

## SENSEMAKING: PRODUÇÃO DE SENTIDO NA EXPATRIAÇÃO

**SHALIMAR GALLON, Dra.**

Doutorado em Administração – UFRGS  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR

e-mail: [shalimargallon@gmail.com](mailto:shalimargallon@gmail.com)  
<http://orcid.org/0000-0002-8830-4433>

21

**LUIZA BORTOLI FOSCHIERA, Dra.**

Doutorado em Administração – UFRGS  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - IFRS

e-mail: [luizabortoli@gmail.com](mailto:luizabortoli@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0003-0712-4623>

### RESUMO

A expatriação tem sido uma maneira eficiente de conduzir os negócios internacionais. Diversas pesquisas mostram, entretanto, os insucessos do processo, principalmente por efeito da necessidade de adaptação do empregado em outro país. Sugerem-se, pois, novos olhares teóricos para entender o processo de expatriação, tais como a teoria de *sensemaking* de Weick (1995). Com o objetivo de analisar o processo de expatriação à luz da teoria de *sensemaking* de Weick (1995), esse ensaio teórico apresenta argumentos que corroboram o entendimento de que a expatriação não é somente uma questão de adaptação do empregado e que as ferramentas gerenciais disponíveis não contribuem nem para o ajustamento do indivíduo, nem para o sucesso da expatriação. Esta relaciona-se com a criação de sentido e de uma identidade para o indivíduo, características importantes no desenvolvimento de *sensemaking*. Entende-se, portanto, que a adaptação do expatriado se vincula ao que a nova realidade passa a representar para ele e que as relações criadas facilitam o processo adaptativo. Como contribuição gerencial, mostra-se a simplicidade do conceito de expatriação, o qual é enquadrado em uma ideia temporal e territorial, evidenciando-se mais amplo do que concebido pela literatura.

**Palavras-Chave:** *Sensemaking*; Produção de Sentido; Karl Weick; Expatriação.

### SENSEMAKING IN EXPATRIATION

#### ABSTRACT

Expatriation has been an efficient way of conducting international business, however, much research shows the failure of its process, mainly due to the adaptation of the employee in the other country. To this end, new theoretical approaches to the process are suggested to understand the expatriation process, such as Weick's sensemaking theory (1995). To analyzes the expatriation process in the light of Weick's sensemaking theory (1995), this theoretical essay raises arguments to corroborate that expatriation is not only a matter of employee adaptation, and the managerial tools available do not contribute to the individual's adaptation neither to the success of expatriation. Expatriation is related to the creation of meaning and identity for the individual, which are important characteristics for the development of sensemaking. Therefore, we understand that the expatriate's adaptation will depend on what that new reality represents for him/herself and the relationships created will facilitate the adaptation process. As managerial contribution, we question the simplicity of the concept of expatriation, which is framed as a temporal and territorial concept, even though it is broader than presented in the literature.

**Keywords:** *Sensemaking*; Sense; Karl Weick; Expatriation.

## 1 INTRODUÇÃO

A expatriação é um processo corrente na condução dos negócios internacionais, assumindo papel estratégico na competitividade da empresa (CHIANG et al., 2018). Esse processo vem crescendo gradativamente, pois, de acordo com uma pesquisa internacional realizada pela Mercer (2010), 50% das empresas pesquisadas têm empregados expatriados há mais de 10 anos, sendo que 46% delas têm menos de 10 expatriados e 30% têm mais de 50. A mesma pesquisa prevê a continuidade do avanço da expatriação, assim como vem acontecendo desde 2008. Esse contexto mostra que a expatriação é uma realidade nas empresas multinacionais, havendo tendência de maior crescimento.

Para que o processo de expatriação alcance seus objetivos, é necessário enviar a pessoa mais adequada para obter bom desempenho na missão. Estima-se que, dos empregados enviados para o exterior, entre 20% e 40% retornam prematuramente de sua missão (MENDENHALL; ODDOU, 1985; TUNG, 1981). Conforme as teorias gerenciais, é possível que isso esteja relacionado com a escolha do candidato, pois seu perfil pode influenciar os resultados da missão. Dependendo de suas características pessoais e de suas habilidades técnicas e gerenciais, ele pode se adaptar com maior ou menor facilidade ao novo contexto cultural, situação que interfere em seu desempenho (MCCALL; HOLLENBECK, 2003).

Ao expatriado se requer que seja dinâmico, equilibrado e adaptável, para que consiga assumir as funções demandadas pela expatriação, por exemplo, lidar com um grupo formado por pessoas de outras culturas. Mesmo havendo cuidado na escolha do expatriado, a dificuldade de adaptação em outro país é grande, seja decorrente de aspectos culturais, laborais ou pessoais. Até aqueles que tiveram experiências internacionais anteriores, como viagens de negócio de curta duração, ou que moraram em outro país relatam que cada experiência é diferente das precedentes (GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013). Ainda que os expatriados saibam das dificuldades e estejam bem preparados, cada expatriação e cada lugar é único por suas peculiaridades e dificuldades.

O fracasso da expatriação não necessariamente decorre do retorno precoce da pessoa enviada a seu país de origem. A maior parte dos fracassos de expatriação está relacionada à adaptação do cônjuge ou da família; à adaptação do expatriado – quando ele não consegue atender as responsabilidades a ele atribuídas; à competência técnica insuficiente para o cargo assumido – quando o expatriado não se sente motivado para trabalhar no exterior; ao perfil do expatriado – por não atender as expectativas (técnicas, emocionais e/ ou gerenciais); à falta de habilidade para se comunicar e socializar com pessoas de outras culturas (MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987; BLACK; GREGERSEN; MENDENHALL, 1992). Pesquisas também indicam que o fracasso da expatriação está relacionado com o desligamento do empregado após seu retorno da missão, visto que o indivíduo não se sente valorizado pela empresa após ter realizado a expatriação (KRAIMER; SHAFFER; BOLINO, 2009; ODDOU; OSLAND; BLAKENEY, 2009; LIMA; BRAGA, 2010; GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013; COLLINGS; ISICHEI, 2018).

Nesse contexto, para melhor entender a expatriação, busca-se, por meio da teoria de *sensemaking* (WEICK, 1995), mostrar argumentos que corroboram a ideia de que a expatriação não é apenas uma questão adaptativa do empregado e de falta de ferramentas gerenciais eficazes para a adaptação do indivíduo. O presente estudo suporta que a expatriação está relacionada com a criação de sentido e de uma identidade para o indivíduo, sendo necessário lançar olhar processual sobre ela, ultrapassando a perspectiva gerencialista.

