



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Competências Interculturais e programa de Intercâmbio: uma análise da percepção dos estudantes de administração da PUC-Rio

Daniel da Silva Araujo

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2023.



Daniel da Silva Araujo

Competências Interculturais e programa de Intercâmbio:

Uma análise da percepção dos estudantes de administração da PUC-Rio

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a) : Patrícia Ítala Ferreira

Rio de Janeiro
Junho de 2023.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, por ter me dado a oportunidade de ter estudado em uma universidade tão legal, como a PUC-RIO. Também quero agradecer a minha mãe e meu companheiro, que viveram esse sonho comigo e me deram todo apoio e afeto não só enquanto eu estava na PUC, mas também quando eu morei no Canadá, eles foram fundamentais nesse processo.

Resumo

Araujo, Daniel da Silva. Competências Interculturais e intercâmbio Acadêmica: uma análise da percepção dos estudantes de graduação da PUC-Rio. Rio de Janeiro, 2023. 36p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo busca identificar as competências interculturais desenvolvidas a partir da percepção de estudantes formados em Administração de empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RIO) que realizaram intercâmbio acadêmico de longa duração. Para atingir esse objetivo, o estudo foi realizado considerando as dimensões da competência intercultural (ROSS *et al.*, 2009 e GUEDES NETO *et al.*, 2016). De acordo com o relato dos estudantes foram identificadas falas que indicaram o desenvolvimento das seis dimensões da competência intercultural, tendo em vista que os entrevistados demonstraram adaptabilidade para lidar com os desafios ao longo do intercâmbio, buscaram também estar engajado com os estudantes locais e internacionais, buscando compreender e respeitar a perspectiva cultural desses estudantes e encontrar conexões com eles, além de também controlar suas emoções ao lidar com conflitos.

Palavras-chave: Competências interculturais. Intercâmbio acadêmica. Administração de Empresas.

Abstract

Araujo, Daniel da Silva. Intercultural Competencies and Academic Exchange: an analysis of the perception of undergraduate students at PUC-Rio. Rio de Janeiro, 2023. 36p. Undergraduate Thesis – Department of Administration. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

This study aims to identify the intercultural competences developed based on the perception of students who graduated in Business Administration from the Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro (PUC-RIO) and participated in long-term academic exchange programs. To achieve this objective, the study considered the dimensions of intercultural competence (ROSS *et al.*, 2009 and GUEDES NETO *et al.*, 2016). According to the students' accounts, statements were identified that indicated the development of the six dimensions of intercultural competence. The interviewees demonstrated adaptability in dealing with challenges throughout the exchange program and actively engaged with both local and international students, seeking to understand and respect their

cultural perspectives and establish connections with them. Furthermore, they also exhibited emotional control when dealing with conflicts.

Palavras-chave: Intercultural Skills. Academic Exchange. Business Administration.

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	2
1.3. Objetivos intermediários do estudo	2
1.4. Delimitação e foco do estudo	2
1.5. Justificativa e relevância do estudo	3
2 Revisão de literatura	4
2.1. Diversidade Cultural	4
2.2. Desafios e oportunidades da diversidade cultural no ambiente de trabalho	5
2.3. Competências gerenciais no contexto internacional	7
2.4. Desenvolvimento de competência intercultural.	8
2.5. Mobilidade acadêmica como vantagem competitiva	11
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	14
3.1. Etapas de coleta de dados	14
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	15
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	15
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	15
3.5. Limitações do Estudo	16
4 Apresentação e análise dos resultados	17
4.1. Programa de mobilidade acadêmica da PUC-RIO	17
4.2. Descrição e análise dos resultados	18
4.3. Características dos respondentes	18
4.3.1. Primeira dimensão: Flexibilidade Cognitiva	20
4.3.2. Segunda dimensão: Empatia Etnocultural	21
4.3.3. Terceira dimensão: Autoeficácia	22

4.3.4. Quarta dimensão: Vontade de se Envolver	24
4.3.5. Quinta dimensão: Controle emocional	26
4.3.6. Sexta dimensão: Tolerância à incerteza	27
5 Conclusões e recomendações para novos estudos	29
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	30
6 Referências Bibliográficas	32
Anexo 1	36

Lista de Tabelas

Tabela 1: Alunos da PUC-RIO em programa de intercâmbio	18
Tabela 2: Características dos Entrevistados.....	18
Tabela 3: Características dos Entrevistados.....	19

1 O tema e o problema de estudo

1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo

Os desafios e as necessidades enfrentados pelos países no cenário mundial estão em constante evolução devido à globalização, bem como à expansão internacional do comércio através de acordos e formação de blocos econômicos. Essa nova realidade exige que as organizações ajustem seus esforços para suprir a necessidade de indivíduos com habilidades globais, capazes de enfrentar desafios em ambientes multiculturalmente diversos e cada vez mais competitivos. (URBAN *et al.*, 2014)

Um ambiente multicultural é caracterizado pela presença de diversas culturas, etnias, línguas, tradições e costumes em um determinado espaço, como uma cidade, país, organização ou comunidade. É um contexto no qual diferentes grupos étnicos e culturais interagem e coexistem, trazendo consigo suas próprias perspectivas, experiências e valores. (RICHARD *et al.*, 2003)

Competência Intercultural (CI) surge então, como uma maneira de entender por que algumas pessoas são bem-sucedidas em ambientes interculturais e outras não têm sucesso nesses ambientes (DOMINGUES *et al.*, 2021). Os estudiosos iniciaram a definição da Competência Intercultural como a habilidade de uma pessoa interagir de forma eficiente com indivíduos de culturas distintas. (MATVEEV *et al.*, (2004).

O intercâmbio educacional internacional é reconhecido como uma maneira de promover e aprimorar a Competência Intercultural devido à ampla oportunidade que oferece aos estudantes de aprender sobre diversas culturas. Isso resulta no aumento da tolerância em relação ao desconhecido ou diferente, bem como na capacidade de interagir em ambientes multiculturalmente diversos (GUEDES NETO *et al.*, 2016). Portanto, a mobilidade estudantil internacional se apresenta como um programa de aperfeiçoamento que visa fortalecer a colaboração e a troca de conhecimentos entre nações distintas. (STALLIVIERI, 2009; GUEDES NETO *et al.*, 2016).

A Coordenação Central de Cooperação Internacional (CCCI) é o departamento da PUC-Rio responsável por sua cooperação internacional. Com

isso, a universidade oferece programas de educação internacional desde 1996. Esses programas permitem que os alunos regularmente matriculados na PUC-Rio estudem um, dois ou até três semestres em uma das universidades parceiras ao redor do mundo.

Diante disso, as dimensões da competência intercultural foram desenvolvidas pelos estudantes de administração da PUC-RIO durante o programa de intercâmbio acadêmico da universidade?

1.2.Objetivo do estudo

O objetivo principal do estudo foi identificar as dimensões da competência intercultural desenvolvidas por estudantes de administração da PUC-RIO nos programas de intercâmbio da PUC-RIO, a partir das dimensões propostas por Ross *et al.* (2009).

1.3.Objetivos intermediários do estudo

Para que o objetivo do estudo fosse concluído, foi realizado um levantamento da literatura sobre mobilidade acadêmica, diversidade cultural, Interculturalidade no contexto organizacional e competências interculturais. Além disso, foi necessário: identificar os estudantes de administração de empresas que realizaram algum programa de intercâmbio, fazer uma interseccionalidade de raça, gênero e classe social desses estudantes, e realizar entrevistas com o objetivo de identificar o desenvolvimento das dimensões da competência intercultural através dos programas de intercâmbio da PUC-RIO.

1.4.Delimitação e foco do estudo

O foco da pesquisa foi estudantes de graduação, do curso de administração da PUC-RIO e que realizaram intercâmbio na PUC-RIO durante os anos de 2019 e 2021. Ainda que a PUC-RIO possua três tipos de programa de intercâmbio esse estudo teve como foco os alunos que fizeram intercâmbio de longa duração ou de duplo diploma. Vale ressaltar também, que a competência intercultural foi estudada de acordo com as seis dimensões propostas Ross *et al.* (2009).

1.5. Justificativa e relevância do estudo

Este estudo pode contribuir para o avanço do conhecimento acadêmico e prático sobre intercâmbio e a formação de profissionais mais preparados para desempenhar funções em contextos culturalmente diversos.

A pesquisa pode ser relevante para a comunidade acadêmica, uma vez que contribui para a compreensão de como o intercâmbio pode ser uma ferramenta eficaz no desenvolvimento de competências interculturais em estudantes de administração. Além disso, a pesquisa pode ser relevante para as instituições de ensino superior que promovem a mobilidade acadêmica, ao fornecer informações que podem ajudar a melhorar o planejamento e a implementação desses programas.

O estudo também se mostra relevante para o autor, já que o mesmo teve a oportunidade de realizar um intercâmbio acadêmico pela PUC-RIO em 2019 e acredita, a partir da sua experiência, na internacionalização da educação superior como catalisador para o desenvolvimento de competência intercultural.

2 Revisão de literatura

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e estudo em investigação e que servirão de base para a análise realizada.

