

INTERCULTURALIDADE E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE DAS EXPERIÊNCIAS DE INTERCÂMBIO NO ENSINO SUPERIOR

INTERCULTURALITY AND COMPETENCY DEVELOPMENT: AN ANALYSIS OF EXCHANGE EXPERIENCES IN HIGHER EDUCATION

Davi Tomaz de Castro

Universidade Federal do Ceará (UFC), Brasil
davitdc@hotmail.com

Tereza Cristina Batista Lima

Universidade Federal do Ceará (UFC), Brasil
tcblima@uol.com.br

Luis Eduardo Brandão Paiva

Universidade Federal do Ceará (UFC), Brasil
edubrandas@gmail.com

Francisco Carlos da Costa Filho

Universidade Federal de Roraima (UFRR), Brasil
carlos.costa@ufr.br

Publicação: 30.03. 2025.

Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil

Editora chefe: Profa. Dra. Daniela Mateus de Vasconcelos

Este artigo encontra-se disponível no seguinte endereço eletrônico:

<https://revistas.una.br/reuna>

Resumo

A presente pesquisa teve como objetivo analisar o processo de formação de competências por meio da prática de intercâmbio e suas influências na aprendizagem e na educação de estudantes brasileiros que realizaram intercâmbio na Alemanha e de estudantes estrangeiros que realizaram intercâmbio no Brasil, sob a perspectiva das competências cognitivas, funcionais, pessoais/comportamentais e sociais/éticas. A relevância deste estudo reside na compreensão das relações interculturais, uma vez que tem sido observado um aumento no número de estudantes que utilizam o intercâmbio como ferramenta de desenvolvimento, promovendo competências essenciais para a formação profissional e pessoal. Este estudo fornecerá à comunidade acadêmica e ao público em geral informações sobre o desenvolvimento de competências por meio dessa prática. Para atingir os objetivos propostos, foram realizadas entrevistas com dois grupos: o primeiro composto por cinco estudantes brasileiros que realizaram intercâmbio na Alemanha e o segundo por cinco estudantes estrangeiros que realizaram intercâmbio no Brasil. Utilizou-se um roteiro semiestruturado para avaliar os principais fatores de desenvolvimento de competências e identificar as áreas em que ocorreram esses desenvolvimentos, configurando uma pesquisa qualitativa. Os resultados indicaram o desenvolvimento de competências nas quatro áreas analisadas, com destaque para as competências pessoais/comportamentais, evidenciando atitudes e comportamentos maduros, além de ganhos em liderança, independência, comunicação e negociação.

Palavras-chave: Interculturalidade; Competências; Intercâmbio.

Abstract

The aim of this research was to analyze the process of competency development through exchange programs and their influences on the learning and education of Brazilian students who participated in exchange programs in Germany and foreign students who participated in exchange programs in Brazil, from the perspective of cognitive, functional, personal/behavioral, and social/ethical competencies. The relevance of this study lies in understanding intercultural relations, as there has been a notable increase in the number of students using exchange programs as a tool for development, fostering essential competencies for both professional and personal growth. This study will provide the academic community and the general public with valuable insights into competency development through this practice. To achieve the proposed objectives, interviews were conducted with two groups: the first group consisting of five Brazilian students who studied in Germany and the second group consisting of five foreign students who studied in Brazil. A semi-structured interview guide was employed to assess the main factors contributing to competency development and to identify the areas in which these developments occurred, framing the study as qualitative in nature. The results indicated competency development across the four areas analyzed, with particular emphasis on personal/behavioral competencies, highlighting the development of mature attitudes and behaviors, as well as gains in leadership, independence, communication, and negotiation skills.

Keywords: Interculturality; Skills; Exchange.

1. Introdução

As mudanças acadêmicas são consideradas uma das principais estratégias de internacionalização e um importante processo para a formação dos estudantes, pois propiciam a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para que o indivíduo possa vivenciar o mundo globalizado, além de interagir no mercado pluricultural e contribuir para o desenvolvimento social e tecnológico do país (Luce, Fagundes & Mediel, 2016; Reschke & Bido, 2017).

Observa-se que as instituições de educação superior se integram com o objetivo de preparar os acadêmicos para atuarem em um mundo globalizado, cujas exigências complexas se modificam permanentemente (Carvalho, Backes, Freitas & Colomé, 2016). Em um contexto de globalização, caracterizado por intensos fluxos migratórios, tem-se presenciado uma reestruturação nos projetos de ensino de Língua Não Materna (LNM), cada vez mais alicerçados nos princípios da internacionalização da educação.

As universidades, principais responsáveis pela qualificação e formação de profissionais a serem inseridos no mercado de trabalho, passaram a adotar diversas práticas e ferramentas com o objetivo de alcançar a excelência exigida. Dentre essas ferramentas, como o uso da tecnologia da informação, aulas presenciais e outras estratégias, há uma prática que vem ganhando cada vez mais espaço na educação e na formação de competências: o intercâmbio. Com a globalização e a internacionalização, o intercâmbio tem sido amplamente utilizado, pois possibilita que

estudantes entrem em contato com outras culturas e tenham acesso a novos métodos e experiências (Silva & Araújo, 2023).

Para Souza e Zambalde (2015), a educação tem desempenhado um papel decisivo nas agendas internacionais, transcendendo suas funções meramente cognitivas e abrindo caminho para novas perspectivas econômicas, sociais e políticas no desenvolvimento das nações. Os autores destacam que a preocupação com a formação profissional foi revitalizada com a adoção do conceito de competência como guia para decisões curriculares. Nesse contexto, o fator humano surge como um novo tipo de ativo, destacando-se pela capacidade de transformar dados e informações em conhecimento aplicável (Bravo et al., 2022; Ferreira & Baêta, 2020).

No Brasil, nas universidades federais, existiam e ainda existem diversos programas de intercâmbio, como o extinto programa Ciência sem Fronteiras (CsF) e a criação e ampliação da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), que desenvolve ações em graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão. Além desses, a Universidade Federal do Ceará, em parceria com a Universidade de Bremen (HS-Bremen), da Alemanha, desenvolve projetos relacionados a temas como administração global, logística, comércio justo, intercâmbio e qualidade.

Nesse contexto, o objetivo principal deste estudo é analisar o processo de formação de competências por meio da prática de intercâmbio e suas influências na aprendizagem e na educação de estudantes brasileiros que realizaram intercâmbio na Alemanha e de estudantes estrangeiros que realizaram intercâmbio no Brasil.