Conforme Weick (1995), a organização é um processo, um fluxo constante, continuamente produzido, de forma a se manter em permanente movimento. Por consequência, a organização não é mais vista como estática, como uma estrutura, mas como algo construído e desconstruído por pessoas que mantêm e compartilham, ou não, as mesmas crenças e os mesmos valores. Na visão do citado autor, uma organização é uma rede de significados intersubjetivos, compartilhados e sustentados pelo desenvolvimento e uso de uma linguagem comum e pela interação social. Ou seja, o que constitui uma organização é o compartilhamento de um significado entre um grupo de indivíduos e não determinada estrutura organizacional. Por conseguinte, na medida em que o expatriado lida com um ambiente incerto e volátil, entender a influência que ele exerce nesse novo contexto torna-se essencial para o sucesso da expatriação.

Weick (1995) observa que o *sensemaking* pode ser compreendido através de características ou propriedades que o distinguem de outros processos explanatórios como entendimento, interpretação e atribuição. É um processo baseado na construção de identidade; é retrospectivo; representa ambientes sensíveis; considera a influência da socialização; envolve continuidade; focaliza pôr e extrair informações indiretas; é comandado mais pela plausibilidade do que pela precisão. O *sensemaking* significa a produção de sentido, na qual agentes ativos constroem eventos sensíveis e sensatos e estruturam o desconhecido (WEICK, 1995). Para as pessoas interessadas no *sensemaking*, como os agentes o constroem, o que constroem, por que e com quais efeitos constituem questões centrais dessa teoria.

Segundo Weick (1995), a interpretação das organizações a respeito do ambiente em que estão inseridas pode ser realizada por modos determinados conforme as crenças dos gestores sobre a análise do ambiente externo e conforme a intensidade da interação ou intromissão da organização nesse ambiente, quer para compreendê-lo quer para modificá-lo. Quando a organização interage com o ambiente tomando atitudes que podem alterá-lo, é possível que isso afete as novas informações que ela obterá dele, com possibilidade de também afetar a posterior ação da organização em relação ao ambiente, o que pode influenciar as novas informações, configurando-a não como uma estrutura estática, mas como um processo dinâmico e complexo.

Considerando esse cenário, visa-se, por meio deste ensaio teórico, mostrar que a perspectiva processual do *sensemaking* possibilita perceber a expatriação de maneira ampla e dinâmica, assumindo que o insucesso da expatriação está relacionado com questões de identidade e criação de sentido e não somente com as práticas gerenciais oferecidas pelas organizações. A expatriação é uma interação de pessoas, em um contexto organizacional, que se modifica, é repleto de significados e recebe influências diversas. Almeja-se contribuir para a literatura e para as empresas que, ao adotarem uma visão fechada na tentativa de enquadrar problemas, dificuldades, frustrações e soluções dentro de manuais de Gestão de Pessoas (GP), não são coerentes com a dinamicidade do processo.

Nas próximas seções são expostas pesquisas sobre expatriação, a teoria de *sensemaking* (WEICK, 1995) e como ela embasa o processo de expatriação.

## 2 EXPATRIAÇÃO

A expatriação, analisada de acordo com sua raiz etimológica latina (*expatria* – fora da pátria), compreende todos os indivíduos que residem temporária ou permanentemente em um país diferente daquele onde nasceram (GONZÁLEZ; OLIVEIRA, 2011). Em uma perspectiva histórica, outrora os impérios enviavam pessoas para cuidar de terras distantes e a igreja

**Revista Eletrônica Ciências da Administração e Turismo || v.10, n.2, p. 21 – 37, Jul/Dez, 2022**  
católica mandava representantes para conquistar fiéis em lugares longínquos (MCCALL;  
HOLLENBECK, 2003; MCNULTY; BREWSTER, 2017).

Na gestão internacional, expatriado é o empregado enviado por uma empresa para viver e trabalhar em outro país, por um período de dois ou mais anos (CALIGIURI, 2000). Para Nevado (2003), expatriado é um novo tipo de executivo que entende diversas línguas e nelas se faz entender; é tolerante a diferentes culturas; interioriza e transfere a maneira de estar e de ser da empresa em que trabalha; com ou sem família, aprende a viver fora de seu lugar de origem e a ele se integra. A expatriação altera rotinas, costumes, valores pessoais. Construir nova rede de relacionamentos proporciona, tanto para o expatriado como para sua família, uma nova infraestrutura que os ajuda a estarem bem emocionalmente para enfrentarem os desafios (ZWIELEWSKI, 2009). A expatriação está conectada, portanto, também a fatores pessoais e não somente à saída do empregado do país de origem (ZWIELEWSKI, 2009).

Freitas e Dantas (2011) compartilham desse último conceito e o complementam, ao relatarem que a expatriação está relacionada a um sujeito que desenvolve as capacidades de se adaptar a culturas diferentes e de lidar com o desconhecido. As pressões psíquicas têm menor impacto em sua vida e ele consegue responder às exigências do novo cotidiano sem grandes desconfortos. Esses aspectos interligam-se à questão do perfil e da identidade do sujeito. Referindo-se a esses dois aspectos, as mesmas autoras expõem que expatriado é aquele indivíduo cujo aprendizado instrumental do mundo do trabalho contribui para que saiba lidar com mudanças frequentes, sem maiores alterações de sua identidade, ou seja, ele é um sujeito adaptável a novos ambientes.

O conceito de expatriação, no entanto, varia de acordo com a legislação de cada país. No Brasil, as empresas regem-se pela Lei nº 7.064, de 06 de dezembro de 1982, e pela Lei 11.962, de 06 de julho de 2009, que estabelece que os empregados contratados no Brasil e transferidos por seus empregadores para prestar serviço no exterior, por um período superior a 90 dias, são considerados expatriados (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 2012).

Diversificados conceitos caracterizam as missões internacionais, os quais diferenciam-se conforme o trabalho a ser desempenhado, a duração da missão, a quantidade de viagens a serem realizadas no período. Tudo isso demanda diversas políticas e práticas de gestão de pessoas (GP), tanto para amenizar as dificuldades de saída do próprio país, como para suprir as necessidades dos expatriados.

