma, a escolha do período de tempo que receberia o foco da pesquisa, os tipos de documento englobados, o idioma selecionado, os termos de busca, etc, também se apresentam como uma limitação, não tendo-se coberto todas as combinações possíveis em termos de ferramenta de busca;

- (iv) Escolha da análise bibliométrica feita: igualmente, no que diz respeito à revisão bibliométrica em si, ressalta-se que não foi a intenção deste trabalho cobrir todas as análises possíveis e existentes em termos de bibliometria (como por exemplo, verificação das Leis Bibliométricas – teste na amostra, análise de cocitação, análise de coautoria, etc.);
- (v) Escolha do software para análise: utilização de outro(s) software(s) bibliométrico(s), de forma isolada ou conjunta, também é uma possibilidade, configurando-se, igualmente, como uma limitação em termos de pesquisa;
- (vi) Escolhas e critérios para filtragem dos dados: a escolha de que critério usar para filtrar os dados brutos também se apresenta como um limitador, uma vez que diferentes critérios resultariam em diferentes amostras finais para análise e, ato contínuo, em diferentes resultados finais retornados pelo software;
- (vii) Escolha dos parâmetros de calibragem do software: de forma semelhante, pelas mesmas razões acima, também se apresenta como um limitador, haja vista a possibilidade de se processar a mesma análise sob diferentes parâmetros e índices no software escolhido (SciMAT).

Com relação aos temas que ainda apresentam um potencial a ser explorado, apresenta-se, abaixo, a relação dos grupos temáticos (*clusters*) que somente apareceram nos Mapas de Rede e não nos Diagramas Estratégicos de cada período.

Assim, são temas que já são explorados no contexto da macro temática IC, mas que ainda não se consolidaram de forma tão preponderante como os demais (os sete *clusters* que aparecem no Mapa Evolutivo); bem como o tema que surgiu no Diagrama Estratégico do primeiro período como Tema Emergente, mas que não evolui para o quadrante superior de maturidade do tema. São eles:

- Tipos de inteligência;
- Negociação intercultural;
- Treinamento e desenvolvimento intercultural;
- Equipes;
- Cultura e antropologia;
- Performance organizacional e estratégia;
- Personalidades;
- Resultados organizacionais;
- Gestão do conflito;
- Inteligência cultural organizacional (ICO); e
- Antecedentes da ICI e ICO.

Ainda com relação às possíveis temáticas inexploradas (ou pouco exploradas), destacam-se como sugestão para pesquisas futuras a análise das conexões não identificadas nos artigos entre as 18 (dezoito) subtemáticas – conforme o Quadro 3, anteriormente apresentado, onde o pesquisador poderá avaliar a relevância ou possibilidade de lacuna a ser preenchida por pesquisa futura a ser realizada no contexto da Administração. Ou seja, todas as interconexões que não foram marcadas com o “x” figurariam como temas em potencial a serem explorados teoricamente ou empiricamente na academia, na área de Administração.

Igualmente, com base no levantamento e classificação dos vinte artigos mais citados (constante da Tabela 4), pode-se sugerir, também, a exploração de pesquisas empíricas sobre o tema, mais especificamente, de natureza mista (quantitativa-qualitativa) uma vez que artigos teóricos ou revisões de literatura já compõem um conjunto relevante de produções científicas que receberam grande quantidade de citações na área de Administração.

Assim, concluiu-se que há, ainda, lacunas a serem preenchidas e um conjunto de caminhos a serem explorados, com relação aos estudos sobre IC, na área de Administração, servindo o presente trabalho como auxílio na identificação dessas temáticas, bem como na elaboração de uma fotografia do atual estado da arte acerca do tema.

## 7

### Referências bibliográficas

ALON, I. et al. Business Cultural Intelligence Quotient: A Five-Country Study. **Thunderbird International Business Review**, v. 60, n. 3, p. 237–250, 2018.

ANDRESEN, M.; BERGDOLT, F. A systematic literature review on the definitions of global mindset and cultural intelligence—merging two different research streams. **International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 1, p. 170–195, 2017.

ANG, S. et al. Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. **Management and Organization Review**, v. 3, n. 3, p. 335–371, 2007.

ANG, S., VAN DYNE, L., ROCKSTUHL, T. Cultural intelligence: origins, conceptualization, evolution, and methodological diversity. In: Gelfand, M., Chiu, C.Y., Hong, Y.Y. (Eds.), **Advances in Culture and Psychology**, vol. 5. Oxford University Press, New York, in press, 2015.

