

EXPLORANDO A NOÇÃO DE QUALIDADE EM UM INTERCÂMBIO VIRTUAL: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

EXPLORING THE NOTION OF QUALITY IN VIRTUAL EXCHANGE: AN EXPERIENCE REPORT

Danilo NUNES (Fatec Praia Grande, São Paulo, Brasil) danilo.nunes@Fatec.sp.gov.br

Luciana Maria Gasparelo SPIGOLON (Fatec Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil) luciana.spigolon01@Fatec.sp.gov.br

Patrícia Sales PATRÍCIO (Fatec Ipiranga, São Paulo, Brasil) patricia.patricio@Fatec.sp.gov.br

Zulmira Rodrigo TORRECILHAS (Fatec Pindamonhangaba, São Paulo, Brasil) zulmira.torrecilhas@Fatec.sp.gov.br

RESUMO: Este trabalho evidencia a importância dos Projetos Colaborativos Internacionais (Intercâmbios Virtuais/COIL) ao integrarem competências linguísticas, interculturais, digitais e de trabalho em equipe. Trata-se de um relato de experiência sobre um Projeto Colaborativo Internacional realizado no primeiro semestre de 2022 entre as Fatecs Ipiranga, Praia Grande, Pindamonhangaba e Ribeirão Preto e uma instituição latino-americana. O projeto abordou turismo e inovação, cabendo aos estudantes brasileiros realizarem pesquisas secundárias para oferecer soluções aos problemas levantados pelos parceiros. Para avaliar os resultados, os autores utilizaram a ferramenta de gestão de projetos GDD (good, difficult, different) em grupos focais entre os docentes-autores e com seus estudantes. Os resultados apontam para uma necessidade de definição clara dos objetivos de aprendizagem associados ao Projeto Colaborativo Internacional, bem como o engajamento de todos os envolvidos nesse processo. A percepção dos alunos é positiva, pois declaram intenção em participar de novos projetos.

PALAVRAS-CHAVE: Projetos Colaborativos Internacionais; Collaborative Online International Learning; COIL; Internacionalização em Casa

ABSTRACT: This paper highlights the importance of International Collaborative Projects (Virtual Exchanges/COIL) as they integrate linguistic, intercultural, digital and teamwork skills. This is an experience report on a Virtual Exchange carried out in the first semester of 2022 among Fatecs Ipiranga, Praia Grande, Pindamonhangaba and Ribeirão Preto and a Latin American institution. The project addressed tourism and innovation, and it was up to Brazilian students to carry out secondary research to offer solutions to the problems raised by the partners. To evaluate the results, the authors used the project management tool GDD (good, difficult, different) in focus groups among professors-authors and with their students. The results point to a need for a clear definition of the learning objectives associated with the Virtual Exchange, as well as the engagement of all those involved in this process. The students' perception is positive, as they declare their intention to participate in new projects.

KEYWORDS: International Collaborative Projects; Collaborative Online International Learning; COIL; Internationalization at Home

INTRODUÇÃO

O presente trabalho é um relato de experiência sobre um Projeto Colaborativo Internacional (PCI) realizado entre abril e junho de 2022, envolvendo as Fatecs Ipiranga, Pindamonhangaba, Praia Grande e Ribeirão Preto e uma Instituição de Ensino Superior hispano-americana.

Os objetivos de aprendizagem dos projetos gerenciados pela equipe PCI da Unidade de Ensino Superior de Graduação (Cesu) do Centro Paula Souza (CPS) envolvem colaboração, trabalho em equipe, competências linguísticas, digitais, interculturais e produção de conteúdo vinculado às disciplinas técnicas. Internacionalmente conhecidos como Intercâmbios Virtuais ou COIL (*Collaborative Online International Learning*), também recebem, na DePaul University (EUA), a denominação GLE (*Global Learning Experience*) e na Penn State Beaver University (EUA), EDGE (*Experiential Digital Global Engagement*). Nas Fatecs do CPS, já foram chamados “módulos híbridos” entre 2015 e 2017 e, desde 2018, são conhecidos como PCIs (SUCCI JUNIOR, 2020, p.131-133).

Os objetivos de aprendizagem colaborativa internacional citados no parágrafo anterior – que envolvem competências relacionais, linguísticas, digitais, interculturais e de produção de conteúdo ligado às disciplinas técnicas – não caminham em um fluxo linear, previsível. Às vezes, um projeto desenvolve satisfatoriamente a parte do conteúdo (tarefa principal do PCI) e o mesmo não ocorre com outras atividades, como as de troca intercultural. Em algumas ocasiões, as competências linguísticas e interculturais são bem trabalhadas, porém, o conteúdo acadêmico, nem tanto.

O PCI abordado neste trabalho envolveu as Fatecs Ipiranga (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial), Pindamonhangaba (Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Negócios e Inovação), Praia Grande (Curso Superior de Tecnologia em Comércio Exterior) e Ribeirão Preto (Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Negócios e Inovação) e uma Instituição de Ensino Superior (IES) latino-americana, que oferece curso na área do Turismo.

Por meio do relato de experiência, busca-se explorar a noção de qualidade em PCIs (“qualidade” ou “entrega”, no sentido que os anglofalantes utilizam para os “produtos” apresentados nos projetos COIL, os *deliverables* ou “entregáveis”). É essencial buscar um diagnóstico mais preciso sobre o que seria “qualidade” ou “entrega” no PCI, de acordo com os objetivos de aprendizagem, para garantir a melhoria contínua do processo e o amadurecimento para futuros projetos: sejam reedições ou ajustes no mesmo projeto, sejam novas colaborações com o mesmo parceiro ou, ainda, novas propostas com professores de outras instituições fora do Brasil.

A questão norteadora é: como definir “qualidade” por meio da identificação de objetivos e resultados no planejamento, execução e avaliação de um Intercâmbio Virtual? Por meio do relato de experiência, diagnóstico e reflexão, espera-se contribuir com o aprimoramento de projetos futuros, a

serem desenvolvidos pelos autores e por outros professores igualmente interessados em PCIs/COIL/Intercâmbios Virtuais.