A expatriação compreende práticas como recrutamento e seleção; preparação e adaptação da família; treinamento técnico e cultural; fornecimento de documentos a todos os envolvidos; gestão de desempenho, carreira e conhecimento; remuneração; suporte psicológico (FLYNN, 1995; MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987; ODDOU et al., 2009; GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013; KNOCKE; SCHUSTER, 2017; TUNG, 2016; PINTAR; MARTINS; BERNIK, 2017; SUUTARI et al., 2018; CHIANG et al., 2018; TAHIR; EGLESTON, 2019). Essas variáveis conectam-se ao sucesso da missão (FLYNN, 1995).

A expatriação propicia vantagens tanto para a empresa quanto para o empregado (CHIANG et al., 2018): para a organização – desenvolvimento de liderança; expansão do mercado; solução de problemas; desenvolvimento da empresa (ODDOU et al., 2009) e para o empregado – realização profissional, pois implantar um projeto internacional é um grande desafio; exposição de sua capacidade e qualificação. (GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013; PINTAR; MARTINS; BERNIK, 2017). O empregado, ao aceitar a

**Revista Eletrônica Ciências da Administração e Turismo || v.10, n.2, p. 21 – 37, Jul/Dez, 2022**  
expatriação, sente-se mais valorizado pela empresa e, por consequência, tende a se comprometer mais.

Franke e Nicholson (2002) realizaram uma pesquisa sobre os aspectos levados em consideração na seleção de candidatos à expatriação, tendo listado 15 variáveis. Eles observaram que, na seleção dos candidatos, as práticas de GP privilegiam competência técnica, desempenho em projetos anteriores, capacidade gerencial e independência de opinião. Os aspectos familiares e o domínio da língua estrangeira são, geralmente, pouco considerados pela empresa. Os mesmos autores ressaltam que a competência técnica é um requisito imprescindível para o desempenho das atividades empresariais, mas pode não ter ligação com o sucesso da expatriação. Eles também salientam que o suporte ao cônjuge e à família é o aspecto mais negligenciado na seleção do candidato (MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987; FLYNN, 1995; FRANKE; NICHOLSON, 2002; TAHIR; EGLESTON, 2019). Destaca-se, porém, a importância de incluir a família como um dos itens avaliados na seleção (TAHIR; EGLESTON, 2019), pois ela pode impactar o sucesso da expatriação.

McCall e Hollenbeck (2003) realizaram uma pesquisa para detectar a existência de alguma peculiaridade da infância que ajudasse a traçar o perfil do expatriado. Esses autores acreditavam que as pessoas cujos pais, no início de suas vidas, costumavam viajar bastante ou tinham sido expatriados, teriam maior facilidade de adaptação e se mostrariam mais dispostas a viajar. Essa relação, no entanto, não ficou estabelecida, pois outros entrevistados, que pouco tinham saído do país e cujos pais não tinham incentivado viagens, revelaram igual desejo de serem expatriados e tiveram missões bem-sucedidas. Deve-se considerar, portanto, a predisposição e a motivação para o trabalho global (CALIGIURI; BONACHE, 2015).

Um dos principais fatores da seleção pondera se o expatriado está disposto ao intercâmbio cultural, visualizando três habilidades: (1) habilidade de preservação de si, como cuidados com o estresse e ter autoconfiança, saúde mental e controle psicológico; (2) habilidade para novos relacionamentos com pessoas de diferentes culturas, destacando-se a comunicação, a socialização e a confiança nos nativos; (3) habilidades cognitivas que permitam fazer o diagnóstico do ambiente local e das redes sociais (BLACK; MENDENHALL, 1990). A questão da adaptação à cultura está relacionada às pessoas que, quando viajam, querem que o outro país se adapte aos estrangeiros. Tal percepção pode resultar em frustração. É importante que a pessoa se adapte à cultura local e vivencie esse momento diferenciado, aprendendo com os empregados locais e aproveitando o que eles têm a oferecer de inusitado.

A pessoa deve estar aberta para entender a cultura local, por exemplo, em determinados países, o relacionamento com pessoas do sexo oposto é bem restrito, como nos Emirados Árabes Unidos onde há punição para solteiros de um e outro sexo que não são parentes e moram na mesma casa (Haak-Saheem, 2016). É importante analisar o risco ao qual o expatriado é submetido, em alguns locais, nas questões referentes a gênero, cor, etnia, estrangeirismo (TUNG, 2008; GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013; FRAGA; GALLON; VAZ, 2021). As expatriadas, por vezes, sofrem mais assédio no local de trabalho do que os homens (BADER; FROESE; KRAEH, 2018). Essas dificuldades devem ser discutidas antecipada e abertamente com o candidato para que ele tenha uma visão realista do trabalho a ser assumido e de seu o impacto no potencial avanço na carreira (TUNG, 2008). Aspectos culturais de cada país influenciam o aceite do candidato, como a religião e alimentação. Igualmente o clima ou muito quente ou muito frio interfere na opção a ser feita. Ressalta-se ainda a conduta social, pois os expatriados estão representando a empresa e não viajando a passeio. Por conseguinte, o excesso de festas e de bebida alcoólica deve ser controlado, mesmo nos dias de folga.

Estudos sobre a expatriação mostram que, nesse processo, há muitas dificuldades a serem superadas pelos executivos, pois elas podem comprometer toda a missão. Tung (1981) explica que os índices de insucessos de expatriação variam entre 25% e 40% em relação às expatriações realizadas. Tal situação compromete os negócios e as estratégias da empresa, pois a expatriação é uma operação de alto custo, principalmente quando está associado a uma operação malsucedida (TUNG, 1981).

Outros fatores relacionados à gestão desse processo podem estar associados ao insucesso da expatriação: (1) planejamento inadequado para a expatriação e repatriação do executivo e de sua família; (2) elementos financeiros e benefícios, pois quando eles não superam as expectativas do indivíduo pode haver desmotivação; (3) critérios de seleção que não levam em conta a missão a ser desempenhada, mas critérios pré-definidos de seleção (DERESKY, 2004); (4) dificuldades em gerenciar a repatriação e ter um plano de carreira adequado para repatriados levam à subutilização do empregado e ao desgaste do processo (DERESKY, 2004; ODDOU et al., 2009; TAHIR; EGLESTON, 2019).

Black e Gregersen (1999) realizaram uma pesquisa com 750 expatriados americanos e japoneses e destacaram que de 10 a 20% deles retornaram antes do prazo determinado pela empresa, em decorrência da insatisfação com o trabalho ou de dificuldades de adaptação ao outro país e, aproximadamente, um terço desses não correspondeu às expectativas da empresa em relação a seu desempenho. Os autores também verificaram que um quarto dos empregados que completaram a expatriação deixou a empresa em até um ano após a repatriação. Essa taxa de *turnover* corresponde ao dobro daquela referente a gestores não expatriados (BLACK; GREGERSEN, 1999).