Para isso, buscou-se compreender como o intercâmbio contribui para o desenvolvimento de competências, uma vez que essa experiência promove a internacionalização do conhecimento, facilitando a troca de saberes entre diferentes contextos acadêmicos e culturais. Além de socializar práticas de estudo e fortalecer a adaptação a novas metodologias de ensino, o intercâmbio amplia a visão global dos estudantes, estimula a construção de habilidades essenciais para um mercado de trabalho cada vez mais interconectado e favorece a disseminação de práticas, valores e costumes.

2. Fundamentação teórica

2.1 Interculturalidade na Universidade Federal do Ceará

Em um mundo cada vez mais globalizado, a heterogeneidade cultural é uma realidade inegável, manifestando-se por meio de costumes, dialetos, línguas, artefatos, raças, religiões e crenças distintas. Nesse contexto, a interculturalidade é trabalhada como um conceito que abrange as diferentes formas de interação entre culturas (Clemente & Morosini, 2020).

O conceito de interculturalidade possui raízes profundas e contempla diversas perspectivas. Segundo Hang e Zhang (2023), a interculturalidade refere-se ao diálogo horizontal e sinérgico entre duas ou mais culturas, garantindo que nenhum grupo se sobreponha ao outro. Esse processo favorece a integração e a convivência harmoniosa entre as pessoas. Na América Latina, o tema emergiu como um campo

de debate pedagógico e político, questionando os modelos culturais nacionais homogeneizantes e integradores.

No Brasil, esforços significativos têm sido feitos para promover a integração e o fortalecimento da interculturalidade. No âmbito das universidades brasileiras, destacam-se iniciativas como o extinto programa Ciências sem Fronteiras, a criação e expansão da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), que desenvolve ações de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão, além de projetos como o Unibril, que fomentam debates sobre temas diversos e contemporâneos. Também merece destaque a realização de parcerias institucionais, como a colaboração entre a Universidade Federal do Ceará (UFC) e a renomada Universidade de Bremen (HS-Bremen), na Alemanha, promovendo ciclos de palestras, intercâmbio de experiências e troca de conhecimento no campo da gestão da diversidade e da interculturalidade.

A UFC tem intensificado seus programas de intercâmbio, tanto enviando estudantes brasileiros ao exterior quanto recebendo alunos estrangeiros no Brasil. Entre os métodos de admissão da universidade, destaca-se o ingresso por convênio, que permite a recepção de estudantes estrangeiros de diversas nacionalidades, incluindo aqueles provenientes do continente africano, por meio do seu Programa de Intercâmbio Cultural. Essa iniciativa fortalece a cooperação acadêmica com países em desenvolvimento e incentiva práticas voltadas à gestão de recursos humanos em um contexto intercultural.

A área de graduação da UFC tem como foco formar profissionais qualificados, desenvolvendo competências essenciais tanto no âmbito pessoal quanto no profissional. Dessa forma, busca proporcionar aos estudantes as habilidades necessárias para o sucesso em suas carreiras, ao mesmo tempo em que contribui para o desenvolvimento da sociedade. Para atingir esse propósito, além de oferecer uma grade curricular estruturada para atender a diferentes níveis de competência, a UFC incentiva estudos em contextos globais e desempenha um papel fundamental na promoção da interculturalidade.

Nesse sentido, a universidade tem implementado diversas ações e programas voltados ao aprimoramento da educação, com o intuito de ampliar a troca de experiências e o aprendizado internacional. Essas iniciativas possibilitam o desenvolvimento de competências por meio da prática do intercâmbio, enriquecendo a formação acadêmica e profissional de seus alunos.

2.2 Modelo de competências de Cheetham e Chivers

Atualmente, têm emergido estudos sobre a abordagem educacional no âmbito acadêmico, especialmente em discussões sobre o papel das Instituições de Ensino Superior na formação de competências vinculadas às dimensões econômicas, políticas e sociais (Bleiklie, 2005; Holmes & Hooper, 2000; Istance, 2003; Mulder, Gulikers, Biemans & Wesselink, 2009; Välimaa & Hoffman, 2008; Young, 2010).

Diante da diversidade que envolve o tema das competências profissionais, abrangendo diferentes tipos de ocupações, conhecimentos e habilidades, bem como a multiplicidade de abordagens sobre o conceito de competência, Cheetham e Chivers (1998) propuseram um modelo holístico. Para sua construção, os autores utilizaram diversos modelos existentes, protocolos de descrição de competências, uma ampla

revisão da literatura sobre educação e desenvolvimento profissional, além de um estudo empírico envolvendo 80 profissionais de 20 ocupações distintas. O objetivo era unificar diferentes perspectivas sobre o conceito de competência, integrando aspectos educacionais e de desenvolvimento profissional.

Considerando sua contribuição teórica e abrangência, o modelo de Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2005) foi escolhido para nortear a presente pesquisa. Esse modelo é predominantemente influenciado pelas seguintes abordagens: a competência cognitiva, que inclui conhecimentos técnicos e teóricos especializados, além do conhecimento procedimental, contextual e tácito-prático; a competência funcional, que envolve funções específicas, processos organizacionais, habilidades mentais e físicas; e a competência pessoal ou comportamental, que abrange aspectos como autoconfiança, controle emocional e habilidades interpessoais.

As competências pessoais são amplamente utilizadas em centros de avaliação para apoiar processos de recrutamento e identificar o potencial de promoção de um indivíduo. O subcomponente intraprofissional está relacionado à interação com outros profissionais e à adesão às normas da profissão, garantindo uma atuação alinhada às expectativas do ambiente de trabalho.

A competência ética, por sua vez, subdivide-se em dois aspectos: pessoal e profissional. O subcomponente pessoal está associado a princípios morais e preceitos religiosos, enquanto o subcomponente profissional refere-se ao cumprimento de códigos de conduta, ao respeito aos direitos dos clientes e à preservação do meio ambiente, entre outros aspectos fundamentais para uma atuação ética e responsável.

As metacompetências desempenham um papel essencial no aprimoramento de outras competências ou na facilitação de sua aquisição. Entre elas, destacam-se a criatividade, a capacidade de resolver problemas e as habilidades analíticas, sendo classificadas como competências genéricas de alto nível. Já as transcompetências, assim como as metacompetências, transcendem categorias específicas por serem amplamente aplicáveis em diferentes contextos. Nesse caso, sobressaem-se a comunicação eficaz e a agilidade mental, fundamentais para a adaptabilidade e o desempenho profissional.

3. Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa caracteriza-se por sua natureza qualitativa, pois busca compreender o comportamento humano a partir da estrutura de referência dos participantes (Collis & Hussey, 2005). O objetivo principal foi investigar a relação entre o desenvolvimento de competências de estudantes de intercâmbio. Nesse sentido, em termos de objetivos, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois visou identificar, registrar e analisar as características, fatores e variáveis relacionadas ao processo de intercâmbio. Além disso, procurou estabelecer relações entre essas variáveis, com o intuito de estudar as particularidades de determinado grupo, analisando, entre outros aspectos, as características e a frequência com que determinados fenômenos ocorreram nesse grupo.

O universo desta pesquisa é composto por dois grupos de estudantes de intercâmbio. O primeiro grupo é formado por cinco estudantes brasileiros que

vivenciaram a experiência de intercâmbio no exterior, especificamente na Alemanha, na Hochschule Bremen – University of Applied Sciences. O segundo grupo consiste em cinco estudantes estrangeiros que realizaram intercâmbio na Universidade Federal do Ceará (UFC).

Para a coleta de dados, adotou-se o método da entrevista semiestruturada, utilizando-se um roteiro de questões acompanhado de um gravador para o registro das respostas. O roteiro foi estruturado em duas seções: a primeira abordou o perfil sociodemográfico dos estudantes de intercâmbio, enquanto a segunda tratou de dados relacionados aos objetivos da pesquisa, segmentando as competências em grupos cognitivos, funcionais, pessoais e social/éticas. O modelo de referência para a elaboração das perguntas do questionário semiestruturado foi o modelo de competências profissionais de Cheetham e Chivers (2005).

Quanto ao tratamento dos dados, foi utilizado o método da análise de conteúdo, que, segundo Collis e Hussey (2005), é uma abordagem qualitativa que permite a análise de dados por meio de uma mensuração quantitativa, a partir de uma análise subjetiva do conteúdo.

Como resultado do processo de análise dos fragmentos dos resultados, foram organizadas quatro categorias de análise: a Competência de Conhecimento/Cognitiva, com as unidades de contexto "resolução de problemas", "pensamento estratégico" e "conhecimento situacional"; a Competência Funcional, que inclui as unidades de contexto "comunicação", "leitura e escrita" e "administração do tempo"; a Competência Pessoal/Comportamental, com as unidades de contexto "respeito ao próximo", "inteligência emocional", "habilidades interpessoais" e "capacidade de adaptação"; e, por fim, a Competência Social/Ética, que abrange as unidades de contexto "valores e ética profissionais e pessoais", "consciência social", "gestão de relacionamentos" e "liderança".

4. Análise e discussão dos Resultados

4.1 Análise sociodemográfica dos respondentes

Na primeira etapa da coleta de informações, durante as entrevistas realizadas para este estudo, foi desenvolvido um perfil para classificar os entrevistados em grupos com características semelhantes. Isso permitiu que a amostra analisada estivesse alinhada com o universo desejado, contribuindo para o alcance dos objetivos pré-definidos.

Para garantir o sigilo das identidades dos entrevistados, cada aluno foi identificado por letras e números. Os cinco (05) alunos brasileiros que vivenciaram a experiência de intercâmbio no exterior foram identificados pela sigla AB (alunos brasileiros), enquanto o grupo composto pelos cinco (05) alunos estrangeiros que estudaram no Brasil foi identificado pela sigla AE (alunos estrangeiros). As entrevistas ocorreram no ano de 2014, entre os meses de maio e agosto, e foram realizadas com estudantes do curso de Administração da Universidade Federal do Ceará (UFC). As perguntas foram previamente definidas, e a duração média das entrevistas foi de 30,44 minutos.

Os estudantes brasileiros entrevistados tinham idades entre 22 e 24 anos; quatro eram homens e uma era mulher; todos estavam concluindo o curso de Administração de Empresas na UFC, exceto o AB5, que já havia se formado na mesma universidade. O grupo de alunos estrangeiros, que estudaram no Brasil, era composto por jovens com idades entre 23 e 28 anos, sendo dois homens e três mulheres. Todos ainda estavam cursando o ensino superior. Em relação à nacionalidade, três estudantes eram alemães, um era de Cabo Verde e um de São Tomé e Príncipe. Todos os estudantes estrangeiros realizaram seus intercâmbios na Universidade Federal do Ceará (UFC), no Brasil.

4.2 Desenvolvimento de competências

Esta subseção examina o processo de desenvolvimento de competências por meio da prática de intercâmbio, abordando a aprendizagem de estudantes brasileiros que realizaram intercâmbios no exterior, assim como de alunos estrangeiros que frequentaram instituições de ensino no Brasil. Esse escopo foi definido com o objetivo de compreender de forma mais abrangente os impactos e benefícios do intercâmbio educacional.

4.2.1 Competência conhecimento/cognitiva

Os resultados da categoria de análise "Competência de Conhecimento/Cognitiva" foram examinados por meio de unidades de contexto que destacaram experiências significativas vivenciadas pelos estudantes durante o processo de intercâmbio, como o desenvolvimento de competências relacionadas à resolução de problemas, ao pensamento estratégico e ao conhecimento situacional. Vale ressaltar que as unidades de registro foram numeradas para identificar, com base nas declarações dos entrevistados, trechos que permitissem uma análise e interpretação adequadas dos dados.

A Competência de Conhecimento/Cognitiva foi analisada a partir dos fragmentos de texto extraídos das entrevistas. Nessa categoria, foram identificados 31 fragmentos, sendo que a unidade de contexto mais expressiva foi a resolução de problemas, com 58%, superando as unidades "pensar estrategicamente" (19%) e "conhecimento situacional" (23%) juntas.

Os estudantes de intercâmbio relataram, durante as entrevistas, diversas situações nas quais foram desafiados a resolver problemas de diferentes naturezas. Alguns mencionaram o amadurecimento que vivenciaram ao deixar o convívio familiar, assumindo a responsabilidade de resolver seus problemas de forma individual e independente: "Encontrei diversos problemas e tive que enfrentar situações adversas que no Brasil não passaria" (AB2); "Estar constantemente em situações inusitadas, fora do cotidiano da vida, desafia e ajuda a se acostumar com desafios. Além de não saber o que está escrito nas placas, não poder contar com a ajuda de familiares e ter que ser 'dono de casa', gerindo recursos em outro país, também são exemplos" (AB3); "Diversas situações exigiam que, enquanto intercambista, eu precisasse resolver problemas" (AE5); "Têm muitas situações nas quais é necessário resolver problemas. Diria que isso ocorre, na maioria das vezes, em situações avaliadas de maneira diferente por duas pessoas de origens diferentes, ou seja, diferenças culturais que causam problemas" (AE6); "Eu tinha que pensar em muitas coisas e resolver vários

problemas" (AE7); "No intercâmbio, há várias situações em que é preciso aprender a lidar com problemas diferentes. Particularmente, tive várias situações de estresse na Polícia Federal devido a procedimentos burocráticos; foi necessário exercitar a capacidade de negociação o tempo todo" (AE8).