ANG, S.; INKPEN, A. C. Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability. **Decision Sciences**, v. 39, n. 3, p. 337–358, 2008.

ANG, S.; ROCKSTUHL, T.; TAN, M.L. Cultural intelligence and competencies. **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**, 2<sup>nd</sup> ed., Vol.5, 2015.

ANG, F.; TAN, H. H. Trust building with Chinese host country nationals. **Journal of Global Mobility**, v. 4, n. 1, p. 44–67, 2016.

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em Questão [en linea]* 12, 2006.

BRAKE, T. Leading global virtual teams. **Industrial and Commercial Training**, v. 38, n. 3, p. 116–121, 2006.

BÜCKER, J.; POUTSMA, E. Global management competencies: A theoretical foundation. **Journal of Managerial Psychology**, v. 25, n. 8, p. 829–844, 2010.

CAMPBELL, D. T., & FISKE, D. W. Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix. **Psychological Bulletin**, 56, 81-105, 1959.

CAVALCANTI, P. S. **Sistemas de medição de desempenho: Revisão sistemática da literatura e análise bibliométrica**. 2016. 91p. Dissertação de mestrado,

departamento de Engenharia Industrial da PUC-Rio, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAROENSUKMONGKOL, P. Cultural intelligence of entrepreneurs and international network ties: The case of small and medium manufacturing firms in Thailand. **Management Research Review**, v. 38, n. 4, p. 421–436, 2015.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 3rd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications, 2003.

COBO, M. J.; LÓPEZ-HERRERA, A. G.; HERRERA-VIEDMA, E.; HERRERA, F. SciMAT Version 1.0 User Guide, University of Granada – Spain. Endereço: <https://sci2s.ugr.es/SciMAT/software/v1.01/SciMAT-v1.0-userGuide.pdf>

COBO, M. J.; LÓPEZ-HERRERA, A. G.; HERRERA-VIEDMA, E.; HERRERA, F. Science mapping software tools: Review, analysis, and cooperative study among tools. **J. Am. Soc. Inf. Sci.**, 62: 1382-1402, 2011a.

COBO, M. J.; LÓPEZ-HERRERA, A. G.; HERRERA-VIEDMA, E.; HERRERA, F. An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the Fuzzy Sets Theory field. **Journal of Informetrics**, Volume 5, Issue 1, p. 146-166, 2011b.

COBO, M. J.; LÓPEZ-HERRERA, A. G.; HERRERA-VIEDMA, E.; HERRERA, F. SciMAT: A new Science Mapping Analysis Software Tool. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, 63:8, p. 1609-1630, 2012.

COULTER, N., MONARCH, I. & KONDA, S. Software engineering as seen through its research literature: A study in co-word analysis. **Journal of the American Society for Information Science**, 49(13), 1206-1223, 1998.

EARLEY, P. C., ANG, S. **Cultural intelligence: Individual interactions across cultures**. Palo Alto, CA: Stanford University Press, 2003.

EITO-BRUN, R.; RODRÍGUEZ, M. L. 50 years of space research in Europe: a bibliometric profile of the European Space Agency (ESA). **Scientometrics**, Volume 109, Issue 1, pp 551–576, October, 2016.

EREZ, M. et al. Going global: Developing management students' cultural intelligence and global identity in culturally diverse virtual teams. **Academy of Management Learning and Education**, v. 12, n. 3, p. 330–355, 2013.

FERREIRA, M. A bibliometric study on Ghoshal's Managing across Borders. **Multinational Business Review**, Vol. 19 Issue: 4, pp.357-375, 2011.

FURRER, O.; THOMAS, H.; GOUSSEVSKAIA, A. The Structure and Evolution of the Strategic Management Field: A Content Analysis of 26 Years of Strategic Management Research. **International Journal of Management Reviews**, Vol. 10, Issue 1, pp. 1-23, March 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Atlas, 4ed. São Paulo, SP, Brasil, 2007.

GROVES, K. S.; FEYERHERM, A. E. Leader cultural intelligence in context: Testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance. **Group and Organization Management**, v. 36, n. 5, p. 535–566, 2011.

GUEDES, V. L. S.; BORSCHIVER, S. **Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica**. In: Encontro nacional de ciências da informação, 6., Salvador/BA, junho de 2005.