Outros estudos indicam que cerca de 25% dos expatriados demitem-se ao retornar de um trabalho internacional por causa de dificuldades associadas ao ajustamento ao país e/ou à organização de origem e que quase um terço dos repatriados americanos demite-se nos dois anos seguintes à repatriação (BLACK; GREGERSEN, 1999). Esse alto índice de desligamento da organização pode vincular o processo de expatriação a um aspecto negativo, levando outros empregados a serem resistentes a aceitar uma missão internacional e, por consequência, comprometendo as estratégias de gestão global da empresa (BLACK; GREGERSEN, 1999; KRAIMER; SHAFFER; BOLINO, 2009; ODDOU et al., 2009; COLLINGS; ISICHEI, 2018).

Ao ocorrer a demissão de um repatriado, a empresa perde capital humano e financeiro, pois a expatriação é um processo de alto custo, e também vê prejudicada sua competitividade no mercado, pois, geralmente, os expatriados que se demitem são contratados por empresas concorrentes (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001; GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013). Nesse cenário, a organização estaria preparando empregados para seus concorrentes e, conseqüentemente, fornecendo a eles vantagem competitiva.

Alguns problemas decorrentes da expatriação não são considerados nem devidamente adequados pela GP, induzindo esse processo a acontecer com menor frequência (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001; KRAIMER; SHAFFER; BOLINO, 2009; GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013). Estrategicamente, a adaptação do expatriado no estrangeiro e sua retenção após a repatriação são desafios importantes para as organizações internacionalizadas.

### 3 SENSEMAKING: PRODUÇÃO DE SENTIDO NA ORGANIZAÇÃO

**Revista Eletrônica Ciências da Administração e Turismo || v.10, n.2, p. 21 – 37, Jul/Dez, 2022**

*Sensemaking* foi abordado por Weick (1995), a fim de compreender o sentido produzido pelos indivíduos. O foco de análise de trabalhos que usam o *sensemaking* é sempre o indivíduo, pois ele é o criador de sentido. Suas inferências, entretanto, podem ser extrapoladas para o âmbito organizacional, visto que a organização é produzida pelas pessoas, por serem elas que, coletivamente, produzem sentido. Weick (1995) oferece contribuições em relação à teorização e aos estudos relativos aos processos organizacionais (BAKKEN; HERNES, 2006).

O termo *sensemaking* pode ser conceituado como um processo de fazer sentido, o qual envolve autoria e interpretação, criação e descobrimento (WEICK, 1995), ou como um processo do pensamento, que utiliza a avaliação retrospectiva para explicar surpresas (LOUIS, 1980). Weick (1995) entende que *sensemaking* é diferente de interpretação, considerando que a última é um componente da primeira.

A interpretação está relacionada com os sentidos de descoberta e de passividade. O *sensemaking* possui características ativas e de inventividade, por isso “criar sentido diz respeito às formas como as pessoas geram o que elas interpretam” (WEICK, 1995, p. 13). Conforme o citado autor, quando as pessoas discutem sobre a interpretação, elas acabam assumindo que o objeto a ser interpretado é algo evidente, dando a ideia de uma atitude mais imparcial e passiva. De modo mais amplo, o *sensemaking* enfatiza a ação, a atividade e a criação que originam o que será interpretado e reinterpretado (WEICK, 1995).

Ainda sobre os conceitos relacionados ao termo, destaca-se a visão de Gioia (1993 apud WEICK, 1995) que descreve *sensemaking* como uma interação recíproca entre a busca de informação, a atribuição de sentido e a ação. No âmbito corporativo, o *sensemaking* é um processo necessário para que os membros de uma organização possam entender ou compartilhar entendimentos sobre as características da organização, sobre o que ela faz de maneira adequada e o que ela faz de modo errado, quais são os problemas que ela enfrenta e como poderia resolvê-los (FELDMAN, 1989 apud WEICK, 1995).

Ao se entender *sensemaking* como um sentido baseado na ação, é preciso salientar que ele também corresponde a uma ação já vivida pelo indivíduo ou às experiências a que ele foi submetido. Conforme Bateson (1972 apud GIOIA, 2006), um explorador não pode saber o que está explorando sem tê-lo explorado. Isso enfatiza o sentido da experiência vivida na formação do *sensemaking*, razão pela qual ele se caracteriza como um fluxo intermitente, que está sempre em andamento (WEICK, 1995). *Sensemaking* permite às organizações a aprendizagem por meio da reinterpretação das falhas, ao invés de considerá-las ameaças à eficiência (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

A construção de sentido passa, portanto, por um esquema interpretativo e organizacional da realidade, o qual é complexo, pois envolve ideologias, métricas e normas que permitem alcançar melhor a realidade. Cada indivíduo tem sua própria realidade, pois cada um atribui uma interpretação e um sentido diferente a coisas distintas, cada um assume uma identidade simbólica realizada em determinado contexto social. Entende-se, por conseguinte, que os indivíduos dão sentido às coisas vendo o mundo ao qual já propuseram o que acreditam, pois *sensemaking* trata dos jeitos como as pessoas geram o que elas interpretam (GIOIA, 2006).

*Sensemaking* não é apenas um processo de interpretação do ambiente, e sim um processo de criação do ambiente. *Sensemaking* é buscar criar sentido para uma situação que inicialmente não faz sentido. Para entender isso, Weick (1995) conta o evento da síndrome da criança espancada, no qual um radiologista, baseado em um histórico de seis crianças, percebeu que elas estavam sendo maltratadas pelos pais. Ele publicou artigos, em congressos de radiologia, para mostrar que crianças estavam sendo maltratadas pelos pais, entretanto esse

**Revista Eletrônica Ciências da Administração e Turismo || v.10, n.2, p. 21 – 37, Jul/Dez, 2022**  
público específico permaneceu indiferente aos dados apresentados. Mais tarde, outro médico aprofundou a análise dos resultados e os apresentou em um congresso de pediatria, no qual houve grande repercussão, impulsionando inclusive a elaboração de leis visando proteger as crianças dos maus-tratos dos pais.

