

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Nicole Lago de Oliveira

O PAPEL DO INTERCÂMBIO NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Porto Alegre

2023

FICHA CATALOGRÁFICA

Nicole Lago de Oliveira

O PAPEL DO INTERCÂMBIO NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do SUL (UFRGS), como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em: 28 de agosto de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Cláudia Simone Antonello (UFRGS – Orientadora)

(Avaliador) Prof. Dr. Gean Carlos Tomazzoni

PORTO ALEGRE, RS

2023

AGRADECIMENTOS

Primeiro, e acima de tudo, à UFRGS. É um grande privilégio ter tido a oportunidade de realizar a minha graduação dos sonhos nessa Universidade tão prestigiada. É com muito orgulho que digo que sou filha da UFRGS. Obrigada também à Escola de Administração, que sempre me deu todo o suporte necessário, enxergando de verdade os alunos e suas necessidades.

Segundo, a minha orientadora Prof.^a Dr.^a Cláudia Simone Antonello, por ter me acompanhado de forma tão generosa nesse (longo) processo, e por não ter desistido de mim.

A seguir, toda a minha família, especialmente os meus pais, Karine e Nilson, por estarem ao meu lado nos momentos mais difíceis, mas também, nos momentos mais alegres, como esse, em que se encerra esse tão importante e sonhado ciclo. Obrigada por segurarem a minha mão sempre, por me incentivarem a ir atrás de todos os meus sonhos. Obrigada também a minha sócia, que é a minha mãe, por ter “segurado a peteca” nessa reta final de entrega deste trabalho.

Por fim, um agradecimento à minha filha canina, Minerva, pela companhia incansável nos momentos de isolamento quase total, que foram necessários para a conclusão deste trabalho. Prometo não deixar mais de te levar para passear.

RESUMO

O presente estudo teve como principal objetivo analisar o papel de uma experiência de intercâmbio no desenvolvimento profissional de ex-intercambistas. Para atingir este objetivo, desenvolveu-se um estudo de natureza qualitativa e foram realizadas nove entrevistas em profundidade, com jovens que realizaram programas de intercâmbio. Os dados coletados foram trabalhados a partir da técnica de análise de conteúdo. Os pesquisados abrangeram diferentes idades, gêneros e áreas de atuação. Os principais resultados apontaram para o desenvolvimento das seguintes competências: empatia, comunicação, adaptabilidade e proatividade. Além disso, o intercâmbio influenciou diretamente o seu crescimento pessoal e seu desenvolvimento profissional. As principais contribuições do estudo são para empresas e organizações que utilizam gestão por competências, pois será possível identificar competências desenvolvidas por colaboradores ou candidatos que realizaram programas de intercâmbio, e podem, inclusive, investir em programas de intercâmbio dentro da organização. O estudo também contribui como incentivo para jovens que desejam realizar programas de intercâmbio.

Palavras-chave: Intercâmbio, Desenvolvimento Profissional, Aprendizagem Formal e Informal, Desenvolvimento de competências.

ABSTRACT

The following study has as its main goal to analyze the role of an exchange program in the professional development of former exchange students. To fulfill such goal, a qualitative study was developed nine in-depth interviews were carried out with young people who had participated in exchange programs. The collected data were worked from the technique of content analysis. The researched group includes different ages, genre and occupation area. The main results point to the development of the following skills: empathy, communication, adaptability and proactivity. Besides, the exchange program influenced personal growth and professional development in the research group. The main contributions of the study are towards organizations and companies that utilize a competency management system, for the reason that it will be possible to identify the competencies developed by employees and candidates who did exchange programs; they can even invest in exchange programs within the organization. The study also contributes as an incentive for young people to invest in exchange programs.

Keywords: *Exchange, Personal Development, Formal and Informal Learning, Skill Development.*

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 - Roteiro de Entrevista.....	23
Quadro 2 - Perfil dos Entrevistados.....	24
Quadro 3 - Categorias de Análise	25
Quadro 4 - Desenvolvimento de Empatia.....	28
Quadro 5 - Maturidade e Crescimento Pessoal.....	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 OBJETIVOS.....	11
1.2 JUSTIFICATIVA.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 COMPETÊNCIA.....	13
2.2 APRENDIZAGEM.....	17
2.2.1 APRENDIZAGEM FORMAL.....	18
2.2.2 APRENDIZAGEM INFORMAL.....	18
2.3 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E EMPREGABILIDADE.....	20
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	23
3.1 COLETA DE DADOS.....	23
3.2 ANÁLISE DE DADOS.....	25
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	27
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PESQUISADOS.....	27
4.2 MACROCATEGORIA DE ANÁLISE 1: COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS....	28
4.2.1 EMPATIA E DIVERSIDADE.....	28
4.2.2 COMUNICAÇÃO.....	32
4.2.3 ADAPTABILIDADE E PROATIVIDADE.....	33
4.2.4 OUTRAS <i>SOFTSKILLS</i>	35
4.3 MACROCATEGORIA DE ANÁLISE 2: IMPACTO DO INTERCÂMBIO NO TRABALHO.....	37
4.3.1 PERCEPÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO.....	37
4.3.2 USO DA LÍNGUA ESTRANGEIRA.....	38
4.4 MACROCATEGORIA DE ANÁLISE 3: DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL, PESSOAL E CULTURAL.....	39
4.4.1 BUSCA POR APRENDIZAGEM CONTÍNUA.....	40
4.4.2 MATURIDADE E CRESCIMENTO PESSOAL.....	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43

REFERÊNCIAS.....45
APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.....49
APÊNDICE B – TERMO DE AUTORIZAÇÃO.....50

1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização enfrentado pela humanidade desde o final do século XX alterou a maneira de interação entre países e sociedades. Esse processo é definido por dimensões planetárias dos negócios, das finanças, do comércio e do fluxo de informações (BAUMAN, 1999). Nesse contexto, surge uma sociedade mundial (STICHWEH, 2018), onde a economia, a política e a ciência se tornam sistemas globais, e não mais limitados por barreiras geográficas.

Nesse mesmo interstício temporal, as transformações ocorridas no mundo do trabalho têm exigido das organizações um aumento dos investimentos no desenvolvimento profissional de seus funcionários. Nesse sentido, algumas organizações buscam atrair e manter trabalhadores qualificados. Da mesma forma, com o surgimento do conceito de empregabilidade, no qual o próprio trabalhador assume a responsabilidade por obter uma posição no mercado de trabalho, aumenta a preocupação das pessoas com o seu desenvolvimento profissional (MOURÃO; MONTEIRO; VIANA, 2014). A linha de pensamento voltada para ações de capacitação caracterizadas por atividades mais pontuais e com objetivos de aplicação mais imediatos passa a ser substituída pela ideia da necessidade de uma contínua qualificação profissional, o que se aproxima da noção de desenvolvimento profissional (GONDIM; SOUZA; PEIXOTO, 2013). Essa noção de desenvolvimento profissional está associada à aprendizagem no trabalho e, também, compreende ações informais, sendo a resultante de todas as ações de aprendizagem que permitam às pessoas ampliar suas competências para a atuação no mundo do trabalho (MOURÃO; MONTEIRO; VIANA, 2014; MOURÃO; FERNANDES, 2020).

De acordo com uma pesquisa realizada pela *LinkedIn*¹, em 2019, com 5000 profissionais, em 35 países, uma das maiores tendências para o mercado de trabalho está ligada a competências interpessoais, como capacidade de adaptação, criatividade e flexibilidade. Essas chamadas “*softskills*” têm sido cada vez mais

¹ **LinkedIn** é uma rede social de negócios fundada em dezembro de 2002 e lançada em 5 de maio de 2003. É comparável a redes de relacionamentos, e é principalmente utilizada por profissionais com o intuito de apresentar suas aptidões, de uma forma que outros profissionais da mesma empresa possam endossar, dando credibilidade ao conteúdo. Ver <https://www.linkedin.com/home/?originalSubdomain=br>, Acesso em 11 de setembro de 2019.

valorizadas pelas empresas, devido justamente ao contexto de globalização, onde as mudanças no ambiente externo e interno das organizações ocorrem de forma muito rápida.

Com esse aumento da valorização das “*softskills*” e da necessidade de adaptar-se a esse mercado globalizado, torna-se essencial a busca de qualificações que não necessariamente estejam limitadas pela educação formal. A busca por experiências também faz parte disso e, uma das maneiras de obter experiências que fogem do cotidiano, é a busca por intercâmbios. Entende-se por intercâmbio “troca, permuta, relações de comércio ou culturais entre nações” (FERREIRA, 2009).

Segundo uma pesquisa realizada pela BELTA (Associação Brasileira de Agências de Intercâmbio), o mercado de educação internacional no Brasil cresceu em 18% em 2022, em relação ao período pré-pandêmico, 2019. De acordo com a mesma pesquisa, a faixa etária que mais procura esse tipo de programa é de 25 a 29 anos. A principal motivação da busca por um intercâmbio, levantada pela pesquisa, é a oportunidade de conhecer países e culturas diferentes (45% dos entrevistados), seguido pelo interesse em investir no aprendizado de idiomas (29,2%).

Para muitos jovens, a experiência do intercâmbio é a primeira longe de sua família e da sua casa, e por isso pode ser fonte de um grande *stress* (GUIMARÃES, 2014). Isso exige um alto investimento emocional por parte do intercambista e da própria família, além do investimento financeiro. Mesmo assim, a busca por esse tipo de viagem cresce rapidamente, reforçando a ideia de que a experiência trará um retorno muito alto para quem a realiza, não somente dos estudos específicos realizados no período de viagem. Conforme Sebben (2007, p.34), “a ideia central dos intercâmbios não poderia ser puramente de estudos, mas, mais do que isso, de mudança de si mesmo”. Dessa forma, se espera que o intercâmbio agregue diretamente no currículo, nas habilidades e competências desses jovens. Por isso, para fins de melhor analisar a real influência do intercâmbio no desenvolvimento de competências profissionais, foram objeto de estudo dessa pesquisa aqueles intercambistas cuja experiência internacional foi realizada durante ou após a graduação.

Considerando a crescente procura por intercâmbios e a expectativa de atender o chamado perfil de “*softskills*” estabelecido pelas empresas, este trabalho busca entender qual o impacto dos intercâmbios no desenvolvimento profissional e de competências dos intercambistas. Além dos estudos realizados no exterior, que não ocorrem necessariamente em todos os intercâmbios, **como essa experiência internacional influencia na vida profissional dos intercambistas e quais competências são desenvolvidas a partir disso?**

A partir desta indagação foram estabelecidos os objetivos do presente estudo que são apresentados a seguir.

