

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ESCOLA DE ENGENHARIA DE LORENA – EEL/USP

AYLA DOMINATO CASTRO

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS E  
COGNITIVAS EM ESTUDANTES DE ENGENHARIA: UM ESTUDO DE CASO  
COM INTERCAMBISTAS E NÃO INTERCAMBISTAS**

LORENA

2019

AYLA DOMINATO CASTRO

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS E  
COGNITIVAS EM ESTUDANTES DE ENGENHARIA: UM ESTUDO DE CASO  
COM INTERCAMBISTAS E NÃO INTERCAMBISTAS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado na Escola de Engenharia de  
Lorena EEL-USP como requisito  
obrigatório para a conclusão do curso de  
Engenharia Química

Orientador: Prof. Dr. Marco Antônio  
Carvalho Pereira

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Automatizado  
da Escola de Engenharia de Lorena,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Castro, Ayla Dominato

D / Ayla Dominato Castro; orientador Marco Antônio  
Carvalho Pereira. - Lorena, 2019.

60 p.

Monografia apresentada como requisito parcial  
para a conclusão de Graduação do Curso de Engenharia  
Química - Escola de Engenharia de Lorena da  
Universidade de São Paulo. 2019

1. Intercâmbio. 2. Competências socioemocionais.  
3. Competências cognitivas. 4. Mercado de trabalho.  
I. Título. II. Pereira, Marco Antônio Carvalho, orient.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente e todos os dias, gratidão aos meus amados pais, Aparecida e Antônio José, por sempre estarem ao meu lado fazendo possível cada passo dessa caminhada. Tudo que sou devo a vocês. Gratidão ao meu irmão, André, por mesmo longe se fazer sempre presente e me apoiar em cada conquista. Gratidão também aos meus amigos, ou melhor, à família que encontrei no meio da minha jornada, seja em Timóteo, Ipatinga ou Lorena, por compartilharem os desafios do dia a dia comigo, e até em Orlando, por estarem presentes e fazerem parte dos meses mais mágicos da minha vida. Gratidão ao Marsal, meu parceiro em todas as horas, por sempre acreditar em mim, por todo o respeito, amizade e companheirismo demonstrado diariamente. Gratidão às entidades e aos grupos pelos quais passei, em especial ao time de Handebol Feminino, à Enactus e à Atlética, por me ensinarem na prática valores e competências que levarei para a minha vida. Gratidão a todos os nossos Mestres por nos ensinarem tanto, dentro e, especialmente, fora das salas de aula, em especial ao Prof. Dr. Marco Pereira, por ter abraçado o desafio desse trabalho e por toda a dedicação em deixar um grande legado para os alunos da EEL.

“Você pode sonhar, criar, desenhar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo. Mas é necessário ter pessoas para transformar seu sonho em realidade.” Walt Disney

## RESUMO

**CASTRO, A.D. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS E COGNITIVAS EM ESTUDANTES DE ENGENHARIA: UM ESTUDO DE CASO COM INTERCAMBISTAS E NÃO INTERCAMBISTAS.**

2019. 60 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Engenharia de Lorena, Universidade de São Paulo, Lorena, 2019.

Considerando a constante busca das empresas por profissionais qualificados e que possuam um portfólio de competências desenvolvidas, este trabalho teve como objetivo analisar a percepção sobre o desenvolvimento de competências socioemocionais e cognitivas de alunos de engenharia intercambistas e não intercambistas. Um estudo de caso foi realizado e um referencial teórico foi adotado com três competências socioemocionais e três cognitivas. Questionários foram respondidos por alunos intercambistas e não intercambistas. Entrevistas foram realizadas com profissionais que atuam no mercado de trabalho, divididos em três categorias: (i) gestores que atuam no processo de seleção; (ii) especialistas de recursos humanos que atuam no processo de seleção; e (iii) gestores que não atuam no processo de seleção. Os dados coletados a partir do questionário foram analisados de forma quantitativa e o método de triangulação foi utilizado para a análise do material coletado nas entrevistas. Os resultados obtidos apuraram que alunos que fizeram intercâmbio desenvolveram mais as competências socioemocionais do que as cognitivas e, assim, estão alinhados em relação às expectativas de profissionais do mercado de trabalho, que valorizam mais as competências socioemocionais em relação às cognitivas. Por outro lado, os alunos que não fizeram intercâmbio desenvolveram mais as competências cognitivas do que as socioemocionais, estando portanto desalinhados com as expectativas de profissionais do mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** intercâmbio, competências socioemocionais, competências cognitivas, mercado de trabalho.

## ABSTRACT

CASTRO, A.D. **DEVELOPMENT OF SOCIO-EMOTIONAL AND COGNITIVE SKILLS IN ENGINEERING STUDENTS: A CASE STUDY WITH EXCHANGERS AND NON-EXCHANGERS.** 2019. 60 p. Monography – Escola de Engenharia de Lorena, Universidade de São Paulo, Lorena, 2019.

Considering the constant search of the companies for qualified professionals with a portfolio of developed skills, this monography aimed to analyze the exchangers and non-exchangers engineering students perception of the development of social-emotional and cognitive skills. A case study was carried out and a theoretical framework was adopted with three socio-emotional competences and three cognitive competences. Questionnaires were answered by exchange students and students that were never part of an exchange program. Interviews were conducted with professionals, divided into three categories: (i) managers who work in the selection process; (ii) human resource specialists who work in the selection process; and (iii) managers who do not work in the selection process. The data collected from the questionnaire was analyzed quantitatively and the triangulation method was used to analyze the material collected in the interviews. The results obtained showed that students who did an exchange program have developed more socioemotional skills than cognitive ones, and are aligned with the expectations of professionals, who value socioemotional competences more than cognitive ones. On the other hand, the students who did not do an exchange program have developed cognitive skills more than the social-emotional ones, thus not being aligned with the professional's expectations.

**Palavras-chave:** exchange, socio-emotional skills, cognitive skills, job market.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Competências Requeridas para o Progresso Social.....	19
Figura 2- Condução do Estudo de Caso.....	20

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Alinhamento de Expectativas dos Alunos em Relação ao Intercâmbio.....	31
Gráfico 2- Alinhamento de Expectativas dos Alunos em Relação à Universidade.....	32
Gráfico 3- Contribuição do Intercâmbio na Evolução das Competências.....	33
Gráfico 4- Contribuição da Universidade na Evolução das Competências.....	34
Gráfico 5 - Comparação da Contribuição das Duas Atividades nas Competências Analisadas.....	37

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Adaptação das Competências a Serem Estudadas.....	22
Quadro 2 - Classificação da evolução das competências pelos grupos estudados.....	35
Quadro 3 - Ordenação das competências pelo grupo de apoio.....	45
Quadro 4 - Média das competências pelo grupo de apoio.....	47
Quadro 5 – Comparativo das competências para os três grupos.....	48

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
2.1	PANORAMA DO MERCADO DE TRABALHO .....	13
2.2	COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DE UM ENGENHEIRO .....	14
2.3	MODALIDADES DE INTERCÂMBIO .....	15
2.4	COMPETÊNCIAS .....	17
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>20</b>
3.1	DEFINIÇÃO DE UMA ESTRUTURA CONCEITUAL .....	21
3.2	PLANEJAMENTO DOS CASOS .....	21
3.3	COMPETÊNCIAS ANALISADAS.....	22
3.4	TESTE PILOTO.....	23
3.5	COLETA DE DADOS.....	23
3.5.1	<b>Métodos de Coleta.....</b>	<b>23</b>
3.5.2	<b>Aplicação dos instrumentos de pesquisa.....</b>	<b>27</b>
3.6	ANÁLISE DE DADOS.....	28
3.7	GERAÇÃO DE RELATÓRIO FINAL.....	29
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>30</b>
4.1	QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS ALUNOS .....	32
4.1.1	<b>Grupo Experimental.....</b>	<b>32</b>
4.1.2	<b>Grupo de Controle .....</b>	<b>33</b>
4.1.3	<b>Comparativo entre os dois grupos.....</b>	<b>34</b>
4.2	ENTREVISTAS REALIZADAS COM GESTORES E SELECIONADORES... 38	
4.2.1	<b>Perfil dos entrevistados .....</b>	<b>38</b>
4.2.2	<b>Comparativo entre os respondentes.....</b>	<b>45</b>
4.3	ANÁLISE DAS DISTINTAS VISÕES (ALUNOS X PROFISSIONAIS).....	47

<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>49</b>
5.1	CONCLUSÕES.....	49
5.2	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	49
	<b>Apêndice A – QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>54</b>
	<b>Apêndice B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS</b> .....	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, vê-se com cada vez mais frequência a interação e comunicação entre indivíduos de diferentes nacionalidades para os mais diversos fins. No âmbito profissional, vê-se que as empresas estão expandindo seu alcance e, com isso, precisam investir em pessoas que se adaptem à diferentes culturas, comuniquem-se em diversas línguas e que tenham mobilidade geográfica para assumir parte dessa expansão.

Em um relatório publicado em 2010, a UNESCO expõe a atual conjuntura da engenharia, salientando os desafios que os engenheiros enfrentam ao mesmo tempo em que faz previsões para o futuro desse campo de atuação, bem como a necessidade de desenvolver profissionais capacitados para atender às novas demandas e oportunidades do mercado de trabalho globalizado (UNESCO, 2010). Nesse cenário, os estudantes têm a missão de se preparar para sair da universidade carregando uma bagagem que vai além do conhecimento adquirido em salas de aula. Ainda, de acordo com o Ministério do Turismo (2010):

Quanto maior o número de pessoas internacionalizadas e preparadas para lidar com a diversidade cultural, mais chances estes indivíduos e, conseqüentemente, os seus países, têm de se projetar e se manter competitivos (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010, p 18).

Dessa forma, vê-se em experiências internacionais, intercâmbios, uma oportunidade de se alinhar às mudanças, entender e participar do processo de globalização e conhecer diferentes culturas.

Assim, quando buscamos saber o significado de intercâmbio, encontra-se a simples definição de troca, permuta. Amplamente, um intercâmbio pode ser entendido como forma de trocar informações, crenças, culturas, conhecimentos. Nesse sentido, a vivência em um país diferente possibilita conhecer hábitos variados e específicos, enxergar diferentes perspectivas e superar dificuldades, uma vez que o intercambista precisa ser capaz de se adaptar ao novo ambiente, enfrentar desafios e crescer sobretudo na perspectiva de fortalecimento emocional, haja vista que a distância dos laços afetivos de origem propicia a vulnerabilidade no processo de tomada de decisões da vida pessoal e profissional.

Os programas de intercâmbio buscam consolidar, expandir e internacionalizar a ciência e a inovação técnico-científica. São uma oportunidade para conhecer novas culturas, sistemas políticos e organizações sociais, aprender, aprimorar e/ou conhecer as

variantes linguísticas de um novo idioma. Entre as inúmeras metas destes programas destacam-se a necessidade de transformar e qualificar pessoas que auxiliarão a sociedade no futuro e terão as competências e habilidades necessárias para isso. Além disso, esses programas focam em aumentar o número de pesquisadores e estudantes de diversos níveis em instituições de excelência no exterior, inserindo cada vez mais as instituições brasileiras e criando oportunidades semelhantes para cientistas e estudantes estrangeiros (DALMOLIN et al, 2013).

As empresas têm contemplado pessoas com visão multidisciplinar para solucionar problemas, e o intercâmbio é diferencial para o futuro dos jovens, como aponta Tomazzoni (2013, p390), ao dizer que “o intercâmbio promove desenvolvimento pessoal em ambiente desconhecido”.

Da mesma maneira, o interesse em fazer parte de um programa de intercâmbio também parte dos alunos, conforme explica Tamião:

A razão do intercâmbio estudantil é a vontade dos alunos de aprimorar seus conhecimentos e sua atividade profissional, além de conhecer novas culturas e pessoas. O intercâmbio oferece diferenciação nos estudos, enriquece o currículo escolar, contribuindo para ingresso no mercado de trabalho (TAMIÃO, 2010, p5).

Assim, buscam-se cada vez mais programas de intercâmbio, que podem ser adquiridos particularmente pelo estudante através de agências ou oferecidos pela própria universidade através de programas de bolsa, alianças entre instituições de ensino e pesquisa ou editais patrocinados. Existem diversos tipos de programas, que vão desde projetos acadêmicos a cursos de idiomas e trabalho remunerado no exterior, e cada um deles tem algo diferente a agregar ao aluno. O que eles têm em comum, no entanto, é a experiência internacional e o desenvolvimento pessoal e profissional advindo deles.

Visto isso, esse estudo tem como objetivo analisar a percepção sobre o desenvolvimento de competências socioemocionais e cognitivas de alunos de engenharia intercambistas e não intercambistas.

De forma específica, essa pesquisa busca:

- a) Comparar o desenvolvimento de competências entre alunos intercambistas e não intercambistas;
- b) Verificar se as competências desenvolvidas em alunos intercambistas estão alinhadas com aquelas esperadas pelo mercado de trabalho;

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 PANORAMA DO MERCADO DE TRABALHO

Em uma época marcada por rápidos avanços tecnológicos, o mercado de trabalho está substituindo trabalhadores que executam tarefas operacionais por máquinas, que fazem o mesmo trabalho por menos dinheiro (a longo prazo) e em menos tempo. A chave para sobreviver nesse contexto é se diferenciar, ou seja, ser capaz de solucionar problemas aplicando conhecimento técnico aliado a habilidades transversais distintas, característica que difere recursos humanos de máquinas. Esses profissionais são alvos de altas propostas pelas empresas: pessoas com visão estratégica, com mentalidade evoluída e que buscam, por conta própria, a sua formação, usam a criatividade para inventar novos produtos e serviços (DE CARVALHO, 2010).

Um estudo feito pelo *McKinsey Global Institute* em 2017 prevê as mudanças organizacionais em um futuro próximo, com consequências importantes nas habilidades e nos salários dos funcionários. O estudo conclui que, embora possa haver trabalho suficiente para que todos os empregos existentes se mantenham até 2030 na maioria dos cenários avaliados, as transformações serão extremamente árduas – igualando-se ou até mesmo superando a escala das mudanças na agricultura e na manufatura ocorridas no passado (MCKINSEY, 2017).