Para Weick (1995), esse evento representa o *sensemaking* por seis fatores: (i) é um fluxo contínuo de eventos, um conjunto discrepante de pistas, alguma coisa que não encaixava; (ii) as pistas discrepantes são percebidas quando alguém olha para trás, para a experiência passada, sendo retrospectivo o ato de olhar ; (iii) especulações plausíveis são oferecidas para explicar as pistas e sua relativa raridade; (iv) o evento torna-se parte do ambiente da comunidade, pois foi criado um objeto que, a princípio, não está ‘lá fora’, mas está lá para ser notado; (v) as especulações não geraram atenção direta, porque as observações foram feitas por radiologistas, que têm pouco contato social com pediatras e famílias com crianças, sendo esse contato crucial para a percepção dos problemas; (vi) os sentidos compreendem assuntos de identidade e de reputação dos envolvidos. A síndrome da criança espancada é, portanto, uma instância de *sensemaking*, porque abrange construção de identidade; retrospectividade; representação em ambientes conscientes; socialização; acontecimentos; foco em sinais e extração deles; direção pela plausibilidade ao invés de exatidão, que são sete propriedades importantes nesse conceito.

De acordo com Weick (1995), a primeira propriedade diz respeito à plausibilidade que se fundamenta na construção de identidade, pois ambas são constituídas fora do processo de interação. A troca por interações é a troca entre as definições do *self*. O indivíduo que faz sentido é um quebra-cabeça em construção, sob contínua redefinição, coincidindo em apresentar um *self* para os outros e tentando decidir qual *self* é mais apropriado (WEICK, 1995). O *self* dos indivíduos e suas identidades pessoais são formados e modificados, em parte, pelo modo como eles acreditam que os outros veem as organizações para as quais eles trabalham.

A plausibilidade é importante para a obtenção de aprendizagem, já que o fluxo de experiência do qual a ação faz parte não para (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005; WEICK, 1995). Focar o *sensemaking* significa representar uma organização pela experiência que está acontecendo, desconhecida e imprevisível. A plausibilidade captura realidades de fluxo, equivocidade, transitoriedade, reabilitação, desdobramentos e emergência, que são frequentemente obscurecidas por linguagens de substantivos, quantidades e estruturas (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

*Sensemaking* refere-se também à retrospectividade que é o sentido da experiência vivida, pois remete à ideia de que as pessoas somente podem saber o que estão fazendo após terem feito (WEICK, 1995). Por exemplo, uma enfermeira usa a retrospectividade para fazer sentido de uma situação que ela está observando às onze horas. Ela relembra como o paciente estava há duas horas. Os sintomas não são descobertos às onze horas, mas são criados, nesse horário, pela revisão de observações anteriores (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Outra propriedade de *sensemaking* aborda os ambientes conscientes. Ela evidencia que as pessoas oscilam na tentativa de mostrar como os supostamente duros, concretos, tangíveis aspectos da vida organizacional são dependentes de construções subjetivas, no entanto contrabandeiam definições realistas que interpõem limitações e objetos que existem independente das construções subjetivas, pois as pessoas criam e encontram o que elas esperam encontrar (WEICK, 1995). De modo similar, as pessoas, no contexto organizacional, criam e são criadas pelo ambiente em que estão (PONDY; MITROFF, 1979).

*Sensemaking* nunca é solitário, porque aquilo que uma pessoa faz internamente é concernente aos outros, até mesmo monólogos e comunicações de uma via presumem uma

**Revista Eletrônica Ciências da Administração e Turismo || v.10, n.2, p. 21 – 37, Jul/Dez, 2022**  
audiência. Existe, portanto, neste processo, forte qualidade reflexiva pois as pessoas estabelecem o sentido das coisas pela visão de um mundo ao qual elas já impuseram suas crenças (WEICK, 1995).

Quando se discute *sensemaking*, é fácil esquecer que o pensamento humano e o funcionamento social são partes essenciais um do outro. Uma organização é uma rede de significados subjetivos compartilhados, sustentados pelo desenvolvimento e pelo uso de uma linguagem comum e pela interação social diária (WEICK, 1995). Pensamentos, sentimentos e comportamentos dos indivíduos são influenciados pela atual, imaginada ou implicada, presença dos outros, por conseguinte a socialização é outra propriedade do *sensemaking*.

Outra propriedade citada por Weick (1995) são os acontecimentos, pois *sensemaking* nunca começa, visto que é um processo intermitente que está sempre em andamento. Quando as pessoas estão envolvidas em fluxos de trabalho, elas raramente ficam indiferentes ao que passa por elas, sendo que a realidade dos fluxos se torna aparente quando os projetos são interrompidos. A interrupção de um fluxo tipicamente induz uma reposta emocional, a qual abre caminho para a emoção influenciar o *sensemaking* (WEICK, 1995). Precisamente por serem os fluxos em andamento interrompidos, o *sensemaking* é infiltrado por sentimentos.

*Sensemaking* é focado em sinais e deles extraído. Essas estruturas simples, familiares são sementes das quais as pessoas depreendem um senso maior do que pode estar acontecendo (WEICK, 1995). O que um sinal extraído irá tornar-se depende de dois tipos de contexto: primeiro, o contexto afeta o que é extraído como sinal, um processo; segundo, o contexto afeta a forma como os sinais extraídos são interpretados. O *sensemaking* não deve, portanto, apenas acompanhar de perto o social, mas também englobar o contexto (WEICK, 1995).

Um modo diferente de falar sobre *sensemaking* é analisar a existência de três níveis de *sensemaking*, acima do nível individual de análise, sendo eles o intersubjetivo, o subjetivo genérico e o extrassubjetivo. Indicações de intersubjetividade são evidentes em expressões como trocas, comunicação contínua e participantes que interagem entre si (WEICK, 1995). Existem muitas referências à subjetividade genérica nas referências para entendimento compartilhado, assuntos de interesse comum, *self* coletivo, cultura organizacional, papéis e restrições de comunicação na forma de regras (WEICK, 1995). Há referências simultâneas ao sentido que é produzido e às formas que o produzem.

As organizações são como entidades desenvolvidas e mantidas somente através de atividades de comunicação contínuas, ou seja, a comunicação é a organização (WEICK, 1995). Se as atividades de comunicação param, a organização desaparece. Se a comunicação se torna confusa, a organização começa a funcionar mal. Somente em virtude da comunicação contínua, as trocas e interpretações da intersubjetividade e os entendimentos compartilhados da subjetividade genérica são desenvolvidos e mantidos (WEICK, 1995). O nível da extrassubjetividade refere-se à cultura, ou seja, um *self* genérico que desempenha papéis (WEICK, 1995).

