

ÁREA: 7 GPESS - Gestão de pessoas

**A EXPERIÊNCIA DA MOBILIDADE INTERNACIONAL VOLUNTÁRIA –
ACADÊMICA OU PROFISSIONAL – NO DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS INTERCULTURAIS**

RESUMO

A mobilidade geográfica é uma realidade constante na vida humana desde as grandes navegações do século XVI. Mais recentemente, a busca pela expansão de mercados internacionais por parte de empresas de diferentes setores e o avanço das tecnologias de informação e de comunicação têm ampliado a perspectiva de mercado de trabalho, dando-lhe uma dimensão global, que passa a requerer diferentes competências profissionais, e a competência intercultural tem sido uma das mais importantes. A partir deste movimento algumas instituições de ensino superior têm impulsionado cada vez mais a mobilidade internacional acadêmica como uma forma de se internacionalizarem e também para incentivar o desenvolvimento de competências interculturais. Os indivíduos têm buscado por conta própria a experiência internacional (acadêmica ou profissional) como forma de melhor se preparar para o mercado de trabalho. Diante desse contexto, o objetivo da pesquisa é analisar qual é o papel da mobilidade internacional voluntária – acadêmica e ou a trabalho – para o desenvolvimento de competências interculturais. A abordagem da pesquisa é qualitativa, do tipo descritiva, com coleta de dados feita por meio de entrevistas semiestruturadas com nove indivíduos que vivenciaram a experiência da mobilidade internacional. Após a análise de conteúdo, verificou-se a relevância que a experiência de viver em uma cultura nacional diferente tem no desenvolvimento pessoal e profissional de um indivíduo, contribuindo para o desenvolvimento de diferentes elementos das competências interculturais. Ademais destaca-se o apoio das instituições intermediadoras e de apoio no processo desde a emissão dos estudantes até o regresso.

Palavras-chaves: Intercâmbio estudantil; Mobilidade internacional voluntária; Mobilidade profissional; Competências interculturais; Mobilidade acadêmica.

ABSTRACT

Geographic mobility has been a constant reality in human life since the great navigations of the 16th century. More recently, the search for expansion of international markets by companies from different sectors and the advancement of information and communication technologies have broadened the perspective of the job market, giving it a global dimension, which starts to require different professional skills. , and intercultural competence has been one of the most important. As a result of this movement, some higher education institutions have increasingly encouraged international academic mobility as a way to internationalize and also to encourage the development of intercultural competences. Individuals have sought international experience (academic or professional) on their own as a way to better prepare for the job market. In this context, the objective of the research is to analyze the role of voluntary international mobility – academic and/or work – for the development of intercultural competences. The research approach is qualitative, descriptive, with data collection carried out through semi-structured interviews with nine individuals who have experienced international mobility. After the content analysis, it was verified the relevance that the experience of living in a different national culture has in the personal and professional development of an individual, contributing to the development of different elements of intercultural competences. In addition, the support of intermediary and support institutions in the process from the placement of students to their return is highlighted.

Keywords: Student exchange. Voluntary international mobility. Professional mobility. Intercultural competences. Academic mobility.

1 INTRODUÇÃO

A mobilidade internacional serve como degrau para a consolidação de planos e projetos de carreira (AL ARISS, 2010). Por meio da internacionalização, seja de estudos ou até mesmo de trabalho, o indivíduo está sujeito à troca cultural com novas perspectivas, valores, costumes, entre outros elementos. Segundo o Open Doors/IIE, instituto internacional de educação, no dia 18 de novembro de 2019, o Consulado Norte Americano divulgou que o Brasil é um dos países que mais envia estudantes para o hemisfério norte, entre 2018 e 2019 estima-se que 1.095.299 estudantes saíram do Brasil para realizar alguma atividade nos EUA. Ainda que analisado apenas um pequeno recorte, de modo geral, verifica-se a importância que esta movimentação tem para os países, instituições de ensino e empresas.

Dos mais variados tipos de mobilidade internacional, este trabalho buscou-se aprofundar em dois tipos principais: a mobilidade internacional acadêmica e a profissional, ambas de forma voluntária, ou seja, por iniciativa do próprio indivíduo. O desenvolvimento da mobilidade acadêmica pode ser uma forma de conseguir excelência na docência, na pesquisa e em outras atividades acadêmicas e profissionais (FRANKLIN; ZUIN; EMMENDOERFER, 2017).

A literatura acadêmica na área de gestão tem focado mais na mobilidade internacional do tipo expatriação organizacional (LUIZ; SANTOS; TADEUCCI, 2012). Na expatriação organizacional, o indivíduo se transfere para outro país para cumprir uma missão organizacional a mando da empresa, sendo mais recentes os trabalhos que tratam da autoexpatriação, quando o indivíduo é quem busca a transferência a trabalho ou estudos em outros países. Mesmo que de forma limitada, observou-se similaridades entre algumas etapas dos processos de mobilidade acadêmica com a expatriação de profissionais nas empresas. Para distinguir melhor, Freitas elucida os tipos de expatriação.

Freitas (2009) descreve que é possível haver três. A primeira, de capitais, representada pela variedade de transações bancárias e financeiras. A segunda, organizacional, acontece quando empresas inteiras se deslocam. Já a última, profissional, ocorre quando há o deslocamento de pessoas em função de trabalho e de suas carreiras, também denominada de expatriação (ZAGO; DOMINGUES; SILVA, 2019).

Independentemente do tipo de mobilidade internacional, ao embarcar para uma experiência no exterior, o indivíduo será demandado a apresentar determinados comportamentos e atitudes em ambientes multiculturais. Para responder a isso, poderá desenvolver algumas competências interculturais específicas que ajudarão no processo de aprendizado da nova cultura e de adaptação cultural. Estas competências interculturais poderão ajuda-lo futuramente seja na sua vida acadêmica quanto profissional.

Diante disso, chegou-se à seguinte questão de pesquisa: qual o papel da mobilidade internacional voluntária – acadêmica e ou profissional – para o desenvolvimento de competências interculturais? Para responder ao problema de pesquisa, o objetivo geral desta pesquisa é analisar as competências interculturais de indivíduos que fizeram a mobilidade internacional voluntária – acadêmica e ou profissional – para o desenvolvimento de competências interculturais.

O presente tema se mostra importante para o mundo contemporâneo devido à busca por expansão de mercados e criação de um mercado de trabalho cada vez mais global (AL-RODHAN; STOUDMANN, 2006). Por isso, pretende-se contribuir com a discussão sobre os tipos de mobilidade internacional e o papel da mobilidade acadêmica para o desenvolvimento de competências interculturais que poderão ser

um diferencial na carreira dos indivíduos e também uma experiência que pode ajudar nas suas escolhas profissionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Internacionalização e Ensino Superior

A ideia de globalização e internacionalização são distintas, mas estão associadas uma a outra. A globalização é um dos processos de aprofundamento internacional da integração econômica, social, cultural e política (AL-RODHAN; NAYEF; STOUDEMANN, 2006). A internacionalização ressalta a importância do relacionamento entre as diferentes culturas, povos, instituições e sistemas. Para Knight (2012), a internacionalização do ensino superior absorveu da globalização aspectos positivos e negativos.