1.1. OBJETIVOS

a) Objetivo geral

O objetivo do presente trabalho será analisar o papel de uma experiência de intercâmbio no desenvolvimento profissional de ex-intercambistas.

b) Objetivos específicos

- identificar quais competências são desenvolvidas a partir de uma experiência internacional;
- analisar como o desenvolvimento dessas competências repercute no trabalho desempenhado; e
- analisar o impacto da experiência de intercâmbio na vida profissional dos pesquisados

1.2 JUSTIFICATIVA

A decisão de realizar um intercâmbio é um processo difícil, que envolve muito planejamento, investimento emocional, afetivo e financeiro. Grandes expectativas são criadas a partir dessa experiência. Na literatura brasileira existem estudos acerca do desenvolvimento profissional e de competências, mas pouco se discute acerca do papel e o impacto do intercâmbio na vida e no desenvolvimento profissional dos intercambistas.

O presente estudo pretende contribuir com o intercambista, subsidiando com informações para a sua tomada de decisão, bem como ilustrando o que pode ser o retorno dessa experiência internacional em sua carreira. Esse trabalho também contribui com os estudos na área de Gestão de Pessoas, esclarecendo o que pode se esperar em termos de desenvolvimento profissional e de competências de um funcionário que realizou uma experiência internacional.

O presente trabalho está estruturado, além desta introdução, no capítulo 2 onde se aborda o referencial teórico no qual o estudo se baseia; capítulo 3, onde se apresenta os procedimentos metodológicos utilizados; capítulo 4, onde são apresentados e discutidos os resultados, e o capítulo 5 com as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo procura reunir os materiais e estudos existentes sobre o tema deste estudo, como o desenvolvimento profissional e de competências e aprendizagem. O objetivo é contextualizar a pesquisa, bem como destacar a sua relevância, visto os abrangentes estudos desenvolvidos nessa área.

2.1 Competência

Segundo Borges-Andrade (2006), a primeira definição de competência, na Idade Média, pertencia à linguagem jurídica. O termo era utilizado para atribuir a uma pessoa ou instituição a responsabilidade para apreciar e julgar determinadas questões. A inclusão desse termo na linguagem organizacional cabe à Revolução Industrial, e à introdução do modelo Taylorista e Fordista. Para Zarifian (2003) dois objetos são fundamentais para compreender a realidade organizacional nesse período, sendo eles o trabalho e o trabalhador. Neste contexto, o trabalho define-se como conjuntos de operações e processos de matérias primas que ocorrem dentro das oficinas. O trabalhador, por sua vez, define-se pelo conjunto de capacidades que possam cumprir os objetivos do trabalho. Em sua maioria, essas capacidades são físicas e motoras.

Contudo, conforme a sociedade foi evoluindo, o sistema de produção fordista foi substituído por um sistema de produção flexível. Essa transição entre modelos de produção se deu por alguns fatores, entre eles, crises geradas pela Segunda Guerra Mundial, novos estudos sobre necessidades complexas do ser humano, bem como o entendimento da necessidade de trabalhadores mais preparados para lidar com inovações tecnológicas (WOOD, 1992).

Nesse sistema, aumenta a concorrência entre organizações, os negócios e atividades tornam-se menos previsíveis, os serviços passam a predominar o mercado, as relações de trabalho tornam-se informais e temporários, o trabalho passa a organizar-se com base na multifuncionalidade, metas e atribuições, o foco

passa a ser os resultados, e não mais na tarefa, e aumenta a aprendizagem (ANTONELLO, 2010). Zarifian (2003) destaca três conceitos nesse processo de mutação entre o sistema fordista e o sistema flexível: evento, comunicação e serviço.

Os eventos são acontecimentos imprevisíveis, inesperados, e que perturbam o sistema de produção. Dessa maneira, a competência deixa de ser definida por uma simples execução de tarefas pré-determinadas, engessadas e roteirizadas, passando a envolver um enfrentamento pertinente do evento, utilizando conhecimentos prévios, podendo inclusive ultrapassar os conhecimentos de um único indivíduo, e mobilizar uma rede de atores.

A necessidade de compreender o contexto dos eventos, e da própria organização torna imprescindível que o trabalhador possua uma visão ampla de seu trabalho. Por isso, torna-se fundamental a ideia de comunicação com a organização e com os demais atores. O conceito de comunicação pode ser definido da seguinte forma (ANTONELLO, 2010, p. 3):

(a) principalmente construir um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia do sucesso das ações desenvolvidas em conjunto; (b) entender os problemas e as obrigações dos outros e entender a interdependência, a complementaridade e a solidariedade das ações; (c) conseguir entender a si mesmo e conseguir avaliar os efeitos de sua própria ação sobre os outros, em função desse entendimento; e (d) chegar a um acordo referente às implicações e aos objetivos de ação aceitos e assumidos em conjunto, quanto às regras que vão permitir organizar estas ações.

O indivíduo não mais é responsável apenas pelo seu trabalho de maneira isolada, como no sistema Fordista e Taylorista. A interação com todo o contexto organizacional torna-se fundamental. O serviço, é aquilo que transforma diretamente o cliente ou usuário final, sendo a justificativa da existência da organização (ANTONELLO, 2010). A qualidade percebida pelo usuário afeta diretamente o trabalho, pois em um cenário de competitividade entre organizações, a percepção de valor do cliente é fundamental para a sobrevivência da organização, e, conseqüentemente, da manutenção do posto de trabalho.

As mutações decorrentes dessa nova organização social alteram a forma de enxergar a gestão dos processos e do trabalho. O conceito de competência transforma-se, para atender as demandas dessa sociedade mutável, e passa a ser exigido dos trabalhadores atitudes e comportamentos específicos, como

flexibilidade, adaptação, iniciativa, entre outros (ANTONELLO, 2010). Desta forma, a competência não está ligada diretamente no resultado a ser atingido, pois não possui o foco na performance, e sim, na maneira de atingir o resultado.

Inúmeros estudos e publicações foram realizados ao longo das últimas décadas a respeito de competência. Destacam-se desses estudos três correntes: a americana, a inglesa e a francesa, segundo Antonello (2010).

A corrente americana destaca três definições de competências, por Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993) e Schroder (1989). Nessas definições, a competência está diretamente ligada aos comportamentos esperados (habilidades e qualidades) de um funcionário de alto desempenho, de acordo com um cargo ou função (ANTONELLO, 2004). Necessariamente, a competência está ligada a um desempenho superior do trabalho, e um ambiente organizacional completo. Além disso, a competência é voltada para o indivíduo, e se dá pela descrição, muitas vezes genérica, do maior número possível de comportamentos que podem ser expressos pelo funcionário, em sua posição específica. Segundo Fleury e Fleury (2001), na corrente americana, o alto desempenho é justificado através da inteligência e personalidade dos indivíduos, resumindo-se a um estoque de recursos individuais. Mesmo focada no indivíduo, esse “estoque de recursos” devem estar alinhados ao objetivo das organizações, cargos e posições. Por isso, a relação entre indivíduo e organização é fundamental nessa corrente.

A corrente inglesa também de acordo com Fleury e Fleury (2001) conta com três principais definições, de *Management Charter Initiative* (1990), Nordhaug e Gronhaug (1994) e *Training Standards Agency* (2000). Essa corrente vincula competência com certificação e credenciamento (ANTONELLO, 2004). As três definições citadas também abordam a competência como a habilidade para executar as atividades específicas exigidas de um cargo ou função. Antes de qualquer discussão a respeito de habilidades, conhecimentos ou comportamentos, a corrente inglesa entende que a gestão por competências necessita de dois componentes essenciais: responsabilidade pessoal sobre o trabalho e exercício da reflexividade no trabalho.

A corrente francesa possui definições multidimensionais, onde se destacam o trabalho de Woodall e Winstanley (1998), em um desempenho gerencial efetivo; o de

Boterf (1999), que falará sobre “saber agir”, e utilizar os conhecimentos de forma adequada em uma situação específica; e o de Zarifian (2001), que relaciona as competências com aptidões, atitudes e conhecimento adquirido.

Segundo Boterf (2003, p.48), “o profissional não é aquele que possui conhecimentos ou habilidades, mas aquele que sabe mobilizá-los em um contexto profissional”. O “saber-mobilizar”, para Boterf (1994, p.16) é fundamental. Para o autor, de nada adianta o conhecimento de técnicas, se não se sabe utilizá-las no momento adequado. A competência, portanto, se dá na ação correta, no momento específico correto.

Da mesma forma, Woodall e Winstanley (1998), também descrevem a competência como habilidades, conhecimentos, compreensões, conjunto de valores, crenças e atitudes que conduzem o desempenho do indivíduo em um determinado contexto ou situação. Já Zarifian (2001) destaca que a competência individual necessita de um conjunto de aprendizagens sociais e as redes de comunicações que um indivíduo pode mobilizar frente a uma situação, estando ligada a ações conjuntas que podem ser realizadas por indivíduos.

Dessa forma, a competência estará sempre ligada a um contexto específico, não sendo possível definir se uma pessoa é competente ou não, apenas avaliar suas ações diante de uma situação específica (ANTONELLO, 2010). Os recursos disponíveis serão fundamentais para o entendimento do conceito de competências. Boterf (2003) trará três recursos fundamentais para a competência: o saber, o saber fazer, e o saber agir ou ser. O “saber” é o conhecimento, e pode estar ligado ao conhecimento da organização, do ambiente, ou conhecimentos gerais. O “saber fazer” é a habilidade, e está ligado diretamente à experiência profissional. O “saber ser ou saber agir” são as atitudes, tanto profissionais quanto pessoais, do funcionário. Esses três recursos, conhecimento, habilidades e atitudes formam a conhecida sigla CHA, que é amplamente utilizada na gestão por competências.

Verificadas as correntes que definem competência, conseguimos destacar três abordagens: orientada para o indivíduo (americana); orientada para o cargo ou função (inglesa) e multidimensional (francesa).

No Brasil, segundo Antonello (2010), a abordagem mais utilizada de competência é a definição multidimensional (francesa). A competência se dá através

da maneira de atingir o resultado esperado, através da movimentação do saber (conhecimento), saber fazer (habilidade) e o saber agir (atitudes). Ruas (2005) propõe que a definição de competência está relacionada a mobilização e integração dos conhecimentos, habilidades e atitudes para atingir ou superar os objetivos e atribuições do indivíduo. Já Fleury e Fleury (2000) defendem que a competência deve agregar valor para a organização e ao indivíduo.

A partir dessas definições, Dutra (2005) lança mão do conceito de “capacidade de entrega”. Ou seja, a competência se dá quando, através de suas capacidades, o indivíduo agrega valor à organização, a ele mesmo, e ao meio em que está inserido.

2.2 Aprendizagem

Por muitos anos, o conceito de trabalho e aprendizagem eram vistos de forma separada e independente. O trabalho, principalmente em um contexto de sociedade industrial, era visto como a mera produção de bens para a sobrevivência. Nesse contexto, a aprendizagem era vista apenas com o conhecimento necessário para acessar o mercado de trabalho, sendo este, na maioria das vezes, educação formal (BOUD; GARRICK, 1998).

A fim de atender as demandas de um mercado de trabalho repleto de transformações sociais e tecnológicas, as organizações precisam pensar em estratégias de contínua evolução de suas competências individuais e organizacionais (ZARBINI; ABBAD, 2010). Por isso, cada vez mais as empresas buscam programas de treinamento e desenvolvimento, de forma contínua, para seus funcionários. Dessa forma, dois principais tipos de aprendizagem podem ser observados: formal e informal.