A intersubjetividade é uma mistura de entendimentos intersubjetivos vívidos e únicos e de entendimentos que podem ser pegos, perpetuados e ampliados por pessoas que não participaram da construção intersubjetiva original (WEICK, 1995). Nas organizações, as pessoas podem ser substituídas umas pelas outras, mas essas substituições nunca são completas, pois sempre existe alguma perda de entendimento conjunto, quando o intersubjetivo é traduzido para o genérico. Conforme Weick (1995), a organização fica acima do movimento entre a intersubjetividade e a subjetividade genérica, porque, quando se observam as organizações como entidades que se movem continuamente entre a

**Revista Eletrônica Ciências da Administração e Turismo || v.10, n.2, p. 21 – 37, Jul/Dez, 2022**  
intersubjetividade e a subjetividade genérica, parece existir um núcleo comum que habilita a representar a configuração na qual ocorre *sensemaking* organizacional.

As organizações “são redes de ação coletiva, empreendidas em um esforço para formatar o mundo e as vidas humanas. O conteúdo da ação é significado e coisas. Uma rede de ação coletiva se diferencia de outra pelo tipo de significados e produtos socialmente atribuídos a uma dada organização.” (CZARNIAWSKA-JOERGES, 1992, p. 32 apud WEICK, 1995).

#### 4 **SENSEMAKING NO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

Ao observar a relação da expatriação com *sensemaking* surge uma importante discussão. Ao compreender *sensemaking*, percebe-se que o conceito de expatriação é simplista para a complexidade do processo. O conceito gerencial utilizado pelas empresas e pela legislação brasileira enquadra a expatriação como uma prática temporal e geográfica, no entanto, ao se analisar a diversidade interna do país ou até mesmo dos estados, esse conceito mostra-se elementar frente à pluralidade envolvida. O conceito mais utilizado na literatura expõe a expatriação como o ato de um empregado ser enviado para trabalhar fora de seu país de origem por mais de um ano. A primeira análise a ser feita refere-se ao tempo a considerar. Essa delimitação decorre das leis trabalhistas, pois, após 90 dias de trabalho no estrangeiro, os empregados tornam-se legalmente expatriados e isso implica o recebimento de benefícios e de remuneração específicos. Logo, duas questões surgem: (i) na tentativa de burlar a lei, as empresas enviam os empregados ao exterior, decorridos 90 dias, solicitam seu retorno ao Brasil, e, após alguns dias, a mesma pessoa é enviada novamente ao outro país; (ii) a adaptação, as expectativas e a frustração independem do tempo que o empregado permanece no exterior, mesmo que a pessoa fique 90 dias ou 100 dias fora, ou fique indo e vindo em períodos de 90 dias. A criação de sentido para o expatriado é contínua, sendo interpretada e reinterpretada, a despeito dos possíveis períodos de retorno ao país de origem. O conceito de expatriação independe do tempo que a pessoa fica fora do país, pois essa é apenas uma delimitação jurídica.

Outra análise importante é a limitação geográfica contida no conceito. Em países com grande diversidade cultural essa restrição mostra-se simplista e até mesmo fora de questão. No Brasil, por exemplo, as empresas que enviam pessoas para trabalhar em filiais em outros estados deveriam considerar essa ação como uma expatriação, devido à considerável diferença cultural entre as unidades federativas. Diferenças econômicas, sociais e culturais são também observadas dentro do mesmo estado. No Rio Grande do Sul, para exemplificar, nota-se significativa diferença cultural entre a serra, a fronteira e a região metropolitana. Por conseguinte, limitar o conceito de expatriação ao viver e trabalhar fora do país de origem evidencia-se uma concepção reducionista. O conceito relaciona-se com a troca de organização, de colegas de trabalho, de círculo social, o que não está vinculado exclusivamente à mudança de país.

Entende-se que a adaptação do expatriado – uma das principais causas de fracasso do processo – ocorre em consequência daquilo que a nova realidade passa a representar para ele, ou seja, as relações que forem estabelecidas com as pessoas dentro ou fora da empresa facilitarão, ou não, sua adaptação. Se essas interações permitirem a criação de um significado que tenha sentido para o sujeito, o expatriado terá mais facilidade de adaptação e uma expatriação mais bem sucedida.

Aa criação de sentido perpassa a interação das pessoas: se elas mudam, as relações mudam e o sentido também. Isso está vinculado à criação de identidade que essa relação

**Revista Eletrônica Ciências da Administração e Turismo || v.10, n.2, p. 21 – 37, Jul/Dez, 2022**  
permitirá ao sujeito. A teoria de *sensemaking* (WEICK, 1995) aborda a criação de sentido nas relações pessoais dentro de uma organização e observa também que a criação de sentido passa pela questão de identidade.

A identidade, de acordo com Weick (1995), tem duas perspectivas: aquela que dá sentido à experiência de vida, em consequência de aspectos como crenças e valores; aquela na qual o sujeito acredita que os outros veem de determinado modo. A expatriação, sob a perspectiva do sentido da experiência de vida, cria uma identificação com o contexto em que o empregado está. As relações com os novos colegas do país estrangeiro estabelecem novos significados que podem, ou não, ser compatíveis com o sujeito. Essa (in)compatibilidade pode explicar a adaptação, ou não, do empregado ao âmbito da expatriação. Exemplificando: um indivíduo se adapta em uma expatriação no Iraque (país culturalmente muito diferente do Brasil) não por ter mais ou menos facilidade de adaptação, mas porque a situação faz sentido para ele.

Em relação à criação da identidade segundo o modo que o sujeito acredita que os outros o veem, entende-se que o expatriado se identifica, nessa nova relação, como ‘o’ expatriado e que, nas relações criadas dentro da organização, é assim identificado. No entanto, quando ele retorna para a organização de origem, não é mais visto como ‘o’ expatriado, mas como um novo colega que precisa conquistar seu espaço e assumir uma nova identidade. O *status* do expatriado em sua missão foi evidenciado em estudos de perspectiva gerencialista, como os de Lima e Braga (2010) e Gallon, Scheffer e Bitencourt (2013).

As funções que o empregado tinha na expatriação, tais como a de ‘conhecedor da empresa matriz’, são perdidas no retorno, pois, na nova relação, esse conhecimento não interessa mais. Em consequência, o empregado pode sentir-se desprestigiado, causando sua não adaptação. Nessa perspectiva, o foco deixa de recair só no expatriado e passa a ser também na relação que ali se constitui, ou seja, no processo. A teoria de *sensemaking* fundamenta a análise sobre expatriação, apresentando as perspectivas dos empregados locais sobre os papéis e as responsabilidades dos expatriados (WYANT; KRAMER, 2022).