Os trabalhadores do futuro passarão mais tempo em atividades nas quais as máquinas são menos capazes, como gerenciar funcionários, aplicar *expertise* e comunicar-se com outras pessoas. Eles passarão menos tempo em atividades físicas previsíveis e na coleta e processamento de dados, em que o desempenho das máquinas já supera o dos seres humanos. As habilidades e capacidades necessárias também mudarão, exigindo mais habilidades sociais e emocionais, além de capacidades cognitivas mais avançadas, como raciocínio lógico e criatividade.

Ainda, é possível que, com as mudanças previstas dentro do mercado de trabalho, haja uma fragmentação entre uma busca por profissionais altamente capacitados e uma busca por profissionais que não necessitam de muita capacitação, gerando o modelo de ampulheta. Esse modelo ilustra a previsão do aumento do número de profissionais necessários para cargos que exigem maior conhecimento técnico e de gestão, com demanda de determinadas competências, e também para cargos que exigem poucos atributos técnicos, mostrando a propensão à diminuição na quantidade de profissionais

empregados em posições que exigem aptidões intermediárias (DE LIMA; DE SOUZA, 2017; MORTENSEN; VILELLAVILA, 2012).

Para Gardner (2016, p11), “o mundo do futuro, com seus onipresentes mecanismos de busca, robôs e outros dispositivos computacionais, exigirá capacidades que até agora não passavam de opções”. Ele defende que deve-se cultivar essas capacidades e desenvolver mentalidades que julga serem importantes no futuro: disciplina, capacidade de síntese, de criação, respeito e ética. Assim, reforça-se a importância de desenvolver certas competências para a permanência e sucesso no mercado de trabalho.

## 2.2 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DE UM ENGENHEIRO

As Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Engenharia (Resolução CNE/CES Nº 2 de 24 de abril de 2019) definem os princípios, os fundamentos, as condições e as finalidades, estabelecidas pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação (CES/CNE), para aplicação, em âmbito nacional, na organização, no desenvolvimento e na avaliação do curso de graduação em Engenharia das Instituições de Educação Superior (IES).

As Diretrizes Gerais para Cursos de Engenharia no Brasil propõem que a formação do engenheiro tem por objetivo dotar o profissional dos conhecimentos requeridos para o exercício das seguintes competências e habilidades gerais:

I - Formular e conceber soluções desejáveis de engenharia, analisando e compreendendo os usuários dessas soluções e seu contexto:

- a) ser capaz de utilizar técnicas adequadas de observação, compreensão, registro e análise das necessidades dos usuários e de seus contextos sociais, culturais, legais, ambientais e econômicos;
- b) formular, de maneira ampla e sistêmica, questões de engenharia, considerando o usuário e seu contexto, concebendo soluções criativas, bem como o uso de técnicas adequadas;

II - Analisar e compreender os fenômenos físicos e químicos por meio de modelos simbólicos, físicos e outros, verificados e validados por experimentação:

- a) ser capaz de modelar os fenômenos, os sistemas físicos e químicos, utilizando as ferramentas matemáticas, estatísticas, computacionais e de simulação, entre outras.
- b) prever os resultados dos sistemas por meio dos modelos;
- c) conceber experimentos que gerem resultados reais para o comportamento dos fenômenos e sistemas em estudo.
- d) verificar e validar os modelos por meio de técnicas adequadas;

III - Conceber, projetar e analisar sistemas, produtos (bens e serviços), componentes ou processos:

- a) ser capaz de conceber e projetar soluções criativas, desejáveis e viáveis, técnica e economicamente, nos contextos em que serão aplicadas;
- b) projetar e determinar os parâmetros construtivos e operacionais para as soluções de Engenharia;

c) aplicar conceitos de gestão para planejar, supervisionar, elaborar e coordenar projetos e serviços de Engenharia;

IV - Implantar, supervisionar e controlar as soluções de Engenharia:

a) ser capaz de aplicar os conceitos de gestão para planejar, supervisionar, elaborar e coordenar a implantação das soluções de Engenharia.

b) estar apto a gerir, tanto a força de trabalho quanto os recursos físicos, no que diz respeito aos materiais e à informação;

c) desenvolver sensibilidade global nas organizações;

d) projetar e desenvolver novas estruturas empreendedoras e soluções inovadoras para os problemas;

e) realizar a avaliação crítico-reflexiva dos impactos das soluções de Engenharia nos contextos social, legal, econômico e ambiental;

V - Comunicar-se eficazmente nas formas escrita, oral e gráfica:

a) ser capaz de expressar-se adequadamente, seja na língua pátria ou em idioma diferente do Português, inclusive por meio do uso consistente das tecnologias digitais de informação e comunicação (TDICs), mantendo-se sempre atualizado em termos de métodos e tecnologias disponíveis;

VI - Trabalhar e liderar equipes multidisciplinares:

a) ser capaz de interagir com as diferentes culturas, mediante o trabalho em equipes presenciais ou a distância, de modo que facilite a construção coletiva;

b) atuar, de forma colaborativa, ética e profissional em equipes multidisciplinares, tanto localmente quanto em rede;

c) gerenciar projetos e liderar, de forma proativa e colaborativa, definindo as estratégias e construindo o consenso nos grupos;

d) reconhecer e conviver com as diferenças socioculturais nos mais diversos níveis em todos os contextos em que atua (globais/locais);

e) preparar-se para liderar empreendimentos em todos os seus aspectos de produção, de finanças, de pessoal e de mercado;

VII - Conhecer e aplicar com ética a legislação e os atos normativos no âmbito do exercício da profissão:

a) ser capaz de compreender a legislação, a ética e a responsabilidade profissional e avaliar os impactos das atividades de Engenharia na sociedade e no meio ambiente.

b) atuar sempre respeitando a legislação, e com ética em todas as atividades, zelando para que isto ocorra também no contexto em que estiver atuando; e

VIII - Aprender de forma autônoma e lidar com situações e contextos complexos, atualizando-se em relação aos avanços da ciência, da tecnologia e aos desafios da inovação:

a) ser capaz de assumir atitude investigativa e autônoma, com vistas à aprendizagem contínua, à produção de novos conhecimentos e ao desenvolvimento de novas tecnologias.

b) aprender a aprender. (BRASIL, 2019)

## 2.3 MODALIDADES DE INTERCÂMBIO

O intercâmbio internacional é uma experiência cada vez mais procurada. Dados da BELTA (*Brazilian Educational & Language Travel Association*) confirmam essa expansão. O mercado brasileiro de educação estrangeira cresceu 23%, em 2017, e alcançou a marca inédita de 302 mil estudantes. O mercado de programas de intercâmbio expandiu tanto em número quanto em receita, consequência da maior busca dos brasileiros por especialização profissional. (BELTA, 2018)

Hoje, existem diversas maneiras de se realizar um intercâmbio, seja ele de curto ou longo prazo e para diferentes países. Algumas delas são: intercâmbio acadêmico, intercâmbio para cursos de idiomas e intercâmbio para trabalho.

O intercâmbio acadêmico tem como objetivo complementar a experiência educacional desenvolvida no país de origem com a do país de destino. Para Oliveira e Pagliuca (2012), o intercâmbio acadêmico permite aproveitar e tirar vantagens que, além do aprendizado, envolvem amplificação emocional, autoconfiança, amadurecimento, independência, capacidade de convivência e, sentir-se um cidadão do mundo.

A notável diferença entre os programas de intercâmbio comuns e um programa acadêmico de mobilidade internacional é que os objetivos acadêmicos precisam ser claros e correspondentes à graduação de sua instituição de origem. É necessário, então, um acompanhamento do aluno, tanto na instituição de origem, quanto na instituição anfitriã. (STALLIVIERI, 2017)

Segundo Stallivieri (2017), para um melhor aproveitamento da experiência do intercâmbio, é necessária uma preparação linguística e cultural. Um intercâmbio para curso de idiomas em outro país acaba por proporcionar essa preparação enquanto o aluno está imerso em uma realidade estrangeira, o que o dá a chance de praticar ainda mais o idioma desejado.

Ainda, muitos alunos realizam programas de intercâmbio de idiomas em que também podem trabalhar por meio período, o que agrega ainda mais ao seu currículo, domínio do idioma e vivências interpessoais.

O intercâmbio de trabalho pode ter um grande papel no ganho e desenvolvimento de habilidades e competências profissionais, representando assim, parte dos primeiros passos na transição da universidade para o mercado de trabalho. Giaretta (2003) cita trabalhos de verão, que normalmente são realizados durante as férias escolares (como *Work Experience*), e trabalhos em períodos maiores (como *Au Pair* ou estágios em empresas) como integrantes dessa modalidade.

## 2.4 COMPETÊNCIAS

Como o presente estudo tem como um dos focos o desenvolvimento de competências, faz-se necessário definir seu conceito de acordo com a literatura. Dentro da gestão empresarial, tal conceito é definido como um conjunto de características que contribuem para um alto desempenho em determinadas tarefas e responsabilidades (FLEURY; FLEURY; 2001). Já Bergamini (2012), conceitua competência como uma palavra usada a partir do pressentimento dos indivíduos, não possuindo uma definição formal, e sendo frequentemente utilizada para parâmetro de avaliação do desempenho de uma pessoa, especialmente no meio organizacional.

As primeiras definições de competência surgiram no contexto da teoria do Capital Humano, que afirma que investimentos em educação e saúde podem aprimorar as aptidões e habilidades dos indivíduos, tornando-os mais produtivos, o que em larga escala pode influenciar positivamente as taxas de crescimento dos países (ANDRADE, 2010). Outra forma de definir competência é associá-la à flexibilidade e responsabilidade, características que, segundo Le Boterf (1994), fazem com que os indivíduos sejam mais adaptáveis em momentos de mudança e de transformação da rotina, como por exemplo, em ambientes de trabalho, haja vista que as próprias competências são adaptáveis.

Porém, foi White (1959), que começou a introduzir o conceito para o âmbito educacional e profissional quando escreveu sobre as características pessoais estarem relacionadas ao aumento de performance e motivação. Em suma, o autor afirma que competência é um traço humano e que se refere à capacidade de interagir com o ambiente para extrair da experiência os melhores resultados. Ainda, ele utiliza palavras como “capacidade, eficiência, proficiência, destreza” como sinônimo de competência.

Anos depois, David McClelland (1973) segue o conceito de White em seu estudo sobre competências, em que defende que deve-se priorizar competências a inteligência, baseado pela sua teoria que competências podem desenvolver-se com o tempo e testes devem ser desenhados para refletir as mudanças que o indivíduo teve ao aprender. Assim, consegue-se medir competências como características de valor ao indivíduo.

Ainda, Le Boterf (1994) discorre sobre a importância da aplicação de conhecimentos e de competências, de forma que apenas possuí-los não é suficiente. Ele aborda o uso de competências como um saber agir de forma responsável, a ser reconhecida por outro indivíduo, e que acaba por integrar, transferir habilidades e conhecimento e desenvolver diferentes contextos.

Bergamini (2012), destaca a importância das competências no meio organizacional pois desempenham um papel nas avaliações de performance dos indivíduos, sendo assim, notadas e utilizadas como parâmetro de desempenho. Nesse mesmo contexto, Mussak (2010) afirma que as organizações fortes são as que possuem pessoas com as competências e habilidades necessárias para construir o diferencial competitivo no mercado. Ele coloca as pessoas como protagonistas, haja vista que as competências são dos próprios indivíduos, que as utilizam de forma a obter resultados para a empresa. Fleury e Fleury (2001) abordam pontos convergentes ao dizer que a agregação de valores que as competências permitem devem resultar em um agrupamento de aprendizagens sociais e comunicacionais. Essas aprendizagens, quando inseridas no contexto, cultura e alinhadas à organização, geram valor econômico para a empresa e valor social para o indivíduo.

Ainda no âmbito profissional, de acordo com Zarifian (2001), existem três pilares nos quais a competência atua: a capacidade do indivíduo de agir por conta própria diante de situações problemas, a maneira como se porta durante o processo de aprendizagem e a forma como ele maneja os recursos necessários para lidar com determinada situação. Esse terceiro pilar, resolver problemas empregando os recursos disponíveis, é extremamente necessário dentro de organizações, uma vez que o indivíduo se encontra diversas vezes inserido nessa situação.

Sobre evolução de competências, Bergamini (2012) e Thompson et al. (2013) salientam a importância das experiências para o melhoramento de competências. Vivências distintas possibilitam a aplicação de competências, fazendo com que haja desenvolvimento se o contexto vivido é alinhado com a competência que a pessoa possui e, assim, em uma situação parecida, ela pode utilizar do conhecimento adquirido pelas experiências prévias, sabendo como se portar, agir e tomar a iniciativa por uma solução. (BERGAMINI, 2012; GATTAI, 2014; JONES, 2011; THOMPSON et al., 2013).

Por algum tempo, as palavras “competência” e “desempenho” foram utilizadas como sinônimos, porém, para os autores Reinbold e Breillot (1993) a competência é o processo que produz o desempenho. Assim, ela auxilia na geração de uma resposta e um estímulo de acordo com o contexto, de forma a melhorar o desempenho do indivíduo. Os autores falam sobre indivíduos que enfrentam situações adversas e, para tirar o melhor proveito da situação, obtendo melhores resultados, adequam seus comportamentos. Assim, tem-se as competências como aspectos fundamentais para o desenvolvimento de habilidades e atingimento de resultados, contribuindo para a valorização do profissional.

As competências ganharam tanta relevância no aspecto da educação que em 2014 foi realizado, em São Paulo, o Fórum Internacional “Educar para as competências do Século XXI” organizado pelo Ministério da Educação do Brasil, Instituto Ayrton Senna e OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico). O evento abordou temas como a preparação de crianças e jovens para os desafios socioeconômicos do século 21 e competências cognitivas e não cognitivas requeridas para o Progresso Social no mundo atual, que foram colocadas em relatórios. A figura 1 apresenta esses grupos de competências, que serviram como base durante todo o estudo, uma vez que representam as capacidades e habilidades relevantes no presente.