O pensamento de Le Boterf (2003) está relacionado ao saber fazer cognitivo dos estudantes, uma vez que eles utilizam operações intelectuais no processo de resolução de problemas e tomada de decisões. O autor destaca que o profissional deve enfrentar situações adversas e desafios contínuos para aprender a lidar com os problemas, sendo capaz de ir além da execução de tarefas prescritas e desenvolver a capacidade de agir de forma independente e eficaz.

Os estudantes também puderam avaliar como a oportunidade de estudar em outro país ampliou seu conhecimento estratégico, principalmente em relação à visão sistêmica, além de proporcionar o aprendizado de novas práticas, características e métodos empresariais: "Percebi na Alemanha um ambiente de trabalho extremamente silencioso. Havia um salão lotado de pessoas, mas só se escutava o barulho de um Workaholic se lamentando por seus erros. Onde trabalhei, observei que, durante o trabalho, havia pouco diálogo, devido ao foco e à disciplina, mas durante o almoço, o ambiente se tornava descontraído, e o pessoal era muito comunicativo. Concluí que essa disciplina dos alemães se manifesta em momentos diferentes" (AB2).

Em relação às experiências vivenciadas, os alunos compartilharam: "Além de aulas sobre desenvolvimento organizacional em outra língua e em outro país, com diferentes pessoas de várias partes do mundo, de Hong Kong ao Peru, da Lituânia à Índia, percebi que os objetivos de uma organização são semelhantes; a maneira de alcançá-los pode variar de acordo com a cultura local" (AB3); "Vi empresas com funcionamentos diferentes, fui apresentado a processos de recrutamento e seleção distintos e percebi a importância que atribuem a fatores diferentes, como a supervalorização de fotos no currículo" (AB4); "O intercâmbio, como um todo, contribuiu para meu crescimento em vários aspectos, tanto em termos de conhecimento e visão quanto no desenvolvimento pessoal, por meio das diversas experiências e do contato, principalmente com outra cultura, outros hábitos e formas de agir, além de uma linha de raciocínio diferente para entender tipos de organizações e métodos" (AB5); "A maior ampliação ocorreu em relação aos direitos dos trabalhadores na disciplina de RH. As outras disciplinas não trouxeram grandes novidades sobre o contexto organizacional, mas revelaram algumas diferenças culturais entre organizações" (AE6); "O intercâmbio foi importante porque me ensinou a lidar com diferenças, como as formas de expressão das pessoas" (AE8); "Aprendi a improvisar mais e a ser mais flexível, porque nem tudo pode ser planejado detalhadamente. Além disso, aprendi diferentes estilos de trabalho durante o meu estágio" (AE10).

De acordo com Fleury e Fleury (2008), o desenvolvimento de rotinas organizacionais dinâmicas exerce influência na geração de novas habilidades e capacidades. As experiências descritas pelos estudantes servem como uma base para canalizar os recursos em habilidades, muitas das quais dependem de treinamento, consciência compartilhada, experiências coletivas e arranjos sociais complexos.

Os estudantes entraram em contato com saberes essenciais, como o conhecimento ambiental, a observação de padrões e regras, a organização do

trabalho, o entendimento das etapas de processos e raciocínios diferenciados. Le Boterf (2003) refere-se a esses saberes cognitivos, que envolvem o conhecimento das operações intelectuais necessárias à formulação, análise e resolução de problemas, à concepção e realização de projetos, à tomada de decisões, e à inovação e invenção que o profissional adquire ao se deparar com um novo contexto.

4.2.2 Competência funcional

Cheetham e Chivers (2005) descrevem o processo de gestão organizacional, destacando como um componente fundamental o profissional competente, que atua levando em consideração o planejamento, monitoramento, comunicação eficaz, avaliação, delegação e administração do próprio tempo.

No que tange à Competência Funcional, observou-se 20 fragmentos, sendo que 65% dos casos estavam relacionados à "comunicação, leitura e escrita", resultado do aprendizado de uma nova língua. Já 35% dos fragmentos se referiram à "administração do tempo".

Um dos principais objetivos dos estudantes de intercâmbio é o aprendizado de uma língua estrangeira. Nesse contexto, os estudantes relataram como evoluíram em suas competências linguísticas: "Passei a ter uma experiência maior com o inglês" (AB1); "Exercitei muito o inglês, pois a universidade adotava o inglês como língua, mas pratiquei pouco a língua alemã. Como tinha contato com estudantes mexicanos, espanhóis, etc., acabei praticando mais o espanhol e o inglês do que o próprio alemão. Gostaria de ter aprendido mais alemão" (AB2); "A própria prática traz a proficiência na língua. Há o bônus de ter que fazer avaliações e apresentações em outra língua, o que já é desafiador na língua nativa. Depois de apresentar trabalhos desafiadores em inglês, fiquei muito mais confiante para apresentar em português" (AB3); "Melhorei bastante o inglês, o qual já sabia na teoria, mas não tinha muita prática até então. Também tive contato com o alemão na prática e percebi o quanto é diferente do português e do inglês. Hoje, meu conhecimento de comunicação, leitura e escrita em inglês está bem melhor" (AB5); "Potencializou muito o aprendizado do português. Antes, o foco estava no idioma falado, mas, nas aulas da UFC e no estágio, aprendi a escrever e a usar um vocabulário muito maior e mais abrangente" (AE1); "Neste ano de intercâmbio, meu português melhorou muito, até porque eu quase não usei outra língua (alemão, russo ou ucraniano)" (AE2); "Tive mudanças na escrita e ampliação do meu conhecimento do português brasileiro" (AE4). Como se pode perceber pelas entrevistas, os estudantes brasileiros que estudaram na Alemanha desenvolveram muito mais o inglês e até o espanhol do que o próprio alemão, embora alguns entrevistados expressassem o desejo de ter se aprofundado mais na língua alemã.

Crystal (2003) destaca a importância do conhecimento da língua inglesa, que se tornou uma referência mundial para as organizações e uma competência funcional essencial para qualquer profissional. Ele também enfatiza a relevância de uma segunda língua, pois a tendência de globalização impulsiona cada vez mais o contato entre povos de culturas e línguas diversas. Cheetham e Chivers (2003) reforçam a importância de uma comunicação ampla em diversos contextos, considerando-a fundamental para o desenvolvimento profissional. A comunicação eficaz, seja por meio de uma língua ou de uma escrita clara e precisa, é essencial para o sucesso na carreira.

