

As Vantagens de Ser Global: A Experiência Internacional como Diferencial de Carreira

CAMILA DA CUNHA ALMEIDA

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS (EBAPE)

JULIANA ARCOVERDE MANSUR KOPP

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS (EBAPE)

LUCIA BARBOSA DE OLIVEIRA

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS (EBAPE)

As Vantagens de Ser Global: A Experiência Internacional como Diferencial de Carreira

1. INTRODUÇÃO

A intensificação do processo de globalização vem encurtando as distâncias entre os países. Organizações se conectam a consumidores e fornecedores ao redor do mundo (STOHL, 2001), ao mesmo tempo em que crescem as fusões, aquisições e investimentos internacionais (JAVIDAN; HOUSE, 2001). Essa realidade tem ampliado a importância de profissionais capazes de promover a integração de pessoas de diferentes nacionalidades e culturas (GOSLING; MINTZBERG, 2003; JAVIDAN; HOUSE, 2001).

Nesse contexto, a Inteligência Cultural (CQ) – definida como a habilidade de agir de forma efetiva em situações que englobam diversidade cultural (EARLEY; ANG, 2003) – passa a ser uma competência cada vez mais valorizada pelas organizações com atuação global. A fim de proporcionar o desenvolvimento dessas competências, programas de mobilidade acadêmica internacional vêm sendo estimulados, através de incentivos governamentais, acordos de cooperação internacional e convênios entre universidades ao redor do mundo (PÉRICO; GONÇALVES, 2018).

Diante desse cenário, o presente estudo tem por objetivo de analisar o impacto de experiências acadêmicas mono e multiculturais durante o curso de graduação sobre a atratividade de candidatos a estágio. Mais especificamente, procuramos avaliar o impacto dessas experiências sobre a inteligência cultural, competências de gestão e empregabilidade, na percepção de profissionais envolvidos na seleção de pessoas. Também avaliamos se a distância psíquica do país do intercâmbio em relação ao Brasil afeta essas variáveis e testamos o efeito mediador da inteligência cultural sobre a relação entre a experiência de intercâmbio e a avaliação dos candidatos.

Para a consecução dos objetivos propostos, foi realizado um experimento envolvendo 120 profissionais que atuam ou atuaram na seleção de pessoas. Foram elaborados quatro currículos de candidatos a estágio profissional, com a manipulação de sua experiência internacional, que poderia ser nenhuma experiência, uma experiência nos Estados Unidos, uma experiência em Singapura, ou múltiplas experiências em três países (Estados Unidos, Alemanha e Singapura).

Por meio deste estudo, buscamos contribuir para a literatura relacionada à inteligência cultural, mobilidade internacional e distância psíquica. Enquanto estudos anteriores foram predominantemente conduzidos com expatriados e times multiculturais, procuramos agregar ao conhecimento neste campo ao avaliar a influência de experiências acadêmicas internacionais vividas por alunos de graduação no desenvolvimento da CQ. Além disso, buscamos preencher uma lacuna na literatura sobre carreira e empregabilidade, já que não encontramos estudos nacionais com foco na influência dessas experiências multiculturais sobre o desenvolvimento de competências de gestão e sobre a atratividade do estudante, na percepção de potenciais empregadores.

Em termos aplicados, os resultados podem ser úteis para o crescente número de instituições de ensino superior que investem ou pretendem investir em convênios com universidades no exterior, ou em outras iniciativas que permitam o desenvolvimento da inteligência cultural de seus alunos. Além disso, o estudo também é relevante na medida em que chama a atenção para a importância de políticas públicas que promovam o intercâmbio internacional de estudantes brasileiros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Mobilidade Acadêmica Internacional

A internalização das instituições de ensino superior pode ser descrita como “o processo no qual se integra uma dimensão internacional e intercultural ao ensino, à pesquisa e aos serviços de uma instituição” (KNIGHT, 1993, p. 7). Segundo Crossman e Clarke (2010), a internacionalização da universidade é observada em duas principais áreas. A primeira diz respeito à introdução da internacionalização na grade curricular, com métodos de ensino que envolvem o uso de exemplos internacionais e comparações entre culturas. A segunda área concerne a promoção do intercâmbio internacional (programas de mobilidade).

Nas últimas décadas, o intercâmbio acadêmico universitário vem ganhando força e se tornando uma das formas mais intensas de internacionalização da universidade (KNIGHT, 2014). De acordo com dados da OCDE (2018), o número de estudantes internacionais em programas de ensino superior ao redor do mundo mais que dobrou em duas décadas, aumentando de dois milhões em 1998 para cinco milhões em 2016.

Os programas de mobilidade na universidade vêm sendo estimulados por incentivos governamentais, acordos de cooperação internacional e convênios entre universidades ao redor do mundo (PÉRICO; GONÇALVES, 2018). O desenvolvimento desses programas vem avançando mais fortemente desde a década de 1980, quando o programa de mobilidade Erasmus foi criado na Europa. Financiado pela Comissão Europeia (EC), o programa fomenta a cooperação transnacional através da mobilidade de jovens, estudantes e professores do ensino superior e voluntários ao redor do mundo (EC, 2017). Com o sucesso do Erasmus, outros projetos de mobilidade de estudantes universitários começaram a surgir ao redor do mundo. Na Austrália, foi criado um programa similar na década de 1990, que engloba a região da Ásia-Pacífico, o *University Mobility in Asia and the Pacific* (UMAP). O UMAP visa alargar os conhecimentos sobre os sistemas cultural, econômico e social dos países da região, através da cooperação entre instituições de ensino superior (UMAP, 2019).

No Brasil, o Ministério da Educação criou, em 2011, o programa Ciências sem Fronteiras (CsF), que tem como objetivos expandir e internacionalizar estudos na ciência e tecnologia, aumentando a competitividade brasileira por meio da mobilidade internacional (CsF, 2019). Além de programas financiados pelos governos, também há organizações privadas que estimulam a mobilidade global. Um exemplo é a AIESEC, que facilita a cooperação de jovens ao redor do mundo por meio do intercâmbio de voluntários e de estudantes em busca de estágio profissional (AIESEC, 2019).

Segundo Crossman e Clarke (2010), os principais benefícios da experiência internacional incluem o desenvolvimento de redes de relacionamento mais amplas, o aprendizado vivencial, a aquisição e expansão do conhecimento de idiomas e o desenvolvimento de competências valorizadas profissionalmente, tais como a inteligência cultural, conforme discutido a seguir.

2.2 Inteligência Cultural

Schmidt e Hunter (2000) definem a inteligência geral (IQ) como a habilidade de compreender conceitos e de solucionar problemas. Ao longo dos anos, o debate sobre inteligência vem se ampliando para abranger outras áreas, tais como a Inteligência Emocional, Inteligência Social e Inteligência Prática. Com a realidade do mundo globalizado, viu-se necessário estudar a inteligência que abarca a resolução de problemas em situações interculturais, surgindo o conceito de Inteligência Cultural (CQ).