Figura 1 - Competências Requeridas para o Progresso Social



Fonte: Fórum Internacional de Políticas Públicas (2014)

### 3 METODOLOGIA

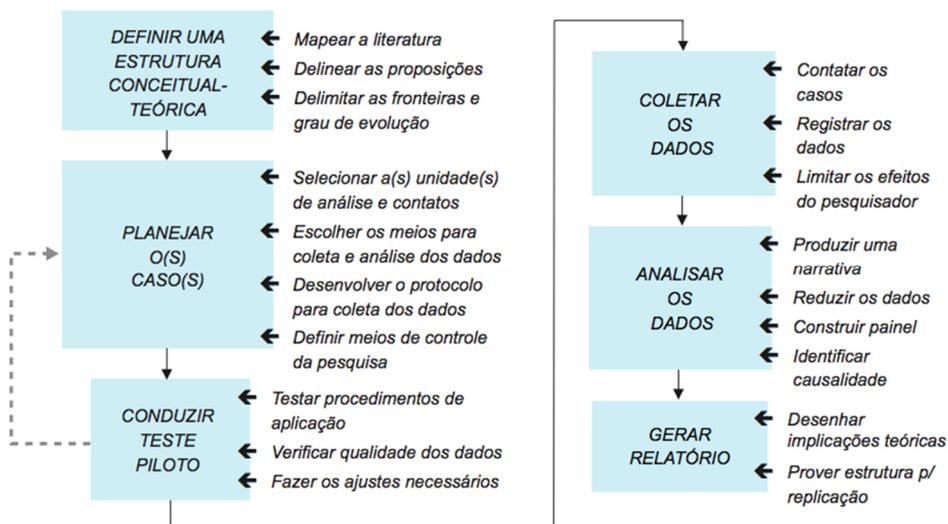
Para que a pesquisa cumpra seus objetivos de forma satisfatória e apresente resultados críveis, deve-se utilizar a metodologia mais adequada segundo seus critérios. A presente pesquisa apresenta caráter exploratório-descritiva, já que buscar entender a realidade por meio da observação, análise e interpretação dos fatos apresentados (MACCARTHY et al., 2013).

Visto isso, foi usada a metodologia de estudo de caso que, de forma geral, visa proporcionar certa vivência da realidade, tendo por base a discussão, a análise e a busca de solução de um determinado problema extraído da vida real. De fato, trata-se de uma estratégia amplamente usada para responder às questões “como” e “por que” em definidas conjunturas ou episódios ocorrem, principalmente quando não existem muitos meios de intervenção ou de domínio sobre os eventos abordados.

Neste tipo de estudo o pesquisador, geralmente, utiliza como principais métodos de pesquisa a observação, a entrevista e dados documentais. A técnica da observação tem um papel essencial e, frequentemente, é combinada com a entrevista. Procura-se, de forma geral, organizar e analisar todo o material obtido, a fim de se compreender uma dada realidade e propor a sua reprodução ou correções (FIALHO, FILHO, 2013).

Um estudo de caso deve ser conduzido seguindo algumas etapas, conforme propõem Miguel (2007) e Voss, Tsikriktsis e Frohlich, (2002) como mostra a figura 2.

Figura 2 - Condução do Estudo de Caso



Fonte: Miguel (2007)

### 3.1 DEFINIÇÃO DE UMA ESTRUTURA CONCEITUAL

Segundo Miguel (2007, p 221), “deve-se primeiramente definir um referencial conceitual-teórico para o trabalho, de forma a resultar em um mapeamento da literatura sobre o assunto”. Esse mapeamento conecta o tema ao contexto da própria literatura. Assim, ao realizar a fundamentação teórica do presente trabalho, conseqüentemente delimitou-se o que será investigado: as competências desenvolvidas durante o intercâmbio e a sua relação com a atuação no mercado de trabalho.

### 3.2 PLANEJAMENTO DOS CASOS

Para possibilitar uma análise que tenha bases sólidas para concluir a real contribuição do intercâmbio no mercado de trabalho, deve-se determinar um parâmetro de comparação entre os grupos de estudo.

Decidiu-se então, investigar competências possíveis de se desenvolver durante uma experiência internacional, competências essas ilustradas na figura 1 (seção 2.4) e mapeadas a partir da aplicação de questionários a serem respondidos por alunos de graduação em engenharia.

O objeto de estudo desta monografia é constituído por alunos matriculados em cursos de graduação em engenharia que para fins desta pesquisa são divididos em dois grupos:

Grupo experimental composto por alunos que realizaram algum tipo de intercâmbio durante a graduação.

Grupo controle composto por alunos que nunca fizeram nenhum tipo de intercâmbio.

Para ambos os grupos, não foi feita distinção do ramo da engenharia, ano de ingresso ou idade.

A finalidade do grupo de controle é determinar se o fator intercâmbio realmente é relevante para o desenvolvimento das competências elencadas nesse estudo, ou se, nos dois grupos, essas habilidades são desenvolvidas da mesma maneira.

Para fins desta pesquisa, um terceiro grupo é relevante, denominado “grupo de apoio” que representa o mercado profissional e composto por gestores, engenheiros e

profissionais de empresas que contratam estagiários, *trainees* ou engenheiros recém-formados. Esse grupo de apoio é necessário pois permite analisar possíveis convergências ou divergências nas informações apuradas a partir da coleta de dados com os alunos de graduação. A análise de suas respostas poderá auxiliar no entendimento do cenário atual do mercado de trabalho e qual é o papel que um programa de intercâmbio internacional tem na preparação futuros engenheiros e seu encaixe no mercado de trabalho.

### 3.3 COMPETÊNCIAS ANALISADAS

O presente estudo tem como fundamento as seis competências elencadas na figura 1 (seção 2.4). Elas estão separadas em dois grupos: socioemocionais e cognitivos. Cada um desses grupos contém três competências. Para fins de pesquisa, estas seis competências foram “traduzidas” por esta autora para o contexto acadêmico/profissional, de forma a se adequar à realidade do objeto de estudo: alunos de engenharia. A tradução destas seis competências encontra-se no quadro 1, no qual as duas primeiras colunas apresentam a nomenclatura e características conforme propostos pelo Fórum Internacional de Políticas Públicas (figura 1 – seção 2.4) e a terceira coluna apresenta a tradução desta autora para fins desta monografia.

Quadro 1 – Adaptação das Competências a Serem Estudadas

<b>Competências Requeridas para o Progresso Social (Original)</b>		<b>Competências Estudadas (Adaptada)</b>
<b>Nomenclatura</b>	<b>Características</b>	
Atingir objetivos	Perseverança e autocontrole e paixão por objetivos	Atingir objetivos, perseverança e autocontrole;
Trabalhar em grupo	Sociabilidade, respeito e atenção	Trabalhar em grupo com sociabilidade, respeito e atenção;
Lidar com emoções	Autoestima, confiança e otimismo	Lidar com emoções (autoestima, confiança e otimismo);
Conhecimento adquirido	Acessar, extrair e interpretar	Acessar, extrair e interpretar conhecimento adquirido;
Conhecimento extrapolado	Reflexão, raciocínio e contextualização	Reflexão, raciocínio e contextualização;
Capacidade de cognitiva básica	Reconhecer padrões, memória e velocidade de processamento	Reconhecer padrões, memória e velocidade de raciocínio

Fonte: autora

### 3.4 TESTE PILOTO

Para que a pesquisa fosse realizada de forma assertiva, foi realizado um teste piloto com os questionários e entrevistas, a fim de entender se tais instrumentos de pesquisa estavam claros e possuíam as perguntas necessárias para a condução do estudo. Aplicou-se 10 questionários para alunos do grupo experimental, 10 questionários para alunos do grupo controle e realizou-se 2 entrevistas com profissionais do grupo de apoio. Após a aplicação, foi perguntado aos respondentes dos três grupos que participaram se houve alguma dificuldade de compreensão das questões ou ambiguidade.

Depois da primeira rodada de aplicações do questionário, os alunos destacaram que não tinham a opção de escolher se as competências haviam sido desenvolvidas, mas apenas podiam classificá-las numa escala entre pequena e grande evolução, ou seja, já assumindo que havia ocorrido desenvolvimento. Depois desse apontamento, o questionário foi aprimorado e reaplicado em uma segunda rodada do teste piloto e teve retornos positivos. Assim, o questionário foi considerado pronto para ser aplicado e colher os dados do estudo.

Nas entrevistas, o roteiro utilizado foi considerado adequado pelos dois respondentes que consideraram as perguntas como pertinentes e objetivas. Assim, foi considerado pronto para colher os dados do estudo.

Esse passo num estudo de caso objetiva evitar retrabalho, haja vista que possibilita identificar possibilidades de melhoria ainda em um estágio inicial da pesquisa, em que não foram coletados muitos dados.

### 3.5 COLETA DE DADOS

#### **3.5.1 Métodos de Coleta**

Para coletar os dados que foram analisados nesse trabalho, dispôs-se de métodos confiáveis e distintos, para que se atingisse todos os níveis de confiabilidade e profundidade das respostas.

Em estudos de caso, normalmente utilizam-se duas ferramentas: o questionário e a entrevista, que representam, respectivamente, formas quantitativas e qualitativas de se obter resultados.

A pesquisa quantitativa, segundo Diehl (2004), tem sua estratégia no uso da quantificação, tanto em sua coleta quanto tratamento, utilizando ferramentas estatísticas e possibilitando maior margem de segurança por objetivarem resultados que evitem distorções de análise e interpretação. Diehl também discorre sobre a pesquisa qualitativa, que, por sua vez, descreve a complexidade de determinado problema, sendo necessária maior interpretação, compreensão e entendimento das particularidades das respostas.

Os questionários geralmente são utilizados para se coletar dados quantitativos, uma vez que têm potencial de atingir um grande número de pessoas rapidamente, por exemplo, por terem opção de ser feitos *online*. Porém, o questionário como é respondido de forma voluntária possibilita a existência de viés de pesquisa, o que deve se tomar cuidado para evitar (BAPTISTA; CUNHA, 2007). Por outro lado, as entrevistas, que podem ser estruturadas, semiestruturadas ou não-estruturadas, permitem abordar mais profundamente o assunto já que, se bem conduzidas, conseguem coletar dados transmitidos pelo entrevistado através da fala, de suas reações e emoções, percebidas pelo entrevistador (COHEN; MANION; MORRISON, 2007; NOOR, 2008).

#### (i) Questionário

Parasuraman (1991), diz que um questionário é simplesmente um conjunto de questões, desenhado para gerar os dados necessários para conquistar o objetivo traçado pela pesquisa. O autor também ressalta a complexidade de se criar um questionário que reflita verdadeiramente as respostas e, mais além, diz que não existem regras que garantam um questionário a prova de falhas.

Ainda segundo Parasuraman (1991), essa ferramenta é o principal canal pelo qual os dados são obtidos e repassados aos pesquisadores, e deve passar claramente a mensagem que o pesquisador necessita, a fim de obter respostas que reflitam exatamente a opinião da pessoa entrevistada. Um questionário feito de maneira equivocada pode levar a resultados não confiáveis.

A primeira ferramenta utilizada foi um questionário online composto de perguntas majoritariamente fechadas, respondido por alunos de diversas engenharias. Ele continha três partes:

Parte 1 – Informações básicas - Questionava sobre informações básicas sobre o aluno como curso da graduação (resposta aberta), ano de ingresso na universidade

(resposta aberta), universidade (resposta aberta), idade (resposta aberta) e se o indivíduo já tinha feito intercâmbio ou não (resposta fechada). Caso o aluno tivesse feito intercâmbio, ele deveria selecionar a modalidade de intercâmbio realizado (resposta fechada) e o tempo de duração (resposta fechada). O fato de o aluno ter viajado ou não determinava a próxima parte a ser respondida, de acordo com os interesses da pesquisa. Caso o aluno tivesse feito intercâmbio, responderia a segunda parte. Caso contrário, responderia a terceira parte.

Parte 2 - Para alunos que haviam realizado intercâmbio - Pedia para que o aluno avaliasse o aprendizado e autodesenvolvimento com base nas suas próprias expectativas antes de viajar (aquém, além ou dentro das expectativas), bem como requisitava uma justificativa. Ainda, o questionário propunha uma atividade para avaliar, caso houvesse, a evolução de cada uma das seis competências elencadas, através da escala de 1 a 5, sendo a 1 avaliada como pequena evolução e 5, grande evolução.

Parte 3- Para alunos que não haviam realizado intercâmbio - Pedia para que o aluno avaliasse o aprendizado e autodesenvolvimento com base nas suas próprias expectativas antes de entrar na universidade (aquém, além ou dentro das expectativas), bem como requisitava uma justificativa. Ainda, o questionário propunha uma atividade para avaliar, caso houvesse, a evolução de cada uma das seis competências elencadas, através da escala de 1 a 5, sendo a 1 avaliada como pequena evolução e 5, grande evolução.

O questionário aplicado encontra-se como Apêndice A.

## (ii) Entrevistas

As entrevistas proporcionam maior detalhamento e profundidade das respostas. Segundo Duarte (2004), entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. Nesse caso, utilizou-se das entrevistas no presente estudo a fim de entender as competências valorizadas pelo mercado de trabalho.

Dessa forma, foi construída uma entrevista semiestruturada. Essa categoria de entrevista consiste em perguntas fundamentais, preparadas com antecedência e relacionadas ao tema do estudo, mas que dão liberdade ao entrevistador de se adaptar

conforme as circunstâncias da entrevista mudam, possibilitando a obtenção de informações de forma mais livre (MANZINI, 2004).