No que se refere ao aprendizado relacionado à administração do tempo, os alunos relataram como a experiência do intercâmbio exigiu a organização do tempo e aprimorou suas habilidades de gestão desse recurso nos estudos: "Evoluí no sentido de lidar com a administração do tempo" (AB1); "As cargas horárias eram semelhantes, mas na Alemanha, os horários eram mais flexíveis. Lá, não havia obrigatoriedade de frequência nas aulas, apenas a exigência de boas notas" (AB2); "São estilos diferentes, e houve dificuldades no início ao administrar o tempo" (AB4); "Soube organizar o tempo para todas as atividades curriculares e extracurriculares" (AB5); "A faculdade em uma língua que não é a sua língua materna exige muito mais tempo, então passei bem mais tempo estudando" (AE2); "Quando você é estudante de intercâmbio em outro país, precisa aprender a usar o tempo de forma mais eficiente, pois é necessário estudar muito, gastar mais tempo com a língua que não domina e realizar atividades domésticas que com a sua família não faria" (AE3).

Na visão de Le Boterf (2003), o profissional deve ser capaz de agir e atuar de forma eficiente, comparando-o ao "homem da situação", que sabe analisar e escolher as urgências, mesmo em situações instáveis, atuando de forma eficaz para atender às demandas necessárias.

4.2.3 Competência pessoal/comportamental

A Competência Pessoal/Comportamental foi a que obteve maior destaque entre os estudantes. Dos fragmentos analisados, 75 estavam relacionados ao desenvolvimento dessa competência. Dentre esses, 24 fragmentos (32%) se referiram à "Inteligência Emocional", seguidos de "Habilidades Interpessoais" e "Capacidade de Adaptação", com 20 fragmentos (27%). O "Respeito ao Próximo" apareceu em 15% dos fragmentos.

Compreender a Competência Pessoal/Comportamental e seu desenvolvimento por meio das relações e práticas durante o intercâmbio foi possível ao se extrair dos estudantes suas experiências em outro país. Participar de um programa de intercâmbio envolve a imersão em uma nova cultura, com o objetivo de potencializar o aprendizado, seja em uma nova língua, seja no desenvolvimento pessoal. O estudante precisa lidar com as diferenças culturais, negociar em situações adversas e enfrentar o próprio choque cultural. São situações em que os conflitos abrem espaço para o aprendizado sobre como estabelecer relacionamentos saudáveis, apesar das diferenças, como relatam os entrevistados: "Tive contato com alemão, turco, indiano; tive choque com o indiano por peculiaridades culturais; problemas de convivência em geral" (AB1); "Quebrei o paradigma de que os alemães eram frios e sisudos; notei que foram receptivos, simpáticos, falantes e até carinhosos, embora a falta de toque fosse uma diferença, comum no Brasil" (AB2); "Houve um momento em que tive que me desdobrar com os seguranças de uma boate, que me confundiram com um turco. Tive que explicar e negociar bastante com eles para que entendessem minha situação" (AB4).

Outro entrevistado afirmou: "Claro que acontecem situações nas quais é preciso lidar com diferenças culturais. Para mim, por exemplo, o humor das pessoas fez uma grande diferença. Cada país e cada pessoa têm um humor individual e cultural, o que pode causar conflitos, mas nunca resultou em problemas sérios. Não tive muita dificuldade em gerenciar esses conflitos. Em geral, diria que, fora do meu país, é bom ter cuidado com os comentários, sempre pensar no que você quer dizer

antes de falar, pois o que se diz pode ser facilmente mal interpretado pelos outros" (AE1). "O costume brasileiro de sempre 'reconfirmar' um compromisso (o que não é muito comum na Alemanha) complicou as coisas, mas eu já havia tido aulas de comunicação intercultural na Alemanha, então aprendi muito sobre as diferenças de comunicação antes de chegar" (AE10).

Le Boterf (2003) menciona o conceito de saber atualizar, que envolve a invenção de novas formas, a criação de soluções e interpretações diversas, além da construção da capacidade de se adaptar e criar recursos em diferentes contextos. Ele afirma: "A competência é a ordem da atualização e não da realização. Ela não preexiste, mas é construída por um sujeito, é um acontecimento, um processo" (Le Boterf, 2003, p. 69).

Sair da zona de conforto gera um processo de estresse natural, necessário para que haja uma readaptação a uma nova situação. Na dinâmica global atual, lidar com estresse, cobranças e a necessidade de readaptação se torna tão importante quanto dar respostas positivas a essas exigências. Nesse contexto, ganha destaque o conceito de inteligência emocional. Os estudantes revelaram como utilizaram essa experiência como uma fonte de aprendizado e quais características foram mais desenvolvidas: "No primeiro mês, houve altos e baixos, chorei muito, houve oscilação de humor, saudades da família, mas não pensei em desistir" (AB2); "Tinha cadeiras, apresentações, cobrança em relação à língua, você tem que aprender a lidar com o estresse, saber administrar o tempo, mas foi bastante significativo o aprendizado em relação a isso" (AB4); "Aprendi a resolver os problemas através de muita conversa, até mesmo para adaptar a pensar e falar fluentemente em inglês. Não tive problemas pessoais com nenhum estrangeiro" (AB4); "Desenvolvi muito a paciência, seja com a burocracia, seja com o trânsito, atendimentos, etc." (AE3). "Agora sou mais aberta, não tenho mais medo de perguntar a um estranho (pedir ajuda), conheço melhor a cultura brasileira, então posso trabalhar muito bem em contextos interculturais" (AE10).

Le Boterf (2003) afirma que um profissional experiente constrói um crédito de confiança, o que lhe dá a possibilidade de trabalhar com serenidade e assumir riscos aceitáveis. Tal confiança permite que ele aprenda a lidar de maneira mais eficaz com situações adversas.

Os estudantes também abordaram como foram seus relacionamentos e como foram exigidos em relação às competências necessárias, como comunicação, relacionamento interpessoal, respeito e capacidade de negociação: "Houve uma entrevista em uma república com pessoas, uma espécie de processo seletivo, onde tive que exercer habilidades interpessoais e capacidade de negociação" (AB2). "Pude perceber a sinceridade e objetividade deles, tratam os assuntos sem cerimônia e não se ofendem com respostas curtas, diretas. Não esperam que você fique ofendido com isso; os alemães planificam e respeitam as ideias dos outros. Houve um dia em que uma alemã me perguntou o que eu faria na sexta-feira. Eu disse que ficaria em casa (mas no intuito de dizer que estava disponível para sair), e ela entendeu isso como um plano de ficar em casa, para descansar ou fazer algo pessoal. Então, ela não me chamou, por respeito ao que eu havia dito. Tive que explicar que eu poderia sair. Eles são muito respeitosos!" (AB2).