A Inteligência Cultural pode ser definida como a habilidade de agir de forma efetiva em situações que englobam diversidade cultural (EARLEY; ANG, 2003). O conceito foi desenvolvido com base na teoria de Sternberg e Detterman (1986), segundo a qual haveria uma

integração de múltiplos tipos de inteligência de um indivíduo: inteligência meta-cognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental. Assim, a CQ é um constructo composto por esses subcomponentes (ANG; VAN DYNE; KOH, 2006).

O componente meta-cognitivo da CQ concerne ao nível de consciência cultural do indivíduo durante interações interculturais, e à capacidade de planejar, monitorar e revisar seus modelos mentais a respeito da cultura de diferentes países ou grupos de pessoas (NG; VAN DYNE; ANG, 2012). Segundo Brislin, Worthley e MacNab (2006), uma pessoa com alto nível de CQ meta-cognitivo questiona ativamente suas suposições e conceitos culturais, ajustando-os durante e após as interações.

O componente cognitivo diz respeito ao conhecimento de normas, práticas e convenções de diferentes culturas, como o conhecimento dos sistemas legais, econômicos e sociolinguísticos (NG; VAN DYNE; ANG, 2012). Tal conhecimento pode ser adquirido por meio da educação ou de experiências pessoais (conhecimento prático). De acordo com Brislin, Worthley e MacNab (2006), uma pessoa com alto nível de CQ cognitivo entende as diferenças e similaridades entre culturas.

Segundo Ang, Van Dyne e Koh (2006), o componente motivacional da CQ relaciona-se com o desejo de se adaptar a um ambiente não-familiar, que envolva aprender e agir em situações interculturais. Um indivíduo com altos níveis desse componente possui forte desejo de superar as frustrações causadas ao interagir com diferentes culturas, sendo esse desejo motivado por interesses intrínsecos (ENGLE; COWNE, 2014). Ademais, teorias defendem que a presença do componente motivacional é fundamental para o desenvolvimento dos componentes cognitivo e meta-cognitivo (NG; VAN DYNE; ANG, 2012).

O componente comportamental, por sua vez, diz respeito ao uso apropriado de comportamentos verbais e não-verbais ao interagir com indivíduos de diferentes culturas (NG; VAN DYNE; ANG, 2012). Segundo Ang *et al.* (2007), um indivíduo com altos níveis desse componente apresenta comportamento culturalmente adequado durante a interação, usando palavras, gestos, tom de voz e expressões faciais apropriadas.

Com o objetivo de medir os níveis de Inteligência Cultural e de seus subcomponentes em um indivíduo, Ang *et al.* (2007) desenvolveram uma escala de 20 itens: quatro itens que avaliam o componente meta-cognitivo; seis itens que avaliam o componente cognitivo; cinco que avaliam o componente motivacional e cinco que avaliam o comportamental. Como esses subcomponentes englobam diferentes capacidades que juntas formam o conceito geral de Inteligência Cultural, a junção das avaliações individuais dos componentes fornece a mensuração do nível geral de Inteligência Cultural. Os estudos de Ang *et al.* (2007) mostraram que esses os 20 itens da Escala de Inteligência Cultural (CQS) possuem boas propriedades psicométricas em diferentes amostras, países e espaços no tempo.

2.3 Experiência Internacional e Inteligência Cultural

Bandura (1971) desenvolveu a teoria da aprendizagem social que defende que novos padrões de comportamentos podem ser adquiridos por meio da observação do comportamento de outras pessoas. O intercâmbio internacional é um exemplo de experiência que desafia os modelos mentais – padrões de pensamento e comportamento – de um indivíduo, na medida em que este interage com pessoas de diferentes culturas e observa seus modos de vida. Além disso, a teoria da aprendizagem situada (LAVE; WENGER, 1991) sugere que experiências internacionais expõem o indivíduo a atividades e contextos sociais que fomentam o entendimento das diferenças interculturais. Como resultado, ao longo dos últimos anos, diversos estudos têm avaliado o papel da experiência internacional no desenvolvimento da inteligência cultural.

Thomas e Inkson (2004, p. 71), por exemplo, sugerem que “a experiência internacional é a forma mais importante de desenvolver a inteligência cultural”. A relação inversa foi observada por Ng, Van Dyne e Ang (2009), que afirmam que a CQ possui efeito moderador na forma com que os indivíduos transformam sua experiência internacional em aprendizagem vivencial. Dessa maneira, um indivíduo com altos níveis de inteligência cultural obteria benefícios maiores advindos de uma experiência internacional. Em suma, a CQ é afetada pela experiência internacional e ao mesmo tempo, ela impacta no nível de absorção dos aprendizados adquiridos durante a experiência.

As características da experiência internacional determinam a intensidade na qual a CQ será impactada. Estudos mostram que indivíduos cuja experiência internacional teve como natureza estudo ou trabalho possuem maiores níveis de CQ do que aqueles cuja experiência foi realizada por outras razões, como o turismo (CROWNE, 2008). O tempo de duração da experiência é outra característica analisada. Tariqeu e Takeuchi (2008) observaram uma forte relação entre a duração da experiência internacional e os componentes meta-cognitivo e cognitivo da inteligência cultural. Experimentos realizados por Crossman e Clarke (2010) mostraram que experiências de seis meses ou mais resultam em um nível de imersão mais efetivo em termos de entendimento de valores, tradições e crenças da cultural local. Nesse mesmo estudo, as autoras também descobriram que experiências internacionais são mais efetivas quando requerem um ajuste cultural significativo, fazendo com que o indivíduo saia da sua “zona de conforto” (CROSSMAN; CLARKE, 2010, p. 608).

A quantidade de países visitados durante a experiência também parece impactar a inteligência cultural. Em experiências internacionais de trabalho, o número de países visitados afeta positivamente os componentes meta-cognitivo e motivacional da CQ (SHANNON; BEGLEY, 2008), enquanto a quantidade de países visitados em experiências internacionais com outros fins afeta positivamente todos os componentes da CQ (TARIQUEU; TAKEUCHI, 2008).

2.4 Competências de Gestão

A literatura sobre competências de gestão enfatiza a importância da adaptação intercultural e de outras competências tais como proatividade, flexibilidade, comunicação, tolerância e cooperação (BIRD, 2008). Segundo Mandenhall (2008), a gestão no mundo globalizado envolve novas visões de mundo, mentalidades e perspectivas que dependem fortemente da experiência em contextos internacionais. Assim, observa-se a presença de altos níveis de CQ em gestores de sucesso.

Além de garantir competências que são pré-requisitos para muitas organizações, a CQ também aparece relacionada ao desempenho profissional. Estudos de Ang *et al.* (2007) demonstraram que profissionais expatriados com altos níveis percebidos de CQ meta-cognitivo e comportamental atendem melhor às expectativas de desempenho no trabalho. Os resultados dos estudos mostraram que indivíduos com altos níveis de CQ meta-cognitivo possuem uma maior consciência do ambiente onde estão inseridos, e aqueles que possuem o componente comportamental elevado conseguem modificar seus comportamentos de acordo com o ambiente percebido.