No presente estudo, foram criados três modelos de entrevista, variando de cinco a seis perguntas, a depender do perfil do respondente, conforme definido a partir de constructos. Segundo Yin (2015), em caso de necessidade dentro de um estudo de caso de delimitar fronteiras de análise, deve-se predefinir pautas, denominadas constructos teóricos, de modo que elas sejam premissas no decorrer de toda a análise de dados. A partir desses constructos, as proposições podem ser então estabelecidas. Esses constructos são dados como base do estudo e são considerados diante de qualquer conclusão e/ou definição feita (MIGUEL, 2007).

Desta forma, visando a delimitação de fronteiras para o estudo da perspectiva dos representantes do mercado de trabalho, os constructos para os três principais grupos envolvidos no estudo são:

a) Constructo 1 – Gestor Seleccionador: Gestor envolvido no processo de seleção de um profissional que virá compor seu time, portanto, acompanha o desempenho do contratado desde o processo seletivo até a atuação na empresa.

b) Constructo 2 – Profissional de RH: Profissional que participa ativamente da seleção de profissionais para a empresa, porém não acompanha diretamente o seu desempenho na empresa.

c) Constructo 3 – Gestor não Seleccionador: Gestor que coordena um time, mas não participou do processo de seleção das pessoas que o compõe.

Definidos os constructos, aplicou-se então a entrevista. Antes de cada uma, houve um momento de introdução, em que o profissional comentava sobre sua trajetória e responsabilidades. Depois, as perguntas referiam-se às características e diferenciais de alunos de engenharia e sua relevância dentro do mercado de trabalho. Em todas as entrevistas pediu-se que o entrevistado elencasse, em ordem de relevância para si, as seis competências estudadas, mostradas na figura 1. Essas entrevistas foram realizadas com gestores e selecionadores de diferentes áreas e empresas, que coordenavam times ou processos de seleção. Não houve restrição quanto a área de atuação desses profissionais ou da empresa, considerando a diversificação dos ramos de atuação de engenheiros formados atualmente. As entrevistas foram gravadas e transcritas com permissão dos entrevistados.

O roteiro das entrevistas para os três subgrupos seguiu a mesma linha de raciocínio, sendo o critério base a percepção das competências avaliadas durante o estudo no mercado de trabalho. Porém, as perguntas foram, no detalhe, distintas, sabendo-se que os profissionais têm perfis e atribuições diferentes dentro de cada subgrupo, por isso devem ser explorados de modo particular. Os três roteiros de entrevista encontram-se no Apêndice B.

### **3.5.2 Aplicação dos instrumentos de pesquisa**

#### **(a) Grupo Experimental**

A ferramenta utilizada foi um questionário respondido online por alunos que já haviam feito intercâmbio (Apêndice A). Os alunos responderam as duas primeiras partes deste questionário (conforme detalhado na seção 3.5.1.1).

Parte 1 com informações básicas sobre o aluno, tais como curso, ano ingresso e idade e, caso tenha feito intercâmbio, sobre a modalidade de intercâmbio que realizou e o tempo de duração;

Parte 2 constituída de um questionário fechado, utilizando a escala Likert para que os alunos respondessem como forma de autoavaliação o cumprimento das expectativas de aprendizado e autodesenvolvimento antes de viajar para o intercâmbio, o real crescimento pessoal e profissional percebido por eles através das principais competências transversais pré-selecionadas desenvolvidas. Para cada uma das seis competências, foi atribuída uma nota de 1 a 5 de acordo com a percepção do aluno sobre o desenvolvimento de cada competência, na qual 1 indica o nível mais baixo (Pequena Evolução) e 5 o nível mais alto (Grande Evolução). A escala Likert, desenvolvida em 1932, busca quantificar perguntas que geralmente possuem caráter subjetivo, atribuindo valores de acordo com o nível de concordância do avaliador para determinada sentença. É uma ferramenta útil no desenvolvimento de pesquisas envolvendo questionários, mas que exige um cuidado muito grande com a forma de escrever cada assertiva a ser avaliada, minimizando o direcionamento de respostas (LIKERT, 1932).

#### **(b) Grupo Controle**

A ferramenta utilizada foi um questionário respondido online por alunos que não haviam feito intercâmbio (Apêndice A). Os alunos responderam a primeira e a terceira parte do questionário conforme detalhado na seção 3.5.1.1).

Parte 1 com informações básicas sobre o aluno, tais como curso, ano ingresso e idade;

Parte 3 - constituída de um questionário fechado, utilizando a escala Likert para que os alunos respondessem como forma de autoavaliação, o cumprimento das expectativas de aprendizado e autodesenvolvimento antes de entrar na universidade, o real crescimento pessoal e profissional percebido por eles através das principais competências transversais pré-selecionadas desenvolvidas. Para cada uma das seis competências, foi atribuída uma nota de 1 a 5 de acordo com a percepção do aluno sobre o desenvolvimento de cada competência, na qual 1 indica o nível mais baixo (Pequena Evolução) e 5 o nível mais alto (Grande Evolução).

O objetivo das respostas dos alunos deste grupo foi possibilitar, por meio de comparação com as respostas dos alunos do grupo experimental, apurar a lacuna entre as competências desenvolvidas apenas dentro do currículo obrigatório para a formação e aquelas adquiridas e/ou aperfeiçoadas em um programa de intercâmbio.

#### (c) Grupo de Apoio

O instrumento de pesquisa aplicado foi uma entrevista a fim de mapear as principais competências que selecionadores valorizam durante o processo de recrutamento e seleção de candidatos para estágio, trainee ou vagas como efetivo, bem como sua visão sobre o diferencial de um intercâmbio no currículo dos alunos e a performance deles dentro do ambiente profissional.

Para isso, foram entrevistados (i) profissionais de recursos humanos que atuam no processo de seleção e (ii) gestores/líderes em empresas.

Todas as entrevistas realizadas foram gravadas e transcritas, com prévia autorização dos entrevistados.

### 3.6 ANÁLISE DE DADOS

Em relação ao questionário respondido por alunos, as respostas da primeira parte tiveram como finalidade a coleta de dados gerais (idade, ano de ingresso e curso), bem como apurar quem já havia feito intercâmbio, sua modalidade e duração. Os dados quantitativos obtidos a partir das partes 2 (grupo experimental) e 3 (grupo de controle) foram analisados a partir de ferramentas de estatística descritiva.

Em relação as entrevistas, por se tratar de uma metodologia qualitativa, as transcrições foram analisadas através da técnica de análise de triangulação (MIGUEL, 2007), ou seja, da repetição entre fontes de evidência a fim de embasar os constructos e analisar a convergência destas, criando um relatório contendo resultados relevantes.

A partir das visões e conjunto de dados recolhidos através das diversas fontes de evidência, criou-se um tipo de exposição geral do estudo. Porém, para que não houvesse uma transcrição literal de toda a coleta no relatório final, foi utilizada o método de redução de dados. Esse método, chamado de *data reduction*, tem seu alicerce na importância e na relevância dos dados gerados, para que se assegure que, no relatório final, conste apenas o que é essencial (SOUZA, 2005).

Finalmente, após confrontar os dados obtidos com as diferentes metodologias, fontes, etc., estudam-se as conclusões alcançadas com base na perspectiva originalmente adotada para conduzir a pesquisa. Assim, os resultados obtidos na pesquisa qualitativa devem fazer parte do fechamento do estudo.

### 3.7 GERAÇÃO DE RELATÓRIO FINAL

O relatório final de todo trabalho desenvolvido foi construído a partir das análises de dados e atividades das etapas anteriormente descritas no presente trabalho. Este relatório, por sua vez, é o gerador de uma monografia ou de um artigo. Segundo Miguel (2007), os resultados e evidências devem estar fortemente associados à teoria, possibilitando a geração de novos conceitos e contribuições à esfera acadêmica.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados foram primariamente divididos entre aqueles obtidos a partir dos instrumentos de pesquisa utilizadas na coleta de dados: questionários respondidos por alunos de engenharia (Seção 4.1) e entrevistas realizadas com gestores e selecionadores (Seção 4.2). Em seguida, na seção 4.3, os resultados são comparados e discutidos, em termos de suas convergências e divergências, a fim de buscar conclusões a partir dos dados.

Os questionários foram respondidos por 123 alunos, dos quais 51,2% já haviam realizado algum tipo de intercâmbio (grupo experimental) e 48,8% nunca (grupo controle). Assim, tem-se uma amostragem balanceada dos dois grupos.

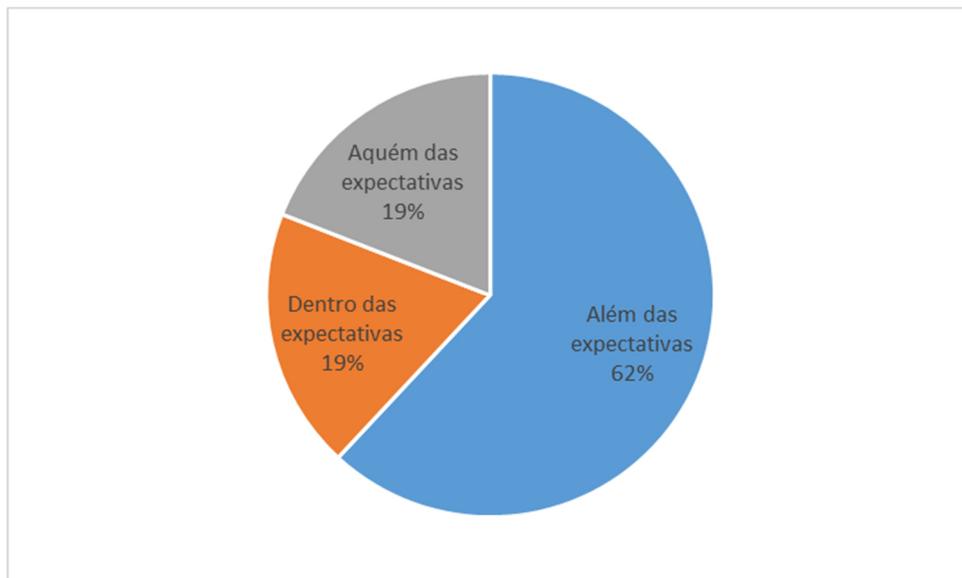
Os questionários mostraram as diferenças entre as percepções de evolução das competências estudadas no presente trabalho pelos grupos experimentais e controle, sendo que o grupo controle foi orientado a responder analisando as atividades acadêmicas previstas na graduação, sem levar em consideração atividades como esportes e entidades estudantis, de modo a verdadeiramente servir de controle de dados.

Ainda, os questionários procuraram entender, na sua primeira parte, quais eram as expectativas de aprendizado e autodesenvolvimento antes de realizar o intercâmbio, no caso do grupo experimental, ou de entrar na universidade, no caso do grupo controle e, depois, entender se elas foram ou não cumpridas, podendo até ter sido superadas.

Os gráficos 1 e 2 apresentam resultados das parte 2 e 3 do questionário, respectivamente.

O gráfico 1, referente às respostas da primeira questão da parte 2 do questionário conforme mostra o Apêndice A, representa as expectativas de aprendizado e autodesenvolvimento pré x pós intercâmbio no caso do grupo experimental. As respostas referem-se a seguinte pergunta: Como você avalia o cumprimento das expectativas de aprendizado e autodesenvolvimento antes de viajar com os efetivamente adquiridos?

Gráfico 1 – Alinhamento de expectativas dos alunos em relação ao intercâmbio

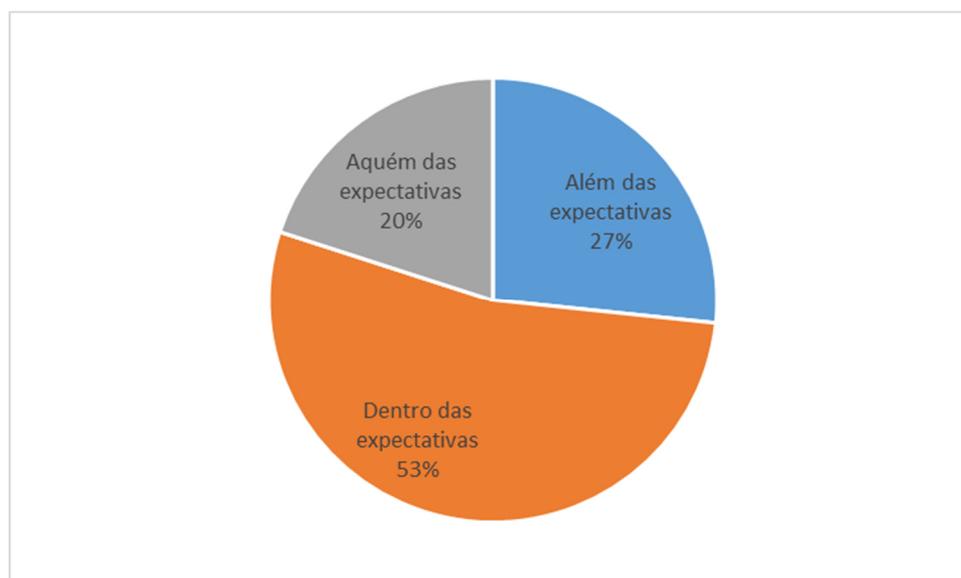


Fonte: autora

A análise dos resultados obtidos neste gráfico 1 permite perceber que o intercâmbio superou as expectativas que os alunos tinham antes de viajar, pois 62% deles apontam que se desenvolveram e aprenderam mais do que o esperado, enquanto os demais 38% estão divididos igualmente entre os alunos que perceberam sua evolução como dentro ou aquém das expectativas.

O gráfico 2, referente às respostas da primeira questão da parte 3 do questionário conforme mostra o Apêndice A, representa a relação entre as expectativas de aprendizado e autodesenvolvimento pré x pós faculdade para os alunos do grupo controle. As respostas referem-se a seguinte pergunta: Como você avalia o cumprimento das expectativas de aprendizado e autodesenvolvimento antes de entrar na universidade com os efetivamente adquiridos?

Gráfico 2 – Alinhamento de expectativas dos alunos em relação à universidade



Fonte: autora

A análise dos resultados do gráfico 2 permite perceber uma significativa diferença entre os resultados do grupo de controle (gráfico 2) e do grupo experimental (gráfico 1). Neste gráfico 2 é possível perceber que o desenvolvimento de competências a partir da evolução do curso na universidade superou as expectativas em apenas 27% dos casos.