Após esta Introdução, apresenta-se uma breve revisão conceitual sobre os termos mais comumente empregados em projetos COIL/PCIs/Intercâmbios Virtuais, a partir de trabalhos previamente publicados por De Castro e Cerveró (2019), Succi Junior (2020); Minutti, Mussio e Andrade (2021). Este último aborda especificamente um Intercâmbio Virtual em língua espanhola desenvolvido na Fatec Jahu, enquanto De Castro e Cerveró ressaltam o papel dos recursos digitais na formação de professores e professoras envolvidos com Intercâmbios Virtuais. Já o artigo de Succi Junior apresenta uma visão panorâmica das bases conceituais sobre as quais se assenta a abordagem COIL/PCIs/Intercâmbios Virtuais, relatando a trajetória do projeto “Aproximando Futuros Gestores Internacionais”, vencedor do Prêmio Santander/Guia do Estudante de “Melhor Parceria Acadêmica” em 2014. Conduzido pelo professor Carlos Augusto Amaral Moreira na Fatec Americana, é um dos projetos mais longevos de que se tem notícia no mundo, com 19 edições consecutivas.

A seguir, apresentam-se os instrumentos diagnósticos utilizados no projeto descrito neste trabalho, a saber:

a) ferramenta GDD (*Good, Difficult, Different*), técnica que permitiu a elaboração de uma matriz de análise de resultados e um relatório gerencial sobre o projeto;

b) grupo focal, reunião realizada na plataforma Teams entre os docentes envolvidos no PCI, ao término do projeto (o encontro virtual ocorreu dia 29 junho de 2022, das 14h30 às 15h20);

c) grupo focal, realizado com estudantes que participaram do projeto, em agosto de 2022. Os estudantes da Fatec Ribeirão Preto envolvidos no PCI já haviam se formado em Gestão de Negócios e Inovação em agosto de 2022 ou frequentam a unidade em dias em que a docente responsável pela orientação do projeto não leciona na Fatec. Portanto, a professora aplicou um questionário online para os participantes, com as três questões do roteiro utilizado pelos demais professores no grupo focal: o que foi bom no PCI? O que foi difícil? O que você faria de diferente no projeto?

Adicionalmente, trocas de mensagens espontâneas dos alunos sobre a avaliação do PCI (via plataforma Teams, e-mail e WhatsApp) formaram depoimentos que ajudaram a compor o presente relato de experiência. Os estudantes foram informados sobre a utilização de seus depoimentos para fins de publicação acadêmica (omitindo-se seus nomes e dados pessoais) e consentiram com o procedimento. Os Diretores das Fatecs envolvidas neste projeto autorizaram formalmente a realização da pesquisa e a publicação dos dados colhidos, respeitando-se a privacidade dos estudantes envolvidos no PCI.

O relato de experiência se desenvolve a partir da visão dos quatro autores envolvidos no PCI em questão, nas respectivas Fatecs onde lecionam (Ipiranga, Pindamonhangaba, Praia Grande e Ribeirão Preto). Cada docente resume como conduziu o projeto, as dificuldades encontradas, a superação dos desafios, os resultados e a aprendizagem conquistados.

As considerações finais reúnem comentários dos professores com sugestões de melhorias para projetos futuros, tanto próprios quanto de outros colegas interessados em Intercâmbios Virtuais.

BREVE REVISÃO CONCEITUAL: INTERCÂMBIOS VIRTUAIS

Os Intercâmbios Virtuais pressupõem a interação por meios eletrônicos do alunado participante, promovendo interação intercultural (ou seja, pesquisando aspectos próprios das culturas dos membros das comunidades participantes do Intercâmbio Virtual). Em artigo sobre Intercâmbios Virtuais publicado na CB TecLE em 2021, as professoras da Fatec Jahu Ana Laura Minutti, Simone Cristina Mussio e Thais Inagaki de Andrade ressaltam:

[...] promover a internacionalização é promover o compartilhamento do conhecimento, bem como sua recriação e/ou cocriação; é propiciar a cooperação estratégica bi/multilateral, com o intuito de fomentar recursos para a pesquisa e a qualidade do ensino ofertado; é qualificar a comunidade acadêmica com projetos transversais de diferentes áreas, por meio de instituições nacionais e estrangeiras; é criar espaços aquinhoados de solidariedade e tolerância, tencionando a concretude de atitudes positivas ao próximo, assim como a formação de boas práticas, qualidades essas essenciais à vida do cidadão global (MINUTTI; MUSSIO; ANDRADE, 2021, p.4)

De Castro e Cerveró (2019), professores da Florida Universitaria (Espanha), apontam que os estudantes universitários têm a oportunidade de colocar em prática, de maneira significativa e com uso real, uma série de recursos que o professorado propõe. Tanto alunos quanto professores desenvolvem competências digitais ao utilizar tais recursos (e os docentes transferem a competência desenvolvida para sua própria prática profissional).

Aprender a dominar recursos e tecnologias digitais é importante, mas estes não se bastam para a concretização dos Intercâmbios Virtuais – que incluem a internacionalização do currículo e o desenvolvimento de planos de trabalho que se relacionem diretamente com a Internacionalização em Casa (DE CASTRO; CERVERÓ, 2019, p.63).

Os autores prosseguem defendendo que os preceitos metodológicos no design das tarefas a serem realizadas para alcançar as competências também variam, com um enfoque mais inclusivo, ou seja, que envolva um uso adequado da língua do intercâmbio, considerando seus diferentes aspectos e meios que permitam sua execução.

Quanto ao design das atividades, Succi Junior (2020, p.131) alerta que este “não pode simplesmente preocupar-se com o cumprimento ou realização de tarefas por parte dos alunos, mas deve conter imbuído em seus princípios o desenvolvimento de ‘soft skills’”.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os PCIs utilizam uma abordagem que envolve as Metodologias Ativas de Aprendizagem, notadamente a Aprendizagem Baseada em Projetos (*Project-Based Learning*, PBL), Aprendizagem Baseada em Times (*Team-Based Learning*, TBL), Kolb (Aprendizagem Baseada na Reflexão sobre a Experiência), seminários, trabalhos de investigação e pesquisa, estudos de caso e *brainstorming* (DIAS, 2016, *apud* PATRÍCIO, 2019, p.61).

O planejamento de um PCI demanda várias reuniões entre os professores parceiros, para definir objetivos de aprendizagem comuns às disciplinas ministradas, objetivos específicos para cada disciplina (seja um projeto intradisciplinar, interdisciplinar ou transdisciplinar – envolvendo, por exemplo, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU). É durante o planejamento que se define a tarefa principal/ “entregável” (um vídeo, um relatório, uma apresentação em Power Point, um pôster...), bem como as datas de cada fase do projeto. Normalmente, um PCI desenvolvido pelas Fatecs do Centro Paula Souza envolve as seguintes etapas:

1. rompehielo/icebreaker/quebra-gelo (recomenda-se que seja feito em sessão síncrona e complementado por apresentações assíncronas em vídeo ou Power Point de cada um dos integrantes);
2. atividade intercultural (por exemplo, uma apresentação ou vídeo sobre músicas, festas, comidas típicas do país; ou ainda um quiz sobre o país da instituição parceira);
3. tarefa principal – que envolve os objetivos de aprendizagem do projeto;
4. avaliação do projeto, que pode ser realizada em reunião síncrona de apresentações finais do trabalho ou publicada em plataforma digital escolhida pelos professores parceiros, que avaliam seus grupos de maneira síncrona (reuniões entre professores) ou assíncrona. No caso do CPS, existe um instrumento adicional de avaliação, a Pesquisa de Percepção aplicada para alunos e professores participantes dos PCIs. Ela serve para a equipe PCI/Cesu/CPS identificar forças e fraquezas nos Intercâmbios Virtuais realizados, com vistas à melhoria contínua dos projetos.