Outros estudos colocam a CQ como fator de destaque no desenvolvimento de competências gerenciais. Fehr e Kuo (2008) observaram que a inteligência cultural está relacionada ao desenvolvimento de relacionamentos sociais e facilidade em desenvolver *networking*. Elenkov e Manev (2009) descobriram que gestores com maior nível de CQ amplificam o efeito positivo da liderança na inovação. Prado (2006), por sua vez, identificou que os componentes cognitivo e meta-cognitivo da CQ estão positivamente relacionados com

a percepção de incertezas entre fronteiras, que é uma competência muito importante para acessar riscos envolvidos no empreendimento e expansão de negócios globais.

2.5 Distância Psíquica

Conforme já mencionado, estudos apontam que os efeitos da experiência internacional são mais positivos quando a experiência é realizada em países que demandam um ajuste cultural maior. Neste trabalho, utilizamos a distância psíquica entre países para analisar a percepção de ajuste cultural requerido.

O conceito de distância psíquica foi introduzido em 1965 por Beckerman. O autor percebeu que havia um fator comportamental afetando os relacionamentos mantidos entre compradores e fornecedores ao redor do mundo. Além da distância geográfica, ele observou que existiam outros fatores psíquicos que afetavam esse relacionamento, como as dificuldades de entendimento do idioma e as diferenças nas maneiras de conduzir o negócio.

Fletcher e Bohn (1998) definiram que a distância psíquica é uma distância que existe na mente dos indivíduos. Ela seria uma questão de percepção que depende da maneira como os indivíduos enxergam o mundo. Evans, Treadgold e Mavondo (2000, p. 376) complementaram esse pensamento dizendo que o conceito engloba a “compreensão das diferenças de cultura e negócios”.

A partir de diversas visões a respeito do conceito, Figueiredo (2009) o definiu de maneira bem completa, a partir de quatro dimensões. A primeira é a distância física, que inclui, por exemplo, distância geográfica. A segunda é a distância cultural, que diz respeito a aspectos específicos de uma cultura, como seus valores, crenças e língua. A terceira dimensão é a distância de macroambiente, que inclui, por exemplo, os sistemas social, político, legal e econômico. Por fim, tem-se a distância de negócios, envolvendo as diferentes práticas de realização de negócios. Essas quatro dimensões juntas afetam a percepção a respeito de uma cultura, que pode ser julgada como próxima ou distante.

2.6 Hipóteses do Estudo

A partir da literatura apresentada, foi possível observar que a experiência acadêmica internacional tem efeito positivo sobre a inteligência cultural e que esta, por sua vez, influencia positivamente o desenvolvimento de competências de gestão.

Visando corroborar essas evidências e ampliar o conhecimento relacionado aos fatores que contribuem para promover a atratividade de estudantes universitários no mercado de trabalho, propomos as seguintes hipóteses.

Hipótese 1: Candidatos que realizaram intercâmbio internacional na graduação, em comparação com os que não realizaram, terão maiores níveis de (a) inteligência cultural (CQ), (b) competências de gestão e (c) intenção de contratação, na percepção dos avaliadores.

Hipótese 2: Candidatos que realizaram intercâmbio internacional na graduação em mais de um país, em comparação com os que realizaram em apenas um país ou não realizam intercâmbio, terão maiores níveis de (a) inteligência cultural (CQ), (b) competências de gestão e (c) intenção de contratação, na percepção dos avaliadores.

Com base na literatura sobre distância psíquica, propomos que os candidatos a estágio que realizaram seu intercâmbio em país psiquicamente distante do Brasil serão avaliados mais positivamente do que os candidatos que realizaram seu intercâmbio em país psiquicamente próximo do Brasil.

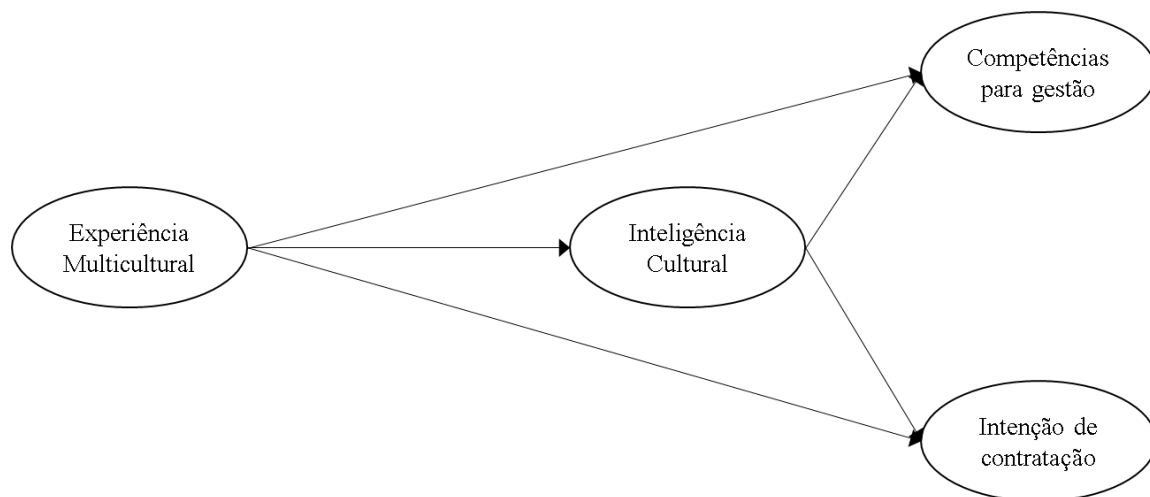
Hipótese 3: Candidatos que realizaram intercâmbio internacional em país psiquicamente distante do Brasil, em comparação com os que realizaram em país psiquicamente próximo, terão maiores níveis de (a) inteligência cultural (CQ), (b) competências de gestão e (c) intenção de contratação, na percepção dos avaliadores.

Por fim, propomos que a inteligência cultural media a relação entre o nível da experiência internacional e as competências de gestão percebidas pelo avaliador e a intenção de contratação.

Hipótese 4: A inteligência cultural (CQ), na percepção dos avaliadores, é um mediador da relação positiva entre o nível da experiência internacional e (a) competências de gestão percebidas e (b) intenção de contratação.

A Figura 1 apresenta o modelo proposto.

Figura 1 – Modelo Proposto



3. METODOLOGIA

Para testar as hipóteses do presente estudo, desenvolvemos um experimento composto por quatro cenários, avaliados de forma independente pelos participantes do estudo (1x4, *between subjects*). Optamos pela condução de um experimento por ser o único método que avalia a relação de causa e efeito entre variáveis, atribuindo tal relação às variáveis investigadas. Além dessa singularidade, outra vantagem do experimento é sua alta validade interna, pelo controle das variáveis investigadas, bem como de suas manipulações.

3.1 Universo e Amostra

No total, 131 respondentes participaram do estudo. Destes, 11 participantes não completaram o questionário, resultando em 120 respostas completas e válidas. Os participantes têm média de idade de 32,4 anos, sendo 63% do sexo feminino. A média de anos de experiência foi de 9,6 anos. Com relação ao cargo atual, 54% dos respondentes afirmaram ser analistas ou posições superiores. No que concerne à área de atuação dentro da empresa, 35% dos respondentes atuam em Recursos Humanos. Dos demais participantes, 38% trabalham em áreas que contratam estagiários. Com relação à formação, 53% possuem pós-graduação.