2.2.1 Aprendizagem formal

A aprendizagem formal normalmente se dá através de instituições de ensino, é aquela associada a salas de aula, altamente estruturada (MARSICK; WATKINS, 1990).

Segundo Coelho Junior e Borges-Andrade (2008), os usos cotidianos para o conceito de aprendizagem remetem a atividades formais de instrução, que geram algum conhecimento ou habilidade. Normalmente, os conhecimentos e habilidades direcionam-se para um desempenho específico, com uma finalidade específica. Dessa forma, a aprendizagem é uma ação proposital, para atender alguma demanda ou necessidade. Além disso, a aprendizagem está relacionada às vivências e experiências do indivíduo, ou seja, o indivíduo aprende com o que já vivenciou, utilizando essa vivência como base para suas ações.

Para Ausubel et al. (1983, apud COELHO JÚNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008), é fundamental que exista relação entre a aprendizagem e o repertório de conhecimentos atuais do indivíduo, para que os novos aprendizados sejam incorporados e acrescentados às habilidades e conhecimentos já incorporados. Por isso, a experiência e a vivência estão atreladas à aprendizagem.

Dentro das organizações, a aprendizagem formal se dá por meio de políticas e ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E). É conduzida por um tutor ou treinador e, muitas vezes, apresenta uma lacuna temporal entre a aprendizagem e a aplicação no trabalho. Esse tipo de aprendizagem apresenta um conhecimento ou habilidade específica para o indivíduo, com o objetivo que, após o treinamento, ele seja capaz de utilizar esse novo conhecimento ou habilidade adquirida em seu trabalho. Essas ações são previamente determinadas, de modo que as competências adquiridas com o processo de aprendizagem formal vão de encontro às competências necessárias para a organização (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

2.2.2 Aprendizagem informal

A origem do conceito de aprendizagem informal se dá nos anos 20 e 30, através do trabalho de pesquisadores como John Dewey, Kurt Lewin e de Mary Parker Follet (REATTO; GODOY, 2015). Para esses autores, a aprendizagem acontece pelo histórico das experiências individuais vivenciadas, pela reflexão a respeito daquilo que é aprendido ocorrendo a partir das interações dos indivíduos com o seu meio ambiente (CONLON, 2004; MARSICK; WATKINS, 2001).

A aprendizagem informal, ao contrário, surge de uma necessidade ou demanda do próprio indivíduo, e não da organização. Esse tipo de aprendizagem é caracterizado pela espontaneidade, e não possui um planejamento prévio. As fontes de desenvolvimento de conhecimento e habilidades são providas através da tentativa e erro, imitação, autodidatismo, busca de ajuda interpessoal, entre outros. A aprendizagem informal possui maior impacto instantâneo no trabalho e na rotina do indivíduo (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Ao longo dos anos, muitos termos foram utilizados para definir a aprendizagem informal, alguns sendo considerados sinônimos, e outros não. Markick e Watkins (2001) lançam mão do termo “aprendizagem incidental”. Dessa forma, os aprendizados chamados “en passant” podem acabar não sendo percebidos pelos indivíduos, caso não sejam explorados. A aprendizagem informal, contudo, pode ser intencional, apesar de não estruturada.

Um dos conceitos mais importantes ao se tratar de aprendizagem é a noção de experiência. A partir das experiências, ou seja, da interação com o indivíduo com o meio, a aprendizagem ocorre. A aprendizagem é, justamente, a combinação de ações com cognição, a partir da reorganização e reconstrução da experiência. (ANTONELLO, 2007). Com isso, nos aproximamos do conceito de aprendizagem experiencial.

A partir da revisão do trabalho de Henry (1989), Antonello (2007) cita as classificações de tipos de aprendizagem experiencial propostos pela pesquisadora. Elas são: aprendizagem fortuita (a partir de reuniões e interações informais); aprendizagem de vida (que ocorre fora do ambiente de trabalho, com interações familiares, por exemplo); aprendizagem com os outros (em equipe, em fusões e alianças de empresas); aprendizagem na ação (resolução de problemas, desenvolvimento de projetos); aprendizagem autodirigida (o indivíduo identifica, planeja e desenvolve as próprias necessidades de aprendizagem); aprendizagem formal (educação continuada, treinamentos, pós-graduações); aprendizagem baseada no trabalho (a partir da prática).

A partir da análise do trabalho de diversos autores, é possível concluir que a aprendizagem pode ocorrer em diversos contextos e de diferentes formas. Com a reflexão do indivíduo, a partir da sua interação com o meio, com outras pessoas,

diversas situações podem ser fonte de aprendizagem. Qualquer situação enfrentada no cotidiano pode tornar-se um processo de aprendizagem.

2.3 Desenvolvimento profissional e empregabilidade

Segundo Mourão, Monteiro e Viana (2014, p. 199) “O desenvolvimento profissional parte da construção de conhecimento e de competências para a atuação profissional, e reflete-se na prática e nas interações sociais no ambiente de trabalho”. De acordo com esse conceito, o desenvolvimento profissional abrange os aprendizados formais e informais, e tudo aquilo que desenvolverá competências no âmbito profissional do indivíduo.

O desenvolvimento profissional está diretamente ligado à trajetória de carreira de um indivíduo. Todas as formas de aprendizagem abordadas anteriormente, em conjunto, são parte desse processo. É um processo contínuo, cíclico e vitalício (MOURÃO; FERNANDES, 2020), que corresponde aos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas e aperfeiçoadas ao longo da trajetória profissional de um indivíduo.

A definição de Mourão et al. (2014) para o desenvolvimento profissional por causa 1. do caráter processual atribuído ao fenômeno; 2. da relação expressa com a aquisição e o aperfeiçoamento de conhecimentos, habilidades e atitudes, uma vez que tais atributos são dinâmicos e requerem renovação ao longo do tempo; 3. da ligação com o avanço na carreira e com o desempenho no trabalho; e 4. da abrangência do conceito ao englobar diferentes situações de trabalho e não apenas aquelas vinculadas ao emprego formal. O desenvolvimento profissional é, portanto, um tema relacionado às trajetórias na carreira, embora não signifique necessariamente promoção ou novos postos de trabalho (Monteiro & Mourão, 2017). Corresponde ao processo de aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitudes e ao seu uso no trabalho na forma de competências para as situações profissionais (Paquay et al., 2012) e envolve tanto os processos de aprendizagem formal como as estratégias de aprendizagem que a pessoa estabelece (Haemer, Borges-Andrade, & Cassiano, 2017) (MOURÃO; FERNANDES, 2020, p. 254).

A aprendizagem está, portanto, diretamente ligada ao desenvolvimento profissional. Todos os processos psicológicos e cognitivos que compõem a aprendizagem, fazem parte portanto do desenvolvimento profissional. Toda a construção e mobilização de conhecimento, assim como o desenvolvimento de competências utilizada na atuação profissional faz engloba o desenvolvimento profissional (MOURÃO; MONTEIRO; VIANA, 2014).

O desenvolvimento profissional não necessariamente está relacionado a um cargo ou função, ou até mesmo uma promoção direta. Essa é uma reflexão importante, principalmente quando se fala da relação das novas gerações e o trabalho. É possível observar cada vez mais rotatividade no mercado de trabalho, principalmente com as novas gerações (*Z e millenials*), onde o termo “*job hopping*” (pular de emprego) surgiu (Mundo RH, 2023). Nesse contexto, se torna cada vez mais importante compreendermos que o desenvolvimento profissional, aprendizagem e competências transcendem o cargo e a organização, ou seja, são processos ligados ao indivíduo, que transitará com ele durante toda a sua trajetória no mercado de trabalho. Por isso, o desenvolvimento profissional deixa de se tornar uma responsabilidade somente da organização, mas também do próprio indivíduo, para que ele seja relevante no mercado de trabalho, nesse ambiente que é cada vez mais mutável, instável e flexível.

Segundo Mauro (2020), o desenvolvimento profissional evoca três ideias importantes: tempo, processo e trabalho. O tempo e o processo supõem uma maturação e mudança, ou seja, uma transformação de “algo” em “outra coisa”. A ideia de trabalho está ligada, porém não limitada a emprego, profissão ou carreira. De acordo com o autor, o desenvolvimento profissional é ligado ao desenvolvimento do indivíduo em um contexto de trabalho, em uma melhora do indivíduo enquanto prático profissional. A ideia de trabalho se faz extremamente importante, pois é fundamental para diferenciar o conceito de aprendizagem e desenvolvimento profissional. Algumas definições não distinguem os dois conceitos, contudo, a aprendizagem, com toda a mobilização de conhecimentos formais, informais (experenciais, inclusive) resultam no desenvolvimento profissional, visto que a aprendizagem inclusive acidental pode ser transferida para o trabalho. Dessa forma, é possível diferenciar os dois conceitos. O desenvolvimento profissional é um produto, ou seja, um resultado da aprendizagem.

Dessa forma, desenvolvimento profissional é definido no presente estudo como resultado do processo individual, de amplo escopo e em longo prazo, de aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, promovido por ações formais ou informais, agenciadas pelo trabalhador ou por distintas organizações, que pode influenciar o desempenho do indivíduo no mundo do trabalho (MAURO, 2020, p. 26).

A sociedade atual é permeada por transformações, e mudanças contínuas. Nesse contexto, surge o conceito de empregabilidade, que pode ser definido pelo

conjunto de comportamentos, habilidades e atitudes que tornam um profissional apto para o trabalho ou para possuir um emprego (CAMPOS, 2006). Dessa forma, quanto mais um indivíduo desenvolve suas competências, mais atrativo e valioso para a organização ele se torna, e mais empreendedor de sua própria carreira se torna.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de compreender como o intercâmbio repercute no desenvolvimento profissional, o método utilizado para realização da pesquisa foi o qualitativo. Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa permite ao observador que compreenda a visão de mundo do pesquisado, dessa forma, será possível compreender a experiência do intercâmbio em suas repercussões de forma mais precisa.

3.1 Coleta de dados

Os dados para fundamentação desta pesquisa foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. Essa técnica metodológica de entrevista consiste em uma combinação de perguntas abertas e fechadas, que permitem ao pesquisador direcionar questões para o tema, e além de melhor explorar questões que são pertinentes a pesquisa, diminuindo o volume de informações que não fazem parte do objetivo do trabalho. As entrevistas semiestruturadas também permitem uma maior abertura entre o pesquisador e pesquisado, facilitando a abordagem e entendimento de questões mais complexas ou delicadas (BONI; QUARESMA, 2005).