2.1.Diversidade Cultural

A diversidade cultural é um tema cada vez mais presente na sociedade, e isso se dá principalmente pela sua importância no convívio social e na construção de uma sociedade mais justa e inclusiva. Segundo Fernandes *et al.* (2012) a diversidade se refere à variedade de tradições, costumes, crenças, valores, práticas, linguagens e expressões artísticas de diferentes grupos sociais que coexistem em uma sociedade.

Dentro das universidades, a diversidade de pessoas é fundamental para a formação de profissionais mais completos e preparados para lidar com as complexidades do mundo contemporâneo. A universidade é um espaço onde o conhecimento é produzido e compartilhado, e a diversidade cultural é um fator crucial para esse processo. (FERNANDES *et al.*, 2012).

Segundo Perrenoud (2000), enfrentar o desafio de oferecer uma educação que respeite a cultura da comunidade implica reconhecer cada realidade social e cultural com a intenção de elaborar um projeto pedagógico inclusivo. O Brasil é um país extremamente diverso em termos culturais, uma vez que cada região possui sua própria cultura, tradições, crenças e religiões. Trabalhar a diversidade cultural brasileira significa explorar um universo muito rico, compreender as diferentes maneiras de ser e viver e ser capaz de respeitar e integrar as diferentes manifestações da cultura popular.

Pensando nisso, o professor-gestor deve desempenhar um papel fundamental em relação à diversidade cultural dentro da universidade, que consiste em fomentar a tolerância, o respeito e o reconhecimento da diversidade em toda a comunidade acadêmica. Isso implica em superar as barreiras impostas pela sociedade, que muitas vezes é carente e excludente, e não considera a origem socioeconômica do aluno (BARBOSA, 2010).

De acordo com Costa (2009), assim como os pais, a universidade tem a capacidade de oferecer aos estudantes uma ampla variedade de opções, apresentando culturas alternativas, ou pode limitar e controlar esse acesso.

A diversidade cultural é a riqueza da humanidade. Para cumprir sua tarefa humanista, a escola precisa mostrar aos alunos que existem outras culturas além da sua. Por isso, a escola tem que ser local como ponto de partida, mas tem que ser internacional e intercultural como ponto de chegada. (...) Escola autônoma significa escola curiosa, ousada, buscando dialogar com todas as culturas e concepções de mundo. Pluralismo não significa ecletismo, um conjunto amorfo de retalhos culturais. Significa sobre tudo diálogo com todas as culturas, a partir de uma cultura que se abre às demais (idem, 1992 p.23).

Gohen e Lotan (1997) defendem a necessidade de uma pedagogia da complexidade, que se refere a uma estrutura educacional capaz de oferecer um ensino intelectualmente estimulante para turmas heterogêneas em termos acadêmicos, linguísticos, raciais, étnicos e sociais. Essa pedagogia deve ser capaz de tornar as tarefas acadêmicas atraentes e desafiadoras para todos os alunos.

Castro *et al.* (2019) afirmam que a sociedade brasileira se formou a partir de uma grande diversidade de influências culturais, o que acabou por afetar também o ambiente de trabalho, resultando em encontros entre pessoas de diferentes origens e culturas dentro das organizações.

2.2. Desafios e oportunidades da diversidade cultural no ambiente de trabalho

Brault (2005) destaca que o termo "diversidade" é frequentemente usado para fazer referência às diferenças entre os indivíduos. Contudo, o autor aponta que o conceito de diversidade está principalmente ligado às diferenças culturais, bem como de valores e costumes. Isso se manifesta na justaposição e integração na sociedade de grupos culturalmente minoritários e majoritários.

Thomas Jr (2000) destaca também que as organizações do futuro operarão em um ambiente de negócio incerto, complexo e altamente competitivo. Essa perspectiva se torna cada vez mais evidente na contemporaneidade, uma vez que as organizações atuam em espaços internacionais e intercâmbio de profissionais vem se intensificando.

Diante disso, é importante ressaltar que as organizações cada vez mais trabalharão com equipes heterogêneas em termos de etnia, gênero e outros grupos culturalmente diversos (THOMAS JR, 2000). Essa realidade impõe

desafios, mas também oferece oportunidades para as instituições que souberem lidar com a diversidade de forma produtiva e construtiva. Nesse sentido, a gestão da diversidade se torna uma competência essencial para as empresas que desejam se destacar em um mercado cada vez mais complexo e competitivo, segundo o mesmo autor.

Para Thomas e Ely (2002), no ambiente organizacional, a diversidade tem a capacidade de aumentar a eficiência e, conseqüentemente, a produtividade, e ainda permite que a organização tenha acesso a novos segmentos de mercado, o que resulta em uma maior lucratividade. No entanto, para que a diversidade seja efetiva, é necessário que haja uma gestão adequada no ambiente organizacional (CHEVRIER, 2006).

Pode-se observar que pessoas provenientes de diferentes nações têm distintas maneiras de interpretar o mundo, o que torna fundamental gerenciar tais diferenças com cautela. Afinal, além de prejudicar as relações interpessoais, tais diferenças culturais podem comprometer o desempenho das atividades laborais e prejudicar os resultados da empresa, como destacado por Sarfati (2011).

Por mais complexas que sejam as barreiras na comunicação intercultural dentro de uma organização, é essencial lembrar que os colaboradores compartilham objetivos em comum de desempenhar suas funções, tornando-se parceiros interdependentes. É neste contexto que a compreensão das diferenças, a valorização das semelhanças e uma comunicação eficaz se tornam imprescindíveis (CRAIDE; BRITO e MOSCON, 2009).

Segundo Silva e Craide (2012), a interculturalidade é um dos fatores que permeia a cultura das organizações devido à crescente mobilidade de profissionais de diferentes regiões e a complexidade das relações internas e externas, incluindo aquelas de trabalho e comércio. Por outro lado, Fleuri (2009) define a interculturalidade como o reconhecimento do outro em sua cultura como produtor autônomo e significativo de conhecimento e autonomia.

O convívio com a diversidade gera a necessidade de uma melhor compreensão do outro, de resolver problemas em conjunto, de criar novas oportunidades e de favorecer a mobilidade interna e externa dos indivíduos (SILVA e CRAIDE, 2012). As relações culturais que vão se delineando no contexto organizacional precisam ser olhadas com atenção, pois podem favorecer a eficiência da organização, mas também podem gerar problemas quando ignoradas ou negligenciadas (FREITAS, 2008).

Conforme apontado por Drummond-Guitel (2008), a dimensão intercultural é um dos aspectos do gerenciamento de recursos humanos nas organizações, uma vez que as interações entre as pessoas ocorrem em todos os níveis, independentemente de serem da mesma cultura ou não. Nesse sentido, a gestão de pessoas tem a responsabilidade de desenvolver políticas e práticas para lidar com as questões interculturais nas organizações, a fim de maximizar as oportunidades e minimizar os problemas decorrentes da interação cultural.

2.3.Competências gerenciais no contexto internacional

Tendo em vista que o mundo está cada vez mais globalizado, as empresas têm se tornado um ambiente cada vez mais culturalmente diverso e com isso surge a importância de se ter profissionais capazes de trabalhar em um ambiente cada vez mais diverso (SARFATI, 2011). O autor aponta que a competência de se trabalhar em um ambiente culturalmente diverso é passível de ser desenvolvida.

Desempenhar uma atividade profissional em um país com culturas de países diferentes exige que o gestor tenha habilidades e conhecimentos pessoais e profissionais de alto nível, que podem ser adquiridos ao longo da sua formação, carreira ou através de oportunidades de mobilidade para um outro país (SOUZA e JÚNIOR, 2013). O profissional pode aprender com a sua experiência no mercado, bem como através de estudos, leituras, interações com colegas do país de origem e do exterior, e se expondo a relacionamentos multiculturais.

A preparação de profissionais para a execução de tarefas cada vez mais especializadas requer a busca de conhecimentos técnicos e específicos, a partir dos quais seria possível lidar com a complexidade do mundo do trabalho. Nesse contexto, mais do que estar qualificado para a operação de rotinas repetitivas, o mercado passou a exigir do trabalhador uma postura ativa para a resolução de problemas e busca de alternativas de ação diante de situações imprevistas, sempre com vistas à otimização da produção Le Boterf (2003).

Deluiz (2004) recorda que no contexto de transformações no ambiente de trabalho, a discussão sobre educação profissional é cada vez mais relevante para educadores e empresas. O desenvolvimento das habilidades necessárias para atuar em áreas cada vez mais especializadas começa nas escolas, com o objetivo de atender à dupla dimensão dos objetivos educacionais: formar

profissionais competentes e cidadãos socialmente responsáveis, sujeitos políticos comprometidos com o bem-estar coletivo.

As competências se referem ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis para que um indivíduo possa cumprir com suas atribuições e responsabilidades Dutra (2004). Essas competências são os recursos internos que os indivíduos buscam para entregar os resultados desejados pela organização ou pelos públicos aos quais se comprometeram a atender (DUTRA, 2004).

Competência intercultural é definida por Fischer (2009), como sendo a habilidade do gestor em reconhecer e compreender as crenças e valores de diferentes culturas, além de estabelecer diálogos produtivos com a população local e solucionar possíveis conflitos decorrentes de choques interculturais. É necessário que o gestor aplique suas competências em administração de negócios internacionais, as quais foram desenvolvidas a partir de sua experiência pessoal, acadêmica, social e profissional.