O questionário foi distribuído com apoio da ferramenta *Qualtrics*. A pesquisa começou com um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que continha o objetivo geral do estudo

e informações sobre confidencialidade e anonimato, segurança na participação e dados do pesquisador. Em seguida, o participante foi apresentado à explicação de que o objetivo do estudo era a avaliação de um candidato a estágio profissional, a partir das informações presentes em seu currículo.

O primeiro bloco visava avaliar se o perfil do respondente se encaixava no universo da pesquisa. Foram realizadas perguntas a respeito do cargo atual, área de atuação e anos de experiência. No bloco seguinte, cada participante foi exposto aleatoriamente a um dos quatro currículos elaborados, que incluíam um nome comum *unissex*, formação acadêmica, atividades extracurriculares, trabalho voluntário e conhecimentos de línguas e ferramentas gerenciais.

Os currículos não variavam em conteúdo a respeito do nome do candidato, faculdade atual, trabalho voluntário e conhecimentos. As variáveis independentes eram o intercâmbio realizado pelo candidato (ausência x monocultural x multicultural) e, em caso de intercâmbio monocultural, foram desenvolvidos dois currículos, com intercâmbios em países culturalmente diferentes. Além disso, nas atividades extracurriculares, todos os currículos apresentavam projeto de consultoria. Em caso de presença de intercâmbio no currículo, o(s) projeto(s) consta(m) como realizado(s) na instituição de ensino internacional. Nos currículos com ausência de intercâmbio, o projeto consta como realizado na instituição de ensino brasileira. A duração de todos os intercâmbios e dos projetos de consultoria eram iguais em todos os currículos, já que não era o foco da pesquisa analisar o efeito da duração da experiência internacional.

Os respondentes foram convidados a ler atentamente o currículo e responder às questões acerca da inteligência cultural, competências de gestão e intenção de contratação do candidato, com base nas informações contidas em seu currículo. Para finalizar, foram realizadas perguntas a respeito do conteúdo do currículo, para verificar a atenção dos respondentes e a eficiência da manipulação. Por fim, foram coletadas informações a respeito do gênero, idade do respondente e formação.

3.2 Desenvolvimento dos Materiais de Estímulo

Os respondentes foram expostos aleatoriamente a um currículo dentre um conjunto de quatro currículos, a fim de testarmos os efeitos da ausência e presença de intercâmbio, e também da qualidade do intercâmbio em termos de número de países e distância psíquica desses países em relação ao Brasil. Em todos os currículos, o objetivo era de estágio profissional.

O primeiro passo para a construção dos currículos foi a escolha do nome do candidato. Para isto, foi realizado um estudo piloto com 15 participantes, a fim de neutralizar a percepção de gênero do candidato. Foram escolhidos nove nomes utilizados tanto para homens quanto para mulheres. Cada participante deveria classificar o nome como “feminino”, “masculino” ou “neutro”. Após analisar os resultados, dois nomes obtiveram um maior número de neutralidades e melhor distribuição entre os gêneros. O nome final, escolhido por parcimônia, foi “Kim”. Além disso, os sobrenomes escolhidos foram “Oliveira” e “Rodrigues” que, além de serem nomes comuns no Brasil, se mostram nulos com relação a estereótipos de raça e status social (IBGE, 2010).

O segundo passo foi escolher o país de intercâmbio e sua duração. Foi utilizado como parâmetro a configuração do programa de intercâmbio acadêmico IBEA (*International Business Education Alliance*), ofertado pela Escola Brasileira de Educação Pública e de Empresas (FGV-EBAPE). Neste programa, os participantes estudam em três universidades de três países e continentes diferentes: University of Mannheim, na Alemanha; University of South Carolina, nos Estados Unidos, e ESSEC Business School, campus de Singapura. O período de duração em cada destino é de seis meses, totalizando um ano e meio. A experiência IBEA foi designada ao currículo que aborda o intercâmbio acadêmico multicultural.

Dentre os países integrantes do IBEA, precisava-se escolher o mais próximo e o mais distante psiquicamente do Brasil. Para isto, foi utilizado o Índice de Distância Psíquica (IDP) – desenvolvido por Rezende, Dib e Figueiredo (2014) – que estabelece a dimensão da distância psíquica de diversos países em relação ao Brasil. No IDP, Estados Unidos aparece, dentre os países do IBEA, como o mais próximo psiquicamente do Brasil e Singapura, como o mais distante. Dessa maneira, Estados Unidos e Singapura foram utilizados, respectivamente, no currículo com experiência monocultural em país psiquicamente próximo ao Brasil e com experiência monocultural em país psiquicamente distante ao Brasil. As experiências acadêmicas monoculturais também foram apresentadas com duração de um ano e meio, mesmo período de duração do IBEA.

O próximo passo foi desenvolver as atividades realizadas pelo candidato, onde optou-se por atividades extracurriculares comuns entre universitários, como Bolsa de Iniciação Científica, representação de classe e trabalho voluntário. Essas atividades foram comuns a todos os currículos. Como durante o IBEA os integrantes realizam projetos acadêmicos nos países, foi adicionado às atividades extracurriculares um “projeto de consultoria”. No currículo do candidato sem a experiência de intercâmbio, o projeto de consultoria consta como realizado na instituição de ensino brasileira. No currículo com o intercâmbio, o projeto de consultoria consta como realizado na respectiva instituição de ensino superior. Todos os projetos tinham a mesma duração total. Em todas as atividades extracurriculares foi mantido o cuidado em elaborar uma descrição genérica e abrangente, para não demonstrar nenhuma *expertise* no candidato em uma área de atuação particular.

Por fim, foram adicionados a todos currículos conhecimentos relevantes, como língua inglesa e conhecimento das ferramentas do Pacote Office. A Fundação Getúlio Vargas foi escolhida como a instituição de ensino superior brasileira de todos os candidatos e o curso escolhido foi bacharelado em Administração Pública e de Empresas. Nos quatro currículos constam a mesma previsão de formatura e mesmo Coeficiente de Rendimento (CR) do candidato.

3.3 Medidas

Inteligência Cultural: Para medir a Inteligência Cultural do candidato foi utilizada a Escala de Inteligência Cultural reportada pelo observador (*CQS – observer-report*), desenvolvida por Van Dyne, Ang e Koh (2008). Os autores observaram convergência de validade na mensuração da Inteligência Cultural entre a auto-avaliação (*self-report*) e a avaliação por um observador (*observer-report*). Os 20 itens da CQS abrangem os quatro subcomponentes da Inteligência Cultural – metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental. Foi utilizada uma escala Likert de 7 pontos (1=discordo fortemente; 7=concordo fortemente). A confiabilidade da escala foi de $\alpha = 0,96$.

Competências de gestão: Utilizando como embasamento o modelo *Strataplex* de habilidades gerenciais de Mumford et al. (2007), foram desenvolvidos quatro itens, cada um sobre uma categoria de habilidades, sendo elas: habilidades cognitivas, interpessoais, de negócios e estratégicas. Foi utilizada uma escala de 5 pontos (1=nada competente; 5=extremamente competente). A confiabilidade da escala foi de $\alpha = 0,83$.