Para Altbach (2004), é importante diferenciar o que é globalização e o que é internacionalização, estes conceitos são facilmente confundidos. Sendo assim, globalização é compreendida como forças econômicas, políticas e sociais que tensionam a educação superior a um grande envolvimento internacional (ALTBACH; KNIGHT, 2007). A internacionalização é um recurso que catalisa tanto os sistemas, quanto as instituições de ensino superior a responderem as alterações que o mundo globalizado impõe sobre a educação (LUCE; FAGUNDES; MEDIEL, 2016).

Frente ao contexto mundial, a internacionalização das organizações se tornou um caminho coerente para sua expansão, principalmente para a longevidade das mesmas (RICUPERO; BARRETO, 2007). Essa estratégia possui quatro aspectos que se relacionam entre si, são eles: i) crescimento substancial do comércio internacional; ii) aumento do investimento direto estrangeiro; iii) papel central das empresas multinacionais como produtoras da economia global; iv) formação de redes internacionais de produção (CASTELLS, 1999; DICKEN, 2010).

É percebido a relevância da mobilidade internacional, seja profissional ou acadêmica, para o mundo globalizado, em que culturas, povos, sistemas e instituições têm-se integrado constantemente. A internacionalização serve como um meio para se atingir um objetivo, como por exemplo ampliar o conhecimento, habilidades e valores internacionais e interculturais nos estudantes (KNIGHT; 2012).

Segundo Freitas e Oliveira (2009), morar fora e conviver com uma cultura totalmente diferente tem assumido uma posição cada vez mais importante para o contexto social e empresarial. Quando a atenção é voltada para o Ensino Superior, a convivência internacional tem um papel fundamental e inquestionável, no entanto, o sucesso dessa experiência depende dos indivíduos frente as peculiaridades culturais, como se adequa as estruturas institucionais, diversidade cultural (LILLYMAN; BENNETT, 2014; UJITANI; VOLET, 2008).

A internacionalização é um processo de mudança, no decorrer do qual o indivíduo deve atender suas próprias expectativas e as expectativas da instituição que intermediou o processo, seja ela profissional ou acadêmica. Devido aos diferentes tipos de internacionalização de instituições de ensino superior e de mobilidade internacional dos indivíduos, não há um modelo padrão ou comportamento genérico dos indivíduos, cada programa dentro de cada instituição precisa definir seus objetivos e processos (KNIGHT, 2012). Para Stallivieri (2007), na internacionalização das IES deve haver processos estruturados que respeitem a capacidade dela de atingir seus objetivos. As IES brasileiras necessitam de objetivos, critérios de qualidade, instrumentos de avaliação para que haja garantia de um processo de qualidade, melhorias e amadurecimento do programa (LUCE ET AL., 2016).

Quando se olha o contexto das mobilidades acadêmicas internacionais, estudar em outro país é um objetivo que muitos acadêmicos almejam, justamente pelo apreço profissional que ele receberá ao concluir (LOMBAS, 2017). Para Sadlak (1998) e Lewin (2009), a mobilidade acadêmica internacional contribui para o desenvolvimento de competências, qualidades, atitudes e experiências que fomentam a competitividade no mercado de trabalho. Além dessas motivações, almeja-se as relações interculturais e trocas de conhecimento interculturais (LOMBAS, 2017).

Dentro das organizações multinacionais, há também o intercâmbio de profissionais entre filiais, sendo denominados como expatriados. O expatriado é aquele profissional que cumprirá um período fora de seu país de origem, em outra filial de sua empresa, atuando estrategicamente em um local diferente da sua realidade (LUIS; SANTOS; TADEUCCI, 2012). Essa estratégia pode acontecer para: preencher posições não supridas pelo pessoal local devido à falta de competência. Com um profissional expatriado da confiança da organização no local, a matriz consegue coordenar e controlar o que possibilita um maior desenvolvimento organizacional.

Guimarães, Lontra e Salles (2015) realizaram uma pesquisa com repatriados de uma empresa de mineração. A pesquisa do estudo de caso mostra a motivação dos 11 profissionais para aceitarem tamanho desafio e se mudarem para outro país e enfrentar uma cultura totalmente nova. As respostas mencionadas foram: aprender o idioma, oportunidade de ascender na carreira, melhora no currículo, desafio enriquecedor, oportunidade de ampliar os horizontes. Em relação às expectativas, os profissionais esperavam o desenvolvimento na carreira decorrente da expatriação, o que comprova que isso pode levar muitos empregados a aceitarem suas missões.

Além da expatriação organizacional, existe também a auto expatriação, para Inkson et al. (1997), auto expatriado é aquela pessoa que toma uma decisão de morar fora utilizando seu próprio recurso. Em contraste com os demais tipos de expatriação, este indivíduo não possui um suporte local, cabe a ele então um hiato de seu trabalho, estudo em seu país de origem bem como a utilização de seus próprios recursos para que o empreendimento seja executado (CROWLEY-HENRY, 2007).

2.2 Programas de Mobilidade Internacional – Estudantil e Profissional

Um dos principais objetivos da internacionalização é complementar, harmonizar e estender a dimensão local, ao invés de dominá-la. Ou seja, o foco da internacionalização, principalmente do ensino superior, não deve sobrepujar a relevância do contexto local, caso contrário a experiência da mobilidade internacional perde seu real sentido e valor. Na perspectiva de Lima e Maranhão (2009), a mobilidade internacional acadêmica pode ser vista sob duas óticas: passiva e ativa para o conceito de internacionalização, levando-se em consideração o seu possível caráter hegemônico ou anti-hegemônico.

Há dois tipos predominantes de mobilidade internacional: profissional e acadêmica. Respectivamente os objetivos são, obter reconhecimento internacional e assim tornar-se uma referência, enquanto o outro é contribuir com o desenvolvimento da educação e da ciência por meio da troca com agentes estrangeiros (MARRARA, 2007). De acordo com uma matéria da revista Exame (PATI, 2016), há diferentes tipos de intercâmbio profissional, Work and Travel (trabalhe e viaje), Work and Study (trabalhe e estude) e Au pair (trabalho de babá) são uma das modalidades mais conhecidas pelos consumidores. O objetivo desses programas internacionais visa desenvolver competências necessárias para a vida pessoal e profissional do indivíduo (RICCIO; SAKATA, 2006). Além disso, os autores destacam algumas habilidades que

podem vir a ser desenvolvidas durante essa modalidade como: gestão pessoal, comunicação, gerar inovação e mudança.