Sebben (2009) propõe uma categorização das competências essenciais para aqueles que buscam atuar em um contexto multicultural, incluindo habilidades afetivas, sociais, sociocognitivas e comportamentais. Segundo a autora, é fundamental que o gestor adquira conhecimentos sobre a diversidade cultural e tenha habilidades para se relacionar em ambientes com diferentes culturas.

Sebben (2009) destaca a importância da educação intercultural na formação de profissionais capazes de lidar com a diversidade, considerando a crescente mobilidade no ambiente de trabalho. Além disso, a autora ressalta a relevância da competência comportamental, que envolve habilidades de relacionamento interpessoal, liderança e conexão, como fundamentais para a gestão no contexto internacional.

2.4.Desenvolvimento de competência intercultural.

Como mencionado anteriormente, uma das formas de aprimorar a competência intercultural é por meio de programas de intercâmbio acadêmico. Esses programas têm o poder de fortalecer e maximizar os benefícios durante e após a experiência internacional, como o aprendizado sobre a cultura de outros países, o aumento da tolerância diante do desconhecido ou diferente, e o

desenvolvimento pessoal e profissional. (STALLIVIERI, 2009; GUEDES NETO *et al.*, 2016).

Domingues *et al.* (2021) afirmam que é imprescindível que as universidades avaliem de maneira assertiva o processo de seus programas em relação à formação de profissionais globais, não apenas para justificar os investimentos financeiros, mas também para identificar áreas de melhoria e aprimorar o processo de formação.

As habilidades interculturais são consideradas uma vantagem competitiva no mercado de trabalho e têm sido buscadas principalmente por alunos de Administração, como mencionado por Guedes Neto *et al.* (2016). As universidades, e principalmente os cursos de administração, podem ampliar o repertório de habilidades e conhecimentos que são essenciais para os gestores atuarem em um contexto global. No entanto, para alcançar esse objetivo, tais instituições enfrentam o desafio de internacionalizar seus currículos, a fim de proporcionar aos estudantes uma experiência multicultural significativa (SARFATI, 2011).

Conforme mencionado por Stallivieri (2017), cada universidade deve estruturar seu processo de internacionalização de acordo com suas características e objetivos, levando em consideração sua capacidade de atingir esses objetivos. Quando se trata de intercâmbio internacional, que é uma forma desse processo, Lune *et al.*, (2016) afirmam que as instituições de ensino (IES) brasileiras precisam estabelecer prioridades e estabelecer metas e padrões para a garantia da qualidade, levando em conta as especificidades de cada tipo e forma de mobilidade.

Além disso, é essencial que os objetivos e padrão de qualidade estejam alinhados com as estratégias e objetivos da instituição, como também mencionado por Stallivieri (2017). Para alcançar esses objetivos, é necessário dispor de ferramentas para avaliar as políticas e ações institucionais, a fim de não apenas garantir a qualidade do processo, mas também gerar melhorias e aprimorar os programas de intercâmbio (SARFATI, 2011).

Com o objetivo de enfrentar a complexidade teórica da Competência Intercultural, foram elaborados diversos modelos de desenvolvimento da CI, cada um com uma abordagem distinta, concentrando-se em diferentes dimensões e construtos (SARFATI, 2011). Entre os modelos mais conhecidos, destaca-se o modelo de Ross *et al.*, (2009) que foi desenvolvido a partir da percepção sobre a influência que a competência intercultural exerce no sucesso de missões militares internacionais.

A versão final do estudo de Ross et al., (2009) apresentou seis dimensões, que incluem a autoeficácia, a flexibilidade cognitiva, a vontade de se envolver, o controle emocional, a empatia etnocultural e a tolerância à incerteza. Desenvolveram essa escala, que foi posteriormente adaptada para o português por Guedes Neto *et al.* (2016). Na sequência serão detalhadas as dimensões por meio das quais pode-se melhor compreender a competência intercultural.

A vontade de se envolver expressa a disposição ou a persistência de um indivíduo em permanecer engajado, em atribuir sentido a situações sociais em diferentes culturas (EARLEY E ANG, 2003). Takeuchi, Yun e Russell (2002) mostraram que, caso um indivíduo não esteja interessado ou não deseje interagir em uma cultura estrangeira, pode ser difícil para ele ajustar-se e agir efetivamente nesse novo ambiente. Não basta ser fluente na língua da cultura em que o indivíduo está inserido, é também importante observar, escutar, experimentar e se envolver ativamente com as outras pessoas (TAKEUCHI, YUN & RUSSELL, 2002).

Já a flexibilidade cognitiva representa a capacidade que alguém tem de, perante uma situação ou um novo problema, reestruturar o conhecimento para resolver a situação (ou o problema) em causa (CARVALHO, 2000). O trabalho feito fora do contexto da própria cultura leva a situações inesperadas, que requerem a interpretação de novas experiências e a aplicação de novos conhecimentos. O exame de indivíduos que funcionam excepcionalmente bem em situações de alto estresse proporciona oportunidade para identificar mecanismos da flexibilidade cognitiva que facilitam o desempenho (SIMMONS, 2012).

Controle emocional refere-se à habilidade de gerenciar e regular as emoções de forma adequada durante interações com pessoas de diferentes culturas. Envolve a capacidade de reconhecer, compreender e lidar de maneira construtiva com as emoções que surgem em situações interculturais. (GROSS e JOHN, 2003). O controle emocional demonstra ser o indicador mais consistente de ajuste (ZEE, VAN OUDENHOVEN e GRIJS, 2004).

Tolerância à incerteza no contexto intercultural refere-se à capacidade de lidar com a ambiguidade, a falta de clareza e a imprevisibilidade que frequentemente surgem nas interações com pessoas de diferentes culturas. (ABBE *et al.*, 2007).

Autoeficácia é definida como sendo a crença de um indivíduo que ele é capaz de fazer ou de atingir determinados objetivos (BANDURA, 1994). O conceito de autoeficácia, assim como o de resistência, relaciona-se a aspectos

como o enfrentamento das mudanças sociais, econômicas e laborais condicionadas pela globalização e envolve o contexto cultural e de responsabilidade coletiva (BARREIRA e NAKAMURA, 2006).

Já a empatia etnocultural é o derivado da palavra empatia, que significa “sentir em si a experiência afetiva dos outros” (STRAYER e EISENBERG, 1987, p. 391). É a capacidade de entender, se identificar emocionalmente e mostrar compaixão pelas experiências, perspectivas e desafios enfrentados por pessoas de diferentes origens étnicas e culturais. É a habilidade de se colocar no lugar do outro, reconhecendo e respeitando as diferenças culturais e valorizando a diversidade. (WANG, 2003).

2.5. Mobilidade acadêmica como vantagem competitiva

Conforme mencionado anteriormente, a mobilidade acadêmica internacional, por sua vez definida como um programa de desenvolvimento, é frequentemente citada na literatura como uma forma de desenvolver e fortalecer competências interculturais devido aos potenciais benefícios que professores/alunos podem usufruir. Após a experiência (DOMINGUES *et al.*, 2021).

Aveiro (2014) afirma que, além de receber estudantes e pesquisadores de outros países em universidades brasileiras, os programas de intercâmbio acadêmica internacional oferecem a estudantes e pesquisadores brasileiros a oportunidade de estudar e pesquisar em universidades no exterior. Estes projetos são uma forma de promover a internacionalização do ensino superior e a troca de experiências e conhecimentos entre diferentes culturas e países.

A crescente internacionalização decorrente da globalização aumentou a demanda por indivíduos qualificados para atuar no ambiente das dinâmicas relações de interconexão entre nações. A globalização é definida como um espaço em constante aprofundamento da integração econômica, social, política e cultural (MIURA, 2009). Nesse contexto, o intercâmbio acadêmico internacional na educação superior é uma maneira de gerar conhecimento com interesse global.

Segundo o Knight (apud MIURA, 2009, p.02) o intercâmbio internacional é definido como “como o processo no qual se integra uma dimensão internacional, intercultural ou global nos propósitos, funções e oferta de educação pós-secundária”. Por sua vez, Luna e Sehnem (2013) referem-se ao conceito como um processo de inovação curricular e desenvolvimento

profissional do corpo acadêmico, com a finalidade de buscar a excelência na docência, na pesquisa e em outras atividades que são parte da função das universidades.

No Brasil, o intercâmbio mais conhecido é o Ciência sem Fronteiras, criado em 2011 pelo governo federal com a finalidade de promover a formação de recursos humanos altamente qualificados em áreas estratégicas para o desenvolvimento científico e tecnológico do país. O programa oferecia bolsas de estudo para estudantes de graduação e pós-graduação estudarem em universidades estrangeiras renomadas e desenvolverem projetos de pesquisa em áreas como ciências exatas, engenharias, tecnologia e inovação (TUMBA, 2016).

No entanto, o programa Ciência sem Fronteiras foi encerrado em 2017 devido à crise econômica e política do país (TUMBA, 2016). Desde então, outras iniciativas de intercâmbio acadêmico têm surgido no Brasil, como o Programa de Bolsas Ibero-Americanas do Santander Universidades e o programa de mobilidade internacional da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Tumba (2016) aponta que a importância do intercâmbio acadêmico internacional no Brasil está relacionada à formação de recursos humanos altamente qualificados e à promoção do ensino superior internacionalizado. Além disso, esses programas contribuem para a troca de experiências e conhecimentos entre diferentes culturas e países, o que pode ter um impacto positivo na produção científica e tecnológica.