Além disso, observa-se que: "No intercâmbio, você tem que aprender a lidar com as diferenças, já que tudo é diferente. Isso é importante, pois, quando

retornamos, aprendemos a respeitar o próximo e a respeitar suas diferenças. Além disso, desenvolvi bastante essa competência de relacionamento. Sempre fui uma pessoa muito tímida, e me lançar nessa situação exigiu que me expusesse e vencesse a timidez em muitos casos" (AB4); "Eu fiquei várias vezes estressada, porque qualquer coisa que você precisava resolver aqui no Brasil não funcionava logo de primeira. Seja com a Receita Federal ou a Polícia Federal. Foi a primeira vez na minha vida que tive que morar em uma república. Já sabia que não sou feita para morar com muita gente, e isso foi uma das experiências menos agradáveis" (AE2); "Para mim, a principal competência que melhorei foi o relacionamento. Sou muito tímida, e em outro país não dá para ser tímido. Você precisa se mostrar, porque tem que resolver várias situações e passar por situações que exigem muito relacionamento" (AE4).

Cheetham e Chivers (2005), em seu modelo teórico, destacam a importância do desenvolvimento alcançado pelos estudantes, enfatizando a relevância de ser capaz de se posicionar, expressar opiniões e ideias, assim como a capacidade de integração social e o sentimento de pertencimento ao grupo. Le Boterf (2003) também sublinha a importância da integração entre os diversos saberes e a conexão entre as pessoas, de modo que o conhecimento flua por meio de relacionamentos saudáveis, essenciais para o desenvolvimento de competências profissionais, como a capacidade de comunicação, uma compreensão mais precisa das situações e uma análise mais fiel da realidade.

Sobre a experiência de adaptação, os estudantes relataram como enfrentaram essas circunstâncias: "Precisei aprender a me adaptar. Vivi momentos de existencialismo, saudades, 'pressão'; sensação diferente, meio existencial, o que foi uma experiência que me ajudou a me confortar diante do novo, para apreciar as diferenças" (AB1); "Ajudou bastante, adaptei-me bem, tive dificuldades com alimentação, gostei do clima, testei minha capacidade de adaptação ao novo e considereei que foi positivo" (AB2); "Desenvolvi muito com a experiência do intercâmbio. Muitas coisas do dia a dia de quem mora sozinho eu não estava acostumado. Além da estrutura da casa em que morava deixar a desejar, tive que dividir a casa com muitas pessoas, o que me tornou mais flexível e inteligente ao lidar com pessoas diferentes" (AB3).

Outro ponto que chamou atenção foi: "Cada dia tem que exercitar essa habilidade para lidar com a vida no país estrangeiro. Tem que adaptar-se aos costumes do pessoal nativo. Assim, você também entende melhor os hábitos e o jeito de pensar deles. Com certeza, é preciso investir mais força nisso, porque se não fizesse isso, não conseguiria integrar na nova cultura" (AE1); "Brasil e Alemanha são países completamente diferentes, então, quando todo mundo faz as coisas do mesmo jeito, você ou se adapta ou não consegue nada, então é o jeito. Essa experiência me forçou a me adaptar e mostrou que nem tudo dá para mudar, ou melhor, uma pessoa só não consegue mudar nada" (AE2); "Ajudou muito; capacidade de adaptação a outras culturas empresariais; caso recebesse uma proposta em outro país, por exemplo, estaria muito mais preparado e pronto para me adaptar" (AE3).

Le Boterf (2003) aborda a importância da competência de adaptação, destacando como ela é essencial em diversos cenários pessoais e profissionais. O autor enfatiza que é necessário aprender a adaptar-se a situações inconstantes e complexas, e que a mudança deve ser constante, com o modo de agir sendo dinâmico, conforme os movimentos e contextos.

4.2.4 Competência social/ética

Os aspectos relacionados às atitudes pessoais, no que se refere ao compromisso social e ético, foram analisados pelos estudantes, evidenciando como a experiência de intercâmbio contribuiu para o desenvolvimento de suas consciências nesses sentidos e os motivou a levar esses princípios à prática. Foram identificados 31 fragmentos relacionados à Competência Social/Ética. Desses, 42% (13 fragmentos) referiram-se à "Consciência Social", seguidos de "Valores e Éticas Profissionais e Pessoais", com 29% (9 fragmentos), e a unidade de contexto "Gestão de Relacionamentos e Liderança", também com 29% (9 fragmentos).

A análise dos fragmentos permitiu identificar e caracterizar a influência do intercâmbio sobre a formação da Competência Social/Ética, destacando indicadores que refletiam tais competências. Cheetham e Chivers (2005) definem a competência social como o compromisso com o outro, por meio do aperfeiçoamento contínuo da qualidade e da responsabilidade, considerando aspectos sociais na tomada de decisão.

Alguns valores foram claramente percebidos pelos estudantes, evidenciando o impacto que esses exemplos de conduta tiveram sobre eles. A seguir, alguns relatos relacionados aos valores e ética profissionais e pessoais: "Nítidos, pude perceber a pontualidade, a ética, a objetividade dos alemães" (AB1); "Chamou a atenção o trabalho duro e a disciplina dos alemães" (AB2); "Percebi flexibilidade; início e fim. Pontualidade" (AB4); "Muita educação em relação a respeitar os outros e suas diferenças, além da pontualidade" (AB5); "Os brasileiros são mais relaxados, levam as coisas mais leve, não levam tão a sério e não reclamam tanto como os alemães" (AE2); "Comportamento: recepção, o quanto são calorosos e éticos" (AE3).

Um subsistema da competência social/ética é a consciência social, tema amplamente debatido e de importância consolidada no atual contexto organizacional e pessoal. Esse aspecto foi observado no seguinte relato: "Passei a ter hábitos simples, como levar o prato do restaurante até o local adequado, mesmo que o restaurante tenha uma pessoa paga para isso, prática que não é tão difundida no Brasil. Percebi o respeito dos alemães por qualquer tipo de profissão, o que ampliou meus horizontes. Enquanto no Brasil seria desonroso para um estudante trabalhar como motorista de ônibus, babá ou servir em bar ou lanchonete, na Alemanha, vi que todos veem essas atividades como profissões comuns, sem preconceitos, permitindo que estudantes de qualquer área ou condição social possam ganhar seu dinheiro" (AB2).