Em 1961, o senador estadunidense J. William Fulbright introduziu o visto J-1 que beneficiava estrangeiros e empresas locais com um contrato por um período reduzido. Sob o visto J-1 está o Summer Work and Travel que permite universitários terem um trabalho por um determinado período de tempo e após o término, podem viajar pelo país por 30 dias antes de retornarem ao seu país de origem.

O programa Work and Travel é bem popular entre os estudantes brasileiros que almejam uma oportunidade de trabalho sazonal nos Estados Unidos durante as férias. Por meio de agências de intercâmbio e instituições intermediadoras e de apoio, conhecidas por seu termo em inglês *sponsors*, que conectam as empresas com os indivíduos, mediante ao pagamento do programa. Assim, o indivíduo terá acesso a diferentes ofertas de trabalho, facilitação para obter a documentação correta e preparação para que a experiência tenha êxito.

Segundo o Rota Jurídica (2022), na coluna do advogado Mateus Gianezini, as empresas estadunidenses que ofertam empregos para estudantes internacionais têm um incentivo fiscal por parte do governo. Em grande parte, essas vagas de trabalho são muito precárias e que não demandam nenhuma especialização, essa é a maior razão para as empresas ofertarem esses empregos a estrangeiros, pois no mercado de trabalho interno essas vagas permaneceriam ociosas.

Em 2010, a Associated Press constatou a falta de infraestrutura para prover uma experiência proveitosa para os estudantes que se submeteram ao programa na costa Leste dos Estados Unidos. Muitos lugares não ofereciam um dormitório com valores acessíveis, estudantes tinham que lidar com escassez de transporte público e baixos salários. Além disso, em 2011, quatro estudantes realizaram trabalhos pesados por horas extenuantes, ganhando aproximadamente US\$ 1,00 e US\$ 3,50 por hora após as deduções salariais. Após esse fato, o governo e *sponsors* começaram a olhar com um maior cuidado para o *Work and Travel*. Assim, uma maior preocupação com o bem-estar dos estudantes, objetivando a preservação do programa.

No site de um dos *sponsors*, o CIEE, é possível perceber a preocupação com o sucesso do programa. É obrigação deles, perante a legislação, cuidar de perto de todo o programa, desde a seleção, monitoramento da situação dos intercambistas até sua volta para casa. Para isso, eles instruem cada participante o que fazer, passo a passo, contam também com uma linha direta para tratar assuntos mais delicados como: demissão, discriminação racial e assédio.

Quando se trata de mobilidade acadêmica internacional, Castro e Cabral Neto (2012) relatam que os países da América Latina têm um volume elevado de envio de estudantes, porém recebe em menor quantidade. Quando se volta a atenção para o Brasil nesse aspecto, as Instituições de Ensino Superior (IES), tem o desafio diário de desenvolver estratégias criativas para balancear esse cenário desigual e receber acadêmicos na mesma proporção que envia (SARTORI; SANTOS, 2019).

É possível perceber similaridades nas diferentes formas de intercâmbio para estudantes quando comparado com a expatriação de profissionais pelas grandes corporações. O interesse por desenvolver novas habilidades, sejam técnicas ou interpessoais são motivações as quais convergem quando se compara o “intercambista” acadêmico com o profissional. É possível fazer essa comparação ao analisar o estudo da revista Turydes, em que o objetivo dos entrevistados foram: a prática do idioma, os ganhos financeiros e a independência pessoal. (SANTOS; TOMAZZONI, 2015).

O êxito nos objetivos mencionados pelos viajantes, está diretamente ligado ao trabalho dos *sponsors*. Com o objetivo de monitorar a experiência do consumidor e auxiliar em possíveis problemas, essas organizações “patrocinadoras” são responsáveis por acompanhar o indivíduo e certificar que ele está explorando todas as habilidades que lhes foi prometida anteriormente. (SANTOS; TOMAZZONI, 2015).

2.3 Competências Interculturais

Competência, de acordo com o dicionário Michaelis significa “um conjunto de habilidades” Nos últimos anos, o termo virou pauta em diversas discussões no âmbito acadêmico e empresarial com diferentes graus de entendimento, como: competência individual (das pessoas), competência das organizações (as *core competences*) e por fim, a competência das nações (sistemas educacionais e formação de competência (FLEURY; FLEURY, 2001).

Quando o assunto se volta para Competências Interculturais (CI), diversos campos das Ciências Humanas e Sociais (Administração, Antropologia, entre outras) têm um entendimento sobre o assunto, sendo assim há uma pluralidade de definições acerca do tema (SPITZBERG; CHANGNON, 2009). Frente a tantos conceitos de CI, Deardorff (2006, p. 248), por meio do método Delphi, elaborou uma definição que fosse mais compreensível para os especialistas no assunto: “a habilidade de se comunicar eficiente e apropriadamente em situações interculturais baseando-se nos conhecimentos, habilidades e atitudes interculturais do indivíduo”.

Ao se falar de interculturalidade, principalmente no contexto do ensino superior, Freitas e Oliveira (2019) destacam trata-se de uma tentativa de ajustar a educação universitária para corresponder as exigências e aos novos desafios impostos pela globalização. Os desafios das Instituições de Ensino Superior (IES) são intensos por conta da globalização, a responsabilidade bem como a missão tem sido questões pertinentes as IES para a preparação de novos cidadãos globais e profissionais com habilidades para lidar com a sociedade contemporânea (FREITAS; OLIVEIRA, 2019).

Devido à complexidade teórica a respeito de Competências Interculturais, foram criados modelos para os desenvolvimentos das CIs, cada modelo possui construtos, dimensões e abordagens diferentes. Para Spitzberg e Changnon (2009), após uma análise cronológica, a evolução do pensamento sobre a competência intercultural, deixou de ser uma visão apenas individual e passou a receber um olhar mais sistêmico. Apesar dos estudos literários, Spitzberg e Changnon (2009) defendem a necessidade de os modelos serem postos à prova de forma empírica. Com o passar do tempo, estes estudos são revistos e demonstram uma progressão do olhar do indivíduo para uma visão mais sistêmica e inclusiva.

Na contramão desse pensamento individualista, estão sendo desenvolvidos estudos de um ponto de vista em que a soma dos aspectos interativos e dinâmicos resultam na competência intercultural, sendo assim é da evolução de graus menores para maiores que se desenvolve a competência intercultural (HAMMER, 2015).