No entanto, é importante destacar que a mobilidade estudantil internacional ainda é um desafio para muitos estudantes e pesquisadores brasileiros devido a barreiras econômicas, culturais e sociais. Por isso, é necessário que sejam criadas políticas e programas que incentivem a participação de estudantes e pesquisadores de diferentes origens e que ofereçam suporte e assistência para aqueles que enfrentam barreiras específicas (AZEVEDO, 2013).

Em suma, a experiência acadêmica internacional é uma oportunidade para estudantes e pesquisadores brasileiros desenvolverem suas habilidades acadêmicas e profissionais em um ambiente internacional, além de contribuírem para a produção científica e tecnológica do país. É fundamental que sejam criadas políticas e programas que incentivem a participação de estudantes e pesquisadores de diferentes origens e que garantam a acessibilidade e a inclusão social na mobilidade acadêmica internacional.

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Este capítulo pretende informar sobre as diversas decisões a cerca da forma como este estudo foi realizado.

3.1. Etapas de coleta de dados

De acordo com Fonseca (2002), a metodologia se refere ao estudo da estrutura, dos processos adotados para a execução de uma pesquisa ou estudo, ou para a produção do conhecimento científico. A origem da palavra remete à análise dos métodos e técnicas empregados em investigações científicas.

A pesquisa qualitativa não trata de dados numéricos, mas sim de um coletivo social ou uma estrutura organizacional, visando aprofundar a compreensão destes (GOLDENBERG, 1997, p. 34). Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa lida com os sentidos, razões, aspirações, convicções, princípios e posturas, o que envolve uma camada mais profunda de conexões, procedimentos e eventos que não podem ser limitados à mensuração de variáveis.

Assim sendo, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas em profundidade com os estudantes de administração da PUC-Rio que tiveram uma experiência acadêmica internacional durante a graduação. Vale ressaltar também, que antes da realização da pesquisa de campo houve a coleta de informações em livros e artigos especializados sobre a competência intercultural, diversidade cultural, internacionalização do ensino superior e mobilidade acadêmica.

A escolha por esse método de coleta de dados foi feita devido à sua capacidade de fornecer informações ricas e detalhadas sobre as experiências dos participantes, bem como permitir uma maior flexibilidade em relação ao formato e ao conteúdo das perguntas.

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

Foram entrevistadas cinco pessoas, todas estudantes de administração que realizaram intercâmbio acadêmico ou de duplo diploma entre 2019 e 2021. Os entrevistados foram selecionados a partir de indicação da rede de contatos do autor.

Foram também adotadas medidas de anonimato e confidencialidade, garantindo que os dados coletados fossem mantidos em sigilo e utilizados apenas para fins acadêmicos, respeitando a lei geral de proteção de dados.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

Os dados foram coletados por meio de entrevistas estruturadas, com duração estimada de 40 minutos, gravadas e posteriormente transcritas. As entrevistas foram realizadas de forma online através da plataforma Zoom ou Google Meet.

O instrumento de coleta de dados, deste estudo, foi elaborado com base em Domingues *et al.* (2021), que destaca que o desenvolvimento das habilidades interculturais pode ser contemplado através de intercâmbio acadêmico intercultural de universidades brasileiras. O presente trabalho, utilizou as 6 dimensões, propostas por Ross *et al.* (2009), no qual os autores consideraram as dimensões significativas e úteis para o desenvolvimento de competência intercultural em programas de intercâmbio.

A primeira versão do roteiro de entrevista foi testada e validada, com outros dois estudantes, e em seguida foram feitos alguns ajustes e o roteiro de entrevista, em sua versão final, encontra-se em apêndice.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

As informações coletadas foram processadas de forma individual. Cada entrevista foi transcrita e posteriormente analisada a partir do referencial teórico. Após a análise de cada entrevista e a confrontação dos resultados foram

identificadas as semelhanças e diferenças nas percepções dos entrevistados sobre o desenvolvimento de competências interculturais.

3.5.Limitações do Estudo

Uma possível limitação diz respeito à generalização dos resultados. Como o estudo é restrito a estudantes de administração da PUC-Rio, os resultados podem não ser generalizáveis para estudantes de outros cursos ou de outras universidades. Além disso, o tamanho da amostra pode ser uma limitação, uma vez que a amostra pode não ser grande o suficiente para garantir a representatividade.

A validade dos resultados, também pode ser considerada como uma possível limitação, tendo em vista que a mesma pode ser afetada por possíveis vieses, como a tendência dos participantes em apresentar respostas socialmente desejáveis ou de responder de forma enviesada. Dessa forma, foi importante reconhecer essas limitações e interpretar os resultados de forma cautelosa.

4 Apresentação e análise dos resultados

Esta seção apresenta as respostas dos entrevistados obtidas através de entrevistas, bem como a análise e discussão dos resultados, considerando os tópicos abordados no referencial teórico apresentado. Os tópicos foram divididos em (i) Programa de Mobilidade Acadêmica da PUC- Rio e ii) descrição e análise dos resultados.

4.1. Programa de mobilidade acadêmica da PUC-RIO

De acordo com o site da PUC-Rio (PUC-Rio, 2023) os programas de mobilidade acadêmica da instituição existem desde 1996. Os países mais procurados entre os anos de 1996 e 2022 foram Espanha, França, Portugal, Itália e EUA, segundo a Coordenação Central de Cooperação Internacional.

A Coordenação Central de Cooperação Internacional (CCCI) é o departamento da PUC-Rio que possui uma longa tradição tanto em programas de mobilidade acadêmica de alunos da instituição para inúmeras universidades em todos os continentes quanto no recebimento de estudantes internacionais no campus da PUC-RIO (PUC-Rio, 2023). O intercâmbio acadêmico é um programa que proporciona a oportunidade de que os alunos, regularmente matriculados na PUC-RIO, possam cursar um ou dois semestres em uma das universidades conveniadas. Já o programa de duplo diploma consiste em um programa que permite que o aluno estude metade do curso da universidade em uma universidade parceira, de outro país e obtenha dois diplomas, válidos em ambos os países.

Para o curso de administração, a PUC-RIO tem um convênio de duplo diploma com a State University of New York at New Paltz (SUNY). Esse programa permite que estudantes da PUC-RIO, a partir do 3º semestre, realizem a metade da graduação em Nova Iorque e obtenham um certificado em administração também em uma universidade americana.

Também foi feita uma entrevista informal, com Senior Advisor do departamento de intercâmbio da PUC-RIO, com o objetivo de coletar informações sobre o programa de intercâmbio da PUC-RIO e questões

relacionadas a diversidade e inclusão de estudantes nos programa de intercâmbio da PUC-RIO.

Na tabela 1, é possível observar todos os alunos da PUC-RIO, de diferentes cursos, que realizaram intercâmbio regular ou de duplo diploma, em 2019 e 2020. O programa de intercâmbio regular abre inscrição todos os semestres do ano. Já o programa de duplo diploma não abre regularmente.

Tabela 1: Alunos da PUC-RIO em programa de intercâmbio

Programa	2019	2021
Intercâmbio regular	317	85
Duplo diploma	44	26
Total	361	111

Fonte: PUC-RIO (2023)

4.2.Descrição e análise dos resultados

A seguir serão apresentadas as características dos respondentes e a análise a cerca das dimensões da competência intercultural desenvolvidas no programa de mobilidade acadêmica da PUC-RIO.

4.3. Características dos respondentes

O estudo contou com a participação de cinco entrevistados, todos já formados em administração de empresas pela PUC-RIO. Dois dos entrevistados realizaram também o programa de duplo diploma em administração, concluindo então a graduação também na State University of New York at New Paltz. Na tabela 2, segue a característica de cada um dos entrevistados. Dois estudantes foram para a Europa e três foram para os Estados Unidos da América.

Tabela 2: Características dos Entrevistados

Entrevistado	Idade	Universidade	Intercâmbio	Duração	Ano
E1	23	SUNY New Paltz, EUA	Duplo-diploma	3 semestres	2019
E2	25	University of Bristol, UK	Intercâmbio Acadêmico	1 semestre	2019

Entrevistado	Idade	Universidade	Intercâmbio	Duração	Ano
E3	24	SUNY New Paltz, EUA	Intercâmbio Acadêmico	1 semestre	2019
E4	25	SUNY New Paltz, EUA	Duplo-diploma	3 semestre	2019
E5	24	Lucerne University, Suíça	Intercâmbio Acadêmico	1 semestre	2021

Fonte: Próprio autor (2023)

Importante ressaltar, que o ano de 2020 foi um ano marcado por uma das maiores pandemias da história do mundo, por conta da COVID-19. Com isso alguns entrevistados tiveram o seu intercâmbio impactado por conta do vírus. E1 e E4, que realizaram o programa do duplo-diploma, tiveram seus últimos semestres impactados pela pandemia e tiveram que retornar ao Brasil, por conta da pandemia e seguiram tendo aulas online. Já o estudante E5 realizou todo o seu intercâmbio durante a pandemia, tendo iniciado no primeiro semestre de 2021.