Intenção de Contratar: A partir de uma escala de 7 pontos (1=não contrataria; 7=certamente contrataria), cada participante foi solicitado a indicar o quanto estaria disposto a contratar o candidato.

Variáveis de controle: A fim de avaliar o efeito do cargo e área de atuação dos respondentes, foram criadas duas variáveis *dummy*. A primeira refere-se à área do respondente (0=outras áreas; 1= Recursos Humanos) e a segunda envolve o cargo (0= profissionais juniores; 1=analistas ou superior). Como a opinião de pessoas que trabalham diretamente com

contratação de funcionários é importante, bem como a senioridade da posição, as variáveis *dummy* oferecem um controle relevante para as análises dos dados do estudo.

3.4 Verificação da Manipulação

Depois de completar os itens de medidas dependentes, os participantes precisavam indicar se o currículo observado apresentava informações sobre intercâmbio acadêmico internacional. Esta pergunta visava verificar se o respondente percebeu corretamente as experiências internacionais acadêmicas, ou a ausência delas, no currículo do candidato. Em caso de reconhecimento de intercâmbio, o participante deveria indicar a localidade dentre as opções “Estados Unidos”, “Singapura”, e “Alemanha, Estados Unidos e Singapura”. Apesar de não ser uma variável manipulada, também verificamos se os participantes perceberam a neutralidade de gênero. Os mesmos deveriam indicar qual o gênero do candidato, sendo 1=Feminino, 2=Masculino e 3=Não sei informar.

Na manipulação acerca da presença e características do intercâmbio, obtivemos resultados positivos. Portanto, o currículo que não continha a informação sobre intercâmbio foi percebido como tal, assim como os currículos que continham a informação foram percebidos corretamente ($M_{\text{sem intercâmbio}} = 0,13$; $M_{\text{intercâmbio}} = 0,97$, $p < 0,000$).

4. RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta as médias, desvios padrão, correlações bivariadas e alphas de Cronbach das escalas. Foram realizadas uma série de ANOVAs de modo a testar as análises das hipóteses levantadas. Além disso, para avaliar a hipótese de mediação, utilizamos o procedimento sugerido por Preacher et al. (2007).

Tabela 1 – Médias, desvios padrão e correlações bivariadas

| Variável | M | DP | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-------------------------------|-------|-------|-------|---------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|
| 1. Gênero | 0,63 | 0,48 | - | | | | | | | |
| 2. Idade | 32,43 | 11,15 | 0,07 | - | | | | | | |
| 3. Área | 0,35 | 0,48 | 0,03 | -0,12 | - | | | | | |
| 4. Cargo | 0,60 | 0,49 | -0,07 | 0,10 | 0,39** | - | | | | |
| 5. Experiência | 9,52 | 9,42 | 0,05 | -0,88** | -0,09 | 0,12 | - | | | |
| 6. Intercâmbio ^(a) | - | - | 0,06 | -0,03 | -0,03 | -0,11 | -0,01 | | | |
| 7. CQ | 4,91 | 1,03 | -0,03 | -0,06 | -0,23* | -0,01 | -0,12 | 0,61** | | |
| 8. Comp. gestão | 3,90 | 0,65 | -0,08 | -0,09 | -0,20* | -0,07 | -0,15 | 0,56** | 0,65** | |
| 9. Int. contratação | 5,37 | 1,18 | 0,08 | 0,02 | 0,03 | -0,09 | 0,01 | 0,55** | 0,52** | 0,66** |

Nota: N = 120; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

(a) Intercâmbio foi classificado como: 1 = Sem intercâmbio; 2 = EUA; 3 = Singapura; 4 = IBEA.

Com relação à hipótese 1, os resultados apontam que candidatos que realizaram intercâmbio, em relação aos que não realizaram, foram percebidos como possuindo maior Inteligência Cultural ($M_{\text{sem}} = 3,98$; $M_{\text{com}} = 5,22$; $p < 0,000$), maior nível de competências de gestão ($M_{\text{sem}} = 3,40$; $M_{\text{com}} = 4,07$; $p < 0,000$) e maior intenção de contratação ($M_{\text{sem}} = 4,45$; $M_{\text{com}} = 5,67$; $p < 0,00$). Logo, podemos suportar H1.

Em relação à Hipótese 2, os resultados mostram que o nível de experiência internacional dos candidatos – intercâmbio em mais de um país (programa IBEA), em apenas um país (Estados Unidos ou Singapura) e não realizaram intercâmbio – influenciam significativamente a percepção de inteligência cultural ($M_{\text{IBE A}} = 5,74$; $M_{\text{MONO}} = 4,96$; $M_{\text{SEM}} = 4,00$, $p < 0,00$), de

competências de gestão ($M_{IBEA}=4,38$; $M_{MONO}=3,90$; $M_{SEM}=3,43$; $p<0,00$) e a intenção de contratação ($M_{IBEA}=6,36$; $M_{MONO}=5,32$; $M_{SEM}=4,47$; $p<0,00$). Logo, H2 foi suportada.

No que concerne à Hipótese 3, os resultados indicam uma diferença parcialmente significativa entre o intercâmbio nos EUA e em Singapura com relação à CQ ($M_{EUA}=4,82$; $M_{SING}=5,12$, $p=0,06$) e competências de gestão ($M_{EUA}=3,80$; $M_{SING}=4,03$, $p=0,07$). A intenção de contratação não apresentou diferenças entre os cenários ($M_{EUA}=5,37$; $M_{SING}=5,28$). Logo, suportamos parcialmente H3a e H3b.