De acordo com Manço (2002), os alunos brasileiros e estrangeiros destacam que realizar uma mobilidade possibilita o desenvolvimento de competências interculturais. Por sua vez, essas competências são compreendidas como habilidades específicas que permitem lidar com situações problemas de uma forma mais eficiente, bem como outros desafios envolvendo discriminações, mudanças culturais, tensões etnográficas relacionadas à comunicação verbal e não verbal.

Aprender uma nova língua é muitas vezes a ideia precursora para uma mobilidade internacional, porém, Freitas e Oliveira (2019), em seus estudos com estudantes que realizaram intercâmbio, aponta que a competência intercultural

transcende a dimensão linguística. O desenvolvimento da sensibilidade e as atitudes interculturais permitem uma maior flexibilidade e compreensão da complexidade que é o mundo globalizado. Murphy-Lejeune, (2002, 2007) indica que estas competências interculturais podem ser aplicadas em contextos além do universitário, tais como: profissional, comunitário e familiar.

Guedes Neto et al. (2016) adaptaram os instrumentos preexistentes na língua inglesa para a língua portuguesa e após isso validaram se os resultados obtidos continuariam intactos. O trabalho comprovou que os instrumentos bem como os constructos foram validados no novo contexto e, portanto, poderiam ser usados no contexto acadêmico. A pesquisa partiu do instrumento desenvolvido por Ross et al. (2009) chamado de *Cross Cultural Competence Inventory* (CCCI) e tinha validade com os estudantes universitários.

O CCCI foi elaborado pela Marinha do exército Estadunidense e tinha como objetivo principal, desenvolver CIs nos soldados. Diversas pesquisas mostraram a similaridade nos papéis de expatriados para com as atividades que deveriam ser desenvolvidas pelos soldados no exterior (ABBE ET AL., 2007). Os autores Ross et al. (2009), após sua validação estatística da pesquisa chegaram à conclusão de que havia seis subescalas ou constructos, sendo elas: autoeficácia, empatia etnocultural, vontade de se envolver, flexibilidade cognitiva, controle emocional e a tolerância a incerteza. Apesar do público entrevistado ter sido composto unicamente por universitários, os autores acreditam que os constructos sejam válidos para profissionais também, portanto as seis subescalas são CIs que as instituições, profissional ou de ensino, podem mensurar ou até mesmo desenvolver eu seus *stakeholders* e assim influenciar positivamente os resultados das missões. A ferramenta facilita a comparação entre diferentes tipos de intercâmbios, períodos e destinos geográficos, além disso ajuda a mensurar a efetividade de diferentes programas (GUEDES NETO ET AL. 2016).

Guedes Neto et al. (2016) ainda afirmam, os constructos que compõem o instrumento foram desenvolvidos e testados em inglês e nele considerou-se populações diversificadas, por exemplo estudantes e profissionais expatriados. Ao se traduzir para uma categoria, o instrumento continuou sendo válido, portanto, pela lógica, o instrumento serve também para as demais populações no Brasil.

As dimensões do CCCI (vontade de se envolver, flexibilidade cognitiva, controle emocional, tolerância a incerteza, autoeficácia e empatia etnorrelativa) estão alinhadas e dão suporte a todas as fases (planejamento; execução e avaliação) em uma mobilidade acadêmica internacional (MELO; BUENO; DOMINGUES, 2021). Em suas análises, essas dimensões podem resultar na melhoria da efetividade dos programas de mobilidade nas IES, justificando assim os esforços, sejam cognitivos e/ou financeiros, dispendido pelos indivíduos e instituições (Bueno et al. 2020).

2.4 Mobilidade Internacional Profissional

De acordo com o dicionário Oxford, expatriado é o indivíduo que reside em outro país que não seja o seu de origem. No entanto, o termo é utilizado para se referir a aquele profissional que cumprirá um período fora de seu país de origem, em outra filial de sua empresa atuando estrategicamente em um local diferente da sua realidade (DUTRA, 2002). Essa estratégia pode acontecer por variados motivos como: preencher posições não supridas pelo pessoal local devido à falta de competência. Com um profissional expatriado da confiança da organização no local, a matriz consegue coordenar e controlar o que possibilita um maior desenvolvimento organizacional (BONACHE ET AL, 2010; TUNGLI ET AL, 2009).

Essa estratégia de negócios se feita de forma assertiva pode ser considerada como um processo ganha-ganha. Em muitos casos o profissional expatriado traz consigo conhecimentos que ajudam a organização e a organização oferece uma forma do profissional se desenvolver. No entanto, também pode acontecer de a expatriação gerar prejuízos grandes para as organizações e todo o investimento acaba sendo em vão (BLACK; GREGERSEN, 1999).

Na expatriação profissional, Tanure et al. (2007) afirmam que ela precisa ser vista como um processo com cinco etapas interligadas para que se tenha sucesso. A primeira etapa é a identificação da estratégia pela organização para que o RH conduza corretamente o processo. A segunda etapa consiste na clareza do objetivo da expatriação, pois muitas vezes há uma certa discrepância entre os objetivos da empresa para os do profissional. A seleção dos candidatos vem em terceiro lugar nesse processo, identificar o perfil, habilidades técnicas necessária é crucial. Em quarto lugar na cadeia desses processos vem a orientação e preparação dos candidatos, buscando uma melhor ambientação. E a repatriação é o último processo desse fluxo, o retorno muitas vezes pode ser conturbado e exige uma readaptação do expatriado para com a própria cultura nacional (TANURE ET AL., 2007).

Quando se fala de mobilidade acadêmica internacional e intercâmbios profissionais de curta duração, é por meio dessas modalidades os indivíduos têm a chance de experimentar novas culturas, desenvolver habilidades interculturais, aprimorar a habilidade e capacidade de se trabalhar em grupo consequentemente transformando a pessoa em um cidadão global, o que a torna mais apta para desafios futuros (PIMENTA; DUARTE, 2007; SPEARS, 2014; STALLIVIERI, 2017).

Ao revisar as bibliografias, percebe-se muitas similaridades nos conceitos e processos de expatriação por empresas, com a mobilidade acadêmica internacional das IES brasileiras e até mesmo os intercâmbios profissionais. Essas intertextualidades levantam questões a respeito da abrangência modelo de CCCI, apesar de sua validação apenas com estudantes. As interfaces entre as diferentes modalidades de expatriação sugerem uma possível utilização do *Cross Cultural Competence Inventory* em todas as fases do processo (planejamento; execução e avaliação).