A tabela 2 apresenta informações de gênero, cor/raça e renda familiar dos entrevistados. Participaram do estudo 3 entrevistados do gênero feminino, 2 do gênero masculino. 4 dos entrevistados são brancos e 1 indígena. Em relação a renda familiar, tivemos 4 entrevistados que são classe A e 1 classe B.

Tabela 3: Características dos Entrevistados

Entrevistado	Gênero	Cor/Raça	Renda Familiar
E1	Feminino	Branca	Classe A
E2	Feminino	Branca	Classe A
E3	Feminino	Branca	Classe A
E4	Masculino	indígena	Classe B
E5	Masculino	Branco	Classe A

Fonte: Próprio autor (2023)

4.3.1.Primeira dimensão: Flexibilidade Cognitiva

De acordo com Carvalho (2000) a Flexibilidade cognitiva representa à capacidade que uma pessoa tem de se adaptar e ajustar os padrões de pensamento, comportamento e percepção para lidar efetivamente com diferenças culturais.

Ao analisar a resposta dos entrevistados, foi possível observar que a flexibilidade cognitiva foi identificada no relato de todos os entrevistados. A entrevistada E1, por exemplo, passou por uma experiência de trabalho em um contexto internacional, nunca vivenciada anteriormente. “Nos meus primeiros dias no trabalho, me senti um pouco nervosa, porque eu não queria que os meus colegas de trabalho, ou até mesmo minha chefe, achasse burra ou só uma latina qualquer querendo ganhar dinheiro”, ilustra a entrevistada.

A mesma também participou de uma competição de negócios e também teve a chance de desenvolver essa habilidade, “Participar de um desafio de negócio me deixou nervosa, mas foi algo que me ensinou muito, pois eu tive que lidar com todos os processos em um ambiente intercultural, com pessoas diferentes. Inclusive ganhamos uma das competições”.

Com isso E1 pode demonstrar adaptabilidade em um contexto intercultural, pois teve que adaptar sua perspectiva mental de acordo com o ambiente. Com isso ela pode adquirir novos conhecimentos em situações distintas daquelas em que foi inicialmente aprendida (ABBE *et al.*, 2007).

Já o entrevistado E5 compartilhou sobre sua experiência de morar na Suíça. “O idioma foi um grande desafio para mim, pois alguns estudantes internacionais não falavam inglês muito bem, ou tinham um acento muito diferente ou até mesmo eu podia não me expressar tão bem e não ser compreendido”. Ele também compartilhou, quando decidiu trabalhar ilegal, “A Suíça não permite que estudantes internacionais trabalhe legalmente, a não ser que tenha dupla nacionalidade, então eu não podia trabalhar, mas ainda assim resolvi fazer um trabalho ilegal para juntar dinheiro para viajar”.

Entende-se que E5 também evidenciou a flexibilidade cognitiva visto que mencionou o desafio do idioma e a necessidade de se adaptar a diferentes sotaques e níveis de proficiência em inglês. Além disso, mostrou adaptabilidade ao enfrentar restrições legais quanto ao trabalho e encontrar alternativas para juntar dinheiro. Com isso ele pode entender o contexto da situação e adaptar-se de acordo com o ambiente (ABBE *et al.*, 2007).

4.3.2.Segunda dimensão: Empatia Etnocultural

A empatia etnocultural representa a habilidade de se colocar no lugar do outro, reconhecendo e respeitando as diferenças culturais e valorizando a diversidade STRAYER e EISENBERG (1987).

E1, E2 e E3 relataram ter tido dificuldade de fazer amizades com estudantes locais, foi o caso da E1: "Eu senti que os americanos são um pouco fechados para amizade, por isso eu acabei me envolvendo mais com os estudantes internacionais". E2, por sua vez, relatou: "Percebi que os britânicos são mais fechados, eles não aparentam ser tão abertos a amizade. Mas eu acho que quando ele se abre ele é muito amigável ". Já E5 disse que "Não tive amigos suíços, todos os estudantes que me relatei foram estudantes internacionais". E3, contudo, teve uma sensação oposta, relatando: "Eu acabei preferindo me envolver mais com os alunos americanos do que com os intercambistas, eu senti que os estudantes internacionais ficavam menos tempo na universidade, geralmente 1 semestre, então acabei me envolvendo mais com os estudantes americanos".

Por mais que E1, E2 e E5 enfrentaram dificuldades em fazer amizades com estudantes locais, buscaram se engajar com estudantes internacionais, mostrando uma tentativa de compreender a perspectiva cultural desses estudantes e encontrar conexões com eles. Esses relatos indicam a capacidade de compreender o modo de pensar de um indivíduo culturalmente diverso e buscaram adaptar-se às expectativas sociais do novo ambiente (DOMINGUES *et al.*, 2021.)

O entrevistado E5, ao perceber que o idioma predominante na suíça era o Alemão, compartilhou a sua experiência ao tentar interagir mais na cultura " Eu resolvi fazer um curso de alemão nas primeiras semanas e foi bom porque pude aprender um pouco sobre o idioma e, também fazer amizades, então a gente já começou a sair e fazer algumas coisas". Essa atitude reflete a empatia etnocultural, já que o entrevistado se esforçou para adquirir conhecimento teórico sobre a cultura e a língua do país em que estava vivendo (DOMINGUES *et al.*, 2021).

E3 também compartilhou sua experiência ao tentar entender a cultura de seu amigo egípcio. Relatou que o fato dele ser um homem não binário, que se relaciona com homens vindo de um país tão conservador, fez com que eles tivessem alguns conflitos. "... ele era incrível, uma pessoa muito inteligente, muito sabe, mora no Egito é difícil para caramba morar lá assim sendo gay, não

binário, então é difícil né, a gente respeitava a vivência dele, mas as vezes era complicado porque ele parecia estar tratando a gente mal, as vezes ele se ofendia e parava de falar com a gente (o grupo de estudantes internacionais). Às vezes eu tentava resolver as coisas com ele e ele achava que eu estava gritando com ele ou tratando ele mal. Era sempre uma questão de comunicação. ”

O relato da entrevistada E3 foi capaz de mostrar a empatia etnocultural ao relatar sua experiência de lidar com seu amigo egípcio que enfrentava desafios relacionados à sua identidade de gênero e sexualidade em um ambiente intercultural. Ela demonstrou ser capaz de reconhecer as dificuldades enfrentadas pelo colega tentando compreender suas emoções e perspectivas culturais. No entanto, também destaca a importância da comunicação na resolução de conflitos esse entendimento é importante pois reduz a intolerância, conflitos e discriminação, e aumentar o entendimento e respeito entre os indivíduos em encontros interculturais (WANG *et al.*, 2003).

4.3.3.Terceira dimensão: Autoeficácia

Autoeficácia, no contexto intercultural, refere-se à crença e confiança de uma pessoa em sua própria capacidade de lidar efetivamente com situações interculturais. É a convicção de que é possível enfrentar com sucesso os desafios e demandas decorrentes da interação com pessoas de diferentes culturas (BARREIRA e NAKAMURA).

Ao analisar os resultados, foi observado que a capacidade de desenvolver a autoeficácia esteve presente, em todos os entrevistados. E3 destacou que antes de ir para o intercâmbio, ela gostava muito de Marketing e isso a deixou mais confiantes de pegar matérias sobre esse assunto. "Eu pude escolher todas as matérias, eu fiz muita aula de marketing que era o que eu gostava e queria fazer" relata a entrevistada.

Já E2 relatou que optou em escolher as disciplinas de forma estratégica. Ela afirmou que escolheu apenas disciplinas que tinha certeza que conseguiria cortar quando voltasse para o Brasil. "Todas as matérias que eu peguei, eu fiz questão de conseguir cortar". As entrevistadas demonstraram ter tido objetivos claros e estavam motivados a alcançá-los. Ambas se sentiram capazes de desempenhar bem as ações necessárias para alcançar o êxito os seus objetivos, ainda que diante de situações adversas, desconhecidas ou imprevisíveis (DOMINGUES *et al.*, 2021).

Todos os entrevistados compartilharam a contribuição do intercâmbio no desenvolvimento de autoeficácia. De um modo geral, todos destacaram um amadurecimento pessoal e profissional. Antes da experiência internacional todos viviam com seus pais e não precisavam ter tanta responsabilidade para executar algumas tarefas sozinho. Ao longo do intercâmbio, tiveram de cozinhar, cuidar da organização da casa, cozinhar e fazer compras. São atividades que eles não costumavam fazer quando moravam no Brasil.

E4 destacou que o intercâmbio agregou muito em relação a habilidades emocionais. Ele afirmou ter desenvolvido muito mais empatia com os indivíduos, por ter vivido em uma cultura diferente e com pessoas diferentes. "Minha experiência me deixou mais confiante e hoje eu sinto que posso conversar com vários tipos de pessoas diferentes" afirma o entrevistado.

E1 também destacou o quanto evoluiu após o intercâmbio e o quanto foi importante para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Atualmente ela trabalha em uma empresa que está se internacionalizando e ela está sendo um ponto fundamental nesse processo, atuando diretamente com clientes internacionais, incluindo fazendo viagens de negócio para outros países. "Hoje em dia, no trabalho, eu trabalho com clientes internacionais e consigo estar mais confiante", ela também completa: "Eu acredito muito mais na minha formação, por ter feito intercâmbio", completa a entrevistada.