Para que os objetivos desta pesquisa fossem concretizados, as entrevistas abordaram questões sobre as experiências profissionais e pessoais do intercâmbio realizado, e sobre a experiência no mercado de trabalho no pós-intercâmbio. A ideia era entender a motivação do intercâmbio, bem como as vivências específicas de cada um durante o processo. Foi explorada também o retorno ao mercado de trabalho, buscando entender a aplicação da vivência no exterior no dia a dia de trabalho dos entrevistados. O roteiro desenvolvido pode ser encontrado no Apêndice A. Este roteiro foi elaborado a partir da revisão de literatura e dos objetivos a serem alcançados, vide quadro 1 a seguir (vide Apêndice A)

Quadro 1 Roteiro de Entrevista

Objetivos	Perguntas
Perfil dos Pesquisados(as)	<p>Gênero:</p> <p>Idade:</p> <p>Seu programa de intercâmbio foi realizado por qual meio?</p> <p>Em que ano realizou o intercâmbio?</p> <p>Quanto tempo durou seu intercâmbio?</p> <p>Em qual país foi realizado o seu intercâmbio?</p> <p>Quais foram os motivos que o(a) levaram a escolher esse país?</p>
a) identificar quais competências são desenvolvidas a partir de uma experiência internacional;	<p>Quais capacidades você consegue perceber que adquiriu no seu intercâmbio e utiliza no seu dia a dia? De que forma? (conhecimentos, habilidades, atitudes) - Exemplifique</p> <p>Você recomendaria que outras pessoas fizessem intercâmbio? O que você diria para convencer alguém?</p> <p>Você identificou algum tipo de mudança em você? Por que? Exemplifique.</p>
b) analisar como o desenvolvimento dessas competências repercute no trabalho desempenhado;	<p>Como foi a sua recolocação no mercado de trabalho?</p> <p>Você utiliza seus aprendizados no exterior no seu trabalho? De que forma? Exemplifique</p>
c) analisar o impacto da experiência de intercâmbio na vida profissional dos pesquisados.	<p>Quais foram suas motivações para buscar um programa de intercâmbio?</p> <p>Quais eram suas expectativas em relação ao intercâmbio?</p> <p>Em relação às suas expectativas, quais delas realmente se concretizaram? Por que?</p> <p>O que ocorreu além das suas expectativas</p> <p>Qual você considera que foi o seu maior desafio no intercâmbio? Como você o superou?</p> <p>Você viveu alguma situação marcante, positiva ou negativa, que gostaria de compartilhar?</p> <p>Quais foram os resultados percebidos com o intercâmbio em relação a contribuições PROFISSIONAIS?</p> <p>Quais foram os resultados percebidos com o intercâmbio em relação a contribuições PESSOAIS?</p> <p>Quais foram os resultados percebidos com o intercâmbio em relação a contribuições CULTURAIS?</p>

Fonte: elaborado pela autora a partir da literatura e objetivos do estudo

As entrevistas foram realizadas presencialmente e por chamada de vídeo, de acordo com a disponibilidade de tempo de cada entrevistado. A entrevista semiestruturada possui maior flexibilidade em relação ao tempo, para que seja

possível cobrir com mais profundidade os tópicos desejados (BONI; QUARESMA, 2005), por isso, a escolha da data e horário foi realizada inteiramente pelos entrevistados. Previamente à entrevista, foi enviado um formulário de autorização (Apêndice B), consentindo que as entrevistas sejam gravadas e transcritas.

As entrevistas foram realizadas com 9 pessoas selecionadas por acessibilidade da rede de contatos da pesquisadora, de diferentes gêneros, área de atuação, conforme apresentado no quadro 2 a seguir:

Quadro 2 Perfil dos Entrevistados:

Entrevistado(a)	Idade	Gênero	Formação	País	Área de atuação atual
E1	26	feminino	Administração	Inglaterra	Recrutadora
E2	26	feminino	Relações Internacionais	Alemanha	Terapia holística
E3	27	masculino	Administração	Irlanda	Marketing
E4	25	feminino	Jornalismo	Portugal	Marketing social
E5	21	feminino	Direito	Itália	Tribunal de justiça
E6	23	feminino	Relações Internacionais	Espanha	Atendimento ao cliente
E7	23	masculino	Direito	Irlanda	Empresário/a advogado
E8	30	masculino	Ciência da Computação	Suécia	Desenvolvimento de software
E9	29	feminino	Direito	Chile	Comissária de voo

Fonte: dados coletados

3.2 Análise dos dados

Para realizar a análise dos dados, as entrevistas foram transcritas, e as informações contidas foram organizadas em categorias, conforme proposto por Gibbs (2009). As informações contidas nas entrevistas foram agrupadas por categorias, de acordo com o seu conteúdo, para que a análise pudesse ser realizada a partir dos resultados de todas as entrevistas em paralelo.

A categorização permite agrupar passagens que representem a mesma ideia ou explicação (GIBBS, 2009), possibilitando que a análise dos dados obtidos através das entrevistas não seja realizada de forma isolada, e sim, em conjunto com a fala de todos os entrevistados. Dessa forma, a análise permitiu a realização dos objetivos propostos nesta pesquisa, que não possui foco nas experiências específicas de cada intercambista, e sim, compreender o papel e as repercussões de um intercâmbio na vida profissional.

O quadro 3 a seguir exhibe quais as categorias usadas para a realização da análise dos dados coletados (macrocategorias) e as que emergiram a partir das entrevistas (microcategorias):

Quadro 3 – Categorias de Análise

MACROCATEGORIA DE ANÁLISE	MICROCATEGORIA DE ANÁLISE
Competências Desenvolvidas	Empatia e diversidade Comunicação Adaptabilidade e proatividade Outras soft skills
Impacto do Intercâmbio no trabalho	Percepção do mercado de trabalho Uso da língua estrangeira
Desenvolvimento Profissional, Pessoal e Cultural	Busca por aprendizagem contínua Maturidade e crescimento pessoal

Fonte: literatura, objetivos do estudo e dados coletados

Estas categorias de análise serão apresentadas e discutidas no próximo capítulo.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os achados em campo a luz do referencial teórico norteador do presente estudo. Inicialmente será apresentada a caracterização dos entrevistados e na sequência as macro e micro categorias de análise.

4.1 Caracterização do Pesquisados

O grupo cuja pesquisa foi realizada compreende jovens de 21 a 30 anos. Todos eles possuem graduação em andamento ou já concluída no momento da pesquisa, em áreas variadas. É importante frisar que, no Brasil, apenas 21% da população possui acesso ao ensino superior (OECD, 2021). Uma taxa menor ainda possui acesso a programas de intercâmbio. Segundo a Belta (2023), o Brasil ultrapassa pela primeira vez o número de 302 mil estudantes no exterior no ano de 2023. Dessa forma, o acesso ao intercâmbio torna-se difícil e até mesmo pouco acessível sem incentivos governamentais, fazendo com que, infelizmente, o maior acesso a esse tipo de programa seja pela classe média, que possuem subsídios financeiros para tal. O grupo pesquisado compõe a classe média, que possui acesso a programas de estudo internacionais.

Os entrevistados, apesar de já estarem alocados no mercado de trabalho, por serem jovens, estão ainda no início da sua trajetória de trabalho. Além disso, em sua maioria, segundo o quadro 2, estão vivenciando o processo de entrada na vida adulta. Para que se possa compreender melhor os resultados da experiência do intercâmbio do grupo entrevistado, assim como seus perfis, é importante compreender também os motivos que os levaram a buscar tal experiência.

Uma das primeiras perguntas realizadas aos entrevistados foi “Quais foram suas motivações para buscar um programa de intercâmbio?”. As respostas dos entrevistados 3, 4, 6 e 7 se assimilaram bastante, ilustramos a seguir.

Pra mim, pessoalmente, eu queria sair da minha zona de conforto, conhecer outros países, aprender com pessoas de outros países. Eu sabia que eu ia crescer muito com essa oportunidade. (E3)

E eu sempre tive vontade de estudar fora, de ter novas culturas, conhecer novas pessoas. Ter novos aprendizados, né? Então, foi realmente a busca de novos aprendizados. Mas, assim, foi em busca de novas experiências de vida, aprendizados, uma experiência no exterior. (E4)

E também para aprender em uma outra instituição, para aprender uma visão diferente dos tipos de ensino, da relação política, histórica e tudo mais. E

também para sair da minha zona de conforto. Conhecer uma nova perspectiva de vida.(E6)

Uma motivação minha era crescer pessoalmente. Aqui no Brasil eu vivi com a minha mãe e meu pai a vida toda, então eu era uma pessoa que não sabia fazer nada. Então eu queria aprender a viver sozinho, por mim, ser independente. (E7)

Os entrevistados, em grande parte, buscavam ter experiências de forma independente da família e da estrutura que possuem em seus lares. Outras motivações também foram trazidas. Por exemplo, a entrevistada 2, seguiu um exemplo familiar: “Não sei, a minha irmã tinha feito, eu acho que eu não pensei muito, eu só queria viajar [...].Porque a minha irmã fez e ela gostou muito, e aí eu pensei ‘por que não fazer eu também?’”. Já os entrevistados 5 e 8, receberam a oportunidade através da Universidade, e resolveram aceitar o desafio: [...]”esse professor é vinculado com essa universidade e ele tem um grupo de estudos e, na verdade, a seleção de quem vai acaba sendo mais dele do que da Relinter. Então eu fui, fui indo, meus amigos iam ir, e daí insistiram para eu ir. Aí eu tentei, conversei com o professor e acabou dando certo e eu fui.” (E5); “Então, eu estava numa bolsa na faculdade em que o meu orientador, ele era ligado a vários programas de intercâmbio que tinham por dentro da própria computação da UFRGS lá, no Instituto de Informática. Tinha muitos intercâmbios para vários lugares.” (E8).

Dentro do grupo entrevistado, 5 pesquisados realizaram o seu intercâmbio através de mobilidades acadêmicas, ou seja, através de suas próprias universidades. Os outros 4 realizaram seus programas de forma independente, seja direto com a universidade de destino, ou através de cursos de idiomas.