Quando as missões internacionais são um sucesso, os profissionais e/ou estudantes internacionais trazem consigo uma bagagem rica de conhecimento técnico, tolerância, empatia, diversidade cultural, adaptabilidade, entre outras habilidades cruciais no mercado de trabalho e na vida pessoal. No caso de expatriados profissionais, a repatriação com sucesso traz um profissional muito bem preparado para os desafios futuros na companhia e pessoais, o portfólio de habilidades novas adquiridas abrirão novas oportunidades. Em caso de estudantes que ainda não se inseriram no mercado de trabalho, as experiências desenvolvem competências que serão postas a prova no dia a dia do mercado de trabalho, que quanto antes desenvolvidas, maior a chance de se obter sucesso perante os novos desafios impostos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa utilizou a abordagem qualitativa do tipo descritiva com objetivo de analisar o papel da experiência com a mobilidade internacional voluntária (acadêmica ou a trabalho) no desenvolvimento de competências interculturais. A pesquisa descritiva segundo Gil (2009) tem como objetivo descrever características de uma determinada população, no caso do tema abordado neste trabalho, a população em análise são os intercambistas. O referencial teórico serviu de base para

a elaboração de um roteiro de perguntas, com a intenção investigar a opinião de pessoas que já haviam realizado este tipo de mobilidade internacional sobre sua experiência e desenvolvimento de competências interculturais.

O roteiro de entrevista (Apêndice I) foi utilizado para realizar 9 entrevistas semiestruturadas. A escolha dos participantes deu-se por critério de proximidade pelo fato de o autor desta pesquisa já ter feito duas mobilidades internacionais e ter contato com diferentes pessoas que também passaram por esta experiência. Como critérios de escolha, partiu-se do princípio de diversidade de perfis e experiência, procurando abranger diferentes instituições de intermediadoras e de apoio, objetivos com a mobilidade, países de destino e duração.

Entrevistado	Sexo	Idade	Mobilidades realizadas	Período fora	Destino	Tipo
1	Masculino	22	1	6 meses	Austrália	Linguístico
2	Feminino	27	1	6 meses	EUA	Estudos (mestrado sanduíche)
3	Feminino	25	1	12 meses	Itália	Estudos (mobilidade internacional)
4	Feminino	27	1	12 meses	EUA	Estudos (High school)
5	Masculino	23	2	1 mês	EUA	Estudos (Curso)
6	Feminino	23	1	1 mês e meio	Itália	Voluntariado
7	Feminino	24	2	3 meses	EUA	<i>Work and Travel</i>
8	Feminino	24	1	1 mês e meio	Peru	Voluntariado
9	Feminino	24	2	6 meses	Colômbia/Portugal	Voluntário/Mobilidade internacional

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados

Fonte: dados da pesquisa.

Entre o mês de abril e maio de 2022, foram realizadas as entrevistas, 2 de forma presencial e as outras 7 de forma remota, devido ao contexto pandêmico e o fator da distância. As entrevistas tiveram uma duração média de 35 minutos, todas foram gravadas e, posteriormente, transcritas. No Quadro 1 são apresentadas algumas informações sobre o perfil dos entrevistados.

A partir das respostas, foi feita análise de conteúdo que, segundo Freitas, Cunha e Moscarola (1997), é uma técnica refinada de pesquisa. Para Gryzbovski e Mozzato (2011), análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicação, cujo objetivo é perpassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. De acordo com Bardin (2006) a análise de conteúdo possui três fases: pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré análise é primeira parte, onde se organiza as ideias iniciais, organiza-se todo o material coletado, há a formulação de hipóteses e objetivos. Feito isso vem a exploração do material, como o próprio nome aborda, é onde se aprofunda todo o material coletado, tem a separação de categorias e tal etapa é bem importante pois é a predecessora das interpretações e inferências (BARDIN, 2006).

Por último vem o tratamento dos dados, inferências e interpretação. O autor do trabalho condensa todo o material trabalhado e destaca as principais análises e interpretações que fez a respeito dos principais pontos. A partir de sua vivência e experiência ele então fará uma análise crítica e reflexiva acerca do conteúdo (BARDIN, 2006).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A experiência de mobilidade de livre iniciativa com objetivos acadêmicos e ou de trabalho não é algo novo, mas tem crescido em interesse, vista como um meio para aumentar o número de alternativas profissionais e empregabilidade. Ao entrevistar 9 indivíduos que passaram por algum tipo de intercâmbio internacional, em diferentes modalidades e destinos, observou-se como esta teve impacto e relevância para sua formação pessoal e profissional.

Durante a coleta de dados, foi possível compreender as motivações de cada um para realizar a mobilidade internacional, bem como foi o relacionamento deles com as instituições patrocinadoras e de apoio. Além disso, quais as competências interculturais desenvolvidas durante o processo e por fim qual a influência das instituições nos resultados positivos alcançados com a mobilidade.

4.1. Das Motivações e Objetivos para a Mobilidade Internacional e Competências Interculturais

Ao abordar o que levou cada indivíduo a optar por passar um período fora, foi observado uma variância nas respostas, de acordo com o tipo de experiência. Um entrevistado disse: “Meu objetivo principalmente foi desenvolver e aperfeiçoar a língua inglesa, mas também ter essa troca cultural entre diversas pessoas e países também (...)” (Entrevistado 4). Outro entrevistado faz este relato: “O primeiro (intercâmbio) foi para aprimorar inglês, e o segundo foi uma mescla de inglês e para adquirir uma habilidade para negócio e preparar o currículo para a carreira”. (Entrevistado 5).

É interessante notar os objetivos pessoais e profissionais atrelados ao desejo de fazer a mobilidade internacional. Ambos tinham 16 anos quando experienciaram a mudança de país pela primeira vez, os dois possuíam a intenção de aprender e aperfeiçoar outra língua. No entanto, é interessante notar a mudança de objetivos de acordo com o passar do tempo, pois o entrevistado 5 acrescenta uma perspectiva de melhoria na carreira em seus objetivos ao morar fora pela segunda vez, já na fase adulta.

Os demais entrevistados moraram fora já no período universitário, então há uma mescla entre objetivos de âmbito pessoal, bem como objetivos de âmbito profissional, corroborando com o referencial teórico deste trabalho analisa-se que o estudante ao realizar a mobilidade acadêmica busca, muitas das vezes, o apreço profissional (LOMBAS, 2017). Contudo, há um destaque para os objetivos pessoais, ainda que o intercâmbio traga um certo prestígio para o currículo, a autorrealização com o ato de morar fora apareceu de maneira mais frequente nas respostas.

A partir da experiência dos 9 entrevistados, foi possível separar em 3 categorias de mobilidade internacional de livre iniciativa: voluntariado, “*work & travel*” e acadêmica. Três participantes dos nove, fizeram mais de um tipo de mobilidade.

Marrara (2007) enfatiza que há dois tipos predominantes de mobilidade internacional: profissional e acadêmico. Dentro das mobilidades acadêmicas realizadas pelos entrevistados, estão algumas categorias como: *high school*, um intercambista realizou um período do ensino médio fora. Programas de graduação e pós-graduação, em que alguns intercambistas realizaram parte de sua graduação ou pós em outro país. Por fim, houve também a modalidade de cursos, alguns entrevistados realizaram cursos variados de curta duração no exterior.