O conceito de expatriação evidencia-se amplo, porém os conceitos que a literatura dispõe são gerenciais, visando atender as necessidades empresariais: práticas ‘encaixotadas’ e de fácil aplicação. A expatriação interfere nos valores e na identidade dos sujeitos, algo incontrolável pela empresa, entretanto, para que a expatriação continue sendo uma prática, a organização precisa difundir a ideia de que controla as expectativas e ajuda na adaptação do empregado. Caso isso não ocorra, as empresas exporão a fragilidade de seus sistemas, o que não é vantajoso para elas, pois encontrarão menos candidatos dispostos à expatriação, comprometendo tanto o futuro do processo como suas estratégias de internacionalização.

Apesar de as empresas perceberem a importância de bem entender a expatriação, as descobertas sobre o processo e a formulação de teorias sobre ele são limitadas, porque se restringem a levantar índices e causas do insucesso dessa prática. Não há teoria que perceba que a expatriação é algo subjetivo, não podendo ser enquadrado dentro de consultorias de gestão, indicando os ‘cinco fatores responsáveis pelo insucesso da expatriação’. A expatriação é de cada sujeito e não pode ser ‘encaixotada’, pois ela tem a ver com o sentido que cada viagem tem para o sujeito e com o modo como ele se identificará com a ‘nova’ organização, já que ambos mudaram.

A expatriação, ao contemplar as propriedades elencadas por Weick (1995), representa *sensemaking*. Esse processo organizacional representa: (i) um fluxo contínuo de eventos em um conjunto discrepante de pistas que, inicialmente, não se ‘encaixam’; (ii) as pistas discrepantes são percebidas quando alguém olha para trás, para a experiência passada, pois só quem vivenciou a expatriação entende as dificuldades do processo; (iii) a expatriação torna-se

parte do ambiente da comunidade, pois foi criado um objeto que não estava ‘lá fora’ a princípio, mas que está lá para ser percebido pela organização; (iv) as especulações não geram diretamente atenção difundida, porque as observações originam-se através dos expatriados, que têm pouco contato social com o restante da organização, sendo esse contato crucial na percepção dos problemas; (v) compreendem assuntos de identidade e de reputação dos envolvidos. Expatriação é, portanto, uma instância de *sensemaking* porque abrange construção de identidade, retrospectividade, representação em ambientes conscientes, socialização, acontecimentos, foco e extração de sinais, direção pela plausibilidade ao invés de pela exatidão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações são, muitas vezes, apresentadas de forma mecânica, como uma estrutura estática, que negligencia aspectos fundamentais dos complexos sistemas organizacionais, tais como as interações dinâmicas que se estabelecem entre elas e o ambiente. As teorias e abordagens que representam a organização por estruturas ou medidas estáticas de seus componentes mostram-se limitadas, ao não considerarem as dimensões do ambiente que não são precisamente mensuráveis por serem mutáveis, dinâmicas, ambíguas, inexatas. No entanto, elas determinam a elaboração de estratégias e as tomadas de decisão dos gestores.

Quando considerada como um sistema interpretativo, a organização é analisada como uma atividade social humana complexa, pois o ambiente em que atua é mutável e frequentemente sujeito a incertezas e ambiguidades. O relacionamento da organização com seu ambiente é construído por um processo através do qual os gestores obtêm, interpretam, dão significado e compreendem as informações de acordo com o contexto organizativo em que elas se encontram e, com base nelas, decidem as ações a serem empreendidas, agem no ambiente e a ele reagem. Eles transformam dados em entendimento sobre o ambiente, criando conhecimento ao aprender com a interação. Conforme a abordagem de *sensemaking* (WEICK, 1995), a organização deve ser vista como um processo e não como uma estrutura ou entidade, porque sua existência impulsiona uma contínua interação com o ambiente em que está inserida.

Nesse contexto, analisa-se a expatriação segundo a concepção do *sensemaking* (WEICK, 1995) e suas propriedades. Ao abordar a teoria de *sensemaking* de Weick (1995) discorre-se sobre a realidade como um processo em andamento, que toma forma quando as pessoas buscam o sentido retrospectivo das situações. Para o referido autor, *sensemaking* é um processo ativo de autoria e construção e difere do processo passivo de interpretação, que aceita a simples tradução. É necessária a aproximação da ação, ou seja, o objeto a ser interpretado é produzido pelos indivíduos. Dessa forma, atribui-se significado e estrutura aos acontecimentos.

Considerando como um acontecimento a chegada de um expatriado ao país estrangeiro, percebe-se a evolução da construção de uma identidade. Os empregados, quando enviados ao estrangeiro, modificam-se conforme a imagem que eles acreditam terem que passar para a organização onde estão trabalhando, na perspectiva de terem menos conflitos ao conduzir seu trabalho. A criação de identidade passa igualmente pelo sentido que aquela viagem e o trabalho desempenhado têm para a pessoa.

O sentido da expatriação ou do trabalho desempenhado em determinada viagem passa pela construção social. A interação entre pessoas diversas faz surgir novas relações e, dentro delas, é desenvolvido o significado próprio para cada indivíduo. Na nova relação, o

empregado assume a identidade de expatriado, criada dentro do grupo. Quando ele retorna ao país de origem, ele perde essa identidade de expatriado e passa a ser considerado como um novato no grupo. Por conseguinte, ele assume nova identidade, a qual talvez lhe traga desconforto por ele estar acostumado a ser visto como um expatriado, com características específicas como as ligadas ao conhecimento e ao *status*.

Para analisar a expatriação por meio do *sensemaking*, é preciso entender as sete propriedades da produção de sentido, por exemplo, as percepções dos envolvidos na expatriação e os motivos que causam a dificuldade de adaptação. Na interação com as pessoas do país estrangeiro, surge a dificuldade de adaptação, pois os significados subjetivos compartilhados são diferentes. Considerando o ambiente em que a empresa está inserida, a estruturação das dimensões pode influenciar o ambiente e ser por ele influenciada. As propriedades de identidade e de representação do ambiente sensível estão presentes na expatriação, a qual se apoia na interação dos empregados, sendo, pois, o *sensemaking* um fluxo constante, no qual as pessoas estão no meio de ‘coisas’ ou fazendo ‘coisas’.