Para avaliar o projeto abordado neste trabalho, foram utilizados os seguintes instrumentos

diagnósticos:

1. a) ferramenta GDD – sigla para good, difficult, different, uma técnica simples utilizada para estruturar feedback, muito utilizada em análise de resultados em gestão de projetos de empresas (MANICKAM, 2019);
2. b) grupo focal – ao fim do projeto, foi realizada uma reunião em 29 de junho de 2022, na Plataforma Teams, entre os professores das FATECs envolvidos no PCI em questão. A proposta foi dialogar sobre as dificuldades e as soluções encontradas e os principais resultados em cada grupo de trabalho (cada professor orientou de 2 a 5 grupos mistos, com 3 a 5 alunos de cada instituição).
3. c) grupo focal, realizado com estudantes que participaram do projeto, em agosto de 2022. Apenas a professora da Fatec Ribeirão Preto substituiu esse instrumento de pesquisa pelo questionário online, pois os alunos participantes do PCI ou já estavam formados ou não frequentam a unidade nos mesmos dias que a docente. Ela realizou o questionário com as mesmas perguntas que nortearam o grupo focal, ou seja, as que permitem elaborar a análise GDD (“O que foi bom? O que foi difícil? O que você faria de diferente no projeto?”).

Com esses instrumentos de pesquisa, foi possível estabelecer a triangulação metodológica para delinear a avaliação do PCI e elaborar o presente relato de experiência, uma narrativa a quatro vozes, que será apresentada no próximo capítulo.

Quanto à técnica do grupo focal entre os docentes, realizou-se um diálogo com o objetivo de avaliar e compreender as percepções dos professores participantes do PCI, bem como suas opiniões

sobre os aspectos relativos à execução do Intercâmbio Virtual. Segundo Manickam (2019), a agilidade conversacional é a nova metodologia para guiar os líderes da atualidade, tão importante quanto a inteligência emocional. Em uma conversação saudável, buscamos compreender e confiar uns nos outros.

Para a realização do grupo focal com os estudantes, os docentes das Fatecs Ipiranga e Praia Grande fizeram encontros presenciais no mês de agosto de 2022 com grupos de três e cinco estudantes, respectivamente. A docente da Fatec Pindamonhangaba agendou reunião no Teams, que contou com a participação de quatro discentes. Em Ribeirão Preto, utilizou-se a técnica do questionário online, conforme já mencionado.

RELATO DE EXPERIÊNCIA A QUATRO VOZES

O PCI em questão veio como uma demanda da instituição parceira, que pensou em realizar uma espécie de “desafio em turismo e inovação”. A iniciativa envolvia três docentes dessa IES, cada um com suas turmas de alunos, mas uma mesma disciplina em comum. Do lado brasileiro, professores de quatro unidades (Ipiranga, Pindamonhangaba, Praia Grande e Ribeirão Preto), ministrando disciplinas tão diversas como Criatividade e Inovação, Projeto Integrador, Espanhol e Políticas Públicas. Formaram-se 15 equipes mistas com 8 alunos cada.

De acordo com a proposta inicial, a IES latino-americana almejava cinco encontros síncronos, o que se mostrou inviável devido às diferenças de horários de aulas, pois a maioria dos estudantes das Fatecs era do período noturno e as aulas na IES parceira ocorriam de manhã.

O coordenador da equipe PCI/Cesu/CPS orientou, durante o planejamento do projeto no mês de março de 2022, que se fizesse uma proposta mais simples. “*Hay que quedar sencillo*”, recomendou, considerando a curta duração das atividades (oito semanas) e as dificuldades em coordenar as agendas dos trabalhadores-estudantes das Fatecs com seus colegas latino-americanos. Além do gerenciamento de tempo, havia os desafios de lidar com a plataforma indicada para as interações (Lark) e com a língua espanhola.

Apesar dos avisos da coordenação da equipe PCI/Cesu/CPS, os professores da IES parceira exigiram de seus estudantes um projeto completo, com pesquisa primária e secundária e uma variedade de ferramentas para análise de cenário tão extensa que seria impossível realizar em colaboração com os colegas brasileiros. Eram 13 itens: ficha de antecedentes; matriz de antecedentes; entrevista com produtores locais (segmento do turismo); observação não participante AEIOU; matriz de insights; matriz PESTAL; definição de problemática; ficha de referentes; matriz de referentes;

mapa da empatia (chamada em espanhol de *tabla de perfil de usuarios*); painel de metáforas e atributos e painel da proposta de valor.

Só foi possível conhecer a lista completa das ferramentas solicitadas porque uma estudante postava na plataforma Lark, semana a semana, a produção de sua equipe conforme orientação do professor na IES latino-americana. Ela se comunicava mais na plataforma, e em espanhol e português, pois é filha de brasileiros.

Um dos principais entraves ao projeto foi a dificuldade, nas reuniões de planejamento realizadas no mês de março entre coordenação de internacionalização e professores da IES parceira, coordenação e professores das Fatecs e coordenação da equipe PCI/Cesu/CPS, em desenhar uma tarefa principal simples e exequível pelos estudantes das duas instituições. Aparentemente a proposta de reuniões para *brainstorming* e elaboração de uma apresentação em Power Point com propostas de solução à problemática apontada pelos estudantes da IES latino-americana foi aceita, mas não foi o que se viu durante a execução do projeto – o que deixou professores e estudantes brasileiros “perdidos”, sem saber se o que estavam produzindo seria ou não aproveitado pelos colegas parceiros.

A interação inicial (*rompehielo*) foi realizada em uma reunião síncrona muito animada no início de abril de 2022, com estudantes da IES parceira tentando se comunicar em português e alunos das Fatecs “*arriesgando el español*”. Porém, o recesso na terceira semana de abril nas Fatecs gerou uma interrupção de trabalhos por parte dos estudantes brasileiros. Houve uma falha na comunicação: os parceiros não foram informados do recesso de uma semana nas Fatecs e os alunos da IES latino-americana ficaram decepcionados porque não tinham retorno dos colegas Fatecanos. Algumas equipes de estudantes, no entanto, trabalharam mesmo no recesso. Mas não foi o que ocorreu na maioria dos grupos, o que gerou desconforto.