Cheetham e Chivers (2005) destacam, em sua teoria, a importância da consciência social em diferentes contextos, seja pessoal ou organizacional. Essa competência envolve o compromisso e o respeito pelo outro e por sua posição, a conscientização da importância de cada componente social e a formação de princípios de respeito, responsabilidade e compromisso social. Exemplos disso podem ser observados nos seguintes relatos: "Com o intercâmbio, tive uma percepção muito forte de que o Brasil ainda tem muito o que evoluir e que a educação é essencial para isso, pois vi que na Alemanha a educação é muito mais avançada, o que reflete em uma sociedade mais justa" (AB3); "Respeito à individualidade, a noção de direito, o respeito às leis, alemães são muito 'certinhos'" (AB4); "Muitas atitudes positivas que vi e pratiquei na Alemanha me fizeram acreditar que também podem ser aplicadas no

Brasil, mas para isso seria necessária uma grande reformulação da consciência das pessoas aqui” (AB5).

Na visão de Le Boterf (2003), o profissional deve ser capaz de se adaptar às necessidades de cada contexto. Ele precisa ser resiliente, aprender com atitudes de sucesso e absorver boas práticas. Isso pode ser observado nos relatos a seguir: “O intercâmbio me deu uma autoconfiança maior, o que ajudou a assumir responsabilidades, também na liderança de grupos ou relacionamentos” (AE6); “Parei de ficar estressada quando as coisas não dão certo logo de primeira” (AE2); “Vi enorme interesse por causas sustentáveis e impacto positivo no mundo, o que foi muito positivo e motivador. Não via isso em instituições do meu país” (AE3); “Impressionou-me a alegria, espontaneidade, mas a falta de pontualidade me incomodou algumas vezes” (AE4); “Passei a lidar melhor com as diferenças por conta do intercâmbio. Como você tem contato com tudo diferente — líderes, pessoas, práticas, culturas, empresas, etc. — consegue aplicar isso na liderança de grupos, pois todo grupo tem suas diferenças e o líder precisa ter isso em mente para gerir sua equipe com sucesso” (AE3).

No desenvolvimento de competências relacionadas aos aspectos pessoais, especificamente em relação à potencialização da capacidade de Gestão de Relacionamentos e Liderança, os estudantes destacaram: “O intercâmbio me ajudou a me tornar uma pessoa mais decidida, com mais atitude para fazer as coisas acontecerem. Essas características são aproveitáveis para a liderança e os relacionamentos!” (AB5).

A seguir, apresenta-se a síntese dos resultados na Tabela 1, que destaca o desenvolvimento das competências pessoais de estudantes brasileiros que participaram de intercâmbio no exterior e de estudantes estrangeiros que estudaram no Brasil.

Tabela 1 - Síntese dos resultados da pesquisa

| Objetivo da pesquisa | Categoria de análise | Unidades de contexto | Principais resultados |
|---|--|--|--|
| Analisar o processo de formação de competências por meio da prática de intercâmbio e suas influências na aprendizagem e na educação de estudantes brasileiros que realizaram intercâmbio na Alemanha e de estudantes estrangeiros que realizaram intercâmbio no Brasil. | Competência de Conhecimento/ Cognitiva | Resolução de problemas, pensar estratégico, conhecimento situacional | Dentre os resultados, destacou-se a resolução de problemas. Alguns estudantes mencionaram o amadurecimento, uma vez que deixaram o seio de suas famílias e passaram a resolver seus problemas de forma individual e independente. |
| | Competência funcional | Comunicação, leitura e escrita e administração do tempo | Pode-se observar que, nos casos relacionados à “comunicação, leitura e escrita”, os resultados relacionados à aprendizagem de uma nova língua se destacaram em relação aos demais. Isso se deve ao fato de que um dos principais objetivos dos estudantes de intercâmbio que vivenciam uma experiência de aprendizagem |

| | | | |
|--|-------------------------------------|--|---|
| | | | em outro país é o aprendizado de uma língua estrangeira. |
| | Competência Pessoal/ Comportamental | Respeito ao próximo, Inteligência emocional, Habilidades Interpessoais, Capacidade de Adaptação | Foi a competência que obteve maior destaque entre os estudantes. Os dados mostraram que a “Inteligência Emocional” é importante por caracterizar e potencializar o aprendizado no que se refere ao desenvolvimento pessoal, ao lidar com as diferenças, ao saber negociar em situações adversas e ao compreender o próprio choque cultural. |
| | Competência Social/ Ética | Valores e éticas profissionais e pessoais, consciência social, Gestão de Relacionamentos e liderança | Houve destaque para a “Consciência Social”, tema amplamente debatido e de importância consolidada no atual contexto organizacional e pessoal. |

Fonte: Elaborada pelos autores.

De modo geral, os resultados da pesquisa destacam o impacto positivo do intercâmbio no desenvolvimento das competências pessoais dos estudantes. A vivência em diferentes culturas aprimorou habilidades como inteligência emocional, adaptação e resolução de problemas. Além disso, a aprendizagem de uma nova língua e o fortalecimento da ética e da consciência social foram fundamentais para o crescimento acadêmico e pessoal, preparando os estudantes para os desafios globais e profissionais.

5. Considerações finais

O objetivo principal deste estudo foi analisar o processo de formação de competências por meio da prática de intercâmbio e suas influências na aprendizagem e na educação de estudantes brasileiros que realizaram intercâmbio na Alemanha e de estudantes estrangeiros que realizaram intercâmbio no Brasil.

Observou-se, portanto, o desenvolvimento de competências nas quatro categorias analisadas: cognitiva, funcional, pessoal e social. Os dados indicam que os estudantes foram capazes de refletir sobre o período anterior e posterior à experiência de intercâmbio, evidenciando o desenvolvimento dessas competências.

Em relação à competência cognitiva, o amadurecimento dos estudantes esteve diretamente relacionado à experiência de intercâmbio, conforme observado nos relatos. No entanto, não foi possível identificar um forte desenvolvimento das competências funcionais. De acordo com Cheetham e Chivers (1998), a competência funcional está intrinsecamente ligada ao conhecimento específico da função e ao trabalho, e os estudantes não tiveram a oportunidade de desenvolver essas competências de forma significativa durante o intercâmbio. Além disso, os estudantes expressaram uma maior expectativa de aprendizado da língua alemã, mas a língua

inglesa foi a principal utilizada nas atividades do intercâmbio, o que frustrou essa expectativa inicial. Ainda assim, algumas unidades relacionadas à competência funcional, como o aprimoramento do inglês e a administração do tempo, apresentaram indícios de desenvolvimento.

Quanto à competência pessoal/comportamental, observou-se um grande amadurecimento entre os estudantes, com destaque para os seguintes aspectos: "Respeito ao próximo", "Inteligência emocional", "Habilidades interpessoais" e "Capacidade de adaptação". Esses aspectos foram os mais evidenciados, refletindo um significativo desenvolvimento pessoal proporcionado pela experiência de intercâmbio.