E2 também destacou o quanto a oportunidade internacional foi fundamental para a sua carreira profissional. Ela destacou que atualmente trabalha em uma multinacional e que agora está tendo a oportunidade de migrar para uma posição global. Por mais que a empresa saiba que ela tem um bom nível de inglês, por conta do seu *background*, ela destaca que ter feito intercâmbio e ter desenvolvido competências interculturais foi fundamental para que ela pudesse ser considerada para ocupar uma vaga global, como ilustra a fala de E2:

Eu percebi uma coisa interessante depois que voltei para o Brasil. Percebi que, no meu atual trabalho, surgiu uma grande oportunidade de assumir uma posição global, e eu acredito que o fato de ter feito intercâmbio me ajudou, querendo ou não, eles sabem que eu já convivi com pessoas de diferentes culturas, isso aumenta a minha chance de assumir essa posição. E fora isso, hoje eu me sinto muito mais confiante, caso eu vá para esse cargo.

E3 e E5 também apontaram ter tido benefícios ao voltar para o Brasil. A E3 nunca havia conseguido um estágio antes do intercâmbio. Assim que voltou para o Brasil, ela percebeu que ter tido feito um intercâmbio a ajudou a conseguir um estágio, "Quando eu voltei, falar sobre o intercâmbio nas entrevistas foi muito

interessante para várias empresas que eu fiz processo seletivo". Já E5 afirma que quando voltou para o Brasil, teve a chance de atender alguns clientes internacionais no seu dia-dia e que, com certeza o intercâmbio o ajudou a ser mais confiante ao se comunicar nas entrevistas, os recrutadores acharam importante ter tido uma experiência internacional e isso elevou a chance de eles serem contratados: "No meu antigo trabalho, eu atendia alguns clientes internacional e acho que ter feito intercâmbio me deixou mais tranquilo de lidar com um trabalho com pessoas de culturas diferentes".

Tais fatos destacaram um amadurecimento pessoal e profissional na vida dos entrevistados, além de um aumento na confiança em suas habilidades e competências. Eles também observaram que o intercâmbio trouxe vantagens em suas carreiras, como a oportunidade de assumir posições globais, conseguir estágios e lidar com clientes internacionais. Esses relatos indicam que o intercâmbio contribuiu para o desenvolvimento da autoeficácia, tornando os entrevistados mais adaptáveis, resilientes e confiantes diante de desafios e pressões (ROSS *et al.*, 2009).

No geral, a análise da fala dos entrevistados mostra que a autoeficácia desempenhou um papel significativo em suas experiências de intercâmbio. Eles demonstraram altos níveis de autoeficácia desde o início, com objetivos claros e motivação para alcançá-los (DOMINGUES *et al.*, 2021). A preparação prévia, experiências anteriores e habilidades linguísticas também contribuíram para o aumento da autoeficácia.

4.3.4.Quarta dimensão: Vontade de se envolver

Vontade de se envolver é a disposição e motivação de uma pessoa em buscar ativamente experiências interculturais, interagir com pessoas de diferentes culturas e engajar-se em atividades que promovam a compreensão e a colaboração intercultural (EARLEY E ANG).

Todos os entrevistados ficaram no alojamento da universidade, e de certa forma, o que já proporciona uma maior possibilidade de se relacionar e interagir com pessoas desconhecidas em uma cultura diferente da sua própria, o que caracteriza a habilidade de ter vontade de se envolver. (EARLEY e ANG, 2003).

Os estudantes destacaram que essa opção de acomodação é a indicada pela PUC-RIO e pela universidade hospedeira e nenhum deles demonstraram resistência em aceitar a opção de acomodação sugerida. Normalmente as universidades hospedeiras oferecem essa opção de acomodação para os

estudantes internacionais, mas é de responsabilidade do aluno aceitar ou não a acomodação sugerida pela universidade.

E1, E2, E3 e E5 ficaram no alojamento da escola até o final do intercâmbio, já E4 ficou apenas no primeiro semestre e depois procurou por outra acomodação fora do campus. Ele relatou o porquê de ter decidido mudar de acomodação:

Eu acabei decidindo mudar de acomodação por conta dos meus colegas de quarto, por mais que eu achasse legal a ideia de dividir quarto com estudantes internacionais, eu sentia que eu ficava muito preso dentro do campus, eu queria conviver um pouco na cidade, conhecer pessoas de fora da universidade.

A entrevistada E1 também teve problemas ao dividir o quarto com uma estudante americana: "Eu tentei, desde o início fazer amizade com a americana que morava comigo, mas não deu muito certo", "Eu dava sempre bom dia para a minha colega de quarto, tentava ser gentil e ela nem respondia". Mesmo assim ela manteve a ideia de permanecer na acomodação da escola e trocar de quarto.

Tal fato demonstra o comportamento positivo e amigável da entrevistada E1 ao interagir com a sua colega de quarto, na tentativa de ter um bom convívio social. Isso evidencia sua vontade de se envolver e interagir com uma pessoa desconhecida de uma cultura diferente (EARLEY & ANG, 2003).

Já os entrevistados E2, E3 e E5 acharam muito positivo morar no alojamento da universidade. "Dividir um alojamento com pessoas de culturas diferentes foi uma experiência muito nova para mim, mas foi muito legal", afirma E5.

Além disso, a vontade de se envolver também foi percebida nos entrevistados que buscaram oportunidades de trabalho e participaram de atividades voluntárias durante o intercâmbio. Eles demonstraram uma postura ativa e motivada para se envolverem com a cultura local e interagirem com pessoas de diferentes origens (ABBE *et al.*, 2007). Essa proatividade em buscar experiências além do ambiente acadêmico contribuiu para o seu ajuste intercultural e enriquecimento pessoal.

Tal fato foi percebido nos relatos de E1, E2 e E4. E1 destacou que: "Durante o meu intercâmbio, procurei um trabalho para ganhar algum dinheiro e também estar mais na cultura". Já E3: "Fiz parte de um grupo de estudantes internacionais e tinha várias atividades que aconteciam... para se engajar com as culturas e participar das atividades". E E4 concluiu dizendo:

Eu procurei trabalho, mas tive dificuldade pela cidade não ser pequena e as empresas estarem mais longe. Mas acabei entrando em uma fraternidade da universidade. Era como se fosse um programa de voluntariado. Nós tínhamos algumas atividades e também tínhamos que arrecadar dinheiro para essa fraternidade.

No geral, a análise da fala dos entrevistados indicou a importância da vontade de se envolver e interagir em contextos interculturais. A postura proativa, destacada por Takeuchi *et al.* (2002) e a busca por oportunidades de interação e disposição para enfrentar desafios contribuíram para o seu ajuste intercultural e enriquecimento pessoal durante o intercâmbio.

4.3.5.Quinta dimensão: Controle emocional

Controle emocional é a capacidade, que um indivíduo tem, de reconhecer, compreender e lidar de maneira construtiva com as emoções que surgem em situações interculturais.

O entrevistado E4 precisou exercer controle emocional ao lidar com seus colegas de quarto. O primeiro colega roncava bastante durante a noite, o que o atrapalhava e o impedia de ter um sono tranquilo. O segundo colega de quarto tinha interesses que deixavam E4 desconfortável. "O primeiro caro que morou comigo era legal, mas ele roncava muito e me atrapalhava realmente". E o segundo colega de quarto era viciado em conteúdos eróticos e isso deixava ele bastante desconfortável.

Nesses casos, E4 precisou controlar suas emoções negativas, como frustração e desconforto, para manter um convívio harmonioso e evitar conflitos desnecessários. Isso sugere que ele demonstrou uma capacidade de reprimir suas emoções negativas e adaptar seu ponto de vista para lidar com essas situações (VERÍSSIMO, 2003).

Já E5 compartilhou uma experiência de conciliar o intercâmbio com um programa de trainee no Brasil. Ele enfatizou a necessidade de ter controle emocional para enfrentar o desafio de equilibrar as atividades do trabalho com sua vida no intercâmbio.

Esse contexto exigia que ele controlasse suas emoções, como o estresse e a pressão, para manter um bom desempenho tanto no programa de trainee quanto nas experiências do intercâmbio. "Quando fui para o intercâmbio eu era trainee em uma empresa no Brasil, e lá eu tive que conciliar as atividades do trabalho com a minha vida no intercâmbio e isso foi muito desafiador. O programa de trainee era quase um MBA, eu tinha que fazer várias provas e

atividades, além de ter que demonstrar um bom desempenho. Era um pouco difícil conciliar as duas coisas, principalmente à vida social. Tinha dias que eu queria estar com os meus amigos, mas precisava estudar ou entregar algum trabalho para minha empresa no Brasil”, afirma o entrevistado. Foi necessário então que ele tivesse um bom controle emocional ao gerenciar suas emoções de forma adaptativa e orientada aos objetivos (VERÍSSIMO, 2003).

Como disse anteriormente, a entrevistada E3 teve problemas com um amigo do Egito e ela relatou ter tido dificuldade de se comunicar com ele, por ele ser de uma cultura muito diferente. "Eu sempre fui muito direta, para tentar resolver as coisas logo e às vezes ele sentia que estava gritando/brigando com ele, sempre fui mais de resolver as coisas... então eu tentava ficar bem tranquila, quando precisava resolver algum problema com ele". Tal relato exemplifica o indicado por Veríssimo (2003), que aponta a conscientização da importância do controle emocional na comunicação intercultural e uma tentativa de adaptar seu estilo de resolução de conflitos para evitar mal-entendidos.