A coordenação da equipe PCI/Cesu/CPS pediu desculpas por esse mal-entendido aos professores da IES latino-americana e os professores das Fatecs se colocaram à disposição prontamente, logo após a retomada das aulas, interagindo no grupo de WhatsApp de professores envolvidos no projeto, na plataforma Lark e orientando seus estudantes a se comunicarem sempre com os colegas para realização da tarefa principal.

Mas, como já mencionado, não ficou claro para todos sobre “como” fazer a atividade colaborativa, a tarefa principal do projeto. Os estudantes brasileiros realizaram pesquisa secundária em sites, artigos científicos e reportagens sobre as problemáticas definidas em cada equipe, porém, sentiram falta de retorno dos colegas sobre se o material enviado estava de acordo com suas necessidades. A coordenação da equipe PCI/Cesu/CPS solicitou aos professores da instituição

parceira que as interações se concentrassem na plataforma Lark, mas não houve adesão por parte desses docentes.

Uma estudante da Fatec Ipiranga escreveu, no encerramento do projeto, no início de junho de 2022, o seguinte comentário para sua professora, via *chat* do Teams (e autorizou a publicação neste artigo, sem identificar seu nome):

Professora, enviamos os arquivos propostos, mas nenhuma das pessoas [da IES parceira] comentou sobre os trabalhos postos no Lark e nem comentaram no WhatsApp, então não temos como subir um arquivo com conclusão, também porque eles não nos enviaram os arquivos realizados por eles até o momento.

Outra aluna escreveu a seguinte mensagem no *chat* do Teams (e, igualmente, autorizou a publicação neste artigo, sem identificação):

Bom dia, professora! Desculpa, mas não conseguimos fazer um PowerPoint nem concluir o trabalho, porque os alunos [da IES parceira] não nos deram nenhum respaldo, nem muito menos nos apresentaram qual solução iriam dar para a problemática em questão. Para tal, precisaríamos que eles tivessem enviado uma cópia da conclusão da problemática já que nossa parte foi feita e eles nunca nos falaram se estava ok ou não. Tenho minhas dúvidas se eles pelo menos leram esses arquivos que lhes enviamos, pois na última reunião deixaram transparecer que não.

As equipes da Fatec Ipiranga fizeram pesquisa sobre promoção do turismo focado no artesanato e em esportes de aventura, verteram as informações de fontes oficiais e reportagens do português para o espanhol, subiram o Power Point com as sugestões para a problemática apontada (como fomentar o turismo fora de temporada) na plataforma Lark. Não houve retorno dos colegas e da professora orientadora na IES parceira. Por meio de mensagens no WhatsApp, a professora da IES latino-americana foi contatada várias vezes, para que desse um *feedback* sobre o material produzido pelos Fatecanos. A resposta vinha no tom “vou ver e comento” (mas o comentário não era divulgado).

Realizado na Biblioteca da Fatec Ipiranga em 19 de agosto de 2022 das 9h45 às 11h, o grupo focal envolveu três dos oito estudantes que atuaram no projeto. Três dos participantes já se formaram e dois estudam no período noturno, portanto, apenas os três que permanecem na faculdade e frequentam as aulas de manhã comentaram as questões levantadas pela professora. O que foi **bom**, para os alunos, foi se aprofundar por meio de pesquisas sobre o segmento do turismo, que não é costumeiramente abordado nas disciplinas do curso de Gestão Comercial. O estudante A, que foi líder de equipe em dois PCIs realizados no primeiro semestre de 2022 na Fatec Ipiranga, observou:

Encontrar soluções com a técnica do brainstorming é algo que se parece com o que vemos no mercado de trabalho. Isso foi o que mais gostei: propor soluções para fugir do turismo sazonal, levar a cultura daquele país para o mundo por meio de peças artesanais utilitárias ou de vestuário que os turistas compram. A estudante B resumiu: Um aluno [da IES parceira] me perguntou como era feito o artesanato com escamas de peixe no Brasil. Disse que não sabia, pesquisei e achei incrível descobrir e compartilhar.

A estudante C completou:

O artesanato é mais simples [nesse país] do que no Brasil [no sentido de agregar valor aos produtos, com consultorias de designers e organização dos artesãos em cooperativas, prática consagrada há décadas no Brasil]. Nossa equipe pesquisou e deu sugestões para os colegas tornarem os produtos mais sofisticados, além de implementar e-commerce das peças artesanais, especialmente os utilitários para a casa. Outra possibilidade apresentada foi estabelecer cooperativas de artesãos para firmar parcerias com ONGs e órgãos de governo e dessa forma exportar os produtos. Foi bom abrir a mente para novas soluções, como por exemplo o turismo gastronômico e de inverno para uma praia com águas geladas, que precisa movimentar visitantes também na baixa temporada. A análise de um ambiente externo fora do nosso país foi o melhor desse projeto.

E o que foi mais difícil? O líder de equipe respondeu:

A comunicação e o cronograma de cada etapa do projeto, que não estava claro sobre as fases. Houve ruídos de comunicação, nós pedíamos retorno dos colegas e não recebíamos. Apenas um aluno do grupo falava conosco por WhatsApp. Esperávamos um respaldo e não tínhamos a orientação da professora da instituição estrangeira.

A estudante B comentou:

Fiz apresentação com fotos no Lark e os colegas [da IES latino-americana] não fizeram o mesmo.

Essa parte de apresentação, complementar ao rompehielo inicial e importante como atividade intercultural (gostos, hábitos, vida cotidiana) não ocorreu no projeto. Esse é um erro que por vezes ocorre em Intercâmbios Virtuais e não deveria: “pular” a etapa de interação intercultural e seguir direto à tarefa principal, sem dar espaço para essas importantes trocas entre os colegas, que desenvolvem conhecimentos sobre a cultura do outro país e estabelecem laços de confiança ao trocar informações sobre alimentação, música, festas, hobbies...

Quanto ao que fariam de diferente, a estudante B foi a primeira a responder: *Elaborar um plano mais claro, com as etapas do trabalho e suas respectivas datas de entrega.* A estudante C completou: *Preparar não só o cronograma, mas também os estudantes, para que pudessem interagir melhor com os colegas de outro país.*

Aqui, nota-se uma importante contribuição dessa aluna madura, que já passou dos 40 anos. É importante desenvolver um “esquenta” antes mesmo do rompehielo com os estudantes, sobre traços culturais característicos do outro país e orientações gerais de conduta (como agir se os colegas não retornam mensagem, por exemplo).