4.2 Macrocategoria de análise 1: Competências Desenvolvidas

Nessa categoria de análise, são apresentadas e discutidas as competências desenvolvidas pelos entrevistados durante seus programas de intercâmbio e com isso atender o primeiro objetivo específico que era o de identificar quais competências são desenvolvidas a partir de uma experiência internacional. As microcategorias de análise identificadas que a seguir serão abordadas foram: a) Empatia e diversidade; b) Comunicação; c) Adaptabilidade e proatividade e d) Outras soft skills

4.2.1 Empatia e diversidade

Para que essa categoria de análise possa ser melhor compreendida, é necessário apresentar o conceito de empatia assumido neste estudo. É um conceito complexo, que está presente em diversas áreas de estudo, como filosofia, e psicologia. Um dos trabalhos mais relevantes sobre esse tema se dá através da obra de Edith Stein, “O problema da Empatia” (1927/1998). Ranieri e Barreira (2012), através da tradução livre da obra de Pezzela (2003), que por sua vez define empatia partindo da mesma perspectiva de Stein, nos traz o seguinte conceito:

Um instrumento natural, imediato, tipicamente humano através do qual se consegue colher e compreender os outros seres humanos, as suas vivências, os seus estados de alma, os sentimentos. Não é uma prática que se aprende ou aplica quando há necessidade, mas é co-natural ao ser humano (PEZZELA, 2003, p. 110)

Partindo desse conceito, iremos analisar diversos relatos e trechos das entrevistas realizadas por essa pesquisa. Alguns relatos dos entrevistados foram elencados no Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 Desenvolvimento de Empatia

E1	“Tu perceber que a tua forma de pensar não é a única, correta, que existem outros jeitos, que existem culturas completamente diferentes.”
E6	“Entender que o que se entende por certo, na nossa cultura, desde que a gente a criança não é na verdade o certo, que é só o nosso ponto de vista.”
E2	“Penso ‘ah, essa pessoa vem dessa cultura, por isso pensa de tal maneira’”.
E3	“Eu acho que dá pra dizer que eu tenho mais empatia também. Quando eu olho para alguém, para a situação de alguém, eu não vejo só a superfície. Eu vejo mais as emoções, como as pessoas foram criadas.”
E7	“Eu vi que não sou só eu, que tem um mundo inteiro, e cada um tem a sua realidade. Empatia. Essa é a palavra. Eu só pensava nas coisas que importavam pra mim. Agora eu tenho mais pensamento de sociedade.”
E4	“Acho que não quer dizer que tenha certo e errado, né, não quer dizer que o tratamento dele seja certo, que o nosso seja errado, ou o vice versa.”
E9	“Conhecer pessoas de jeitos diferentes, assim, culturas diferentes fazem a gente entender mais o outro, sabe?”

Fonte: dados coletados

A partir do Quadro 4, pode-se observar que os entrevistados 3 e 7 utilizam a palavra empatia. Eles relatam que a experiência do intercâmbio os trouxe como ferramenta colocar-se no lugar do outro. Os entrevistados relatam ter mais facilidade para compreender que as crenças, hábitos, e até atitudes de outras pessoas muitas vezes são decorrentes do ambiente em que essa pessoa está inserida, sua criação, e até mesmo a sua cultura. Esse contato com pessoas de cenários de vida diferentes cultural e geograficamente, lhes oportunizou o entendimento de que um pensamento distinto daquele que temos não necessariamente é errado, é apenas distinto. Os trechos contidos no quadro 4 esclarecem que a experiência do intercâmbio lhes trouxe uma vontade de compreender de forma mais profunda o outro, a partir do ponto de vista do outro, e não através de uma própria perspectiva imutável e inquestionável.

Vários outros exemplos de como essa competência foi um importante resultado durante o intercâmbio apareceram durante a condução das entrevistas. A entrevistada 6, ao ser perguntada de que forma ela percebe o resultado da experiência em seu cotidiano de trabalho, responde: “Eu acho que nas relações interpessoais, direto, porque aprendi a como lidar com as diversas pessoas, de diversas culturas, respeitar, escutar muito mais, acho que esse é um ponto muito importante.”. Boterf (1994) reforça a importância da ação correta no momento correto, dentro do desenvolvimento de competências. A capacidade de compreender pontos de vistas distintos, mesmo que em discordância, pode ser de grande valia na resolução de conflitos, por exemplo, que fazem parte da realidade de estar inserido em uma organização, sendo esta multicultural ou não. O “saber mobilizar” de Boterft é ilustrado através desses relatos.

Em um mundo globalizado, onde cada vez mais se fala na importância da diversidade, é de suma importância que os indivíduos estejam preparados para conviver e trabalhar com pessoas com pensamentos e pontos de vista diferentes ao longo de sua carreira. O entrevistado 8 trouxe um interessante ponto de vista, relatando um intercâmbio como um “laboratório” ou “teste” para lidar com a diversidade no mercado de trabalho.

Um intercâmbio lidando com gente que com certeza vai ser muito diferente de ti, é uma coisa que ajuda muito nisso, sabe? Sem ter aquele peso de que é pra valer a tua vida. Não, um intercâmbio é meio que um período de teste

então eu acho que tu ainda tem essa vantagem de que essas pessoas talvez tu nunca mais vai ver, realmente é um playground pra tu experimentar isso. É mais tranquilo, é menos estressante do que ter que lidar com tantas diferenças já no direto num ambiente profissional. E8

A partir desse relato, observamos a grande importância de saber lidar com a diversidade no mercado de trabalho. O entrevistado 8 traz a importância de exercitar isso durante o intercâmbio, em um ambiente muito diverso, pois muitos dos entrevistados realizaram seus intercâmbios em cidades multiculturais, ou universitárias, que reuniam pessoas de várias partes do mundo.

A mesma percepção é relatada pela entrevistada 1: “Eu gosto de entender como as outras pessoas pensam. E eu acho que aquilo foi um laboratório assim, sabe, uma imersão.” A mesma ideia de “imersão” é percebida. Por ser um ambiente altamente multicultural, e por um período de tempo determinado, os entrevistados ativamente se perceberam nesse ambiente de aprendizado. Através dessas falas, nota-se que esses aprendizados decorrentes do intercâmbio não foram frutos de aprendizagem incidental (MARSICK; WATKINS, 2001), onde os indivíduos praticamente não percebem esse processo. Pelo contrário, o intercâmbio foi percebido como um aprendizado experiencial, pois resultou em uma reorganização e reconstrução da experiência (ANTONELLO, 2007).

A partir da perspectiva de que existem muitas culturas e crenças ao redor do mundo, torna-se mais fácil lidar com esses embates no dia-a-dia dentro de uma organização. O entrevistado 4 relata: “Eu acho que sou muito mais tolerante e a compreender realmente a diversidade que a gente tem no mundo.” Esse aprendizado é de grande valia, pois a diversidade vem sendo amplamente discutida e valorizada na sociedade atual.

Segundo Pelizzoli e Morais (2009), a empatia é um atributo chave na resolução de conflitos. Mais especificamente, o que eles chamam de recepção empática ou escuta compassiva. Isso seria o que se chama de “saber ouvir o outro”, “dar importância ao que os outros sentem”, segundo os autores. Essa capacidade é muito importante não somente no âmbito pessoal, como no ambiente de trabalho. Conflitos surgirão em contatos com colegas de trabalho, clientes, empresas parceiras, e transitar por esses conflitos, transitar por diferentes cenários e opiniões pode ser uma grande para o sucesso profissional. A entrevistada 6 trouxe a seguinte reflexão: “E isso é só um exemplo de como tu pode analisar uma situação de

diversas maneiras possíveis, e cada vez julgar menos as pessoas.” Já a entrevistada 5, falou: “Eu acho que a gente tem algumas pré concepções. O francês é antipático. Não sei o que é isso. E muda o jeito que tu vê cada pessoa.” A entrevistada 2 trouxe: “acho que é importante a gente ver os jeitos diferentes de se lidar com a vida e com o trabalho e com as pessoas.” Esses trechos ilustram a capacidade de enfrentar situações adversas sem pré-concepções formadas, sabendo que sempre existem pontos de vista diferentes em cada situação, e a empatia se torna grande aliada para enfrentar esses obstáculos.

4.2.2 Comunicação

Durante a condução das entrevistas, uma das perguntas realizadas foi sobre as habilidades percebidas com o intercâmbio. A capacidade de se comunicar de forma mais efetiva foi relatada pelos entrevistados. Por exemplo, o entrevistado 5 relatou “Eu me comunico com mais facilidade”. Ainda, a resposta da entrevistada 2 proporciona uma interessante análise, ilustrando perfeitamente o conceito de competência:

Aprendi também a impor limites. É uma lição pra minha vida, para as próximas relações que eu for ter na vida, sabe, de já ter tudo bem claro, do que é que eu aceito ou não das pessoas. (E2)

Lançando mão dos estudos sobre aprendizagem de Conlon (2004) e Watkins (2001), onde a aprendizagem ocorre através de experiências individuais e reflexão do que é aprendido através da interação com o meio, observamos através do relato da entrevistada 2 que todo esse processo interno de reflexão e aprendizagem foi desenvolvido através da experiência do intercâmbio. Além da capacidade de se comunicar de forma efetiva, toda a experiência resultou em uma habilidade de comunicar seus limites, comunicar o que é aceitável ou não em suas relações. A definição de competência proposta por Ruas (2005), relaciona a mobilização e integração dos conhecimentos, habilidades e atitudes para atingir objetivos é ilustrado através desse relato.

Reforçando ainda mais esse conceito de integração entre conhecimentos, habilidades e atitudes, o entrevistado 7, relata: “Eu sinto que eu posso ir para qualquer lugar do mundo que eu consigo me comunicar.” Além disso, percebe-se

também que o desenvolvimento profissional é contínuo, cíclico e vitalício (MOURÃO; FERNANDES, 2020), transcendendo o cargo ou função ocupada pelo indivíduo.

4.2.3 Adaptabilidade e proatividade

Durante a experiência do intercâmbio, uma série de adaptações são necessárias. Muitos dos entrevistados foram para países com línguas, climas, estilos de ensino e culturas muito diferentes das que encontravam em seu país de origem. Ao se colocarem nesse ambiente tão distinto do que estavam acostumados, com desafios nunca enfrentados pelos jovens, surgiu a necessidade de se adaptar a esse ambiente, capacidade que foi processada como aprendizagem experiencial através da ação (ANTONELLO, 2007).

Como discutido anteriormente, as novas gerações tendem a ter vários empregos ao longo da vida, não tendo mais longas carreiras em uma mesma organização, por exemplo. Disso, surgiu o termo “job hopping” (pular de emprego) (Mundo RH, 2003). Considerando que um indivíduo passará por várias empresas distintas ao longo da carreira, a capacidade de transitar, ou seja, se adaptar nesses diferentes ambientes se torna fundamental, principalmente em um contexto globalizado, onde as barreiras geográficas tornam-se mais finas. É possível, por exemplo, trabalhar para uma empresa que possua sede em outro estado ou até mesmo outro país, que tenha uma cultura específica, e, dessa forma, é fundamental a capacidade de adaptabilidade.

Para lançar luz a essa questão, a entrevistada, observemos a seguinte colocação, da entrevistada 9: “A gente se torna mais adaptável. Tive que me adaptar também ao ritmo deles. Mais adaptável. Mais tolerante.” Percebe-se, nessa colocação, que ao se deparar a um chamado “ritmo” diferente do seu, foi necessário rapidamente se adaptar a esse ambiente distinto. Reforçando essa mesma questão, a entrevistada 2 relata: “Uma reação é a gente negar o outro e achar que ele está fazendo as coisas erradas, e a outra coisa é tentar se adaptar ao que eles fazem. Eu escolhi tentar me adaptar.” Pode-se observar uma junção de atitudes, motivadas também pela aquisição da empatia, conforme exposto no tópico anterior, que, unido à capacidade de adaptabilidade, altera as relações e, principalmente, as reações dos entrevistados perante novos ambientes.

A entrevistada 2 relata: “Acho que ajuda na cultura da empresa. E tu saber mergulhar na cultura da empresa direitinho.” Entende-se por cultura da empresa, ou cultura organizacional, as crenças e valores que compõem o modelo de gestão de uma organização (CROZATTI, 2011). Dessa forma, a experiência do intercâmbio e o desenvolvimento da capacidade de adaptação podem auxiliar diretamente na integração de um indivíduo com o contexto organizacional no qual está inserido.