Quanto aos intercâmbios profissionais e de acordo com nossos entrevistados, podemos ressaltar 2 categorias predominantes: *work and travel*, os estudantes são contratados para realizar um trabalho sazonal durante o período de férias da Universidade. O segundo tipo é o intercâmbio de voluntariado, neste os intercambistas

realizam algum tipo de trabalho em um ecossistema carente, em outro país. O principal fator que diferencia essas duas categorias é o salário, no *work and travel* se tem remuneração salarial durante o período de trabalho, enquanto o voluntariado não.

Em uma das entrevistas, o Entrevistado 8 diz: “(...) eu estava em uma fase da vida assim, que eu queria fazer algo diferente, achei que estava estagnada, fazendo a mesma coisa na faculdade e fiquei com vontade de sair da minha bolha”. É interessante observar a percepção dos entrevistados em relação ao intercâmbio como sendo um desafio, algo que vai quebrar o status quo e na mesma proporção que traz o desconforto, traz o desenvolvimento que tanto se busca.

Em um determinado momento das entrevistas, foram abordadas as 6 competências interculturais, o CCCI, desenvolvido por Ross: autoeficácia, empatia, etnorrelativa, flexibilidade cognitiva, vontade de se envolver, controle emocional e tolerância a incerteza. O entrevistado tinha que refletir quais competências ele já possuía e quais ele achava que desenvolveu durante o intercâmbio.

Sete de nove respostas citaram a flexibilidade cognitiva, ou seja, a capacidade de buscar soluções menos convencionais para um problema, como a competência intercultural mais desenvolvida, em seguida vem o controle emocional com seis citações e vontade de se envolver com quatro. Apesar de algumas competências se destacarem mais que as outras, todas foram citadas, pelo menos em algum grau, pelos entrevistados. Os entrevistados destacaram certas competências atrelando-as com alguma situação enfrentada por eles durante o período fora do país.

Por fim, ao serem questionados sobre qual era a relevância dessas competências no resultado da mobilidade internacional, o Entrevistado 8 respondeu:

Eu acho que é muito grande, essas competências resumem o principal que você desenvolve no intercâmbio, que eu acho que é muito importante e acho que é o que as pessoas procuram. Se você consegue passar por tudo isso você teve sucesso no intercâmbio (...), mas acho que se você passa isso tudo e desenvolve essas competências você teve sucesso (Entrevistado 8).

Já outro entrevistado respondeu:

(...) eu acho que a gente faz o intercâmbio justamente para a gente desenvolver essas habilidades, para que a gente possa voltar uma pessoa diferente do que a gente foi desenvolver tanto habilidades que dependem só da gente como habilidades que dependem do outro, como relacionamento com outras pessoas etc. Muda tudo e é para isso que a gente faz o intercâmbio, ter esse desenvolvimento. (Entrevistado 6).

Infere-se que a principal noção de sucesso para os respondentes, durante o tempo em que moraram no exterior, não foi apenas ir, sobreviver e voltar. Ter sucesso foi viver a experiência de forma integral, envolver-se com a cultura local, passar por dificuldades e contornar essas situações, entre outras questões, mas principalmente voltar com novas competências interculturais, como um deles frisou:

Você pode cumprir a missão que foi proposta, no meu caso aprender inglês, melhorar o currículo, mas se você não desenvolve essas *soft skills* você gastou dinheiro e tempo atoa (...). (Entrevistado 5).

4.2 Relacionamento com as Instituições Promotoras e de Apoio

A percepção do relacionamento com os chamados *sponsors* oscilou muito entre boa, neutra e ruim. Um dos respondentes faz este relato positivo:

A experiência em si com a empresa foi ótima, não tenho nada a reclamar, me auxiliaram em diversos aspectos além do visto, como a requisição e retirada do passaporte, quando cheguei lá houve um acompanhamento por parte deles no sentido de integração, explicação de costumes, cultura, informações-gerais importantes etc. Inclusive, mesmo quando a obrigação contratual já havia se encerrado, momento este que eu já estava para voltar, fui muito bem atendido pela equipe de Perth (...). (Entrevistado 1).

Uma entrevistada relata uma experiência negativa de seu relacionamento com a instituição promotora.

Eu me senti muito mal assessorada porque era um grupo de estudantes que geriam a organização, então muita coisa eu fui descobrindo as coisas nas vésperas, se não fosse minha curiosidade eu não ia ter conseguido fazer a viagem, eu não tinha passaporte e meu documento não valia, tive que entrar com pedido de passaporte de emergência então foi um rolo, então tiveram muitos imprevistos, tirando isso, foi ok, mas eu me senti muito mal assessorada. (Entrevistada 9).

Apesar da discrepância de relatos, é importante salientar que todos os entrevistados tiveram sucesso quanto ao seu objetivo, pode-se constatar, que independente do relacionamento com o *sponsor*, o sucesso do intercâmbio nem sempre está atrelado apenas à qualidade dos serviços prestados. O conjunto de fatores é o que vai definir se no final a experiência foi positiva ou não. Sem essa análise do todo, não se estabelecerá a análise final, objetivo de toda a experiência. (MARTINS; 2012)

Quando se trata da volta ao país de origem, nota-se que esta é uma etapa negligenciada pelas instituições responsáveis e de apoio, apenas o Entrevistado 1 externa um cuidado relacionado à sua volta: “(...) mesmo quando a obrigação contratual já havia se encerrado, momento este que eu já estava para voltar, fui muito bem atendido pela equipe de Perth (...)” (Entrevistado 1).

Relacionado a todo o processo preparatório para a mobilidade internacional, bem como durante, foi relatada uma diferença no relacionamento entre alguns tipos de *sponsors* e os intercambistas. As instituições de ensino superior fizeram um trabalho melhor nesta etapa. A Entrevistada 9 teve a experiência em dois programas de intercâmbio diferentes, um de trabalho voluntário e outro estudantil e ela enfatiza a diferença:

Com relação a AIESEC, eu me senti muito mal assessorada (...). Já em relação a Universidade de Lisboa e com a UFU, como são instituições grandes, tudo é muito pautado em edital e prazo, então não me deixavam sem respaldo de resposta e nem nada (...). (Entrevistada 9).

Infere-se que a maturidade em relação ao processo de intercâmbio está vinculada ao investimento das partes, ou seja, nos intercâmbios profissionais (voluntários e *work and travel*), o maior investimento vem do próprio intercambista, logo as instituições se preocupam em prover o que foi acordado e não há um acompanhamento “próximo”, como a Entrevistada 7 menciona:

(...) então você tem que se virar bastante mesmo tendo uma assistência, agora na segunda vez então eu que tive que correr atrás de praticamente tudo, mas assim, fizeram tudo que estava previsto no contrato para eles fazerem. (Entrevistada 7).