Para o problema principal apontado pelos alunos e, também, no grupo focal dos professores das Fatecs – a dificuldade em definir a tarefa/ “entregável” de forma simples e clara, com etapas e

datas explicitadas no planejamento – tem-se uma observação: o alinhamento entre parceiros (professores da IES brasileira e estrangeira) é essencial para o bom andamento do projeto. E, como já citado, há que se planejar uma tarefa exequível no curto prazo de cinco semanas (descontando a semana do *rompehielo* inicial, a do recesso e a de encerramento/entrega final, havia apenas cinco semanas para elaboração do estudo de caso).

Os grupos demoraram muito – três semanas – para conhecer a problemática definida pelos colegas. E apenas em maio de 2022, um mês depois do *rompehielo*, tiveram um cronograma mais claro das etapas e entregáveis, após reunião de alinhamento realizada pelo coordenador da equipe PCI/Cesu/CPS com os professores da IES parceira e comunicada em grupo de WhatsApp para todos os docentes envolvidos.

Um arquivo de orientações sobre o trabalho final (Power Point com a descrição do tema, problemática e soluções propostas, bem como prazos de cada etapa) foi compartilhado no início de maio na plataforma Lark. Porém, muitos alunos sequer acessavam o Lark, definido em comum acordo como canal oficial de interação e postagem das produções dos grupos. Apenas uma docente da instituição parceira publicava, esporadicamente, mensagens na plataforma.

Uma das atividades proposta era a realização de reuniões síncronas para *brainstorming*. Dos 15 grupos, apenas cinco realizaram esses encontros. Fuso horário não era grande problema (apenas uma hora de diferença). Mais difícil foi conciliar as agendas dos trabalhadores-estudantes e, principalmente, o acesso ao Lark.

Os estudantes das duas instituições foram orientados a organizar reuniões, por exemplo, por chamada de vídeo em WhatsApp, Zoom ou Google Meet e registrá-las com um “*print*” de tela compartilhado no Lark. Nenhuma equipe postou esse registro; os professores das Fatecs ficaram sabendo das reuniões por conversas em aula com seus alunos.

Na Fatec Praia Grande, o professor responsável por conduzir o projeto mobilizou suas turmas em duas semanas distintas, reservando laboratório no seu horário de aula (manhãs de sábado) para a reunião síncrona no Lark. O encontro foi frustrado, pois apenas dois dos cinco grupos conseguiram a participação dos colegas latino-americanos.

Algo semelhante aconteceu com a professora da Fatec Ribeirão Preto, que reservou o concorrido laboratório no período noturno (19 às 20h) para a reunião no Lark. Apenas um dos cinco grupos interagiu com os colegas. O *chat* do grupo 4 da Fatec Ribeirão Preto teve interação entre alunos dos dois países, mas faltou a reunião síncrona para o *brainstorming*. No grupo 5, uma estudante latino-americana propôs que todos migrassem para a plataforma Miro e com isso a professora perdeu o controle das atividades.

(Talvez, se houvesse uma melhor comunicação no início do projeto sobre as plataformas com as quais os alunos da instituição parceira tinham mais familiaridade, houvesse mais sucesso com o uso da plataforma Miro).

Na Fatec Ribeirão Preto, a disciplina envolvida no PCI foi Políticas Públicas em Empreendedorismo, ministrada no sexto e último semestre do curso. Dessa forma, muitos alunos já se formaram e os demais estão cursando disciplinas em dias diferentes dos que a professora leciona na unidade. Por isso, o instrumento de pesquisa para avaliação do projeto pelos alunos pela ferramenta GDD (*good, difficult, different*) foi o questionário on-line, aplicado em agosto de 2022.

O Quadro 1 apresenta as contribuições de três alunos envolvidos no PCI na Fatec Ribeirão Preto, que participaram voluntariamente da pesquisa e autorizaram a publicação dos resultados no presente trabalho, desde que omitindo seus nomes e dados pessoais.

Quadro 1 - Contribuições dos alunos da Fatec Ribeirão Preto

	O que foi bom	O que foi difícil	O que faria de diferente
Aluno A	Gostei de conhecer mais sobre a cultura do outro país, da interação com os alunos e conhecer as políticas e projetos que possuímos no Brasil.	Inicialmente, além da comunicação, adaptar nossas ideias a cultura local, pois encontramos poucos materiais na Internet sobre a cidade pesquisada especificamente.	Eu aumentaria o período de desenvolvimento do projeto para 2 semestres, desenvolveria com mais algumas matérias, além de políticas públicas, como espanhol que contribuiria para a melhora na comunicação. Outras matérias também poderiam inserir outros temas nas soluções apresentadas no projeto.
Aluno B	Foi uma excelente iniciativa o intercâmbio. Foi pena ter sido tão pouco tempo.	Não foi uma relação tão fácil com os alunos, nós como brasileiros estávamos tentando uma relação mais próxima, tentando criar uma relação de amizade. O pessoal [do outro país] estava buscando uma relação mais técnica, tentando resolver a parte técnica do trabalho.	Eu procuraria mais opções pra ajudar o pessoal com suas dificuldades de turismo em baixa temporada. Gostaria de ter mais tempo pra ajudar com mais opções.
Aluno C	A atividade possibilitou um conhecimento mais prático da aplicação das políticas públicas, através dos projetos que pesquisamos e nos aprofundamos em grupo, trazendo assim, uma dinâmica diferente para a aula teórica, além do convívio mais próximo com os colegas que estavam tão distantes por conta da pandemia.	A comunicação com o grupo [do outro país] foi bastante prejudicada, pois precisávamos conciliar os dias e horários que todos estávamos disponíveis em período de aula, o que não aconteceu. Devido a isso, nem todos conseguiram discutir os pontos dos projetos com seus colegas do exterior.	O que faria de diferente no projeto: alinhar melhor os encontros, via videochamada, com os alunos para ambos os [países] entenderem os temas, o que cada grupo espera do outro (suas expectativas diante do tema proposto), trabalhar as soluções encontradas de forma inovadora e ter tempo hábil para apresentarem para todos.