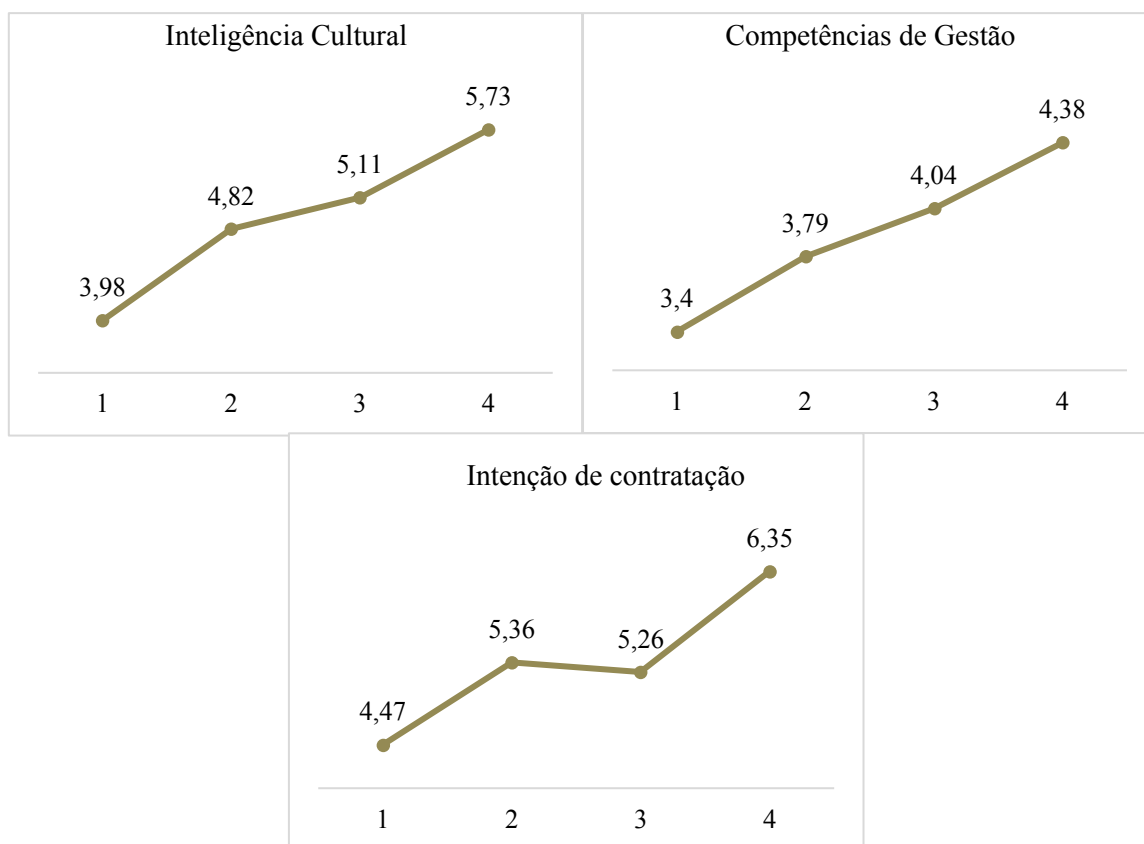
A Tabela 2 e a Figura 2 ilustram esses resultados.

Tabela 2 – Média das variáveis dependentes em função do nível do intercâmbio

| Currículo | N | Inteligência Cultural | | Competências de gestão | | Intenção de contratação | |
|--------------------|----|-----------------------|------|------------------------|------|-------------------------|------|
| | | M | DP | M | DP | M | DP |
| 1. Sem Intercâmbio | 31 | 3,98 | 0,89 | 3,40 | 0,46 | 4,47 | 0,17 |
| 2. EUA | 30 | 4,82 | 0,59 | 3,79 | 0,45 | 5,36 | 0,18 |
| 3. Singapura | 28 | 5,11 | 0,66 | 4,04 | 0,52 | 5,26 | 0,18 |
| 4. IBEA | 31 | 5,73 | 1,01 | 4,38 | 0,70 | 6,35 | 0,17 |
| Teste F | | 38,51** | | 23,53** | | 29,68** | |

N = 120; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Figura 2 – Média das variáveis dependentes em função do nível do intercâmbio^(a)



Nota: (a) Intercâmbio foi classificado como: 1 = Sem intercâmbio; 2 = EUA; 3 = Singapura; 4 = IBEA.

Com relação à hipótese de mediação (H4), seguimos o procedimento desenvolvido por Preacher et al. (2007). Consideramos, assim, o nível de intercâmbio como variável dependente, a CQ como mediadora, e competências de gestão e intenção de contratação como variáveis dependentes. Primeiramente, testamos o efeito do nível de intercâmbio na CQ, o qual se mostrou positivo e significativo ($\beta = 0,62, p < 0,000$). Como mostrado na Tabela 3, encontramos um efeito direto do nível de intercâmbio nas competências de gestão ($\beta = 0,54, p < 0,001$) e na intenção de contratação ($\beta = 0,55, p < 0,001$) no modelo sem o mediador (passo 1). Igualmente, encontramos um efeito direto positivo da CQ (o mediador) em competências de gestão ($\beta = 0,55, p < 0,001$) e na intenção de contratação ($\beta = 0,31, p < 0,01$) (passo 2). Para confirmar que os efeitos que o nível de intercâmbio exerce nas variáveis dependentes são mediados pela inteligência cultural, analisamos a significância do efeito indireto estimado pelo *bootstrapping*. Os resultados confirmam a mediação parcial, apoiando assim H4 – ver Tabela 3.

Tabela 3 – Resultados da mediação de CQ na relação entre nível de intercâmbio e variáveis dependentes

| | Competências de gestão | | Intenção de contratação | | | | | |
|---------------------------------|------------------------|--------------------|-------------------------|------------|------|------|------|------|
| | Passo 1 | Passo 2 | Passo 1 | Passo 2 | | | | |
| Controle | | | | | | | | |
| Área | 0,04 | -0,14 | 0,06 | -0,02 | | | | |
| Cargo | -0,16 ⁺ | -0,18 ⁺ | -0,06 | -0,05 | | | | |
| Efeitos Principais | | | | | | | | |
| Intercâmbio | 0,54** | 0,12* | 0,55** | 0,36** | | | | |
| CQ | | 0,35** | | 0,31** | | | | |
| Teste F | 19,46** | 29,56** | 17,09** | 16,15** | | | | |
| R ² (ΔR^2) | 0,34 | 0,51(0,17) | 0,31 | 0,34(0,03) | | | | |
| Efeitos Indiretos da CQ | | | | | | | | |
| | B | SE | Z | P | B | SE | Z | P |
| Intercâmbio por meio da CQ | 0,19 | 0,05 | 5,12 | 0,00 | 0,20 | 0,07 | 2,90 | 0,01 |

Nota: N=120; ⁺p < 0,10; *p < 0,05; **p < 0,01

A Tabela 4 mostra uma síntese dos resultados encontrados.

Tabela 4 – Síntese dos resultados

| Hipótese | Proposição | Variável dependente | Resultado |
|----------|----------------------------------------------------|-------------------------|-----------|
| H1 | Intercâmbio > Sem intercâmbio | CQ | Suportado |
| | | Competências de gestão | Suportado |
| | | Intenção de contratação | Suportado |
| H2 | Intercâmbio Multicultural > Intercâmbio em um país | CQ | Suportado |
| | | Competências de gestão | Suportado |
| | | Intenção de contratação | Suportado |
| H3 | Intercâmbio Singapura > Intercâmbio USA | CQ | Parcial |
| | | Competências de gestão | Parcial |
| | | Intenção de contratação | Não |
| H4 | Currículo → CQ → DVs | Competências de gestão | Suportado |
| | | Intenção de contratação | Suportado |

5. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados do presente estudo mostraram que o nível de experiência internacional do candidato a estágio influencia positivamente a percepção dos avaliadores quanto à sua inteligência cultural e competências de gestão, bem como suas chances de contratação.

Thomas e Inkson (2004, p. 71) afirmaram que “a experiência internacional é a forma mais importante de desenvolver a inteligência cultural”, ponto que encontra suporte nos resultados deste estudo. A partir de um cenário experimental, em que foram avaliados currículos de candidatos a estágio, verificamos que a experiência de intercâmbio acadêmico durante a graduação influencia positivamente a inteligência cultural percebida.