#### 4.1 QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS ALUNOS

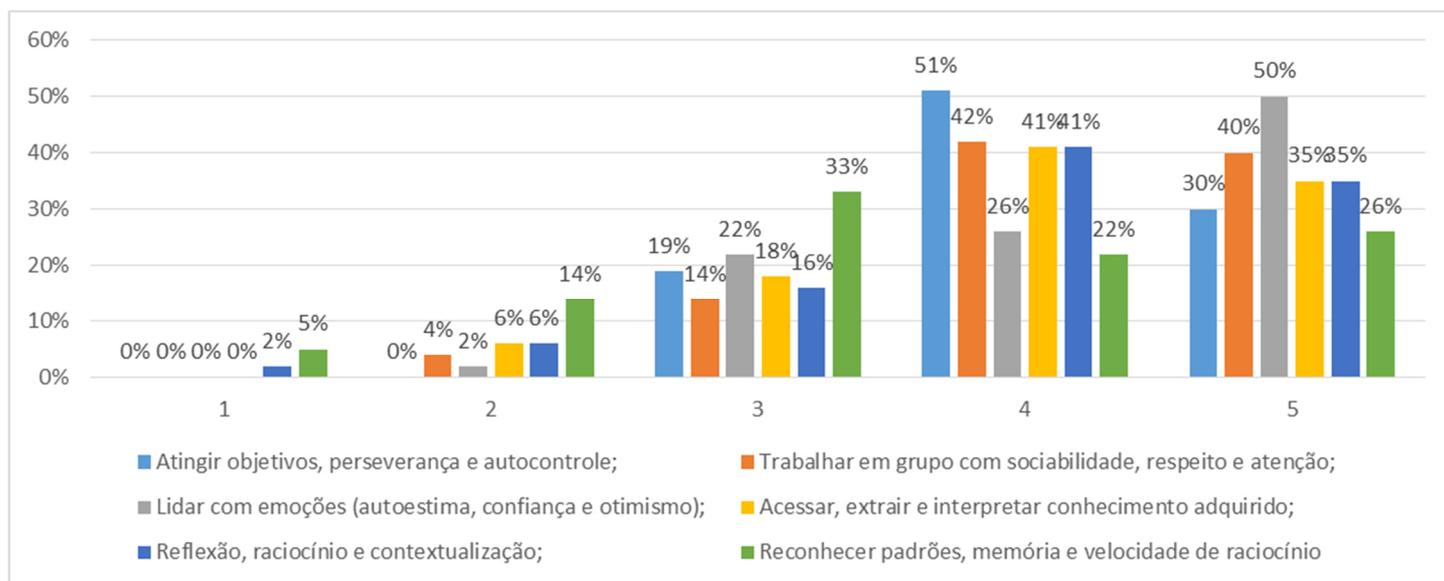
##### 4.1.1 Grupo Experimental

As perguntas formuladas na parte 2 do questionário visam o levantamento das informações de alunos que realizaram intercâmbios, e sua evolução nas seis competências que foram tomadas como base. Para fins dessa pesquisa, foram estudadas as respostas dos alunos que fizeram algum tipo de intercâmbio. Sendo assim, identificou-se, a princípio, que 61,9% dos alunos intercambistas avaliaram os ganhos de aprendizado e autodesenvolvimento como além das expectativas que possuíam antes da viagem.

Ainda, durante a análise dos dados, obteve-se uma distribuição gráfica do nível de evolução, segundo a escala Likert de 1 a 5 (sendo 1 pequena evolução e 5 grande evolução), das seis competências agrupadas nas duas macro competências (socioemocional e cognitiva) elencadas na seção 3.3.

O gráfico 3, que refere à segunda parte do questionário, mostra a distribuição de cada competência por nota referente à evolução percebida pelas experiências vividas durante o intercâmbio pelos alunos:

Gráfico 3 - Contribuição do Intercâmbio na Evolução das Competências



Fonte: autora

Analisando os dados apresentados no gráfico 3, percebe-se que a maioria dos alunos credita grandes evoluções das competências ao intercâmbio, haja vista o grande número de competências avaliadas entre os números 4 e 5, que condizem com um alto grau de evolução. Dentre as competências mais desenvolvidas (itens 4 e 5 da escala), temos Atingir objetivos, perseverança e alto controle somando 81% e Trabalhar em grupo com sociabilidade, respeito e atenção, com 82%.

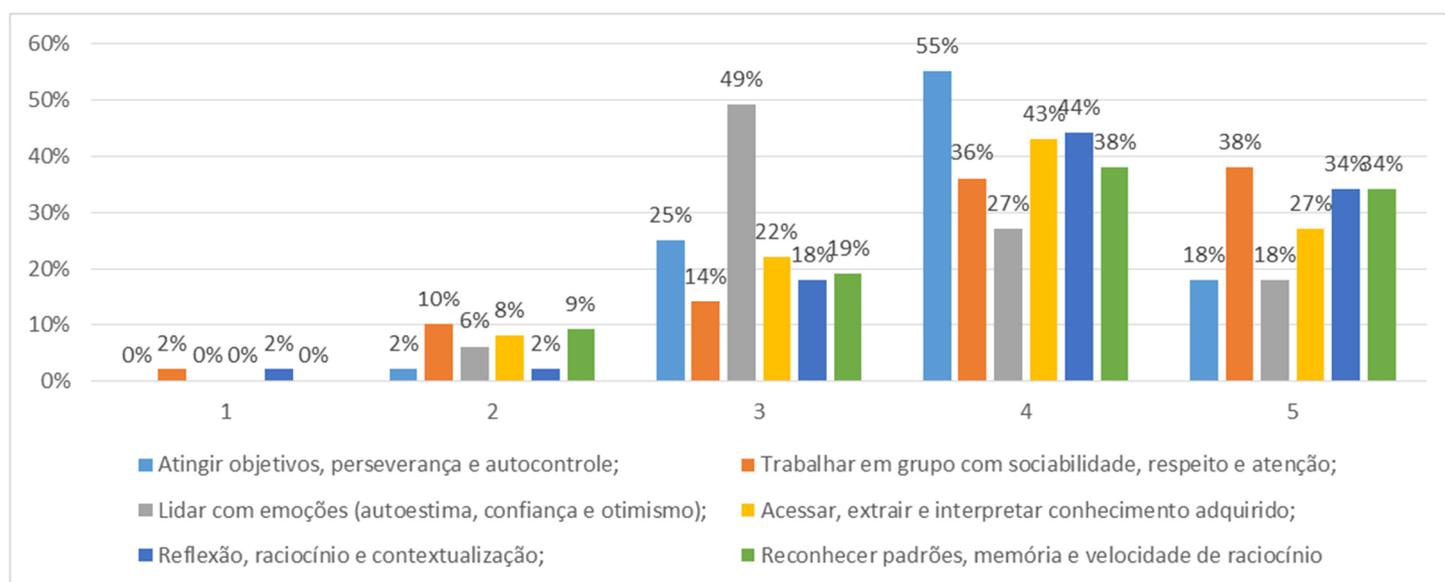
#### 4.1.2 Grupo de Controle

As perguntas formuladas no questionário referente ao grupo de controle visam o levantamento das informações de alunos que não realizaram intercâmbios, sendo assim, foi estudada na parte 3 do questionário sua evolução nas competências da seção 3.3 a partir das atividades cumpridas apenas no currículo previsto para a graduação na universidade. Sendo assim, identificou-se, a princípio, que 27% dos alunos avaliaram os ganhos de aprendizado e autodesenvolvimento como além das expectativas que possuíam antes da entrada na graduação.

Ainda, durante a análise dos dados, obteve-se uma análise gráfica do nível de evolução, segundo a escala Likert de 1 a 5 (sendo 1 pequena evolução e 5 grande evolução), das seis competências agrupadas nas duas macro competências (socioemocional e cognitiva) elencadas na seção 3.3.

O gráfico 4, que se refere à terceira parte do questionário, mostra a distribuição de cada competência por nota referente à evolução percebida pelas experiências vividas durante o curso de graduação pelos alunos que não fizeram intercâmbio:

Gráfico 4 - Contribuição da Universidade na Evolução das Competências



Fonte: autora

A partir dos dados apresentados no gráfico 4 (grupo de controle), vê-se uma diferença em relação aos resultados do grupo experimental (gráfico 3): mais alunos votaram nos menores números da escala, uma vez que os dados estão mais bem distribuídos. Dentre as competências mais desenvolvidas (itens 4 e 5 da escala), temos Reflexão, raciocínio e contextualização somando 78% e Trabalhar em grupo com sociabilidade, respeito e atenção, com 74%.

#### 4.1.3 Comparativo entre os dois grupos

Para que os dados referentes aos gráficos 3 e 4 fossem tratados de forma quantitativa, as respostas foram tabuladas da seguinte forma: como existia uma escala associada ao desenvolvimento das competências (escala Likert de 1 a 5), a cada uma das cinco posições

foi atribuída o peso correspondente: para a posição 1, atribuiu-se o peso 1; para a posição 2, peso 2 e assim sucessivamente, chegando-se à posição 5, para a qual se atribuiu o peso de 5. Multiplicando-se a quantidade de vezes que cada competência apareceu em uma determinada posição pelo peso atribuído a essa nota e somando cada uma delas, chegou-se a Nota (N) da competência para cada posição conforme mostra a equação 1:

$$Ni = Q \times P \quad (1)$$

na qual:

[ i ] competência sendo analisada

[ Q ] quantidade de vezes que a competência apareceu em determinada posição

[ P ] peso atribuído a uma determinada classificação

Assim, a análise entre os dois gráficos permite entender qual o grau de concordância e sinergia para cada uma das competências para cada um dos dois grupos que responderam o questionário.

O quadro 2 mostra a classificação para cada um dos grupos estudados, ilustrando de forma objetiva qual foi a ordem de evolução percebida de cada competência para os alunos de engenharia durante suas experiências no intercâmbio ou nas atividades realizadas dentro da universidade:

Quadro 2 – Classificação da evolução das competências pelos grupos estudados

<b>Competência</b>	<b>Grupo Experimental</b>	<b>Classificação</b>	<b>Grupo Controle</b>	<b>Classificação</b>
Atingir objetivos, perseverança e autocontrole;	4,11	3°	3,89	4°/5°
Trabalhar em grupo com sociabilidade, respeito e atenção;	4,18	2°	3,98	2°
Lidar com emoções (autoestima, confiança e otimismo);	4,24	1°	3,57	6°
Acessar, extrair e interpretar conhecimento adquirido;	4,05	4°	3,89	4°/5°
Reflexão, raciocínio e contextualização;	4,01	5°	4,06	1°
Reconhecer padrões, memória e velocidade de raciocínio	3,50	6°	3,97	3°

Fonte: autora

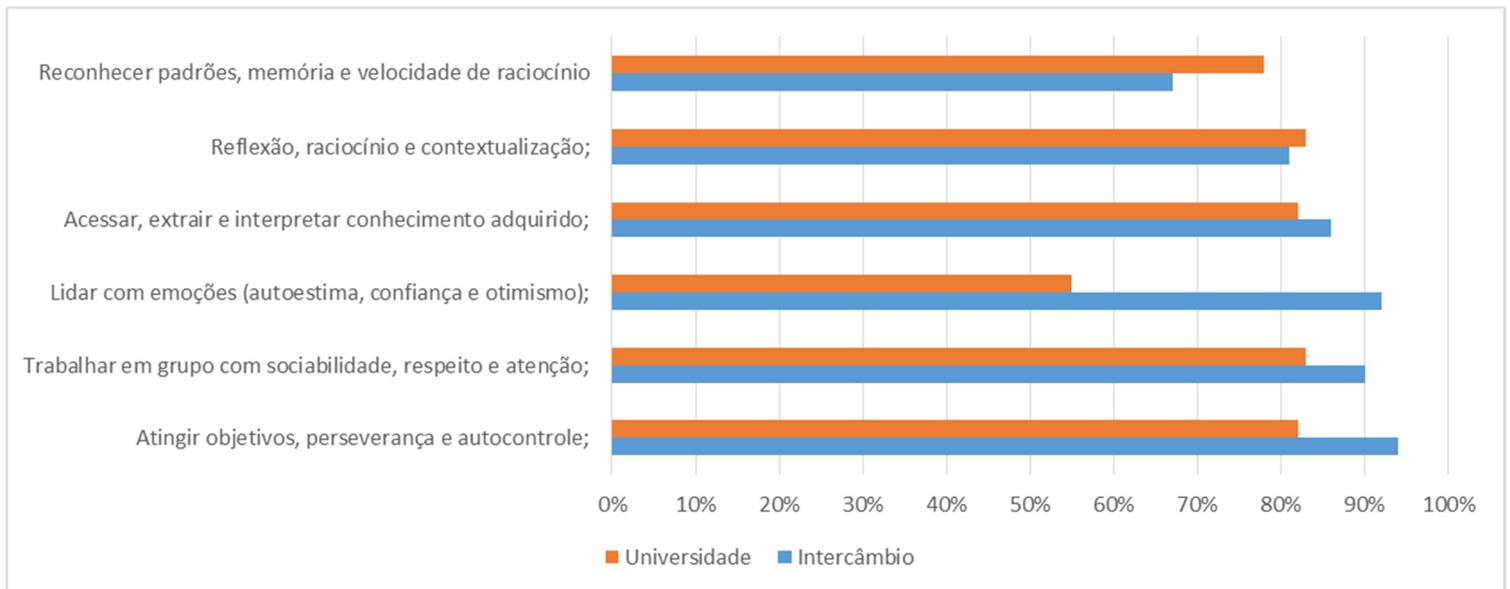
A análise do quadro 2 revela uma diferença na percepção da evolução entre os alunos que compõem os dois grupos, haja vista a terceira competência (Lidar com emoções: autoestima, confiança e otimismo) está em primeiro lugar no grupo experimental e em último lugar grupo de controle. Da mesma forma, a quinta competência (Reflexão, raciocínio e contextualização) também mostra uma discordância, pois ocupa o quinto lugar entre os alunos que fizeram intercâmbio e o primeiro entre os que não fizeram intercâmbio.