Fonte: Os autores (2022)

Em síntese, sobre o que foi bom, os alunos ressaltaram: conhecimento da cultura do outro país, estudo sobre aplicação das políticas públicas brasileiras no turismo; intercâmbio cultural; dinâmica de aprendizado na disciplina e a integração entre os colegas da turma. Sobre o que foi difícil, a

comunicação foi o ponto crucial: Entender a cultura local do país estudado e adaptar ao projeto; alunos da instituição parceira em busca de informações mais técnicas e horários incompatíveis. No quesito “o que faria de diferente”, os alunos destacaram:

1. Aumento do período do desenvolvimento do projeto;
2. Inclusão de outras matérias no PCI (exemplo: espanhol);
3. Busca de opções para ajudar nas dificuldades com relação ao entendimento do tema do projeto;
4. Alinhar melhor os encontros via videochamada, para um melhor entendimento do tema e o que cada grupo espera do outro;
5. Trabalhar soluções inovadoras.

Diferentemente da Fatec Ribeirão Preto, que trabalhou com concluintes do curso de Gestão de Negócios e Inovação, os alunos da Fatec Praia Grande cursavam, quando do projeto, o terceiro semestre do curso de Comércio Exterior e foram orientados no escopo da disciplina de Projeto em Comércio Exterior II. A turma de 19 alunos foi distribuída em 5 grupos com três a cinco alunos cada.

Num primeiro momento, ao tomarem conhecimento do escopo definido, foram orientados a estudar e pesquisar sobre as temáticas relacionadas ao turismo sustentável, visando identificar casos brasileiros bem-sucedidos que pudessem ser levados aos alunos parceiros, com o objetivo de discutirem as propostas e dar, em conjunto, os encaminhamentos adequados.

Os prazos e as tarefas foram cumpridos, o que gerou uma certa expectativa em poder compartilhar as descobertas e os frutos da pesquisa. Essa euforia foi gradativamente cedendo espaços para um pequeno grau de desânimo em virtude da dificuldade em se conectarem com os alunos parceiros. Os contatos e chamadas feitos pela plataforma Lark ficavam sem respostas ou, ocasionalmente, algum retorno tardio.

Foi firmada uma primeira data para *brainstorming* no Lark e comunicada a todos os envolvidos. Dos cinco grupos participantes, os alunos de apenas um grupo da instituição parceira cumpriram a agenda. Como os alunos da Fatec Praia Grande são do período noturno, e em virtude de boa parte trabalharem durante o dia, as reuniões síncronas foram propostas aos sábados, até para aproveitar o horário da disciplina de Projeto em Comércio Exterior II. As ausências dos estudantes da instituição parceira foram justificadas como sendo sábado um dia impossível para eles.

Em uma nova tentativa de contato, foi agendada e comunicada nova data para a troca de experiências, durante a semana, à noite, também sem muito sucesso e, novamente, somente com um grupo atendendo à chamada para reunião síncrona na plataforma Lark. Ressalta-se que também houve a tentativa de comunicação entre professores, e da mesma forma, sem muito êxito.

Esgotadas as tentativas de contato, até em virtude do prazo determinado para o final do projeto, apenas dois grupos concluíram todas as etapas, e mesmo assim, a tarefa final que era a construção de um arquivo, sugerido como um Power Point, destacando os principais pontos abordados

e encaminhados no *brainstorming*, foi realizada, concluída e postada unicamente pelos alunos da Fatec Praia Grande na plataforma Lark.

Em virtude desse cenário, optou-se em fazer o grupo focal com os cinco alunos que participaram dos dois grupos que atenderam a todas as fases. A reunião ocorreu na Fatec Praia Grande, em 24 de agosto de 2022. De uma forma sintetizada, os participantes relataram que a experiência, mesmo com as dificuldades apresentadas, foi boa. Um estudante fez questão de destacar que:

é muito importante esse intercâmbio com alunos de fora do Brasil para a gente enxergar outras realidades.

Foi destacado por todos os presentes a comunicação imprecisa quanto ao que se esperava como entrega de pesquisa, como o que se apresenta nesta fala:

a gente desenvolveu o projeto dentro da temática, conforme nos foi solicitado, pesquisamos qual era o cenário no Brasil e apresentamos cases que iriam servir de base para a construção dos projetos deles, porém, o que nos pareceu, é que os alunos tinham outro tipo de expectativa quanto ao que nós entregaríamos a eles. Literalmente ficou claro que eles esperavam outros tipos de encaminhamento, como por exemplo, citado por um deles, algo relacionado a possíveis abordagens utilizando realidade virtual.

Outra dificuldade apontada foi o idioma, pois alertaram para a ausência de uma boa base do espanhol (em curso) e tampouco os alunos de lá do português. Mesmo assim, conseguiram se comunicar, mas em alguns momentos da conversa havia a necessidade de parar e buscar o significado de algumas palavras que eram ditas.

Apesar de ter havido pouco tempo para interação entre os alunos, essa etapa foi importante pois tiveram a oportunidade de apresentar algumas realidades do turismo brasileiro e os parceiros também fizeram o mesmo em relação à temática central do trabalho. O ponto forte foi a troca de experiência.

Ficou claro para os alunos e isso foi colocado com muita ênfase por todos, que foram evidenciados dois cenários distintos: um com a entrega do que foi solicitado e outro com a percepção clara que não era o que eles efetivamente esperavam.

Avaliaram como positiva a experiência e se posicionaram favoráveis quanto à participação em novos projetos, a julgar todos terem participado pela primeira vez, mas expuseram a preocupação em afirmar que o projeto será mais efetivo se houver entendimento único sobre o que de fato é o escopo, possibilitando assim um distanciamento entre a expectativa e a frustração.

Importante ressaltar que o formato das reuniões (plataformas digitais) não foi um dificultador. O maior problema enfrentado foi a falta de comunicação, ou seja, entender quais seriam as

responsabilidades de cada parceiro envolvido e o cumprimento dos prazos que compuseram o planejamento do projeto.

O acompanhamento dos alunos participantes foi feito pela agenda de trabalho e prazos estabelecidos em comum acordo entre professor e alunos, atendendo sempre às demandas necessárias para o desenvolvimento do projeto, bem como, pela adesão e acesso à plataforma Lark.

Para os 21 alunos do quinto semestre do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Negócios e Inovação da Fatec Pindamonhangaba envolvidos no projeto, as atividades com os parceiros internacionais tiveram início em uma reunião na plataforma Lark, realizada no início da tarde, em horário comercial. Como a maioria dos alunos têm atividades laborais durante o dia, apenas um deles representou a Fatec no evento.

O projeto foi desenvolvido durante as aulas de espanhol, e contou como atividade avaliativa no semestre letivo. Os alunos foram convidados a utilizar a plataforma Lark, com a qual não tinham nenhuma experiência anterior. Resolveram por conta própria criar grupos no aplicativo WhatsApp, com a intenção de agilizar os processos.