Além disso, certas características do intercâmbio parecem trazer benefícios ainda maiores em relação à CQ e às competências de gestão. Os resultados aqui obtidos corroboram pesquisas anteriores que observaram uma relação positiva entre a quantidade de países visitados na experiência internacional e o nível de inteligência cultural (SHANNON; BEGLEY, 2008). O intercâmbio em vários países aumenta em 0,8 ponto o nível de CQ percebido em comparação com quem realizou intercâmbio em apenas um país. Além disso, as chances de contratação aumentam cerca de 12%. Dessa forma, a quantidade de experiências acadêmicas internacionais impacta positivamente a visão dos avaliadores na análise curricular de candidatos.

Pesquisas anteriores apontaram que as experiências internacionais são mais efetivas quando requerem um ajuste cultural significativo (CROSSMAN; CLARKE, 2010, p. 608). No entanto, os resultados deste estudo não mostraram diferenças significativas entre candidatos cuja experiência interacional foi realizada nos Estados Unidos, relativamente aos candidatos que realizaram intercâmbio em Singapura, um país com distância psíquica superior e que, portanto, exigiria um ajuste cultural maior. Um aspecto que pode ter contribuído para este resultado é a possível percepção de qualidade do ensino nas universidades nos Estados Unidos, relativamente às de Singapura. Por exemplo, dos quinze melhores cursos de Administração do mundo, seis estão localizados nos Estados Unidos e apenas um em Singapura (EXAME, 2017). A percepção de que as universidades norte-americanas são melhores pode ter influenciado positivamente a avaliação do candidato, neutralizando os benefícios da experiência em uma cultura mais “desafiadora”.

Além de confirmar o efeito direto da CQ sobre as competências de gestão e sobre a intenção de contratação, os resultados deste estudo também revelaram que a CQ media a relação positiva entre a experiência internacional objetiva e essas variáveis.

Em suma, os resultados sugerem que investimentos que visam promover a inteligência cultural por meio de experiências acadêmicas internacionais podem dar um retorno significativo, na medida em que permitem o desenvolvimento das competências de gestão e contribuem para a empregabilidade dos intercambistas.

5.1 Limitações do estudo

Apesar das inúmeras vantagens associadas ao método experimental, é importante reconhecer a baixa validade externa, especialmente em relação à percepção de inteligência cultural e competências de gestão, que envolvem itens subjetivos que não podem ser julgados apenas pela análise curricular.

Além disso, a amostra do estudo foi pequena e heterogênea. Seria interessante uma pesquisa envolvendo profissionais que atuam especificamente com recrutamento e seleção, já que estes lidam diariamente com triagem de currículos e com a análise de perfil de candidatos. Sugerimos, portanto, a replicação do presente experimento com amostras maiores e exclusivamente compostas por profissionais com esse perfil.

5.2 Contribuições Teóricas

Este estudo foi baseado em diversos construtos da literatura relacionada à inteligência cultural, mobilidade internacional, distância psíquica e competências gerenciais. Os resultados aqui encontrados corroboram a literatura quanto ao efeito positivo de experiências internacionais sobre a CQ, competências de gestão e empregabilidade, assim como o efeito da CQ sobre competências de gestão e empregabilidade – na percepção de recrutadores.

No entanto, cumpre ressaltar que, no presente estudo, demos foco à vivência de diferentes experiências acadêmicas internacionais durante a graduação, enquanto estudos anteriores foram predominantemente conduzidos com expatriados e times multiculturais. Também não encontramos estudos que verificassem o impacto desse tipo de experiência sobre a percepção de potenciais empregadores. Esses dois pontos representam, portanto, importantes contribuições para o avanço do conhecimento neste campo.

Além disso, grande parte dos estudos passados focaram nos efeitos diretos da inteligência cultural, não sendo encontrado nenhum trabalho que avaliasse a CQ no papel de mediadora da relação positiva entre experiência internacional e desenvolvimento profissional. Desta forma, as evidências aqui encontradas contribuem para a construção de uma nova perspectiva de análise sobre o papel da CQ.

Finalmente, o estudo também trouxe contribuições teóricas a respeito do impacto da distância psíquica do país da experiência acadêmica em relação ao país de origem do intercambista sobre a percepção de CQ, competências e intenção de contratação. Tal análise ainda tem sido pouco explorada na literatura.

5.3 Contribuições Práticas

Alguns governos, instituições de ensino e organizações privadas têm investido na promoção de experiências acadêmicas internacionais para estimular a troca de conhecimento a nível global. Entretanto, ainda existe muito a se debater a respeito dessa temática, conforme evidenciado pelo fim do programa Ciências sem Fronteiras nos cursos de graduação públicos do Brasil em 2017. Seria importante mudar o pensamento de que os recursos destinados a programas que promovem o intercâmbio internacional são um gasto, para a ideia de que são um investimento, com retorno direto no desenvolvimento de competências dos jovens brasileiros e de estímulo à sua empregabilidade. O estudo contribui ao expor a importância de tais experiências na facilitação da inserção do jovem no mercado de trabalho.

Nosso estudo também contribui ao mostrar às instituições de ensino a importância do investimento no desenvolvimento da inteligência cultural de seus alunos, que pode ser realizada não só por meio de intercâmbios internacionais, mas também com a introdução de elementos multiculturais à sua grade curricular, como aulas em outras línguas, estudos de caso internacionais, oferta de disciplinas e conteúdo que apresentam realidades distintas. Conforme evidências aqui encontradas, promover um ambiente multicultural permite a formação de profissionais com qualidades valorizadas no mercado de trabalho.

Programas provenientes da parceria entre instituições de ensino superior, como o IBEA da Fundação Getúlio Vargas, programas de incentivo governamentais, como o Erasmus na Europa, e de organizações privadas, como a AIESEC, estão tornando a mobilidade acadêmica internacional cada vez mais acessível. Indivíduos que buscam se desenvolver, se inserir no mercado de trabalho ou buscar uma nova colocação podem melhorar suas chances investindo em experiências multiculturais. Sugere-se, portanto, que as instituições de ensino superior busquem desenvolver ou estreitar parcerias com outras universidades ao redor do globo, de forma a criar um fluxo de troca de conhecimentos, que contribuam para o desenvolvimento de competências e a empregabilidade de seus formandos.

Além de impulsionar a carreira do indivíduo, o intercâmbio internacional também pode gerar retornos mais amplos, ao formar pessoas que, por conviver com outras realidades e iniciativas, sejam capazes de promover mudanças importantes para o país. Em suma, o intercâmbio acadêmico na graduação deveria ser incentivado, na medida em que forma cidadãos globais, que conhecem outras realidades e possuem habilidades essenciais para um mundo em que as distâncias são cada vez mais curtas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIIESEC. **About Us**. Disponível em: <<https://aiesec.org/about-us>> Acesso em 11 de junho de 2019.

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, p. 335-371, 2007.

ANG, S.; VAN DYNE, L.; KOH, C. Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. **Group & Organization Management**, v. 31, p. 100-123, 2006.

BANDURA, A. **Social Learning Theory**. New York City: General Learning Press, 1971.

BECKERMAN, W. Distance and the pattern of intra-European trade. **Review of Economics and Statistics**, v. 28, p. 31-40, 1956.

BIRD, A. Assessing global leadership competencies. In: MENDENHALL *et al.* (Eds.). **Global leadership: Research, practice and development**. London: Routledge, p. 64-81, 2008.