Ao responder sobre a forma com que os aprendizados do intercâmbio se mostravam no dia-a-dia de trabalho, a mesma entrevistada responde:

Eu acho que no quesito de flexibilidade, e adaptabilidade do tipo, se me jogar para resolver algum problema, eu consigo tentar isso sozinha. [...] Porque isso acontecia bastante no meu estágio, na verdade.

A capacidade de se adaptar a ambientes diversos se faz presente em uma rotina de trabalho que é mutável. A simples inserção de uma nova tecnologia pode ser suficiente para alterar toda uma rotina de trabalho, e é necessário estar preparado para tal. Pode-se observar, através do relato da entrevistada 3 que a aprendizagem obtida na experiência do intercâmbio é percebida no dia-a-dia de trabalho: [...] “é bem mais fácil para mim me adaptar a situações difíceis.”

Alguns entrevistados relataram inclusive um costume de estar em situações diferentes, por exemplo: Tu até se acostuma a ficar fora da tua zona de conforto, sabe, se acostuma com as coisas serem tão diferentes.” (E8) e “Fez com que eu me tornasse uma pessoa mais aberta para sair da minha zona de conforto.” (E6). Observamos que, após a experiência do intercâmbio, os entrevistados adquiriram um certo “costume” ao estar inseridos em ambientes mutáveis e distintos. Isso pode ser de grande valia no mercado de trabalho.

Além da grande capacidade de adaptabilidade, os entrevistados também relataram que, depois do intercâmbio, notaram uma grande pró-atividade em suas vidas e trabalhos. O entrevistado 7, relatou que, ao retornar do intercâmbio, para o mesmo estágio que estava antes de sua ida, recebeu um retorno do seu chefe:

Ele mesmo me passou o feedback de que eu voltei uma pessoa mais pró-ativa, uma pessoa que queria fazer as coisas, queria atingir o objetivo. (E7)

Durante o processo de entrevistas, muitos dos entrevistados responderam, tanto de forma direta quanto indireta, que notaram estar mais pró-ativos após o intercâmbio. Os entrevistados se inseriram em uma situação em que não possuíam

o apoio de família, amigos, instituições conhecidas, da forma que possuíam em suas cidades de origem. Nesse contexto, a necessidade de acionar todos os recursos internos é inevitável, pois a possibilidade de recorrer a pessoas ou instituições conhecidas é limitada.

A entrevistada 5 respondeu: “Eu acho que eu fiquei mais proativa. [...] Achei que eu tenho mais iniciativa para resolver as coisas.” A ideia de depender apenas de si mesmo e de encontrar internamente todos os recursos necessários para enfrentar situações, fica ilustrada a partir desse relato. Segundo Mourão e Fernandes (2020), o desenvolvimento profissional está diretamente ligado a toda a trajetória do indivíduo, dessa forma a partir dos relatos pode-se dizer, que o aprendizado informal obtido no intercâmbio influencia diretamente no processo de desenvolvimento profissional dos entrevistados. Mais que isso, podemos observar uma profunda transformação na maneira de encarar a vida e a carreira: “Então, eu tive que, na minha volta, correr atrás dos meus objetivos, dos meus sonhos.” (E4)

4.2.4 Outras *softskills*

Além das competências trazidas e analisadas nos tópicos anteriores, os entrevistados trouxeram também alguns pontos a serem explorados, com capacidades variadas. Os entrevistados 3 e 7 trouxeram durante a pesquisa que aprenderam a redimensionar problemas enfrentados.

Os problemas agora são bem mais fáceis, sabe? Você chega em um ponto que vê que os problemas não são tão grandes. E3

Lá tu aprende que realmente tem coisas que não importam, que não faz diferença nenhuma na tua vida. Tipo, lá, as pessoas não estão nem aí para o jeito que elas se vestem. E7

Ao se depararem com situações mais difíceis, como alguns relataram, dificuldade de conseguir emprego, moradia, entre outros, podemos observar que os problemas enfrentados no dia-a-dia não possuem a mesma dimensão de antes do intercâmbio. Em um ambiente onde a resolução de problemas era realmente necessária, para suprir necessidades básicas e primordiais, tornou os entrevistados mais capazes de enfrentar situações difíceis em suas vidas e trabalho.

Outro ponto interessante surgiu com a seguinte fala do entrevistado 2: “Eu acho que me ajudou a me conhecer um pouco melhor [...]”. Quando falamos do processo de aprendizagem, verificamos que o processo de reflexão das

experiências é muito importante. O autoconhecimento é um aliado muito importante no processo de aprendizagem, pois propicia que todas essas reflexões, internalizações e reformulações de toda experiência ocorra.

A entrevistada 6, a partir de sua experiência, relata “Questão de dar um passo atrás ao invés de responder as pessoas, acho que eu sempre dou um passo atrás, e tento escutar, internalizar, para depois responder.”. Isso demonstra uma alta capacidade de compreensão. Ao estar em uma situação onde não se fala a língua nativa, e onde muitas pessoas não possuem a mesma cultura de origem, por exemplo, a compreensão não se torna automática, ou seja, é necessário um alto esforço de decodificação. A entrevistada 6 esclarece nesse sentido que esse exercício ainda é realizado por ela, para compreender toda a dimensão de uma fala ou de uma mensagem.

Por fim, uma questão trazida pelo entrevistado 3 vale ser destacada: “Eu enfrento mais as coisas, tenho menos medo. [...] “Algo que eu teria medo antes, um pouco de ansiedade, eu encaro bem melhor.”

Nessa análise, é necessário levarmos em consideração, é claro, aspectos particulares de cada entrevistado. Nesse caso particular, temos mais um exemplo de uma transformação profunda no entrevistado. A capacidade de enfrentar adversidades de forma menos ansiosa tem um impacto enorme na vida pessoal e profissional. Em tempos onde saúde mental é cada vez mais pauta dentro das organizações, saber manejar a sua ansiedade, ter menos medo para enfrentar desafios, é de extrema importância.

Por fim, a partir dessa macrocategoria pode-se dizer que o desenvolvimento profissional é alcançado através dos processos e modelos de aprendizagem, estando fortemente ligado com este conceito. “A aprendizagem é o processo por onde o desenvolvimento ocorre” (KOLB, 1984, p. 132). Entende-se assim, que a aprendizagem é essencial para que haja o desenvolvimento profissional, e faz parte de todo o processo de desenvolvimento e aprimoramento de novas competências.

4.3 Macrocategoria de análise 2: Impacto do intercâmbio no trabalho

Nessa categoria de análise, será possível compreender os diferentes impactos do intercâmbio no trabalho dos entrevistados, atendendo o segundo

objetivo específico que era o de analisar como o desenvolvimento dessas competências repercute no trabalho desempenhado. As micro categorias de análise identificadas foram: a) a percepção do mercado de trabalho e b) o uso da língua estrangeira.

4.3.1 Percepção do mercado de trabalho

Um dos tópicos abordados durante as entrevistas foi sobre a recolocação no mercado de trabalho, após o intercâmbio. Os entrevistados compartilharam diferentes perspectivas sobre a percepção das empresas em relação a experiência de intercâmbio. Alguns entrevistados relataram experiências de trabalho em empresas multinacionais. Nesses casos, o intercâmbio mostrou-se de suma importância para a conquista de vagas nessas organizações. A entrevistada 1 relatou: “Uma experiência internacional, também demonstrava que tu tinha [...] tu tinha inglês fluente, que no meu caso, como tipo eu entrei na Arco que era uma multinacional americana, era importante.” A entrevistada 6 também relatou experiência similar: “Me ajudou a conquistar o meu primeiro e segundo trabalho, porque eu falava inglês e espanhol.”. Dessa forma, a experiência internacional serviu como uma comprovação da fluência do idioma, que é extremamente necessária em empresas multinacionais. Na próxima microcategoria de análise, ficará mais claro a interferência da língua estrangeira na conquista de vagas e o seu uso no dia-a-dia nas organizações.

O entrevistado 8 relatou também que quando saiu da universidade, não possuía experiência profissional, e, ao adentrar o mercado de trabalho, a experiência do intercâmbio serviu para enriquecer o seu currículo. “Eu acho que quando não tem nenhuma experiência profissional, que era o meu caso, essas coisas enchem o currículo.”

Além de enriquecer o currículo, os entrevistados observaram que experiências internacionais e a habilidade de transitar por diferentes culturas é de suma importância para empresas multinacionais.

Acho que isso é importante para a empresa, uma multinacional, porque querendo ou não a pessoa vai ter que lidar com pessoas de países diferentes. (E6)

A entrevistada 9 trouxe um ponto interessante ao responder sobre entrevistas e processos seletivos que participou. “Porque eles sempre perguntam essas coisas, essas perguntas que tu tá fazendo, no caso. Eles perguntam, né? Então, ter uma experiência, assim, de intercâmbio é sempre válida. Eu acho.” A gestão por competências é uma realidade cada vez mais frequente no Brasil (RUAS, 2005), e nesse contexto, as competências são levadas em consideração durante todo o processo de seleção, desenvolvimento, avaliação, e até mesmo remuneração. No relato da entrevistada 9, fica claro que nesse contexto de gestão por competências, as empresas levam em consideração aprendizagem experiencial, e todo o aprendizado informal que a experiência do intercâmbio pode proporcionar, trazendo inclusive, perguntas similares às realizadas nesta pesquisa.

4.3.2 Uso da língua estrangeira

Quando falamos em falar uma língua estrangeira, alguns dos conceitos abordados anteriormente podem ser aplicados, para que seja possível compreender com mais profundidade a influência da experiência do intercâmbio nesse quesito. O conceito de aprendizagem formal está ligado a instituições de ensino, salas de aula, e com estruturação (MARSICK; WATKINS, 1990). Podemos, por exemplo, considerar que fazer um curso de uma língua estrangeira seria um aprendizado formal.

Porém, quando lançamos mão do conceito de competência, conforme Boterf (2003), é necessário unir o “saber” (conhecimento) com o “saber fazer”, ou seja, a habilidade resultante do conhecimento com a experiência pessoal, e, ainda, as atitudes resultantes desse processo.

Durante o processo de pesquisa, foi possível observar o desenvolvimento da língua estrangeira como uma competência, extrapolando o conhecimento formal que um curso de língua estrangeira poderia proporcionar. A entrevistada 1 relata: “Eu traduzia reuniões para 100 pessoas, simultâneas, sabe, porque praticamente ninguém tinha inglês.”