Enquanto a orientação para os professores brasileiros era a de fazer uma pesquisa de maneira mais simplificada, a orientação das equipes parceiras parecia andar na contramão. Como desenvolvedores das questões-problema os colegas da IES parceira solicitavam respostas complexas a serem integradas em uma pesquisa que aparentemente já estava em andamento.

Os principais entraves às equipes da Fatec Pindamonhangaba se concentraram no idioma em si e no fato de que não estava claro para os alunos brasileiros o propósito das atividades. Este foi o principal fator desfavorável para o desenvolvimento dos trabalhos. Diante das dificuldades na interação entre as equipes e a insegurança dos alunos brasileiros sobre se a pesquisa realizada por eles estava adequada ao problema apresentado pelos colegas latino-americanos, os “entregáveis” foram oferecidos aos parceiros, embora não tenha havido nenhum *feedback* dos colegas da IES parceira finalizando o projeto. Para os alunos, este retorno é essencial.

Foram desenvolvidas atividades relacionadas ao turismo sustentável e ao empreendedorismo. Apesar de tudo, os estudantes consideraram positiva a experiência, pois os desafios foram superados e as pesquisas propostas (“entregáveis”) foram executadas. Os ruídos na comunicação aconteceram e interferiram no processo, pois os ambientes virtuais não permitem interpretar o tom e a intenção da mensagem.

Ainda assim, os resultados foram bastante satisfatórios, as atividades geraram apresentações orais dos estudantes na disciplina de língua espanhola e a experiência acadêmica internacional foi motivadora. Os alunos compreenderam a necessidade do idioma para os relacionamentos em geral,

sentiram-se agentes da transformação dentro do curso de Gestão de Negócios e Inovação, do qual fazem parte.

A seguir, o relato de uma das alunas participantes da equipe brasileira, da cidade de Pindamonhangaba, que estabeleceu uma relação de empatia com uma colega da universidade parceira. A aluna, que enviou um texto em Word para a professora em 22 de agosto de 2022, avalia a experiência internacional interessante. O tema abordado foi “Turismo Sustentável e Empreendedorismo”. Ela acredita que, no começo, *todos da nossa turma ficaram um pouco preocupados em saber como seria esse trabalho.*

O grupo do qual participou recebeu o tema de pesquisa “apicultura”. Quando foi adicionada ao grupo, seu pensamento foi: *Ai, meu Deus!*. No início dos trabalhos, descobriu que uma das integrantes do grupo já havia morado no Brasil, na cidade de Ubatuba/SP. Essa informação colaborou para o resultado. Porém, apesar de um dos integrantes conhecer a língua portuguesa, o trabalho deveria ser em espanhol. A estudante afirma ter sido difícil a comunicação em espanhol, mas esforçou-se ao máximo.

Sempre que precisava de ajuda, a aluna recorria à professora, à disposição para auxiliar no que fosse necessário. Sobre a parceria da equipe estrangeira, comenta que os colegas foram, de maneira geral, bem receptivos e compreendiam a dificuldade de comunicação. Afirma que a atividade chegou a ser descontraída e a equipe brasileira teve êxito na proposta de pesquisa estabelecida pelos parceiros.

Apenas sugere que o cronograma das atividades seja mais claro e objetivo. Porque isso facilitaria muito os trabalhos. *Com um cronograma bem definido, podemos sincronizar melhor os horários para reuniões, desenvolver um plano de ação, executar as tarefas com mais precisão e entregar a pesquisa adequadamente ao proposto.* Realizada pela oportunidade enriquecedora de aprender novas culturas e um novo idioma em uma experiência de intercâmbio internacional, a aluna agradece à Fatec e aos professores envolvidos. Seu desejo é que outros colegas da instituição tenham experiências como a sua.

O Quadro 2 apresenta as contribuições de quatro alunos da Fatec Pindamonhangaba. A sessão de grupo focal foi realizada em agosto de 2022, na plataforma Teams.

Quadro 2 - Contribuições dos alunos da Fatec Pindamonhangaba

	O que foi bom	O que foi difícil	O que faria de diferente
Aluno A	O contato com o idioma fora da faculdade e a oportunidade de adquirir conhecimentos com estrangeiros falantes de espanhol com assuntos que dificilmente seriam abordados na faculdade, mesmo que de maneira virtual. Utilizar, como fizemos, a aula de espanhol para fazer parte das pesquisas.	A falta e falha na comunicação, usamos o aplicativo Lark (onde eram feitos os contatos oficiais) e WhatsApp. Quando começávamos a ter contato pelo Lark, as pessoas respondiam no WhatsApp e vice-versa. Às vezes, parece que não entendiam a mensagem e o que foi comunicado e passavam outras informações diferentes, ou cobravam coisas que não estávamos sabendo.	A comunicação é facilitada quando conseguimos participar da reunião de quebra-gelo, eu não consegui participar porque estava no trabalho, então, oferecer um horário próximo ao das aulas seria interessante.
Aluno B	O PCI facilitou no sentido de oferecer a possibilidade de encontro entre os falantes. A facilidade de comunicação com referência ao idioma e de interagir com os falantes de outro país. O PCI proporcionou esses encontros que possivelmente não teríamos oportunidade sem a participação no projeto.	A falta de um cronograma de trabalho e de informações detalhadas. Apresentação do propósito do trabalho e apresentação final do projeto, com os resultados.	Antes de iniciar as atividades, passar para os alunos de ambos os países o programa de trabalho com exatamente o que diz respeito a cada equipe. Se o país parceiro é quem vai enviar o problema para pesquisa, que seja enviado com antecedência para que saibamos que tipo de informação estão buscando [...] precisamos de um cronograma com prazos, atividades e orientações específicas. A comunicação entre as equipes também é fundamental. Definição [...] de qual será o canal de comunicação, de preferência estabelecer um único. (continua...)
Aluno C	A experiência de ouvir o falante de outro país, perceber as diferenças entre o que é praticado didaticamente e com as vivências com os nativos falantes.	O tempo para a elaboração das pesquisas poderia ter sido maior e a comunicação mais assertiva.	O meio de comunicação precisa ser definido e que seja estabelecido um padrão dos entregáveis. Acredito que desta maneira o entendimento entre as equipes.
Aluno D	A experiência de ouvir o idioma fora da sala de sala e os temas propostos para pesquisa foram novos e diferenciados e acredito que não seriam abordados em nenhuma disciplina durante o curso. Acredito que foi uma experiência muito boa.	A falta de comunicação entre as equipes de trabalho, no meu grupo nós tentávamos estabelecer a comunicação e no grupo parceiro somente duas pessoas estavam interessadas em colaborar.	Sugiro sempre envolver o professor de espanhol. Pode seguir incluindo a atividade de pesquisa como trabalho na disciplina, como fizemos e que os contatos entre as equipes pudessem ser durante a aula de espanhol, dessa maneira disporíamos de mais tempo para dedicar às atividades.