Por outro lado, nas mobilidades acadêmicas intermediadas pelas instituições de ensino, o investimento vem, em boa parte dos casos, das próprias instituições e seus órgãos de fomento, então, há uma preocupação maior com o sucesso da mobilidade, sendo assim, há uma preocupação e responsabilidade maior com o indivíduo que está indo morar em outro país.

4.3 Instituições de Apoio (*sponsors*) e as Competências Interculturais

Durante o desenvolvimento deste trabalho, surgiu a questão quanto à responsabilidade dos *sponsors* e sua influência no desenvolvimento de competências interculturais. Primeiro, observou-se, como já apontado anteriormente, um grande contraste no relacionamento de diferentes *sponsors* com os entrevistados, sendo que alguns foram preparados previamente, outros tiveram um relacionamento mais distante e até mesmo ruim com as instituições mediadoras e de apoio.

Quando questionados com a pergunta se o *sponsor* conseguiria influenciar no desenvolvimento de alguma dessas competências previamente, sete respondentes afirmaram que sim, é possível influenciar o desenvolvimento previamente, e até mesmo durante a missão. Um respondente inclusive afirma:

O *sponsor* é a primeira forma de contato com o novo lugar, então a forma que eles te tratam antes de você chegar lá e a forma como é conduzida a mobilidade enquanto você está lá, propicia o desenvolvimento dessas competências enquanto você está lá. (Entrevistado 2).

Logo, é possível sim desenvolver algumas competências previamente, bem como, durante a mobilidade internacional, no entanto, depende do interesse, envolvimento e conhecimento da instituição auxiliadora. Apesar de entenderem como positiva a atuação dos *sponsors* nesta questão, um dos respondentes aponta para uma questão importante:

Se você tem um *sponsor* muito bom que segura toda a barra, você meio que não desenvolve essa competência (tolerância a incerteza), é um ponto positivo e negativo, porque você não anda com as próprias pernas (...). (Entrevistado 5).

Conclui-se que o suporte é necessário, no entanto, é preciso um equilíbrio, em algumas questões é necessário que o indivíduo tenha a autonomia de viver a experiência a fim de desenvolver novas competências. O *sponsor* pode facilitar o desenvolvimento destas competências interculturais proporcionando previamente ambientes propícios para esse desenvolvimento, todavia é válido ressaltar que a iniciativa pessoal é um importante elemento de contribuição para alcançar os objetivos interpessoais que muitos viajantes almejam.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi compreender o papel da mobilidade internacional voluntária – acadêmicas ou a trabalho – e qual sua relevância para o desenvolvimento das competências interculturais. Observou-se que residir no estrangeiro é visto como um objeto de desejo para indivíduos que buscam o autodesenvolvimento, bem como mudança de perspectiva. Apesar de todas as incertezas envolvidas nesta experiência, todos os entrevistados relatam de forma positiva como ela foi importante e única.

As motivações para a mobilidade internacional mais citadas foram: aprender um novo idioma, conhecer novos lugares e melhorar o currículo profissional. E com base na experiência e opinião dos entrevistados deste estudo, conclui-se que a mobilidade acadêmica de modo geral, proporciona o desenvolvimento de competências interculturais e pessoais, mas é válido salientar que esse aprendizado requer autonomia do indivíduo de se permitir viver as experiências que resultam nestes aprendizados. Já a mobilidade a trabalho engloba também o desenvolvimento de habilidades interculturais, pessoais e até mesmo técnicas.

Diante de tantos contextos e mudanças, programas internacionais podem catalisar o processo de desenvolvimento de tais competências em um curto espaço de tempo através da inserção do indivíduo em ambientes desafiadores. A exposição do indivíduo a ambientes e circunstâncias que resultam em aprendizado, seja nas instituições de ensino, no ambiente de trabalho ou até mesmo em um universo de trabalho voluntário, é importante para o desenvolvimento das competências interculturais. Notou-se que, ainda que pouco, os respondentes possuíam se não uma, algumas dessas competências antes de viajar, como a vontade de se envolver. No entanto, esse leque de competência é desenvolvido de forma mais completa durante o período de convívio com outras culturas, o que ocorreu durante o período de mobilidade internacional dos respondentes.

Destaca-se a relevância das instituições de apoio no processo de mobilidade internacional, verificou-se ser um fator imprescindível um bom serviço dessas instituições para obter êxito nessa experiência. Nesse sentido, os *sponsors* ou universidades podem também facilitar o desenvolvimento das competências interculturais, proporcionando ambientes propícios para isto, sem deixar de considerar a importância da iniciativa e autonomia do indivíduo.

Por fim, sugere-se estudos que utilizem outras abordagens e métodos de pesquisa para contribuir com a discussão sobre a relação entre as experiências de mobilidade internacional e competências interculturais. Também, indicam-se estudos que comparem os resultados das experiências com mobilidade internacional acadêmica e profissional no desenvolvimento de competências interculturais.

REFERÊNCIAS

- AL-RODHAN, Nayef RF; STOUDEMANN, Gérard. Definitions of globalization: A comprehensive overview and a proposed definition. **Program on the geopolitical implications of globalization and transnational security**, v. 6, n. 1-21, 2006.
- ALTBACH, Philip G. Globalization and the university: Myths and realities in an unequal world. **Journal of Educational Planning and Administration**, v. 17, n. 2, p. 227-247, 2003.
- ALTBACH, Philip G.; KNIGHT, Jane. The internationalization of higher education: Motivations and realities. **Journal of Studies in International Education**, v. 11, n. 3-4, p. 290-305, 2007.
- BLACK, J. Stewart; GREGERSEN, Hal B. The right way to manage expats. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 52-53, 1999.
- BONACHE, Jaime et al. Expatriation: Traditional criticisms and international careers: Introducing the special issue. **Thunderbird International Business Review**, v. 52, n. 4, p. 263-274, 2010.
- CASTRO, Alda Araújo; NETO, Antônio Cabral. O ensino superior: a mobilidade estudantil como estratégia de internacionalização na América Latina. **Revista Lusófona de Educação**, v. 21, n. 21, p. 69-96, 2012.
- CROWLEY-HENRY, Marian. The protean career: exemplified by first world foreign residents in Western Europe?. **International Studies of Management & Organization**, v. 37, n. 3, p. 44-64, 2007.
- DE AZEVEDO GUIMARÃES, Paula Pacheco; SALLES, Denise Medeiros Ribeiro; LONTRA, Victor Hugo Cabral Cruz. A carreira na visão de repatriados: Um estudo de caso em uma multinacional brasileira do ramo da mineração. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)**, v. 11, n. 1, p. 77-90, 2016.
- DE MELO, José Lucas Lara; BUENO, Janaina Maria; DOMINGUES, Carlos Roberto. 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.
- DICKEN, Peter. **Mudança Global: Mapeando as Novas Fronteiras Da Economia Mundial**. Grupo A-Bookman, 2000.
- DOS SANTOS, Jéssika Conceição; TOMAZZONI, Edgar Luis. O programa Summer Work & Travel: as motivações e as visões dos participantes brasileiros sobre intercâmbio nos Estados Unidos. **TURYDES: Revista sobre Turismo y Desarrollo local sostenible**, v. 8, n. 18, p. 18, 2015.
- DUTRA, J. (2002) Gestão de pessoas. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: ATLAS.