Tais resultados revelam que a percepção dos alunos intercambistas é de um maior desenvolvimento de competências socioemocionais em relação as cognitivas. Por outro lado, como duas das competências mais desenvolvidas na percepção dos alunos não intercambistas foram cognitivas, isso aponta para sua maior relevância na opinião destes alunos.

Em uma outra análise, o gráfico 5 apresenta um comparativo em relação às respostas dadas sobre a percepção de evolução em cada uma das seis competências, entre os alunos que já haviam realizado intercâmbio (Parte 2 do questionário – Apêndice A) comparado com os alunos que não haviam realizado intercâmbio (Parte 3 do questionário – Apêndice A).

Para montagem do gráfico, foram extraídas as porcentagens de respostas positivas, ou seja, quantos alunos, dentre todos que responderam cada uma das partes, disseram “sim” quando perguntados se o intercâmbio ou as experiências vividas na universidade (grupo de controle) impactaram positivamente em cada uma das competências.

Gráfico 5 – Comparação da Contribuição das Competências analisadas pelos Grupos de Controle



Fonte: autora

Os resultados do gráfico 5 sugerem que para quatro das seis competências estudadas houve uma evolução maior dos alunos que fizeram intercâmbio em relação aos alunos que não fizeram intercâmbio. Porém, como as variações entre os grupos são bastante distintas, deve-se identificar uma forma de apurar mais detalhadamente os resultados do gráfico 5. Sendo assim, analisar-se-á separadamente para cada uma das competências:

- (i) Atingir objetivos, perseverança e autocontrole;
- (ii) Trabalhar em grupo com sociabilidade, respeito e atenção;
- (iii) Lidar com emoções (autoestima, confiança e otimismo);
- (iv) Acessar, extrair e interpretar conhecimento adquirido;
- (v) Reflexão, raciocínio e contextualização;
- (vi) Reconhecer padrões, memória e velocidade de raciocínio;

Para fins desta pesquisa, um recorte é estabelecido. Somente serão analisadas as competências para os quais a diferença de percepções entre os dois grupos é maior do que 10%. Portanto, as competências (ii), (iv) e (v), por apresentarem diferença menor que 10% não estão sendo analisadas.

Nas competências (i), (iii) e (vi), há uma diferença de 10% ou mais entre os dois grupos. A competência (vi) é a única dessas três que apresenta maior evolução através das experiências que os alunos viveram na universidade, enquanto as competências (i) e (iii) apresentaram maior percentual de evolução naqueles que fizeram intercâmbio. A partir dessa análise, pode-se perceber que a competência (vi), onde o grupo controle obteve maior evolução, é uma das competências cognitivas, enquanto as competências (i) e (iii), maiores entre o grupo experimental, se encaixam como socioemocionais. Isso sugere que o intercâmbio é responsável por maior porcentagem de evolução das competências do grupo socioemocional do que cognitivo, enquanto o último grupo parece ser mais desenvolvido durante atividades acadêmicas.

## 4.2 ENTREVISTAS REALIZADAS COM GESTORES E SELECIONADORES

Para entender a perspectiva dos gestores e selecionadores ao selecionar e acompanhar o profissional dentro da empresa, foi necessário, primeiramente, entender quais das competências estudadas são realmente relevantes para esse público e o grau de importância. Para isso, estruturou-se e aplicou-se uma entrevista.

Tendo em vista o objetivo principal desse estudo, assim como os objetivos específicos, foi possível mapear três subgrupos dentro do grupo de apoio que são essenciais na identificação por diferentes perspectivas das competências relevantes para o destaque do profissional.

Dado esse contexto, os três profissionais envolvidos nesse processo são:

- gestores que também são selecionadores;
- profissionais de recursos humanos que atuam no processo de seleção; e
- gestores que não são selecionadores.

A definição para cada um destes três grupos está nos constructos que estão apresentados na seção 3.5.1.2.

### 4.2.1 Perfil dos entrevistados

Foram realizadas nove entrevistas com o grupo de apoio determinado nesse estudo. O número de entrevistas foi dividido igualmente entre os três profissionais apresentados anteriormente. Assim, três delas foram com gestores que também atuam como selecionadores. Nesse nicho, foi possível conversar com profissionais de áreas diversas,

desde uma empresa de embalagens poliméricas até uma startup de treinamentos empresariais. Três outras entrevistas foram realizadas com profissionais do segundo grupo: profissionais de recursos humanos que atuam no processo de seleção. Nessa categoria, foi possível observar visões de selecionadores de empresas grandes de bens de consumo, bem como bancos e startups de tecnologia e mídias sociais. Finalmente, as outras três entrevistas foram com gestores que não participam da etapa de recrutamento e/ou seleção, porém acompanham o desenvolvimento dos profissionais. Também foram profissionais de áreas e empresas distintas. Essa diversidade foi relevante para mapear as perspectivas a partir de diferentes pontos de vista de profissionais no mercado de trabalho.

O perfil detalhado de cada um dos profissionais é apresentado a seguir:

a) Subgrupo 1: Gestores que são selecionadores:

– Profissional 1: concluiu a faculdade de Engenharia de Produção em 2019, criou sua própria empresa de treinamentos em 2012. Atualmente é CEO dessa empresa, responsável por desenvolvimento de produto e conteúdo;

– Profissional 2: começou a faculdade de Engenharia Ambiental em 2013, porém transferiu em 2015 para Engenharia de Produção e tem formação prevista para dezembro de 2019. Atualmente trabalha como *head* comercial em uma *startup* de tecnologia aplicada em mídias sociais e atua no recrutamento de pessoas do próprio time;

– Profissional 3: Engenheira Química pela USP, atualmente é coordenadora de produção de uma fábrica de óleos. Tem como responsabilidades gerenciamento do processo produtivo, do laboratório de qualidade e do seu time.

b) Subgrupo 2: Profissionais de Recursos Humanos que atuam no processo de seleção:

– Profissional 4: Estudante de Engenharia Química da USP, com previsão de formação em dezembro de 2019. Passou por diversas entidades estudantis na EEL e trabalha na área de Recursos Humanos de uma empresa de fitas de borda para móveis, atuando diretamente no processo de recrutamento e seleção;

– Profissional 5: Estudante de Engenharia de Produção da USP, com previsão de formação para agosto de 2019. Passou por diversas entidades sociais na universidade e hoje é analista de Recursos Humanos de uma empresa de saúde geral, atuando diretamente no processo de recrutamento e seleção;

– Profissional 6: Engenheiro de Materiais pela UFSCar, entrou como *trainee* em uma empresa de bebidas, foi analista de Gente e Gestão e hoje é responsável pelo recrutamento e seleção da referida empresa na América do Sul.

c) Subgrupo 3: Gestores que não são selecionadores:

– Profissional 7: Engenheiro Químico formado na USP, cursou Administração e Engenharia na Universidade de British Columbia, do Canadá e Inovação e Tecnologia na Universidade Hebraica de Jerusalém, em Israel. Já trabalhou em uma *startup* canadense e empreendeu em uma ONG brasileira. Atualmente, lidera uma rede de negócios sociais.

– Profissional 8: Engenheiro de Produção pela USP, foi estagiário, *trainee* e hoje é responsável pela área de Pesquisa e Desenvolvimento de uma empresa de fitas de borda.

– Profissional 9: Engenheiro Químico pela USP, se aprofundou na área de polímeros durante a graduação e estudou um ano o assunto no exterior. Hoje é responsável pelas formulações poliméricas de uma fábrica de embalagens.

Estas entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e posteriormente transcritas para melhor análise. Elas representam uma ferramenta essencial no entendimento do contexto ao qual cada um dos profissionais se encontra, assim como na sua visão dos aspectos mais e menos relevantes na atuação dos estudantes de engenharia no mercado de trabalho.

O modelo de entrevista realizado foi o semiestruturado, uma vez que se trata de um roteiro de perguntas em aberto, livre para sofrer alterações durante a realização da entrevista (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

(i) Subgrupo 1: Gestores que são selecionadores

O Profissional 1 acredita que o diferencial do profissional é se encaixar na cultura da empresa, ter um perfil alinhado com os interesses e valores do negócio. Além disso, para ele, comunicação, energia e facilidade de resolver problemas são características importantes para a decisão de contratar ou não um funcionário. Em um processo de seleção, ele procura proatividade, uma apresentação pessoal bem formulada, linha de raciocínio bem formatada e clara, síntese e trabalho em equipe. Porém, acredita que é

difícil identificar a personalidade real do candidato durante o processo seletivo. Sobre a relevância do intercâmbio, ele assim se manifestou:

É muito relevante. Acredito que o contato com outras culturas torna um profissional mais resiliente e comunicativo (PROFISSIONAL 1)

O Profissional 2 atua na área comercial e diz que, por trabalhar em uma startup em crescimento, vê como diferencial no momento a versatilidade e capacidade do candidato de executar diferentes tarefas, pois a demanda do trabalho pode mudar rapidamente. Assim, ele vê como interessante alguém confortável com um ambiente dinâmico e com mudanças na rotina. Ele busca pessoas que entregaram bons resultados nas suas experiências passadas:

Hoje, a minha seleção é feita através de competências. Então eu analiso muito mais o passado do candidato, faço perguntas muito mais voltadas para o passado dele e tiro daí uma máxima: pessoas que entregaram no passado tendem a continuar entregando no presente e em um futuro próximo (PROFISSIONAL 2)

Sobre a relevância de um intercâmbio, o profissional 2 diz que não é um ponto decisivo, mas conta bastante, pois acredita que tal experiência, independente da modalidade, te coloca em situações extremas que exige resultado, soluções imediatas e que a pessoa saia da zona de conforto. E esse ponto agrega para formar o tipo de pessoa que ele acredita contribuir para a empresa. Até o momento, o profissional considera que a performance dos funcionários que contratou cumpre as expectativas que foram criadas sobre eles durante o processo de seleção. Ainda, ele diz que nos últimos processos que conduziu, os candidatos vêm com pouco conhecimento sobre o que a empresa faz. As pessoas vão mais preocupadas com sua entrada no mercado de trabalho do que conseguir um emprego que realmente se encaixe no seu perfil.

A Profissional 3 construiu sua carreira na indústria, seguindo principalmente a área de processos, passando por diferentes cargos em empresas de processamento de grãos de soja e, atualmente, de produção de óleo. O diferencial que ela procura em um candidato é o conhecimento técnico na área de atuação. Além disso, procura por curiosidade, disciplina, relacionamento interpessoal, proatividade e facilidade de aprendizado durante o processo de seleção. Para ela, o intercâmbio é relevante se o candidato apresentar que a experiência trouxe facilidade em relação a adaptação à mudanças, flexibilidade e resiliência, coisas que são bem importantes em alguns ambientes de trabalho.

- (ii) Subgrupo 2: Profissionais de Recursos Humanos que atuam no processo de seleção

Quando questionada sobre o diferencial que vê nos candidatos que seleciona, a Profissional 4 diz que a energia, vontade, conhecimento sobre a empresa e autoconhecimento são fatores essenciais, e ressalta que o candidato deve ter claro o porquê quer fazer parte daquela empresa especificamente. Além disso, para ela, outras características importantes são a capacidade de lidar com emoções e saber ter autonomia, saber buscar e aplicar conhecimento, entender o porquê saber um determinado assunto é importante pra ela e saber atingir objetivos, uma vez que entregar resultados é imprescindível.

Já sobre a relevância de um intercâmbio na seleção e performance de um candidato, a Profissional 4 identifica essa experiência como importante por desenvolver a capacidade de adaptação, independência, criatividade, resolução de problemas, autonomia e tomada de decisão, além da habilidade de lidar com culturas diferentes das suas. Porém, ela entende que não há generalização:

Acho que não é só o fato da pessoa ter ou não feito intercâmbio, da duração ou se teve ou não uma experiência profissional lá fora que vai ser relevante, e sim como ela vai contar essa história, o que aquilo ensinou pra ela de uma forma mais profunda, mais concreta. Hoje todo mundo tem o currículo recheado de experiências, mas pra mim o que vale mais é porque aquilo fez sentido pra pessoa naquele momento da vida dela (PROFISSIONAL 4)

Para ela, o fato de ter realizado um intercâmbio não é a parte relevante da situação. O que importa é a capacidade do aluno de extrair aprendizados e lições e transformá-las em habilidades que podem contribuir para seu crescimento no futuro. O intercâmbio é um instrumento de potencialização desses aprendizados.

O Profissional 5 iniciou a entrevista falando sobre as suas funções na área de aquisição de talentos, focada em processos de estágio, trainee e relação com universidades. As responsabilidades se baseiam em fechar as vagas pendentes, selecionando as pessoas que mais se alinham à cultura e objetivos da companhia.

Em seguida, começando a responder as perguntas, ele disse que o principal diferencial que vê nos candidatos em programas de estágio é a espontaneidade, a capacidade de se expressar com segurança, naturalidade e objetividade. Já para programas

de trainee, o foco é na capacidade de demonstrar liderança. Ainda, outras competências que acredita serem relevantes são: língua inglesa, autoconhecimento, comunicação, capacidade de se conectar com pessoas e liderança. Quanto à relevância de um intercâmbio no currículo do candidato, ele acredita ser extremamente relevante porém não decisivo:

É relevante sim, e acaba aumentando a expectativa do recrutador. Quem está entrevistando espera que o candidato tenha um nível fluente de inglês, caso tenha feito intercâmbio para um país que fala inglês, e que também tenha tido experiências que possam colocá-lo um ponto acima (PROFISSIONAL 5).

Ainda, o profissional 5 acrescenta uma visão em que acredita que a empresa deve ter um julgamento sem viés inconsciente, analisando o candidato pelo que ele apresenta, e não por padrões que os entrevistadores julgam serem os corretos.