Fonte: Os autores (2022)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relato de experiência buscou explorar a noção de “qualidade” ou “entrega” em Intercâmbios Virtuais. Como definir “qualidade” por meio da identificação de objetivos e resultados no planejamento, execução e avaliação de um Intercâmbio Virtual? A essa questão norteadora, as respostas podem parecer simples de mencionar, mas nem sempre fáceis de colocar em prática. Para um bom andamento do projeto, é preciso atentar para as seguintes diretrizes:

1. o planejamento precisa definir claramente objetivos de aprendizagem que se adequem às realidades de cada disciplina, ainda mais em projetos que envolvem vários professores de diversas disciplinas, em uma temática transdisciplinar (como foi o caso de “turismo e sustentabilidade”);
2. A execução do projeto demanda acompanhamento e diálogo constante entre os professores das instituições parceiras, para dirimir dúvidas e contornar dificuldades dos alunos assim que elas se apresentam. Também é essencial motivar os alunos a publicarem na plataforma de comunicação oficial, escolhida em comum acordo entre as instituições. Canais alternativos, como o WhatsApp, podem ser usados pelos grupos mistos, mas a produção deve ser registrada na plataforma oficial (seja Lark, Miro, Padlet ou qualquer outra, selecionada pelas instituições parceiras no planejamento do projeto);
3. A avaliação dos “entregáveis” deve ser feita conjuntamente pelas duas instituições. O feedback dos parceiros (alunos e professores) às tarefas elaboradas pelos colegas brasileiros é essencial para concluir um Projeto Colaborativo Internacional.

Como sugestão para trabalhos futuros, os autores acreditam que sejam fatores importantes para o êxito de um Projeto Colaborativo Internacional: estabelecer prazos claros e adequados às tarefas propostas; engajar as equipes a interagirem por meio de canal de comunicação oficial (e efetivamente utilizado por ambas as instituições) e, acima de tudo, definir regras claras para o desenvolvimento das atividades.

Não é possível “decalcar” um projeto de pesquisa já existente e vinculado a uma disciplina que se desenrola ao longo de vinte semanas para um Projeto Colaborativo Internacional, que ocorre de cinco a oito semanas. As atividades precisam ser desenhadas em parceria, com flexibilidade de ambas as instituições, considerando as características específicas de um Projeto Colaborativo Internacional: trabalho de pesquisa à distância, diferenças linguísticas, culturais, socioeconômicas, desafios de conectividade e aprendizagem de novas plataformas digitais.

O formato do “entregável” deve estar claro para todas as partes (professores das duas instituições e seus respectivos alunos) e as tarefas devem ser exequíveis no curto espaço de tempo, considerando ainda os desafios de comunicação em outro idioma, gestão de conflitos, familiaridade com novas plataformas digitais e organização de equipes internacionais, que devem desenvolver colaborativamente o trabalho de pesquisa de maneira remota.

Como contribuição aos professores que desejam iniciar ou aprimorar Intercâmbios Virtuais, os autores apresentam a ferramenta GDD (*good, difficult, different*), que se mostrou um instrumento simples e eficaz para diagnóstico e avaliação de resultados. Os grupos focais entre os docentes participantes do PCI e entre professores e seus alunos auxiliaram na avaliação da “entrega” ou “qualidade” do projeto relatado, para ressaltar pontos fortes e identificar pontos de melhoria para futuros Projetos Colaborativos Internacionais.

Os autores agradecem ao Prof. Dr. Márcio Roberto Camarotto, professor da disciplina Criatividade e Inovação. Colaborador para o desenvolvimento do PCI na Fatec Ipiranga, Camarotto apoiou os estudantes envolvidos no projeto relatado neste trabalho. Agradecemos, também, ao Prof. Dr. Osvaldo Succi Junior, pela revisão e apontamentos à versão final do texto.

REFERÊNCIAS

DE CASTRO, A.C.; CERVERÓ, A. Recursos digitales en la formación de maestros y maestras: los intercambios virtuales. REIDOCREA, Granada, v.8, n.2, p.61-74, 2019. Disponível em: <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/58499/8.2-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 13 ago.2022.

MANICKAM, D. Leadership is a privilege. Don't take it for granted. Medium, [s.l.], 30 out.2018. Disponível em: <https://divmanickam.medium.com/leadership-is-a-privilege-dont-take-it-for-granted-884b65bd2bb2>. Acesso em: 13 ago. 2022.

MANICKAM, D. The role of feedback in leadership. Forbes, Jersey City, 10 jun. 2019. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2019/06/10/the-role-of-feedback-in-leadership/?sh=132c9f061942>. Acesso em: 13 ago. 2022.

MINUTTI, A. L.; MUSSIO, S. C.; ANDRADE, T. I. de. O intercâmbio virtual como meio de aquisição de conhecimentos profissionais e culturais: sugestões de parcerias para a aprendizagem do espanhol em cursos de logística. Revista CBTeCLE, v.1, n.1, p. 107-119, jul.2021. Disponível em: <https://revista.cbtecle.com.br/CBTeCLE/article/view/343>. Acesso em: 16 set. 2022.

PATRÍCIO, P. S. Aprendizagem em equipes sobre perspectivas do Endomarketing: desafio team based learning (TBL). Fórum de Metodologias Ativas, São Paulo, SP, v.2, n.1, p.59-65, out.-nov. 2019.

PATRÍCIO, P.S.; SUCCI JUNIOR, O.; GRITTI, N.H.S. Projetos Colaborativos Internacionais: formando profissionais de excelência em âmbito global. In: Seminário Internacional de Educação, Tecnologia e Sociedade, Itaquaquecetuba, 2021. Anais [...] Itaquaquecetuba, Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba, p.1-5.

SUCCI JUNIOR, O. Projetos Colaborativos Internacionais na Unidade Superior de Graduação: a evolução dos intercâmbios virtuais no Centro Paula Souza. REGIT: Revista de Estudos de Gestão, Informação e Tecnologia, Itaquaquecetuba, v.14, n.2, p. 126-140, jul-dez. 2020. Disponível em: <http://www.revista.fatecitaqua.edu.br/index.php/regit/article/view/REGIT14-D9>. Acesso em: 16 set. 2022.