HE, Z.; THATCHENKERY, T. Understanding culture-specific leadership relationship in a multi-cultural virtual project team (MVPT): A case study. **International Journal of Business and Globalisation**, v. 7, n. 4, p. 446–458, 2011.

HENDERSON, L. S.; STACKMAN, R. W.; LINDEKILDE, R. Why cultural intelligence matters on global project teams. **International Journal of Project Management**, v. 36, n. 7, p. 954–967, 2018.

HUFF, K. C. Language, cultural intelligence and expatriate success. **Management Research Review**, v. 36, n. 6, p. 596–612, 2013.

KIM, Y. J.; VAN DYNE, L. Cultural Intelligence and International Leadership Potential: The Importance of Contact for Members of the Majority. **Applied Psychology: An International Review**, v. 61, n. 2, p. 272–294, 2012.

KODWANI, A. D. Cultural intelligence and engagement amongst India's IT professionals. **Singapore Management Review**, v. 33, n. 2, p. 16–28, 2011.

KURPIS, L. H.; HUNTER, J. Developing Students' Cultural Intelligence Through an Experiential Learning Activity: A Cross-Cultural Consumer Behavior Interview. **Journal of Marketing Education**, v. 39, n. 1, p. 30–46, 2017.

LIMA, J. E. et al. Measuring organizational cultural intelligence: The development and validation of a scale. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 16, n. 1, p. 9–31, 2016.

LIVERMORE, David; VAN DYNE, Linn. Cultural Intelligence: The Essential Intelligence for the 21st Century. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series, sponsored by Ingersoll Rand, SHRM Foundation, 2015. (<https://culturalq.com/wp-content/uploads/2016/05/SHRM-report.pdf>)

LORENZ, M. P.; RAMSEY, J. R.; RICHEY JR, R. G. Expatriates' international opportunity recognition and innovativeness: The role of metacognitive and cogni-

tive cultural intelligence. **Journal of World Business**, v. 53, n. 2, p. 222–236, 2018.

MACIAS-CHAPULA, C. A. O papel da informetria e da cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 27, n. 2, p. nd, 1998.

MAGNUSSON, P.; SCHUSTER, A.; TARAS, V. A Process-Based Explanation of the Psychic Distance Paradox: Evidence from Global Virtual Teams. **Management International Review**, v. 54, n. 3, p. 283–306, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTÍNEZ SÁNCHEZ, M. A.; DÍAZ HERRERA, M.; LIMA FERNÁNDEZ, A. I. Un análisis bibliométrico de la producción académica española en la categoría de Trabajo Social del Journal Citation Report - A bibliometric analysis of Spanish production of Social Work category according to the Journal Citation Report. **Cuadernos de Trabajo Social**, Vol. 27-2, p. 429-438, 2014.

MCCAIN, K. W. Mapping economics through the journal literature: An experiment in journal cocitation analysis. **J. Am. Soc. Inf. Sci.**, 42: 290-296, 1991.

MOON, T. Organizational Cultural Intelligence: Dynamic Capability Perspective. **Group and Organization Management**, v. 35, n. 4, p. 456–493, 2010.

MOURA, M. L. S.; FERREIRA, M. C.; PAINE, P. A. **Manual de elaboração de projetos de pesquisa**. Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro; 1998.

NG, K.Y., VAN DYNE, L., ANG, S. Cultural intelligence: a review, reflections, and recommendations for future research. In: Ryan, A.M., Leong, F.T.L., Oswald, F. (Eds.), *Conducting Multinational Research Projects in Organizational Psychology*. **American Psychological Association**, Washington, DC, pp. 29–58, 2012.

PRESBITERO, A. It's not all about language ability: motivational cultural intelligence matters in call center performance. **International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 11, p. 1547–1562, 2017.

PRESBITERO, A. Cultural intelligence (CQ) in virtual, cross-cultural interactions: Generalizability of measure and links to personality dimensions and task performance. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 50, p. 29–38, 2016.

PRITCHARD, A. Statistical Bibliography or Bibliometrics. **Journal of Documentation**, 25, 348-349, 1969.

RAMOS-RODRÍGUEZ, A.; RUÍZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000. **Strat. Mgmt. J.**, 25: 981-1004, 2004.

RAMSEY, J. R.; BARAKAT, L. L.; AAD, A. A. Commitment to the Study of International Business and Cultural Intelligence: A Multilevel Model. **Journal of Teaching in International Business**, v. 25, n. 4, p. 267–282, 2014.