A competência social/ética também se destacou, especialmente no que diz respeito à ampliação da consciência social dos estudantes. Este aspecto foi altamente valorizado, uma vez que a conscientização sobre questões sociais foi um ponto central nas vivências relatadas pelos participantes do intercâmbio.

Dessa forma, considera-se que o objetivo geral do estudo foi alcançado, pois foi possível analisar o intercâmbio como uma ferramenta eficaz para o desenvolvimento de competências. As análises sobre a influência dessa experiência de estudo na formação de competências foram consistentes e plausíveis.

Entretanto, a pesquisa apresenta limitações, principalmente devido à diversidade dos estudantes intercambistas e às dificuldades de contato com alguns deles, que estavam em seus países de origem, o que restringiu algumas possibilidades de interação. Além disso, a comunicação foi um desafio em casos de barreiras linguísticas, especialmente em contextos mais específicos.

A partir deste estudo, surgem diversas oportunidades para futuras pesquisas, como a realização de estudos comparativos entre o desenvolvimento de competências nos diferentes contextos nacionais. Investigando quais fontes de ensino cada país prioriza e como as instituições de ensino podem promover o desenvolvimento de competências de forma mais significativa. Outra possibilidade seria expandir a pesquisa para países ainda não explorados, com programas de intercâmbio distintos, a fim de analisar quais competências foram desenvolvidas, como ocorreram e se existem diferenças em relação aos resultados deste estudo.

Referências

- Bastos, F. C. C., Borges, F., Mello Neto, A. W., Sainz, A. B., & Mello, L. H. W. (2019). Gestão por competência: uma análise das competências sob a perspectiva dos servidores do IBAMA de Santa Catarina. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 9(1), 74-86. <https://dx.doi.org/10.22279/navus.2019.v9n1.p74-86.778>
- Bleiklie, I. (2005). Organizing higher education in a knowledge society. *Higher education*, 49(1-2), 31-59. <https://doi:10.1007/s10734-004-2913-7>
- Bravo, C. B., de Moraes, M. L. C., dos Santos Nobre, A. P. S., Pitombeira, S. S. R., & Paiva, L. E. B. (2022). Estudos sobre competências: uma análise dos artigos publicados nos ENANPADs. *Revista Reuna*, 27(1), 84-103.

Carvalho, J. L., Backes, D. S., Freitas, M. D. L. L., & Colomé, J. S. (2016). Intercâmbio acadêmico internacional: uma oportunidade para a formação do futuro enfermeiro. *Revista de Enfermagem Referência*, 4(10), 59-67. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3882/388247711006.pdf>

Cheetham, G., & Chivers, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European industrial training*. 20(5) 20-30. <https://doi.org/10.1108/03090599610119692>

Cheetham, G., & Chivers, G. (1998). The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. *Journal of European industrial training*. 22(7), 267-276. <https://doi.org/10.1108/03090599810230678>

Cheetham, G., & Chivers, G. (2003). Part II-How professionals learn-the practice! What the empirical research found. *European Journal of Training and Development*, 25(5), 270.

Cheetham, G., & Chivers, G. E. (2005). *Professions, competence and informal learning*. Edward Elgar Publishing.

Clemente, F. A. S., & Morosini, M. C. (2020). Competências interculturais: interlocuções conceituais e uma proposta de releitura para a educação superior. *Educação e Pesquisa*, 46. <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202046216262>

Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Bookman.

Crystal, D. (2003). *English as a global language*. Ernst Klett Sprachen.

Ferreira, J. Â. D., & Baêta, O. V. (2020). Diagnóstico de competências individuais no setor público: o caso da Coordenação de Administração de Pessoal da UFJF. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 10(3), 119-137. Recuperado de <https://www.reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/1044>

Fleury, A. C. C.; Fleury, M. T. L. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. São Paulo: Atlas.

Godoy, A. S., Antonello, C. S., Bido, D. S., & da Silva, D. (2009). O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. *Revista de Administração-RAUSP*, 44(3), 265-278. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2234/223417462007.pdf>.

Hang, Y., & Zhang, X. (2023). Intercultural competence developmental processes of university and college students as three types of transition – A systematic review. *International Journal of Intercultural Relations*. 92, p. 101748 <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2022.101748>

- Holmes, G., & Hooper, N. (2000). Core competence and education. *Higher Education*, 40(3), 247-258. <https://doi.org/10.1023/A:1004003032197>
- Istance, D. (2003). Schooling and lifelong learning: Insights from OECD analyses. *European Journal of Education*, 38(1), 85-98. <https://doi:10.1111/1467-3435.00130>
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3ed. Porto Alegre: Bookman.
- Luce, M. B., Fagundes, C. V., & Mediel, O. G. (2016). Internacionalização da educação superior: a dimensão intercultural e o suporte institucional na avaliação da mobilidade acadêmica. Avaliação: *Revista da Avaliação da Educação Superior* (Campinas), 21, 317-340. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/aval/v21n2/1982-5765-aval-21-02-00317.pdf>.
- Mulder, M., Gulikers, J., Biemans, H., & Wesselink, R. (2009). The new competence concept in higher education: error or enrichment?. *Journal of European industrial training*, 33(8/9), 755-770. <https://doi.org/10.1108/03090590910993616>
- Reschke, M. J. D., & Bido, M. C. F. (2017). Potencializando a experiência de internacionalização: reflexões sobre o Programa Ciência sem Fronteiras. *Revista Espaço Pedagógico*, 24(1), 128-138. <https://doi.org/10.5335/rep.v24i1.6997>
- Silva, J. W. O., Araújo, R. C. de, & Amorim, I. B. de. (2023). Internacionalização do ensino superior: perspectivas de mobilidade e intercâmbio estudantil na graduação da UNEB. *Educação*, 48(1), e75/1–21. <https://doi.org/10.5902/1984644468058>
- Souza, D. L. D., & Zambalde, A. L. (2015). Desenvolvimento de competências e ambiente acadêmico: um estudo em cursos de Administração de Minas Gerais, Brasil. *Revista de Administração* (São Paulo), 50, 338-352. <https://doi.org/10.5700/rausp1204>
- Välilmaa, J., & Hoffman, D. (2008). Knowledge society discourse and higher education. *Higher education*, 56(3), 265-285. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9123-7>
- Young, M. (2010). Alternative Educational Futures for a Knowledge Society. *European Educational Research Journal*, 9(1), 1-12. <https://doi.org/10.2304/eeerj.2010.9.1.1>