Nesse caso, o processo de aprendizagem, que combina a cognição com reorganização e reconstrução da experiência (ANTONELLO, 2007) fica evidente. O mesmo se mostra no depoimento das entrevistadas 6 e 9:

Eu trabalho numa multinacional e eu faço a relação entre todos os países que falam a língua espanhola, todos os países que falam a língua portuguesa, e eu sou o comercial. (E6)

Já usei bastante, assim, a questão do idioma, porque eu sou a única lá que fala espanhol e fala inglês, assim, né? [...] Eu tenho muito mais segurança agora de falar 'eu falo espanhol fluente', sabe? Antes eu ficava em dúvida. Isso que contribuiu bastante. (E9)

A partir desses relatos, observamos que o processo de aprendizagem e desenvolvimento da capacidade não somente de falar uma língua estrangeira, mas como de se comunicar nessa língua foi proporcionado pelo intercâmbio, contribuindo para o desenvolvimento profissional dos pesquisados.

O desenvolvimento profissional é um resultado do processo de aprendizagem. Ou seja, a construção e mobilização do conhecimento, quando utilizada na atuação profissional (MOURÃO; MONTEIRO; VIANA, 2014). A partir da análise dessa macrocategoria, foi possível observar a mobilização de conhecimentos e habilidades adquiridas como ferramentas de trabalho. Observa-se também o desenvolvimento profissional ilustrado como processo, e que não está interconectado apenas a um cargo, função ou profissão específica, mas sim a trajetórias na carreira (MONTEIRO; MOURÃO, 2017).

4.4 Macrocategoria de análise 3: Desenvolvimento Profissional, Pessoal e Cultural

Nessa macrocategoria de análise evidencia-se o atingimento do terceiro objetivo específico que era o de analisar o impacto da experiência de intercâmbio na vida profissional dos pesquisados. As microcategorias de análise que emergiram foram: a) Busca por aprendizagem contínua e b) Maturidade e crescimento pessoal.

4.4.1 Busca por aprendizagem contínua

Durante a condução das entrevistas, alguns entrevistados relataram que, ao retornar do seu intercâmbio, sentiram a necessidade de seguir no processo de aprendizagem contínua.

Cheguei no Brasil, eu me dei conta que eu voltei para uma realidade que era muito confortável para mim, e acho que esse conforto, por mais que fosse bom ter a minha família e os meus amigos por perto, tudo acessível, a minha língua era muito fácil, acho que eu senti um pouco de falta do desafio, do aprendizado, do perrengue. (E6)

O processo de intercâmbio parece ter despertado uma vontade de aprender mais, tanto formal quanto informalmente. O aprendizado com a experiência foi percebido pelos entrevistados, que se colocaram em situações desafiadoras e perceberam os benefícios disso.

A entrevistada 2 também trouxe uma questão similar: “Como eu estudei relações internacionais, a questão de entender todos os lados de um conflito, como cada coisa acontece, por que ela acontece, e ir mais fundo.”. Ao se deparar com a sua matéria de estudo sobre outra perspectiva, ela concluiu que seria importante seguir estudando o objeto, pois muitas vezes a perspectiva geográfica (devido a área de atuação, relações internacionais) limita a compreensão de algum acontecimento.

Os entrevistados 4 e 7 também perceberam resultados parecidos conforme seus relatos: “Isso é uma coisa que eu trouxe de lá, sempre continuar aprendendo” (E7) e “Tenho estudado mais, acho que eu tenho estudado mais. [...] “Eu vejo uma Laura mais focada” (E4):

É atribuída a Sócrates a frase “Quanto mais você sabe, mais você percebe que nada sabe.”. É interessante analisar a experiência do intercâmbio por esse ângulo, pois a dimensão de tantas culturas, línguas e aprendizados informais trouxe ao grupo pesquisado a concepção de que é necessário sempre seguir aprendendo, e sempre se colocar em situações e ambientes que propiciam isso.

4.4.2 Maturidade e crescimento pessoal

Considerando a idade e perfil dos jovens, a experiência do intercâmbio foi a primeira oportunidade de estar longe de casa. Essa experiência acabou complementando e se misturando com o processo de saída da adolescência, início da vida adulta e profissional de muitos dos entrevistados. Por esse motivo, de forma praticamente unânime, os entrevistados relataram, de diversas formas, o amadurecimento e crescimento pessoal que obtiveram com a experiência. O relato da entrevistada 5 ilustra essa questão: “Acho que foi o principal, esse crescimento, essa virada de chave de adolescente para adulta”.

Para melhor visualização, algumas respostas decorrentes da pesquisa foram agrupadas no quadro 5:

Quadro 5 - Maturidade e crescimento Pessoal

E8	O amadurecimento é a parte boa que eu vejo no meu trabalho, como eu sou uma pessoa mais tranquila, mais madura que encara as coisas, as dificuldades com maior facilidade.
E6	Apreendi tudo que eu preciso para me gerir, gerir as minhas emoções, o meu dinheiro, a minha vida profissional, a minha vida privada, tudo. A minha cabeça abriu muito, isso foi muito importante.
E3	Eu definitivamente sou uma pessoa mais madura.
E7	Eu vi que eu posso ter a minha vida sem os meus pais, eu amadureci muito. Hoje eu sei que eu posso morar sozinho, que eu posso me virar sozinho, eu não preciso de ninguém pra viver.
E5	E acho que foi muito crescimento pessoal, de aprender a fazer as coisas e aprender a se virar e de ter responsabilidade com o dinheiro e com pagar conta. Enfim, se administrar.
E2	Criar essa independência, se tu nunca teve uma experiência independente aqui no Brasil.
E7	Tu vai amadurecendo aos poucos, vai tomando alguns tombos, eu tomei alguns tombos. A maior dificuldade foi essa, viver sozinho, viver sem meus pais. Sem não, porque eles me ajudaram bastante, mas depois de um tempo eu tive que me virar sozinho, depender só do meu trabalho.
E8	Eu vejo como tu amadurece quando tu é exposto a situações que te tiram da zona de conforto e o intercâmbio é muito bom nisso, ele é em várias situações fora da tua zona de conforto então eu acredito que o amadurecimento
E6	Eu acho que uma pessoa que viveu um intercâmbio, com todos os perrengues, ela acaba voltando muito mais madura, muito mais independente, mais aberta.
E2	Então acho que foi essa vontade de ficar mais independente, porque lá eu fui bastante independente.

Fonte: dados coletados

Conforme o quadro 5, é possível observar a grande contribuição do intercâmbio no processo de maturidade e crescimento pessoal do grupo pesquisado. Isso é mais notável ainda devido ao contexto social em que estão inseridos.

Sob a ótica do desenvolvimento profissional a partir da ideia de tempo e processo, ou seja, na transformação (MAURO, 2020), podemos ver essa mudança materializada nas falas dos entrevistados.

Através da análise dessa macrocategoria, percebemos que a busca por aprendizagem contínua reflete diretamente no desenvolvimento profissional. Como visto, segundo Mauro (2020), o desenvolvimento profissional é exatamente o engendramento de todos os processos de aprendizagem (formais e informais) mobilizados para o trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste estudo, foi possível analisar o papel de uma experiência de intercâmbio no desenvolvimento profissional de ex-intercambistas. Observou-se que o grupo pesquisado desenvolveu competências que repercutem de forma positiva em suas vidas pessoais e profissionais. Alguns dos principais pontos observados foram:

- empatia - os entrevistados desenvolveram uma alta capacidade de se conectar com outras pessoas e outras realidades, compreendendo que existem diferentes pontos de vista, existem diferenças culturais, que acabam influenciando a maneira com que cada indivíduo se porta na sociedade;
- comunicação - os entrevistados aprimoraram sua habilidade de comunicação interpessoal, conseguindo transitar por diferentes ambientes;
- adaptabilidade - foi percebido uma grande capacidade de adaptação em situações distintas e ambientes distintos;
- proatividade - tomar iniciativa frente aos desafios e problemas no seu cotidiano.

Além disso, o intercâmbio influenciou diretamente no crescimento pessoal e processo de maturação dos pesquisados. Um grande senso de independência foi desenvolvido e, com isso, uma grande motivação para seguir aprendendo, e seguir mobilizando recursos internos para atingir seus objetivos pessoais e profissionais. Foi possível perceber um processo claro de aprendizagem experiencial através do intercâmbio.

O presente estudo ao abordar desenvolvimento profissional junto a intercambistas, evidencia achados similares ao que Mourão, Porto e Puentes-Palácios (2015) comentam: que o desenvolvimento profissional consiste em um processo natural das ações formais de capacitação, mas não depende apenas das mesmas, neste caso o intercâmbio, estando, ao contrário, vinculado a qualquer tipo de aprendizagem formal ou informal. Este aspecto nos leva a pensar e considerar que a separação entre aprendizagem formal e informal no trabalho é cada vez mais tênue. Sendo assim, seria importante que as organizações, ao

elaborarem suas políticas e ações de T&D, passassem também a aproximar a noção de aprendizagem formal a aprendizagem experiencial.

Contudo, o grupo pesquisado pertence a uma camada específica da população. São jovens de classe média, que tiveram, a partir do intercâmbio, a primeira oportunidade de desenvolvimento pessoal. Com isso, o processo de amadurecimento em si, de entrada no mercado de trabalho, pode ser confundido com a experiência do intercâmbio. Seria interessante, portanto, realizar estudos comparativos entre jovens da mesma faixa etária, outras faixas etárias e de outras classes sociais, que realizaram intercâmbio e que não realizaram. Além disso, estudos comparativos com tipos de intercâmbios distintos, como por exemplo, mobilidades acadêmicas, intercâmbios de estudos de línguas, de trabalho.

Ainda, estudos sobre desenvolvimento de competências desenvolvidas em pessoas já estabelecidas no mercado de trabalho através de intercâmbios, ou expatriações, complementaria o presente estudo. Seria possível observar o impacto em profissionais mais estabelecidos no mercado e com mais idade, e que realizaram intercâmbio em outras fases da vida.

Dessa forma, o presente estudo pode contribuir diretamente para organizações que utilizam gestão por competências. Ao se deparar com funcionários ou até mesmo candidatos que realizaram intercâmbio, é possível identificar as competências possíveis desses indivíduos. Ainda, esse estudo pode servir de apoio para incentivar as empresas a promoverem programas de intercâmbio para seus funcionários. Além disso, pode gerar também um incentivo para jovens que estejam em dúvida ao realizar um programa de intercâmbio, que desejem testar suas capacidades.

Por fim, além de todas as competências desenvolvidas, e de todo o impacto profissional, o estudo revelou também que a vivência de intercâmbio teve um profundo impacto pessoal nos entrevistados. Todas as competências desenvolvidas, apesar de fundamentais para o desenvolvimento profissional, transbordam o aspecto profissional, impactam a vida dos pesquisados, suas maneiras de pensar, suas maneiras de enxergar o mundo e as outras pessoas.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, A. **Noção de Competência**: emergência do conceito e abordagens. Texto de Apoio disciplina Desenvolvimento de Competências, Curso de Especialização em Negociação, PGA/UFRGS, Mimeo, 2010.