RAMSEY, J. R.; LORENZ, M. P. Exploring the impact of cross-cultural management education on cultural intelligence, student satisfaction, and commitment. **Academy of Management Learning and Education**, v. 15, n. 1, p. 79–99, 2016.

RINCON-PATINO, J.; RAMIREZ-GONZALEZ, G.; CORRALES, J. Exploring machine learning: A bibliometric general approach using Citespace. **F1000 Research**, 7. 1240. August, 2018.

ROCKSTUHL, T. et al. Putting Judging Situations Into Situational Judgment Tests: Evidence From Intercultural Multimedia SJTs. **Journal of Applied Psychology**, v. 100, n. 2, p. 464-480, Mar 2015.

ROCKSTUHL, T.; SEILER, S.; ANG, S.; VAN DYNE, L.; ANNEN, H. 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: 825–840, 2011.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: A construção do conhecimento**. 5. ed. revisada (conforme NBR 6.023/2000). Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SMALL, H. Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents. **J. Am. Soc. Inf. Sci.**, 24: 265-269, 1973.

SOUSA, Cátia et al. Evidências métricas da adaptação da escala de inteligência cultural numa amostra portuguesa. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v.28, n. 2, p. 232-241, jun. 2015.

STERNBERG, R. J. A framework for understanding conceptions of intelligence. In: Sternberg RJ and Detterman DK (eds) What is Intelligence? Contemporary Viewpoints on its Nature and Definition. **Norwood: Ablex**, pp. 3–15, 1986.

STERNBERG, R. J. **Metaphors of Mind – Conceptions of the Nature of Intelligence**, NY: Cambridge University Press, 1990.

STERNBERG, R. J. Culture and intelligence. **American Psychologist** 59, 325–338, 2004.

STORY, J. S. P.; BARBUTO JR., J. E. Global mindset: A construct clarification and framework. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 18, n. 3, p. 377–384, 2011.

TEECE, et al. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, 18, 509-533, 1997.

TEMPLER, K. J.; TAY, C.; CHANDRASEKAR, N. A. Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment. **Group and Organization Management**, v. 31, n. 1, p. 154–173, 2006.

TULEJA, E. A. Developing Cultural Intelligence for Global Leadership Through Mindfulness. **Journal of Teaching in International Business**, v. 25, n. 1, p. 5–24, 2014.

VAN DYNE, L., ANG, S., NG, K-Y., ROCKSTUHL, T., TAN, M.L., KOH, C. Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence: Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence (CQ). **Social and Personal Psychology: Compass**, 6/4: 295-313, 2012.

VELEZ-CALLE, A.; ROMAN-CALDERON, J. P.; ROBLEDO-ARDILA, C. The cross-country measurement invariance of the Business Cultural Intelligence Quotient (BCIQ). **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 18, n. 1, p. 73–86, 2018.

WITTE, A. E. The Global Awareness Curriculum in International Business Programs: A Critical Perspective. **Journal of Teaching in International Business**, v. 21, n. 2, p. 101–131, 2010.

YITMEN, I. Organizational cultural intelligence: A competitive capability for strategic alliances in the international construction industry. **Project Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 5–25, 2013.

VAN ECK, N.J., & WALTMAN, L. VOS: a new method for visualizing similarities between objects. In H.-J. Lenz, & R. Decker (Eds.), **Advances in Data Analysis: Proceedings of the 30th Annual Conference of the German Classification Society** (pp. 299-306), Springer, 2007.

VAN ECK, N.J.; WALTMAN, L. How to normalize cooccurrence data? An analysis of some well-known similarity measures. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, 60(8), 1635-1651, 2009.

VAN ECK, N.J.; WALTMAN, L. Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. **Scientometrics**, 84: 523-538, 2010.

VAN DYNE, L., ANG, S., KOH, C. Development and validation of the CQS. In: Ang, S., Van Dyne, L. (Eds.), **Handbook of Cultural Intelligence**. M. E. Sharpe, New York, pp. 16–38, 2008.

VAN DYNE, L.; ANG, S.; TAN, M.L. Cultural Intelligence. **Oxford bibliographies**, 2017. <http://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0115.xml>

ZANDER, L.; MOCKAITIS, A. I.; BUTLER, C. L. Leading global teams. **Journal of World Business**, v. 47, n. 4, p. 592–603, 2012.

ZUPIC, I.; ČATER, T. Bibliometric Methods in Management and Organization. **Organizational Research Methods**, 18(3), 429–472, 2015.