4.3.6.Sexta dimensão: Tolerância à incerteza

Tolerância à incerteza representa a capacidade de lidar com a ambiguidade, a falta de clareza e a imprevisibilidade que frequentemente surgem nas interações com pessoas de diferentes culturas (ABBE *et al.*, 2007).

O entrevistado E5 realizou seu intercâmbio durante a pandemia. Ele acabou alterando o seu intercâmbio algumas vezes por conta das regras de imigração e a incerteza da cura do COVID. Ele relatou que procurou no google os países que estavam com os índices mais baixos de pessoas com COVID e foi assim que ele chegou até a Lucerne University. Além disso, o entrevistado não falava o idioma local, mas isso não o desencorajou de realizar o intercâmbio. Ele demonstrou já ter um grau mais elevado de tolerância à incerteza, já que teve a disposição de aceitar e lidar com a incerteza, sem se sentir excessivamente ansioso, desconfortável ou ameaçado por ela (NISHIDA, 1982).

Algumas disciplinas só tinham em alemão, infelizmente, e como eu não falo alemão, só pegava matérias em inglês. Todas as placas e informações na universidade também eram em alemão e isso foi um pouco complicado no início, mas depois eu levei de boa.

E5 também relatou ter feito todas as matérias online, por causa da COVID-19, e ele disse que isso era um fato curioso, já que a universidade não

exigia o uso de máscara e todos os alunos costumavam ir para a sala de aula e assistiam a aula online, porém dentro da sala de aula.

Todo mundo se reunia em uma sala para assistir a aula, mas o professor não podia ir para a universidade, então ele dava aula em casa, via plataforma de vídeo, mas a gente estava todo mundo na sala de aula fisicamente, assistindo aula, também não foi algo que estragou a minha experiência.

E5 aceitou a situação com tranquilidade e não a considerou prejudicial para sua experiência. Isso demonstra sua habilidade de se adaptar a circunstâncias incertas e aproveitar as oportunidades disponíveis.

E2 e E3 também mencionaram que estavam em relacionamentos sérios durante o intercâmbio. Embora tivessem que enfrentar a incerteza de manter um relacionamento à distância, elas, inicialmente, não viram isso como um problema significativo. A tolerância à incerteza pode ser percebida a partir do momento em que lidaram com a ambiguidade e a imprevisibilidade que essa modalidade de relacionamento poderia trazer. Embora não tenha sido especificado como isso afetou sua experiência, o fato de terem optado por continuar o relacionamento mesmo durante o intercâmbio indica uma capacidade de lidar com a incerteza e manter um equilíbrio emocional.

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

Esta pesquisa teve como objetivo identificar as dimensões da competência intercultural desenvolvidas por estudantes de administração da PUC-RIO nos programas de mobilidade acadêmica, a partir das dimensões propostas por Ross *et al* (2009). O estudo contou com uma pesquisa inicial em artigos e revistas especializadas e, na sequência, foram realizadas entrevistas sobre o tema com cinco integrantes do público-alvo selecionado.

O objetivo da pesquisa foi alcançado, uma vez que foi possível analisar o relato dos entrevistados e observar o desenvolvimento da competência intercultural considerando as seis dimensões propostas por Ross *et al.* (2009), a partir do programa de mobilidade acadêmica dos quais os entrevistados participaram. A análise da fala dos entrevistados permitiu identificar a percepção desses estudantes sobre os efeitos positivos do programa em sua capacidade de lidar com a diversidade cultural e adaptar-se a ambientes internacionais.

Os resultados obtidos ressaltam a importância da PUC-RIO poder proporcionar oportunidades de imersão em diferentes contextos culturais para seus estudantes de graduação, promovendo o enriquecimento pessoal e profissional. Dessa forma, a pesquisa contribui para ampliar o entendimento sobre a importância das competências interculturais na formação acadêmica e reforça a necessidade de incentivar a participação dos estudantes em programas de mobilidade, visando prepará-los para os desafios e oportunidades que podem surgir em um cenário internacional.

Através da análise dos resultados, a mobilidade acadêmica mostra-se relevante na formação dos estudantes, preparando-os para encarar os desafios de um mercado de trabalho globalizado. Ao vivenciar diferentes culturas, os estudantes são expostos a novas perspectivas, ideias e práticas, enriquecendo seu repertório.

Sendo assim, todos os entrevistados apresentaram ter desenvolvido as dimensões da competência intercultural por Ross *et al.* (2009): flexibilidade cognitiva, vontade de se envolver, empatia etnocultural, controle emocional, tolerância à incerteza e autoeficácia.

Ao conversar com o Daniel Castro, que atualmente é Senior Advisor dos estudantes da PUC-RIO, ele destacou que a presença de estudantes de baixa renda, que são normalmente estudantes bolsistas Prouni, ainda é muito pequena, diante da quantidade de alunos que realizam intercâmbio todos os semestres. Ele destacou também que eles não realizam nenhum controle em relação a diversidade e inclusão.

Nós não temos nenhum tipo de relatório com informações de diversidade e inclusão dos estudantes que realizaram intercâmbio com a PUC-RIO. Não temos informação se eles são bolsistas ou não, mas posso garantir que não foram muitos bolsistas, de baixa renda, que fizeram intercâmbio até o momento.

A inclusão de estudantes de diferentes origens sociais, étnicas, econômicas e culturais nos programas de mobilidade acadêmica ajuda a promover a igualdade de oportunidades. Isso possibilita que estudantes de diferentes contextos tenham a mesma oportunidade, de desenvolver suas competências interculturais nos programas de mobilidade acadêmica ofertados pela universidade.

5.1.Sugestões e recomendações para novos estudos

Recomenda-se a realização de entrevistas com uma maior quantidade de sujeitos, de diferentes cursos a fim de obter uma visão mais ampla sobre a percepção dos estudantes em relação às competências interculturais desenvolvidas durante a mobilidade acadêmica, levando em consideração a diversidade de experiências e contextos.

Outro fator importante, seria realizar uma interseccionalidade de gênero, cor/raça e classe social entre os entrevistados, seria uma abordagem interessante e enriquecedora. A inclusão da variável de classe social na investigação das competências interculturais e mobilidade acadêmica pode proporcionar uma compreensão mais abrangente dos efeitos desses programas em diferentes contextos socioeconômicos.

Estudantes de diferentes classes sociais podem ter experiências e oportunidades distintas no que diz respeito à mobilidade acadêmica. Ao considerar essa variável, seria possível examinar se existem diferenças significativas nas percepções e no desenvolvimento das competências interculturais entre os estudantes de classes sociais distintas. Isso ajudaria a identificar possíveis barreiras ou desigualdades no acesso e aproveitamento dessas oportunidades educacionais.

Além disso, ao incluir estudantes de diferentes classes sociais na pesquisa, seria possível explorar o papel da mobilidade acadêmica na promoção da mobilidade social. A mobilidade acadêmica pode desempenhar um papel importante na ampliação das perspectivas e no acesso a redes e oportunidades que podem impactar positivamente a trajetória profissional e a ascensão social dos estudantes. Portanto, investigar se a mobilidade acadêmica tem um impacto diferenciado no desenvolvimento das competências interculturais de acordo com a classe social pode fornecer insights relevantes sobre a igualdade de oportunidades educacionais e a mobilidade social.

6 Referências Bibliográficas

ABBE, A.; GULICK, L. M. V.; HERMAN, J. L. Cross-cultural competence in Army leaders: a conceptual and empirical foundation. U.S. Study Report, **Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences**, 2007.

ALTBACH, P.; KNIGHT, J. The internationalization of higher education: motivations and realities. **Journal of Studies in International Education**, v. 11, p. 290-305, 2007.

AZEVEDO, M. L. N. D.; CATANI, A. M. Educação superior, internacionalização e circulação de ideias: ajustando os termos e desfazendo mitos. **Inter Ação**, v. 38, n. 2, p. 273-291, 2013.

BANDURA, A. Self-efficacy. In: RAMACHANDRAN, V. S. (Ed.). Encyclopedia of human behavior. New York: **Academic Press**, 1994.

BARBOSA, M. R. **Diversidade Cultural: O Papel do gestor diante da diversidade cultural no ambiente escolar**. Disponível em: <www.artigonal.com/ensino-superior>. Acesso em: Abril de 2023.

BRAULT, J. Guide Pratique de La Gestion de La Diversité Interculturelle en Emploi. Emploi-Quebec. **Bibliothèque Nationale**, Quebec, 2005.

CHEVRIER, S. Le management interculturel. Paris: **Presses Universitaires**, 2006.

COHEN, E. G.; LOTAN, R. A. Working for equity in heterogeneous classrooms. New York: **Teachers College Press**, 2004.

COSTA, F. A. **Diversidade Cultural e Educação**. Disponível em: <www.aulaintercultural.org/article>. Acesso em: Abril de 2023.

CRAIDE, A.; SILVA, F. B. A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 1, p. 105-123, 2012.

CRAIDE, A.; BRITO, A. C.; MOSCON, D. C. Comunicação e Interculturalidade em Times Virtuais. **Paper apresentado no XI Colóquio Internacional sobre Poder**, 2009.