O Profissional 6 é atualmente o especialista de recrutamento e seleção na América do Sul de uma empresa de bebidas, e, nos processos seletivos que realiza vê como diferencial candidatos que têm conquistas relevantes, que atingiram resultados desafiadores, superando expectativas, que têm resiliência, garra e estão conectados:

Eu preciso de pessoas que estejam conectadas ao que está acontecendo no mundo, que estejam ligadas em tudo e se preparando de verdade para o futuro, sabendo o que está acontecendo (PROFISSIONAL 6).

Além das características citadas acima, o que ele mais procura em candidatos é a capacidade de comunicação, liderança e trabalho em equipe. Sobre a relevância do intercâmbio no processo seletivo, ele diz que o fato isolado de ter feito um intercâmbio não influencia sua decisão, pois não deixa o viés inconsciente afetar o processo, porém reconhece que essa experiência pode trazer muito aprendizado, conhecimento e desenvolvimento pessoal, e é isso que ele espera dessas pessoas. Ele procura saber o que ela fez durante esse tempo e como essa experiência agregou para ela e para o que ela faz.

O Profissional 6 também julga relevante apontar que, para ele, não existe um padrão de respostas que faça o candidato ser aprovado. Ele acredita que cada pessoa tem uma história, experiências diferentes e as características valorizadas também mudam de acordo com o perfil da empresa

(iii) Subgrupo 3: Gestores que não são selecionadores

Ao responder a primeira pergunta, o Profissional 7 identifica a empatia, o senso crítico, a abertura a novas perspectivas, capacidade de execução, proatividade, independência e autonomia como características que mais valoriza dentro do seu time. Assim, ele vê que o aspecto mais importante da experiência do intercâmbio é se conectar com a cultura, perceber quais são as crenças, culturas, valores e identificar como elas se relacionam com a sua própria, o que é fundamental para entender como outras pessoas agem e como lidar com elas. Assim, ele entende que o intercâmbio ajuda a entender o mundo de uma perspectiva diferente da que o aluno está acostumado.

Ainda sobre a relevância de um intercâmbio, o profissional 7 diz que, quando não se realiza tal experiência, perde-se a oportunidade de entender e conhecer outras culturas e aumentar sua visão de mundo. As pessoas que fizeram intercâmbio acabam se diferenciando nesse sentido e ampliando seu repertório, facilitando suas contribuições no trabalho.

O Profissional 8 introduz a entrevista falando um pouco de sua carreira na empresa, em que entrou como estagiário e galgou posições até chegar ao cargo atual, coordenando o time de pesquisa e desenvolvimento, laboratório de desenvolvimento, assistência técnica, qualidade e engenharia de produto. Assim, dentro do seu time, ele diz que vê como características essenciais à solução de problemas e realização de tarefas de forma autônoma, transparência de assuntos gerais (prazos reais e seus cumprimentos ou não e reporte de acontecimentos que dizem respeito à área). Quando perguntado sobre a contribuição de um intercâmbio durante a atuação do profissional, ele identifica alguns pontos em que tal experiência representa um papel fundamental:

O mais comum, nas avaliações de intercâmbio, depois que a pessoa está já em terras estrangeiras, é toda a capacidade de ser autônoma, de ser independente, falar, ouvir, pensar, na maioria das vezes sozinha, e ter que tomar as decisões por si própria, com a bagagem que ela tem. Suscetível a errar e acertar o tempo inteiro, mas tendo que aprender tanto com os erros quanto com os acertos fora da zona de conforto. Em resumo, quem passa pela experiência de um intercâmbio tende a estar um passo à frente no dinamismo do mundo profissional (PROFISSIONAL 8).

Assim, ele identifica uma facilidade maior, no geral, de pessoas que possuem experiências externas em se comunicar. Ele diz que “com o leque de vivência um pouco

mais aberto, começar uma conversa ou guiá-la para a continuação de forma mais funcional parece ser mais fácil pra quem já viajou e possui experiências diferentes para agregar à conversa”. Por outro lado, o Profissional 8 tem uma visão similar à da Profissional 4, uma vez que ambos dizem não entender o intercâmbio por si só como um fator extremamente relevante para contratação ou desempenho: ele deve ser acompanhado por aprendizados reais e pela capacidade do indivíduo de contar sua história e de transformar suas dificuldades em vantagens competitivas.

O Profissional 9 inicia a entrevista apontando as características essenciais, na sua visão, nos candidatos que seleciona:

Atualmente sou responsável por 3 funcionários, onde sempre cobro iniciativa ou proatividade, responsabilidade e conhecimento. Entretanto existe uma característica que eu sempre busco em outras pessoas, porém dificilmente consigo ensinar, que é paixão no que faz, paixão pela empresa e orgulho no que faz (PROFISSIONAL 9)

Ao responder a terceira pergunta, o Profissional 9 identifica o intercâmbio como uma forma de desenvolver maior maturidade e maior capacidade de resiliência. Ele diz que viver em um país completamente diferente do seu amadurece a pessoa em todos os sentidos.

Ainda, ressalta que entre os dois grupos existe uma diferença inicial e que é notável essa diferença de personalidade de uma pessoa que viveu em um país diferente do seu. Porém não vê que o intercâmbio seja um diferencial para a pessoa se destacar dentro da empresa.

#### **4.2.2 Comparativo entre os respondentes**

Dentro do roteiro de entrevista para os três grupos pediu-se que classificassem as competências estudadas em ordem de relevância. O quadro 3 mostra as respostas de cada um dos profissionais, sendo P1 o Profissional 1, P2 o Profissional 2 e assim sucessivamente. por profissional:

Quadro 3 – Ordenação das competências pelo grupo de apoio

Competência	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Atingir objetivos, perseverança e autocontrole;	3°	1°	2°	3°	5°	1°	2°	2°	2°

**Continua**

### Continuação

Trabalhar em grupo com sociabilidade, respeito e atenção;	6°	4°	1°	4°	1°	2°	1°	3°	1°
Lidar com emoções (autoestima, confiança e otimismo);	2°	3°	5°	1°	2°	6°	5°	1°	5°

<b>Competência</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>P5</b>	<b>P6</b>	<b>P7</b>	<b>P8</b>	<b>P9</b>
Acessar, extrair e interpretar conhecimento adquirido;	5°	5°	3°	2°	4°	3°	3°	5°	3°
Reflexão, raciocínio e contextualização;	4°	6°	4°	5°	3°	4°	4°	4°	4°
Reconhecer padrões, memória e velocidade de raciocínio	1°	2°	6°	6°	6°	5°	6°	6°	6°

Fonte: autora

Em uma primeira análise, os resultados apontam classificações convergentes entre a maioria dos respondentes, pois a maior parte das respostas aponta uma tendência. No entanto, destacam-se alguns casos, tais como as respostas dos profissionais 1 e 2 em relação às competências “Trabalhar em grupo com sociabilidade, respeito e atenção” e “Reconhecer padrões, memória e velocidade de raciocínio”, o que mostra que estes dois profissionais valorizam mais aspectos de memória e raciocínio em detrimento a questões de trabalho em equipe e sociabilidade. Esse resultado, divergente da maioria, mostra que existem gestores para os quais algumas competências cognitivas são mais relevantes que algumas socioemocionais.

Portanto, como a maioria dos resultados apontam para um perfil similar entre os respondentes, analisou-se o grupo de apoio como um todo.

Para construir uma relação da relevância das seis competências elencadas no estudo para o mercado de trabalho, calculou-se a Nota (N) seguindo o método explanado na seção 4.1.3, de acordo com a classificação apurada durante as entrevistas com cada um dos selecionadores e gestores. Para que a classificação dada por eles pudesse ser tratada da mesma maneira, como existia uma ordem de relevância associada ao desenvolvimento das seis competências, a cada uma delas foi atribuída um peso: para a posição 1, atribuiu-se o peso 6; para a posição 2, peso 5 e assim sucessivamente, chegando-se à posição 6, para a qual se atribuiu o peso de 1. Multiplicando-se a quantidade de vezes que cada

competência apareceu em uma determinada posição pelo peso atribuído a essa nota e somando cada uma delas, chegou-se a Nota (N) da competência.

O quadro 4 mostra esse resultado, ilustrando de forma objetiva qual é a ordem de importância de cada competência para o grupo de gestores e selecionadores entrevistado:

Quadro 4 – Média das competências pelo grupo de apoio

<b>Competência</b>	<b>Classificação</b>
Atingir objetivos, perseverança e autocontrole;	1º
Trabalhar em grupo com sociabilidade, respeito e atenção;	2º
Lidar com emoções (autoestima, confiança e otimismo);	3º
Acessar, extrair e interpretar conhecimento adquirido;	4º
Reflexão, raciocínio e contextualização;	5º
Reconhecer padrões, memória e velocidade de raciocínio	6º

Fonte: autora

A análise da classificação neste quadro 4 permite verificar que as três competências mais relevantes para os profissionais do grupo de apoio são aquelas do grupo de competências socioemocionais. Essa análise é corroborada pela fala do Profissional 8 sobre o potencial de desenvolver tais habilidades dentro de um intercâmbio, ponto também trazido pelo Profissional 9.

Por outro lado, é importante salientar que alguns profissionais entrevistados, como os Profissionais 4, 6 e 8, apesar de enxergarem valor e potencial de desenvolvimento no intercâmbio, não acreditam que a viagem por si só é um fator relevante para a contratação ou um bom desempenho no trabalho. Eles entendem que o aluno deve ter a capacidade de retirar do intercâmbio as lições e aprendizados que serão diferenciais no mercado e na sua função.

#### 4.3 ANÁLISE DAS DISTINTAS VISÕES (ALUNOS X PROFISSIONAIS)

Os resultados apurados para o grupo experimental revelam que as competências socioemocionais são mais desenvolvidas a partir da realização de intercâmbios em

relação às competências cognitivas. Isto também foi apurado junto aos profissionais do mercado de trabalho (grupo de apoio). Portanto, existe um alinhamento da relevância das competências socioemocionais em relação às cognitivas entre os alunos que já fizeram intercâmbio e a expectativa de profissionais do mercado de trabalho. Por outro lado, os alunos que não fizeram intercâmbio valorizam mais as competências cognitivas em relação às socioemocionais e, portanto, estão desalinhados em relação às expectativas do mercado de trabalho.

O quadro 5 mostra o comparativo entre os três grupos, evidenciando a ordem de relevâncias das competências para o grupo de apoio e a ordem de desenvolvimento das mesmas competências para os grupos experimental e controle.

Quadro 5 – Comparativo das competências para os três grupos

<b>Competência</b>	<b>Grupo de Apoio</b>	<b>Grupo Experimental</b>	<b>Grupo Controle</b>
Atingir objetivos, perseverança e autocontrole;	1°	3°	4°/5°
Trabalhar em grupo com sociabilidade, respeito e atenção;	2°	2°	2°
Lidar com emoções (autoestima, confiança e otimismo);	3°	1°	6°
Acessar, extrair e interpretar conhecimento adquirido;	4°	4°	4°/5°
Reflexão, raciocínio e contextualização;	5°	5°	1°
Reconhecer padrões, memória e velocidade de raciocínio	6°	6°	3°

Fonte: autora

Ainda, as entrevistas com o grupo de apoio permitiram identificar várias das características que gestores e selecionadores buscam e valorizam nos alunos, sendo algumas das citadas: resiliência, capacidade de comunicação, proatividade, liderança, trabalho em equipe e autonomia. Todas essas características se encaixam nas competências socioemocionais estudadas no presente trabalho. Dessa forma, os resultados apontam o intercâmbio como um fator que favorece o desenvolvimento das competências socioemocionais e, conseqüentemente, contribui para um profissional melhor preparado para o mercado de trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 CONCLUSÕES

O desenvolvimento de competências socioemocionais e cognitivas em alunos de engenharia que fizeram intercâmbio comparados com alunos de engenharia que não fizeram intercâmbio foi estudado nessa monografia.

Uma comparação do desenvolvimento de competências entre alunos intercambistas e não intercambistas foi realizado a partir da aplicação de um questionário para ambos os grupos. Constatou-se que, para os alunos intercambistas, as competências socioemocionais são mais desenvolvidas a partir do intercâmbio do que as competências cognitivas. Por outro lado, constatou-se que para os alunos não intercambistas ocorre o contrário.

Entrevistas foram realizadas com profissionais do mercado de trabalho sobre o mesmo tema (competências socioemocionais e cognitivas) e constatou-se que para eles são mais relevantes na contratação de engenheiros as competências socioemocionais do que as cognitivas.

Dessa forma, constatou-se um alinhamento entre os alunos que já fizeram intercâmbio e a expectativa de profissionais do mercado de trabalho, uma vez que possuem a percepção de um maior desenvolvimento das competências socioemocionais em detrimento das competências cognitivas. Por outro lado, há um desalinhamento entre os alunos que não fizeram intercâmbio e o mercado de trabalho, haja vista que estes valorizam mais as competências cognitivas em relação às socioemocionais.

### 5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Durante o desenvolvimento deste estudo, foi possível identificar padrões e levantar pontos que podem contribuir para futuros projetos de pesquisa, principalmente em relação às competências e possíveis ganhos de um programa de intercâmbio para o futuro profissional.

Primeiramente, é válido apontar que os dados e resultados aqui levantados refletem o momento atual do mercado de trabalho (2019) e seus requisitos: trata-se de uma análise diretamente relacionada às pessoas que ocupam cargos de liderança e são responsáveis por selecionar as pessoas que mais se encaixam e têm competências que agregarão às

empresas nesse momento. É possível, a partir de um novo estudo de caso seguindo a mesma linha de pensamento e assunto deste, mapear os diferentes tipos de intercâmbio, identificar as competências desenvolvidas em cada um e criar potenciais comparativos que apresentem como resultado os diferenciais de cada experiência. Ainda, pode-se mapear a influência da duração do intercâmbio, desenvolvendo uma análise que mostre a tendência de desenvolvimento de competências em função do tempo.