- GIANEZINI, Mateus. Governo americano está incentivando vistos de trabalho. Rota Jurídica. 4 de junho de 2022. Acesso em: 31 de agosto de 2022.
- HAMMER, Mitchell R. The Developmental paradigm for intercultural competence research. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 48, n. 1, p. 12-13, 2015.
- HAMMER, Mitchell R.; BENNETT, Milton J.; WISEMAN, Richard. Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 27, n. 4, p. 421-443, 2003.
- INKSON, Kerr et al. Expatriate assignment versus overseas experience: Contrasting models of international human resource development. **Journal of World Business**, v. 32, n. 4, p. 351-368, 1997.
- LEWIN, Ross. Introduction: The quest for global citizenship through study abroad. **The handbook of practice and research in study abroad: Higher education and the quest for global citizenship** 2009.
- LILLYMAN, Sue; BENNETT, Clare. Providing a positive learning experience for international students studying at UK universities: A literature review. **Journal of Research in International Education**, v. 13, n. 1, p. 63-75, 2014.
- LIMA, Manolita Correia; MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque. O sistema de educação superior mundial: entre a internacionalização ativa e passiva. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 14, p. 583-610, 2009.
- LOMBAS, Maria Luiza de Santana. A mobilidade internacional acadêmica: características dos percursos de pesquisadores brasileiros. **Sociologias**, v. 19, p. 308-333, 2017.
- LUCE, Maria Beatriz; FAGUNDES, Caterine Vila; MEDIEL, Olga González. Internacionalização da educação superior: a dimensão intercultural e o suporte institucional na avaliação da mobilidade acadêmica. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 21, p. 317-340, 2016.
- LUCE, Maria Beatriz; FAGUNDES, Caterine Vila; MEDIEL, Olga González. Internacionalização da educação superior: a dimensão intercultural e o suporte institucional na avaliação da mobilidade acadêmica. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 21, p. 317-340, 2016.
- LUIZ, Renata da Costa Rodrigues; DOS SANTOS, Isabel Cristina; TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. A expatriação como estratégia de aprendizagem organizacional e carreira. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 2, n. 2, 2012.
- MANÇO, Altay A.; FRANCHI, Vijé. **Compétences interculturelles des jeunes issus de l'immigration: perspectives théoriques et pratiques**. L'Harmattan, 2002.
- MARRARA, Thiago. Internacionalização da Pós-Graduação: objetivos, formas e avaliação. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 4, n. 8, 2007.
- MOHR, Holbrook. US orders review of student work visa program. Ap News. 5 de dez. de 2011. Acesso em: 31 de agosto de 2022. <https://apnews.com/article/travel-europe-mississippi-eastern-europe-immigration-0cf61f76f214402388dd3779a2dc38bc>
- MORENO, Ana Carolina. Brasil é o 9º país que mais envia estudantes aos Estados Unidos. **Portal G1**. [Online] [citado em: 3 de agosto de 2022.] <https://g1.globo.com/educacao/noticia/2019/12/08/brasil-e-o-9o-pais-que-mais-envia-estudantes-aos-estados-unidos.ghtml>
- MURPHY-LEJEUNE, Elizabeth. Identity, culture and language learning: the benefits of a mobility capital. **Intercultural spaces: Language, culture, identity**, p. 219-226, 2007.

- NETO, Manoel Guedes et al. Adaptação e validação de instrumento de medida de competências interculturais para estudantes universitários Brasileiros. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 1, p. 20-30, 2016.
- OLIVEIRA, Adriana Leônidas de; FREITAS, Maria Ester de. Relações interculturais na vida universitária: experiências de mobilidade internacional de docentes e discentes. **Revista Brasileira de Educação**, v. 22, p. 774-801, 2017.
- PIMENTA, R.; DUARTE, Roberto Gonzalez. O processo de internacionalização de escolas de negócios: o caso da Fundação Dom Cabral. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2007.
- PINHEIRO, E. G. CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999. **Informação & Sociedade**, v. 10, n. 2, 2000.
- RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, p. 76-97, 2006.
- RICUPERO, Rubens; BARRETO, Fernando Mello. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**, p. 1-36, 2007.
- SADLAK, Jan. Globalization and concurrent challenges for higher education. **The Globalization of Higher Education**, p. 100-107, 1998.
- SAKATA, Marici Gramacho. A internacionalização da educação superior—uma pesquisa com alunos intercambistas franceses e brasileiros da FEA—Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da USP. **Brazilian Journal of Latin American Studies**, v. 5, n. 9, p. 279-296, 2006.
- SARTORI, Fabiola Carla; DOS SANTOS, Marcia Maria Cappellano. Internacionalização, intercâmbio acadêmico e relações de acolhimento nas dimensões singular e coletiva Internationalization, academic exchange, and welcoming relationships in the singular and collective dimensions Internacionalización, intercambio académico y relaciones de acogida en las dimensiones. 2019.
- SPEARS, Eric. O valor de um intercâmbio: Mobilidade estudantil brasileira, bilateralismo & internacionalização da educação (tradução). **Revista Eletrônica de Educação**, v. 8, n. 1, p. 151-163, 2014.
- STALLIVIERI, Luciane. Compreendendo a internacionalização da educação superior. **Revista de Educação do COGEIME**, v. 26, n. 50, p. 15-36, 2017.
- TUNGLI, Zsuzsanna; PEIPERL, Maury. Expatriate practices in German, Japanese, UK, and US multinational companies: A comparative survey of changes. **Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management**, v. 48, n. 1, p. 153-171, 2009.
- UJITANI, Eiko; VOLET, Simone. Socio-emotional challenges in international education: Insight into reciprocal understanding and intercultural relational development. **Journal of Research in International Education**, v. 7, n. 3, p. 279-303, 2008.
- ZAGO, Ágson Aquino; DOMINGUES, Carlos Roberto; DOS SANTOS SILVA, Adrianne Marina. Mobilidade internacional profissional: uma revisão bibliométrica. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 1, p. 119-140, 2019.