DA FONSECA, J. J. S. Apostila de Metodologia da Pesquisa Científica. **João José Saraiva da Fonseca**, 2002.

DE CASTRO, B. L. G.; PEZARICO, G.; BERNARTT, M. Diversidade e Interculturalidade no Contexto Organizacional: O Caso dos Trabalhadores Haitianos em Pato Branco–Paraná. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT**, v. 13, n. 1, p. 1829-1850, 2019.

DE LUNA, J. M. F.; SEHNEM, P. R. Erasmus e Ciência sem Fronteiras: considerações iniciais sobre mobilidade estudantil e política linguística. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 29, n. 3, 2013.

DE MELO, J. L. L.; BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R. As dimensões do cross-cultural competence inventory como estruturantes do desenvolvimento de competência intercultural em programas de mobilidade acadêmica internacional. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 1, p. 53-78, 2021.

DELUIZ, D. A globalização econômica e os desafios à formação profissional. **Boletim Técnico do Senac**, v. 30, n.3. set./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.senac.br/BTS/303/boltec303f.htm>>. Acesso em: Mar. 2023.

DRUMMOND-GUITEL, V. Déjouez les pièges des relations interculturelles: et devenir un manager de l'international. **Le Mans: Gereso**, 2008.

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

FERNANDES, J. A. T.; PRATAS, L. A.; FERREIRA, R. M. Uma reflexão sobre a diversidade cultural na universidade: respeito às diferenças. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, 2012.

FISCHER, A. L. et al. Competências na gestão intercultural: desafios para a aprendizagem e qualificação. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. Anais... Rio de Janeiro: **ANPAD**, 2009. 1 CD-ROM.

FLEURI, R. M. Complexidade e interculturalidade: desafios emergentes para a formação de educadores em processos inclusivos, 2009.

FREITAS, M. E. O Imperativo Intercultural na Vida e na Gestão Contemporânea. **Revista Organizações e Sociedade**, v. 15, n. 45, p. 79-89, 2008.

GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar. Rio de Janeiro: **Record**, 1997.

GROSS, J. J.; JOHN, O. P. Individual differences in two emotion regulation processes: implications for affect, relationships, and well-being. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 85, n. 2, p. 2003.

GUEDES NETO, M. et al. Adaptação e validação de instrumento de medida de competências interculturais para estudantes universitários brasileiros. **REGE**, 2016.

LE BOTERF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais. 3ª ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2003.

LUCE, M. B.; FAGUNDES, C. V.; MEDIEL, O. G. Internacionalização da educação superior: a dimensão intercultural e o suporte institucional na avaliação da mobilidade acadêmica. **Avaliação**, v. 21, n. 2, p. 317-339, 2016.

MATVEEV, A.; NELSON, P. E. Cross cultural communication competence and multicultural team performance: perceptions of American and Russian managers. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 4, n. 2, p. 253-270, 2004.

OLIVEIRA, A. L.; FREITAS, M. E. Relações interculturais na vida universitária: experiências de mobilidade internacional de docentes e discentes. **Revista Brasileira de Educação**, v. 22, n. 70, p. 774-801, 2017.

PAGANI, R. N.; KOVALESKI, J. L.; KOVALESKI, N. V. J. A mobilidade acadêmica Internacional. In: SCHIMANSKI, E. (Org.) Internacionalização e Intercâmbio: desafios para a universidade. Ponta Grossa: **PROEX/UEPG**, 2016.

PERRENOUD, P. Pedagogia diferenciada: das intenções às ações. Porto Alegre: **Artmed**, 2000.

PUC-Rio. **Exchange Students**. Disponível em: <https://www.puc-rio.br/ccci/>. Acesso em: Abril de 2023.

PUC-Rio. **Intercâmbio Acadêmico**. Disponível em: <https://www.puc-rio.br/ccci/>. Acesso em: Abril de 2023.

ROSS, K. G.; THOMSON, C. A.; MCDONALD, D. P.; ARRASTIA, M. C. The development of the CCCI: the cross-cultural competence inventory. Manuscrito apresentado ao Defense Equal Opportunity Management Institute (DEOMI), **Air Force Base**, Florida, 2009.

SARFATI, Gilberto. Gestão multicultural. 2011.

SCHMIDMEIER, J.; TAKAHASHI, A. R. W.; BUENO, J. M. Group Intercultural Competence: Adjusting and Validating Its Concept and Development Process. **Revista de Administração Contemporânea**, 24(2), p. 151-166, 2020.

SEBBEN, A. Expatriados.com: um desafio para os RHs interculturais. Porto Alegre: **Artes e Ofícios**, 2009.

SOUSA, A. D. F.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Competências gerenciais no contexto internacional: possíveis contribuições de cursos superiores brasileiros de Administração. **Organizações & Sociedade**, 20, p. 383-402, 2013.

STALLIVIERI, L. As dinâmicas de uma nova linguagem intercultural na mobilidade acadêmica internacional. Tese (Línguas Modernas), **Universidad del Salvador**, B. Aires, 2009.

STALLIVIERI, L. Compreendendo a internacionalização da educação superior. **Revista de Educação do COGEIME**, 26(50), 2017.

STRAYER, J., & Eisenberg, N. Empathy viewed in context. In: Eisenberg, N., & Strayer, J. (Eds.) **Empathy and its development**. New York: Cambridge, 1987.

TAKEUCHI, R., YUN, S., & RUSSELL, J. E. A. Antecedents and consequences of the perceived adjustment of Japanese expatriates in the USA. **International Journal of Human Resource Management**, 13(8), 1224-1244, 2002.

THOMAS Jr., R. R. A diversidade e as organizações do futuro. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., & BECKHARD, R. (Eds.). A organização do futuro. São Paulo: **Futura**, 2000.

THOMAS, D. A., & ELY, R. J. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. In: HARVARD BUSINESS REVIEW on Managing Diversity. Boston: **Harvard Business School Press**, 2002.

TUMBA, Alessandra Vizcarra. A mobilidade acadêmica internacional como política pública: uma análise do programa "ciência sem fronteiras" através dos relatos de ex-bolsistas e a contribuição para as tecnologias da informação. 2016.

URBAN, E. L., & PALMER, L. B. (2014). International students as a resource for internationalization of higher education. **Journal of studies in international education**, 18(4), 305-324.

VAN DER ZEE, K., VAN OUDENHOVEN, J. P., & DE GRIJS, E. (2004). Personality, threat, and cognitive and emotional reactions to stressful intercultural situations. **Journal of Personality**, 72(6), 1069-1096.

WANG, Y. W., DAVIDSON, M. M., YAKUSHKO, O. F., SAVOY, H. B., TAN, J. A., & BLEIER, J. K. (2003). The scale of ethnocultural empathy: Development, validation and reliability. **Journal of Counseling Psychology**, 50(2), 221-234.

WEBSTER, D. M., & KRUGLANSKI, A. W. (1994). Individual differences in need for cognitive closure. **Journal of Personality and Social Psychology**, 67(6), 1049-1062.

Anexo 1

Roteiro de entrevistas

1. Qual é o seu gênero?
2. Qual é a sua cor/raça?
 - a. Branca
 - b. Preta
 - c. Parda
 - d. Indígena
 - e. Amarela
3. Qual é a sua classe social?
 - a. Classe A:(+15 salário mínimo)
 - b. Classe B: (de 05 até 15 salário mínimo)
 - c. Classe C: (de 03 até 05 salário mínimo)
 - d. Classes D: (01 até 03 salário mínimo)
 - e. Classes E): (até 01 salário mínimo)
4. Você é/foi um estudante bolsista na PUC-RIO ? Se sim, qual tipo de bolsa ?
5. Qual tipo de intercâmbio você realizou ? (Intercâmbio acadêmico ou
6. Duplo Diploma)
7. Você acredita que teve suporte suficiente da PUC-RIO durante seu intercâmbio ?
8. Quantos anos você tinha quando realizou seu intercâmbio ?
9. Em que período, da universidade, você realizou seu intercâmbio ?
10. Você recebeu algum tipo de bolsa da PUC ou de outra instituição para realizar o intercâmbio ?
11. Durante seu intercâmbio, qual foi o seu tipo de acomodação ?
 - a. Casa de família
 - b. Apartamento individual/compartilhado
 - c. Alojamento da universidade
12. Você morou com brasileiros ou com estudantes internacionais ? Como foi essa experiência ?

13. Na universidade, você participou de trabalhos em grupo, seminários... ?
14. Você teve alguma experiência profissional ou voluntariado durante o intercâmbio ?
15. Quais foram os principais desafios que você enfrentou durante o intercâmbio? Como você lidou com esses desafios?
16. Você acredita que o intercâmbio ajudou no seu desenvolvimento pessoal e profissional? se sim, como?
17. Você acredita que sua experiência intercultural durante o intercâmbio foi útil para a sua formação acadêmica e/ou profissional?
18. Quais foram as principais diferenças culturais que você percebeu durante o intercâmbio ?
19. Como você lidou com essas diferenças culturais?
20. Você sentiu que teve suporte suficiente da universidade hospedeira durante o intercâmbio?
21. Você recomendaria o intercâmbio acadêmico para outros estudantes de administração?
22. Alguma outra observação que você gostaria de acrescentar sobre sua experiência?