Da mesma forma, pode-se estudar cada tipo de empresa, categorizando-as em relação ao tamanho, modelo de negócio, área de atuação e outras características que possam influenciar no tipo de profissional valorizado e, conseqüentemente, nas competências, entendendo assim o impacto do intercâmbio de outro viés.

Por fim, é importante salientar que o mercado de trabalho no Brasil e no mundo está em constante evolução, conseqüentemente, as habilidades, competências e características de profissionais valorizadas pelas empresas também estão sujeitas à mudanças conforme a realidade do mercado se transforma.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rita de. Teoria do capital humano e a qualidade da educação nos estados brasileiros. 2010.

BAPTISTA, S. G.; CUNHA, M. B. DA. **Estudo de usuários: visão global dos métodos de coleta de dados**. Perspectivas em Ciência da Informação, v. 12, n. 2, p. 168–184, ago. 2007.

BARRATT, M.; CHOI, T. Y.; LI, M. Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 4, p. 329–342, 2011.

BELTA – Pela primeira vez, Brasil ultrapassa 302 mil estudantes no exterior, revela pesquisa da Belta. Disponível em: <<http://www.belta.org.br/pela-primeira-vez-brasil-ultrapassa-302-mil-estudantes-no-exterior-revela-pesquisa-da-belta/>>. Acesso em 06/05/2019.

BERGAMINI, C. W. **Competência: a chave do desempenho**. São Paulo: Atlas, 2012.

COHEN, L.; MANION, L.; MORRISON, K. **Research Methods in Education**. 6th. ed. New York: Taylor & Francis Group, 2007.

DE CARVALHO, Agenor Manoel. O impacto da tecnologia no mercado de trabalho e as mudanças no ambiente de produção. **Revista Evidência**, v. 6, n. 6, 2012.

DE LIMA, Yuri Oliveira; DE SOUZA, Jano Moreira. The future of work: Insights for CSCW. In: **2017 IEEE 21st International Conference on Computer Supported Cooperative Work in Design (CSCWD)**. IEEE, 2017. p. 42-47.

DALMOLIN, Indiará Sartori; PEREIRA, Eliane Ramos; SILVA, Rose Mary Costa Rosa Andrade; GOUVEIA, Maria José Baltazar; SARDINHEIRO, José Julio; Intercâmbio acadêmico cultural internacional: uma experiência de crescimento pessoal e científico. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 66, n. 3, p. 442, 2013.

DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em revista**, n. 24, p. 213-225, 2004.

FIALHO, José Tarcísio; NEUBAUER FILHO, Airton. O Estudo de Caso dirigido como metodologia de pesquisa para a Educação à Distância (EAD). **EADCON**, v. 2, n. 10, 2013.

FLEURY, M. T. L., FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, 5(spe), 183-196, 2001.

GARDNER, Howard. **Cinco mentes para o futuro**. Artmed Editora, 2016.

GIARETTA, Maria José. Turismo na juventude. São Paulo: Manole, 2003.

- LE BOTERF, G. **De la compétence**. Paris: Les Editions d'Organisation, 1994.
- MACCARTHY, B. L. et al. The same old methodologies? Perspectives on OM research in the post-lean age. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 33, n. 7, p. 934–356, 2013.
- MANZINI, E. J. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros**. Seminário Internacional Sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos. Anais...Bauru: 2004
- MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1, 1973.
- MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation, December 2017.
- MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Production**, v. 17, n. 1, p. 216–229, 2007.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. **Turismo de estudos e intercâmbio: Orientações Básicas**. Brasília: Ministério do Turismo, 2010.
- MUSSAK, E. **Gestão humanista das pessoas: o fator humano como diferencial competitivo**. São Paulo: Elsevier, 2010.
- OLIVEIRA, Mariana Gonçalves; PAGLIUCA, Lorita Marlena Freitag. Programa de mobilidade acadêmica internacional em enfermagem: relato de experiência. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, v. 33, n. 1, p. 195-198, 2012.
- REINBOLD, M. F., BREILLOT, J. M. **Gérer la compétence dans l'entreprise**. Paris: L'Hermattan, 1993.
- SEBBEN, A. **Intercâmbio cultural: Para entender e se apaixonar**. Porto Alegre: Artes e Ofícios: 2007.
- SOUZA, R. **Case Research in Operations Management**. Brussels: EDEN Doctoral Seminar on Research Methodology in Operations Management, 2005.
- STALLIVIERI, Luciane. **Internacionalização e intercâmbio: dimensões e perspectivas**. Curitiba: Appris, 2017.
- TAMIÃO, T. O intercâmbio cultural estudantil: uma discussão sobre o diferencial trazido na “bagagem” do estudante. **VII Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo** 20 e 21 de setembro de 2010 – Universidade Anhembi Morumbi – UAM/ São Paulo/SP.
- TOMAZZONI, Edgar Luis; DE OLIVEIRA, Caroline Cunha. Turismo de intercâmbio: perfis dos intercambistas, motivações e contribuições da experiência internacional. **Turismo-Visão e Ação**, v. 15, n. 3, p. 390, 2013.

UNESCO. Engineering: Issues Challenges and Opportunities for Development. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000189753>>. Acesso em 06/05/2019

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. **Case research in operations management**. London: MCB UP Ltd, 2002.

WHITE, R. W. **Motivation reconsidered: the concept of competence**, Psychologies Review, v. 66. USA, 1959.

YIN, R.K. **Estudo de Caso, Planejamento e Métodos**. Edição 5ª. Porto Alegre: Bookman Editora LTDA, 2015.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO**  
**Pesquisa para TCC de Engenharia Química**

**PARTE 1 – INFORMAÇÕES BÁSICAS**

Curso de Graduação: \_\_\_\_\_ Ano de ingresso na EEL: \_\_\_\_\_

Universidade: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

Você já fez algum tipo de intercâmbio?      Sim  Não

Se a resposta for SIM, responda as duas questões logo abaixo e depois SOMENTE as questões da Parte 2 deste questionário.

Se a resposta for NÃO, vá direto para as questões da Parte 3 deste questionário.

Se sim, qual modalidade?

- Acadêmico
- Curso de Idiomas
- Trabalho Voluntário
- Trabalho Remunerado
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_

Qual foi o tempo de duração?

- Menos de 1 mês
- 1 mês
- 2 meses
- 3 meses
- Entre 3 e 6 meses
- De 6 meses a 1 ano
- 1 ano
- De 1 ano a 1,5 ano
- +1,5 ano

## PARTE 2- PARA ALUNOS QUE HAVIAM REALIZADO INTERCÂMBIO

Como você avalia o cumprimento das expectativas de aprendizado e autodesenvolvimento antes de viajar com os efetivamente adquiridos?

Aquém das expectativas

Dentro do esperado

Além das expectativas

Justifique a resposta anterior:

---

---

---

Você acredita que o intercâmbio impactou positivamente na sua capacidade de atingir objetivos, perseverança e autocontrole?

Sim

Não

Se sim, como você avalia a sua evolução na capacidade de atingir objetivos, perseverança e autocontrole? (Seja 1 - Pequena evolução e 5 - Grande evolução)

1     2     3     4     5

Você acredita que o intercâmbio impactou positivamente na sua capacidade de trabalhar em grupo com sociabilidade, respeito e atenção?

Sim

Não

Se sim, como você avalia a sua evolução na capacidade de trabalhar em grupo com sociabilidade, respeito e atenção? (Seja 1 - Pequena evolução e 5 - Grande evolução)

1     2     3     4     5

Você acredita que o intercâmbio impactou positivamente na sua capacidade de lidar com emoções (autoestima, confiança e otimismo)?

Sim

Não

Se sim, como você avalia a sua evolução na capacidade de lidar com emoções (autoestima, confiança e otimismo)? (Seja 1 - Pequena evolução e 5 - Grande evolução)

1     2     3     4     5

Você acredita que o intercâmbio impactou positivamente na sua capacidade de acessar, extrair e interpretar conhecimento adquirido?

Sim

Não

Se sim, como você avalia a sua evolução na capacidade de acessar, extrair e interpretar conhecimento adquirido? (Seja 1 - Pequena evolução e 5 - Grande evolução)

1     2     3     4     5

Você acredita que o intercâmbio impactou positivamente na sua capacidade de reflexão, raciocínio e contextualização?

Sim

Não

Se sim, como você avalia a sua evolução na capacidade de reflexão, raciocínio e contextualização? (Seja 1 - Pequena evolução e 5 - Grande evolução)

1     2     3     4     5

Você acredita que o intercâmbio impactou positivamente na sua capacidade de reconhecer padrões, memória e velocidade de raciocínio?

Sim

Não

Se sim, como você avalia a sua evolução na capacidade de reconhecer padrões, memória e velocidade de raciocínio? (Seja 1 - Pequena evolução e 5 - Grande evolução)

1     2     3     4     5

### **PARTE 3- PARA ALUNOS QUE NÃO HAVIAM REALIZADO INTERCÂMBIO**

*Responda às perguntas a seguir considerando APENAS as experiências vividas dentro do currículo de formação na universidade, desconsiderando atividades como entidades e esportes.*

Como você avalia o cumprimento das expectativas de aprendizado e autodesenvolvimento antes de entrar na universidade com os efetivamente adquiridos?

Aquém das expectativas

Dentro do esperado

[ ] Além das expectativas

Justifique a resposta anterior:

---

---

---

Você acredita que as experiências vividas na universidade impactaram positivamente na sua capacidade de atingir objetivos, perseverança e autocontrole?

Sim

Não

Se sim, como você avalia a sua evolução na capacidade de atingir objetivos, perseverança e autocontrole? (Seja 1 - Pequena evolução e 5 - Grande evolução)

[ ] 1    [ ] 2    [ ] 3    [ ] 4    [ ] 5

Você acredita que as experiências vividas na universidade impactaram positivamente na sua capacidade de trabalhar em grupo com sociabilidade, respeito e atenção?

Sim

Não

Se sim, como você avalia a sua evolução na capacidade de trabalhar em grupo com sociabilidade, respeito e atenção? (Seja 1 - Pequena evolução e 5 - Grande evolução)

[ ] 1    [ ] 2    [ ] 3    [ ] 4    [ ] 5

Você acredita que as experiências vividas na universidade impactaram positivamente na sua capacidade de lidar com emoções (autoestima, confiança e otimismo)?

Sim

Não

Se sim, como você avalia a sua evolução na capacidade de lidar com emoções (autoestima, confiança e otimismo)? (Seja 1 - Pequena evolução e 5 - Grande evolução)

[ ] 1    [ ] 2    [ ] 3    [ ] 4    [ ] 5

Você acredita que as experiências vividas na universidade impactaram positivamente na sua capacidade de acessar,

Sim

Não

extrair e interpretar conhecimento adquirido?

Se sim, como você avalia a sua evolução na capacidade de acessar, extrair e interpretar conhecimento adquirido? (Seja 1 - Pequena evolução e 5 - Grande evolução)

[ ] 1      [ ] 2      [ ] 3      [ ] 4      [ ] 5

Você acredita que as experiências vividas na universidade impactaram positivamente na sua capacidade de reflexão, raciocínio e contextualização?

Sim

Não

Se sim, como você avalia a sua evolução na capacidade de reflexão, raciocínio e contextualização? (Seja 1 - Pequena evolução e 5 - Grande evolução)

[ ] 1      [ ] 2      [ ] 3      [ ] 4      [ ] 5

Você acredita que as experiências vividas na universidade impactaram positivamente na sua capacidade de reconhecer padrões, memória e velocidade de raciocínio?

Sim

Não

Se sim, como você avalia a sua evolução na capacidade de reconhecer padrões, memória e velocidade de raciocínio? (Seja 1 - Pequena evolução e 5 - Grande evolução)

[ ] 1      [ ] 2      [ ] 3      [ ] 4      [ ] 5

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

### a) Subgrupo Tipo 1 – Gestores que são selecionadores:

- Introdução: Breve apresentação da trajetória, da função e responsabilidades dentro da empresa;
- Questão 1: O que você considera ser um diferencial ao selecionar um profissional para seu time?
- Questão 2: Quais são as características que você mais busca nesses profissionais durante a seleção?
- Questão 3: Qual é o grau de alinhamento entre as suas expectativas durante a seleção e a atuação do profissional no time de modo geral?
- Questão 4: Dentro das seis competências analisadas no estudo, classifique-as em ordem de relevância para um profissional ideal.
- Questão 5: Qual é a relevância do profissional ter feito um intercâmbio no processo de seleção? E qual é a sua visão sobre a contribuição dessa experiência durante a atuação do profissional?
- Questão 6: O que mais você pode compartilhar comigo sobre minha pesquisa, que julgue relevante, e que não foi perguntado?

### b) Subgrupo Tipo 2 – Profissionais de Recursos Humanos que atuam no processo de seleção:

- Introdução: Breve apresentação da trajetória, da função e responsabilidades dentro da empresa;
- Questão 1: O que você considera ser um diferencial ao selecionar um profissional para sua empresa?
- Questão 2: Quais são as características que você mais busca nesses profissionais durante a seleção?
- Questão 3: Dentro das seis competências analisadas no estudo, classifique-as em ordem de relevância para um profissional ideal.
- Questão 4: Qual é a relevância do profissional ter feito um intercâmbio no processo de seleção?
- Questão 5: O que mais você pode compartilhar comigo sobre minha pesquisa, que julgue relevante, e que não foi perguntado?

c) **Subgrupo Tipo 3 – Gestores que não são selecionadores:**

- Introdução: Breve apresentação da trajetória, da função e responsabilidades dentro da empresa;
- Questão 1: Quais são as características que você mais valoriza nos profissionais que trabalham com você?
- Questão 2: Dentro das seis competências analisadas no estudo, classifique-as em ordem de relevância para um profissional ideal.
- Questão 3: Qual é a sua visão sobre a contribuição do intercâmbio durante a atuação do profissional?
- Questão 4: Você vê diferenças entre ex-intercambistas e pessoas que não tiveram essa experiência? Comente.
- Questão 5: O que mais você pode compartilhar comigo sobre minha pesquisa, que julgue relevante, e que não foi perguntado?