ANTONELLO, Cláudia Simone. **Alternativas de Articulação Entre Programas de Formação Gerencial e as Práticas de Trabalho**: uma contribuição no Desenvolvimento de Competências. 2004. 378f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização**: as consequências humanas. Edição em língua portuguesa. Rio de Janeiro. Zahar, 1999.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS DE INTERCÂMBIO (BELTA) REVELA PESQUISA ANUAL COM CERCA DE 5 MIL ESTUDANTES E 500 AGÊNCIAS.

Belta, 2019. Disponível em:

<http://www.belta.org.br/associacao-brasileira-de-agencias-de-intercambio-belta-revela-pesquisa-anual-com-cerca-de-5-mil-estudantes-e-500-agencias/>. Acesso em 15 set. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS DE INTERCÂMBIO (BELTA). Pela primeira vez, Brasil ultrapassa 302 mil estudantes no exterior, revela pesquisa da Belta - Belta. Disponível em:

<<https://www.belta.org.br/pela-primeira-vez-brasil-ultrapassa-302-mil-estudantes-no-exterior-revela-pesquisa-da-belta/>>. Acesso em: 20 ago. 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS DE INTERCÂMBIO

(BELTA). Pós-pandemia: mercado de educação internacional se consolida e cresce 18%, revela pesquisa Selo Belta 2023 - Belta. Disponível em:

<<https://www.belta.org.br/pos-pandemia-mercado-de-educacao-internacional-se-consolida-e-cresce-18-revela-pesquisa-selo-belta-2023/>>. Acesso em: 20 ago. 2023.

BITENCOURT, C.; FROEHLICH, C.; AZEVEDO, D. **Na Trilha das Competências**: Caminhos Possíveis no Cenário das Organizações. Porto Alegre, Bookman, 2013.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar**: como fazer entrevistas em ciências sociais. Em Tese, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan. 2005. ISSN 1806-5023. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>. Acesso em: 07 dez. 2019.

BOTERF, G. Le. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

BRANDÃO, H.; BORGES-ANDRADE, J. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **RAM – Revista De Administração Mackenzie**, v 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

CAMPOS, K. C. de L. **Construção de uma Escala de Empregabilidade: competências e habilidades pessoais, escolares e organizacionais**. 2006, 153p. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

COELHO Jr., F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.. **O uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações**. **Paidéia**, v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações**. *Revista Contabilidade e Finanças*, São Paulo, v.10, n.18, maio/ago. 1998.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna. **A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna (orgs). *Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2 ed. Porto Alegre: ARTMED, 2006.

DREJER, A. **Organisational learning and competence development**. MCB University Press, v. 7, n. 4, p. 206-220, 2000.

DUTRA, J. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. Curitiba. Ed. Positivo, 2009.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.5, Edição Especial, p.183-196, mar./abr. 2001.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Edição em língua portuguesa. São Paulo. Editora Artmed, 2009.

GONDIM, S. M. G., SOUZA, J. J., PEIXOTO, A. L. A. Gestão de pessoas. In BORGES, J.J; MOURÃO, L (Orgs.), **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**, p. 343-374. Porto Alegre, Artmed. 2013.

GUIMARÃES, Sandra Ritieli Espíndola Fernandes. **INTERCÂMBIO ESTUDANTIL E STRESS: os dois lados da mesma moeda**. In: Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento, 3, 2014, Taubaté. **Anais eletrônicos**: Taubaté, UNITAU, 2014. Disponível em: http://www.unitau.br/files/arquivos/category_154/MPH0909_1427392148.pdf. Acesso em 15 set. 2019.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **The core competence of corporation**. Boston: Harvard Business Review, 1990.

JUNIOR, F.; MOURÃO, L. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma proposta de articulação conceitual. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, v. 12, n. 6, Ed. Especial, São Paulo, SP • nov./dez. 2011.

KOLB, D. *Experiential learning*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984

LINKED IN Tendências Globais De Talentos 2019. **Linked In**, 2019. Disponível em: <https://business.linkedin.com/pt-br/talent-solutions/recruiting-tips/tendencias-globais-de-talentos-2019#form>. Acesso: em 15 set. 2019.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. **Informal and Incidental Learning in the Workplace**. London and New York: Routledge, 1990.

MAURO, Túlio Gomes da Silva. **Desenvolvimento profissional, aprendizagem no trabalho e sistemas de informação de recursos humanos**. 2020. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

McCLELLAND, David C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, Washington, p. 1-14, jan. 1973.

MOURÃO, L., MONTEIRO, A. C. F., VIANA, V. R. A Influência do desenvolvimento profissional e da identificação organizacional na satisfação no trabalho. **Psico**, v.45, n. 2, p. 198-208, 2014.

MOURÃO, L., PUENTE-PALACIOS, K., PORTO, J. B., MONTEIRO, A. C. F. Percepção de desenvolvimento profissional. In K. Puente-Palacios & A. L. A. Peixoto (Orgs.), **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: Um olhar a partir da psicologia**, p. 315-326. Porto Alegre, Artmed. 2015.

MOURÃO, L., FERNANDES, H. Percepção de trabalhadores acerca de inibidores e propulsores do desenvolvimento profissional. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 22, n. 2, p. 250–272, 2020.

PAIVA, K.; MELO, M. Competências, Gestão de Competências e Profissão: Perspectivas de Pesquisas. **RAC**, Curitiba, v.12, n. 2, p. 339-368, Abr./Jun., 2008.

PELLIZZOLI, Marcelo L.. **Homo Ecologicus**: ética, educação ambiental e práticas vitais. Caxias do Sul: Educs, 2011.

RANIERI, L. P., BARREIRA, C. R. A.. A empatia como vivência. **Memorandum: Memória e História em Psicologia**, v. 23, p. 12–31, 2012.. Recuperado de <https://periodicos.ufmg.br/index.php/memorandum/article/view/6553>

RH, R. M. Job Hopping: entenda a tendência de rotatividade da Geração Z.

Disponível em:

<<https://www.mundorh.com.br/job-hopping-entenda-a-tendencia-de-rotatividade-da-geracao-z/>>. Acesso em: 20 ago. 2023.

SEBBEN, Andréa. **Intercâmbio Cultural – para entender e se apaixonar**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2007.

STICHWEH, Rudolf. Elementos-chave de uma teoria da sociedade mundial. **Sociedade e Estado**, [s.l.], v. 33, n. 2, p.389-406, ago. 2018.

TAMIÃO, Talita Segato. Revisão da literatura sobre intercâmbio cultural estudantil: renovação das práticas turísticas. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL, 6, 2010, Caxias do Sul. **Anais eletrônicos**, Caxias do Sul, UCS, 2010. Disponível em:

https://www.ucs.br/ucs/eventos/seminarios_semintur/semin_tur_6/arquivos/02/Revisao%20da%20literatura%20sobre%20intercambio%20cultural%20estudantil%20renovacao%20das%20praticas%20turisticas.pdf. Acesso em: 12 dez. 2019.

TEECE, D. J.; PISANO, G. **The dynamic capabilities of firms**: an introduction. ICC, v. 3, n. 3, p. 537- 556, 1994

TOMAZZONI, E. L.; OLIVEIRA, C.C. de. Turismo de intercâmbio: perfis dos intercambistas, motivações e contribuições da experiência internacional. **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 15, n.3, p.388-408. Setdez, 2013.

WOODALL, Jean; WINSTANLEY, Diana. **Management Development: Strategy and Practice**. Hoboken: Wiley-Blackwell, 1998.

WOOD Jr, Thomaz. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas** [online]. 1992, v. 32, n. 4 [Acessado 10 Janeiro 2023], pp. 6-18. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-75901992000400002>>

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória, desafios atuais e propostas**. São Paulo: SENAC, 2003.

ZERBINI, L. T.; ABBAD. L. L, G. Aprendizagem induzida pela instrução em contexto de organizações e trabalho: uma análise crítica da literatura. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 13, n. 2, p. 177-193, 2010.

APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Apresentação:

Antes do início da entrevista, será explicado aos participantes o propósito da pesquisa, e destacado a importância da entrevista para a obtenção dos dados necessários para análise. As questões abaixo serão um guia para a entrevista, podendo ser alteradas no decorrer da conversa. Inicialmente, serão anotados os seguintes dados: idade, formação profissional, cidade de realização do intercâmbio, data e duração do intercâmbio.

1. Gênero
2. Idade
3. Seu programa de intercâmbio foi realizado por qual meio?
4. Em que ano realizou o intercâmbio?
5. Quanto tempo durou seu intercâmbio?
6. Em qual país foi realizado o seu intercâmbio?
7. Quais foram os motivos que o(a) levaram a escolher esse país?
8. Quais foram suas motivações para buscar um programa de intercâmbio?
9. Quais eram suas expectativas em relação ao intercâmbio?
10. Em relação as suas expectativas, quais delas realmente se concretizaram?
11. O que ocorreu além das suas expectativas?
12. Qual você considera que foi o seu maior desafio no intercâmbio? Como você o superou?
13. Você viveu alguma situação marcante, positiva ou negativa, que gostaria de compartilhar?
14. Quais foram os resultados percebidos com o intercâmbio em relação a contribuições PESSOAIS? Comente/exemplifique
15. Quais foram os resultados percebidos com o intercâmbio em relação a contribuições CULTURAIS? Comente/exemplifique
16. Quais foram os resultados percebidos com o intercâmbio em relação a contribuições PROFISSIONAIS? Comente/exemplifique
17. Como foi a sua recolocação no mercado de trabalho?
18. Você utiliza seus aprendizados no exterior no seu trabalho? De que forma?
19. Quais capacidades você consegue perceber que adquiriu no seu intercâmbio e utiliza no seu dia a dia? De que forma? (conhecimentos, habilidades, atitudes)
20. Você utiliza seus aprendizados no exterior no seu trabalho? De que forma?

APÊNDICE B – TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Prezado (a) _____,

O presente estudo está sendo desenvolvido com o objetivo de entender as implicações do intercâmbio na vida profissional de quem o realizou, pela estudante do curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Nicole Lago de Oliveira, sob a supervisão da Professora Doutora Cláudia Simone Antonello.

Solicitamos a sua participação e colaboração para fornecer informações a respeito da sua experiência realizada no exterior, através de uma entrevista realizada via *Skype* ou presencialmente, agendada de acordo com a sua disponibilidade e conveniência. Todos os dados obtidos serão utilizados de forma sigilosa. A participação nessa pesquisa é voluntária, e caso você concorde em participar, devolva-nos este termo preenchido para o e-mail da pesquisadora (nicole_lago@hotmail.com), informando a sua concordância com as condições apresentadas. A pesquisadora se coloca à sua disposição para qualquer dúvida ou esclarecimento que se fizer necessário no decorrer da pesquisa.

() Concordo em participar dessa pesquisa, e autorizo a gravação de arquivos digitais de áudio e/ou vídeo durante minha(s) entrevista(s), sendo as mesmas corretamente destruídas após a conclusão dessa pesquisa.

O envio deste formulário para o e-mail da pesquisadora com a sua autorização documenta formalmente sua concordância em participar da presente pesquisa, nos termos informados. Não é necessário imprimir e assinar o termo.

Porto Alegre, Setembro de 2020.