BRISLIN, R.; WORTHLEY, R.; MACNAB, B. Cultural intelligence: Understanding behaviors that serve people's goals. **Group & Organization Management**, v. 31, p. 40-55, 2006.

CIÊNCIAS SEM FRONTEIRAS (CsF). **O que é?** Disponível em: <<http://cienciasemfronteiras.gov.br/web/csf/o-programa>> Acesso em 11 de Junho de 2019.

CROSSMAN, J.E.; CLARKE, M. International Experience and Graduate Employability: Stakeholder Perceptions on the Connection. **The International Journal of Higher Education and Educational Planning**, v. 59, n. 5, p. 599-613, 2010.

CROWNE, K.A. What leads to cultural intelligence? **Business Horizons**, v. 51, p. 391-399, 2008.

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

ELENKOV, D. S.; MANEV, I. M. Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. **Journal of World Business**, v. 44, p. 357-369, 2009.

ENGLE, R.; CROWNE, K.A. The impact of international experience on cultural intelligence: an application of contact theory in a structured short-term program. **Human Resource Development International**, v. 17, n. 1, p. 30-36, 2014.

EUROPEAN COMMISSION (EC). **Erasmus+ Annual Report 2017: overview factsheets**. Disponível em: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/erasmus-annual-report-overview-factsheets_en> Acesso em 12 de Junho de 2019.

EVANS, J.; TREADGOLD, A.; MAVONDO, F. T. Psychic distance and the performance of international retailers – a suggested theoretical framework. **International Marketing Review**, v. 17, p. 373-60, 2000.

EXAME. **Os 15 melhores cursos de administração e negócios do mundo**. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/os-15-melhores-cursos-de-administracao-e-negocios-do-mundo/>> Acesso em 1 de Julho de 2019.

FEHR, R.; KUO, E. The impact of cultural intelligence in multicultural social networks. In: **23rd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology**, San Francisco, CA, 2008.

FIGUEIREDO, O. **Mensuração da Distância Psíquica**: comparação crítica de métodos. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2009.

FLETCHER, R.; BOHN, J. The impact of psychic distance on the internationalization of the Australian firm. **Journal of Global Marketing**, v. 12, n. 2, p. 47-68, 1998.

GOSLING, J.; MINTZBERG, H. The five minds of a manager. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 11, p. 54-63, 2003.

JAVIDAN, M.; HOUSE, R. J. Cultural acumen for the global manager: Lessons from Project GLOBE. **Organizational Dynamics**, v. 29, n. 4, p. 289-305, 2001

KNIGHT, J. Internationalization: management strategies and issues. **International Education Magazine**, v. 9, n. 6, p. 21-22, 1993.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning**: Legitimate peripheral participation. Cambridge, England: Cambridge University Press, 1991.

MENDENHALL, M. (2008). Leadership and the birth of global leadership. In: MENDENHALL *et al.* (Eds.). **Global leadership**: Research, practice and development. London: Routledge, p. 1-18, 2008.

MUMFORD, T. V.; CAMPION, M. A.; MORGESON, F. P. The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. **The Leadership Quarterly**, v. 18, n. 2, p. 154-166, 2007.

NG, K. Y.; TAN, M. L.; ANG, S. Culture capital and cosmopolitan human capital: The effects of global mindset and organizational routines on cultural intelligence and international experiences. In: BURTON, A.; SPENDER J. C. (Eds.). **The Oxford Handbook of Human Capital**. Oxford, England: Oxford University Press, p. 96-120, 2011.

NG, K. Y.; VAN DYNE, L.; ANG, S. Cultural Intelligence: A review, reflections, and recommendations for future research. In: RYAN, F. T. L.; LEONG, S. W. S.; OSWALD, F. L. (Eds.). **Conducting multinational research**: applying organizational psychology in the workplace. Washington, DC: American Psychological Association, p. 29-58, 2012.

NG, K. Y.; VAN DYNE, L.; ANG, S. From experience to experiential learning: Cultural intelligence as a learning capability for global leader development. **Academy of Management Learning and Education**, v. 8, p. 511-526, 2009.

OECD. **Education at Glance 2018**: OECD Indicators. Disponível em: <https://read.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2018_eag-2018-en#page1> Acesso em 21 de Junho de 2019.

PÉRICO, F. G.; GOLÇALVES, R. B. Intercâmbio acadêmico: as dificuldades de adaptação e de readaptação. **Educação e Pesquisa**, v. 44, 2018.

PRADO, W. H. **The relationship between cultural intelligence and perceived environmental uncertainty**. Doctoral dissertation, University of Phoenix, AZ, 2006.

PREACHER, K. J.; RUCKER, D. D.; HAYES, A. F. Assessing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. **Multivariate Behavioral Research**, v. 42, p. 185-227, 2007.

- PULAKOS *et al.* Adaptability in the work place: development of taxonomy of adaptative performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, n. 4, p. 612-624, 2000.
- REZENDE, L.; DIB, L.A.; FIGUEIREDO, O.H. Distância psíquica, tamanho de mercado e os padrões de escolha dos mercados alvo: estudo quantitativo sobre as empresas brasileiras na década 2002-2011. In: **Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2017.
- SCHMIDT, F. L.; HUNTER, J. E. Select on intelligence. In: LOCKE, E. A. (Ed.). **The Blackwell Handbook of Organizational Principles**. Oxford, England: Blackwell, 2000.
- SHANNON, L.M.; BEGLEY, T.M. Antecedents of the four-factor model of Cultural Intelligence. In: ANG, S.; VAN DYNE, L. (Eds.). **Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications**. Armonk, New York: M.E. Sharp, p. 41-55, 2008.
- SOUZA, C. *et al.* Evidências métricas da adaptação da Escala de Inteligência Cultural numa amostra portuguesa. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 28, n. 2, p. 232-241, 2015
- STALLIVIERI, L. **Estratégias de internacionalização das Universidades brasileiras**. Caxias do Sul: EDUCS, 2004.
- STALLIVIERI, L. O processo de internacionalização nas instituições de ensino superior. **Educação Brasileira: Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras**, v. 24, n. 48, p. 35-57, 2002.
- STERNBERG, R. J.; DETTERRNAN, D. K. **What is intelligence?** Norwood, NJ: Ablex, 1986.
- STOHL, C. Globalizing organizational communication. In: JABLIN, F.; PUTNAM, L. (Eds.). **The New Handbook of Organizational Communication**. Accessing theory, research and methods. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- TARIQUE, I.; TAKEUCHI, R. Developing Cultural Intelligence: The roles of international nonwork experiences. In: ANG, S.; VAN DYNE, L. (Eds.). **Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications**. Armonk, New York: M.E. Sharp, p. 56-70, 2008.
- THOMAS, D.; INKSON, K. **Cultural Intelligence**. People skills for global business. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2004.
- UMAP. **About UMAP**. Disponível em: <<http://umap.org/about/>> Acesso em 10 de Junho de 2019.
- VAN DYNE, L.; ANG, S.; KOH, C. Development and validation of the CQS. In: ANG, S.; VAN DYNE, L. (Eds.). **Handbook of Cultural Intelligence**. New York: M. E. Sharpe, p. 16-38, 2008.