Ao considerar o processo de expatriação das organizações, percebe-se que as práticas gerenciais não possibilitam explicar o processo de adaptação na expatriação, pois a interação das pessoas produz um ambiente sobre o qual a empresa não tem controle. As práticas gerenciais permitem amenizar algumas situações, porém não são suficientes para o entendimento da expatriação. Cada expatriação é um processo diferente, pois envolve pessoas, práticas, lugares e contextos distintos, requerendo uma visão processual sobre ela.

A literatura sobre expatriação tem abordado esse tema como algo estático, a ser padronizado e que, em todos os casos, funciona da mesma maneira. Situações em que algo dá errado – retorno precoce; expatriados que não permanecem na organização na volta da experiência; expatriados que têm dificuldade de fazer seu trabalho no país estrangeiro – são percebidas como falhas inerentes ao processo, por vezes, mal planejado ou derivadas da incapacidade de o expatriado vencer o desafio da expatriação.

Na abordagem do *sensemaking* e suas propriedades, é possível visualizar que a expatriação permite grande interação no ambiente organizacional e que não deve ser acomodada dentro das ‘caixinhas’ de teorias tradicionais, as quais abordam as dificuldades com iguais pré-requisitos e com soluções prontas. Ao estudar um assunto que possui intensa dinamicidade e produz grande interação, como uma mudança de contexto e o envolvimento de pessoas, é importante ter uma percepção aberta da realidade, a fim de abordar os problemas de diferentes maneiras e com ampla complexidade.

À luz da teoria do *sensemaking* (WEICK, 1995), o conceito de expatriação sob a perspectiva gerencialista mostra-se limitado. A demarcação geográfica que essa concepção apresenta na literatura impossibilita uma melhor compreensão desse processo. A definição que a expatriação ocorre somente com a saída do empregado do país de origem mostra uma ‘miopia’ da gestão internacional e da GP, pois não evidencia que outras formas não internacionais de circulação do empregado também podem ser caracterizadas como expatriação, devido às dificuldades de adaptação por elas geradas.

Neste contexto, o presente estudo contribui gerencialmente ao mostrar que a GP deve olhar para os empregados que se movimentam de uma subsidiária para a outra, a fim de contemplar diferentes conhecimentos, expectativas e necessidades, visando melhor gerir essas pessoas. Assim, a empresa trabalhará com maior riqueza de informações e com diversidade de culturas o que contribuirá para uma gestão multicultural.

Dois significativas contribuições desse estudo teórico são olhar para a dinamicidade do processo de expatriação e evidenciar que as políticas e práticas de GP para a expatriação devem ultrapassar as questões gerenciais. Com o intuito de otimizar seus resultados

**Revista Eletrônica Ciências da Administração e Turismo || v.10, n.2, p. 21 – 37, Jul/Dez, 2022**  
internacionais, é importante que as empresas desenvolvam um trabalho que vise entender o sentido da expatriação para os empregados, a fim de que eles possam desenvolver, de forma plena, seu trabalho no contexto internacional, evitando perdas financeiras para a organização.

Sugere-se que novas pesquisas analisem a gestão organizacional de forma processual, através de novos olhares teóricos, oferecendo diferentes contribuições para as empresas. O gerencialismo por si só é limitado e não contempla a dinamicidade da interação entre ambiente e organização, requerendo, pois, a abertura de novas perspectivas para o desenvolvimento de políticas e práticas organizacionais.

## REFERÊNCIAS

BADER, A. K.; FROESE, F. J.; KRAEH, A. Clash of Cultures? German Expatriates' Work-Life Boundary Adjustment in South Korea. **European Management Review**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. 357–374, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/emre.12102>

BAKKEN, T.; HERNES, T. Organizing is both a verb and a noun: Weick meets Whitehead. **Organization Studies**, v. 27, n. 11, p. 1599-1616, 2006.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. The Right Way to Manage Expats. **Harvard Business Review**, mar./abr., p. 52-62, 1999.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B.; MENDENHALL, M. Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 4, p. 373-760, 1992.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 1, p. 113-136, 1990.

CALIGIURI, P. M. Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. **Management International Review**, v. 40, n. 1, p. 61–80, 2000.

CALIGIURI, P.; BONACHE, J. Evolving and enduring challenges in global mobility. **Journal of World Business**, [s. l.], v. 51, n. 1, p. 127–141, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.001>

CHIANG, F. F. T. *et al.* Repatriation: what do we know and where do we go from here. **International Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 29, n. 1, p. 188–226, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380065>

COLLINGS, D. G.; ISICHEI, M. The shifting boundaries of global staffing: integrating global talent management, alternative forms of international assignments and non-employees into the discussion. **International Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 29, n. 1, p. 165–187, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380064>

DERESKY, H. **Administração global: estratégica e interpessoal**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2004.

FLYNN, G. Expatriate success is no longer just a question of job skills. **Personnel Journal**, v. 74, n. 6, p. 29-34, 1995.

FRAGA, A. M.; GALLON, S.; VAZ, E. R. D. Estereótipo, Preconceito e Assédio nas trajetórias de expatriadas brasileiras. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 165–179, 2021.

FRANKE, J.; NICHOLSON, N. Who shall we send? Cultural and other influences on the rating of selection criteria for expatriate assignments. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 2, p. 21-36, 2002.

FREITAS, M. E. de; DANTAS, M. O Estrangeiro e o novo grupo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 6, p. 601-608, 2011.

GALLON, S.; SCHEFFER, A. B. B.; BITENCOURT, B. M. “Eu fui, voltei e ninguém viu”: um estudo sobre a expectativa de carreira após a repatriação em uma empresa brasileira. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 1, p. 128-148, 2013.

GIOIA, D. A. On Weick: an appreciation. **Organization Studies**, v. 27, n. 11, p. 1709-1721, 2006.

GONZÁLEZ, J. M. R.; OLIVEIRA, J. A. O. Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. **Caderno EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, artigo 10, Rio de Janeiro, Dez., p. 1122–1135, 2011.

KNOCKE, J.; SCHUSTER, T. Repatriation of international assignees. **Journal of Global Mobility**, [s. l.], v. 5, n. 3, p. 275–303, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/jgm-01-2017-0001>

KRAIMER, M. L.; SHAFFER, M. A.; BOLINO, M. C. The Influence Of Expatriate And Repatriate Experiences On Career Advancement And Repatriate Retention. **Human Resource Management**, [s. l.], v. 48, n. 1, p. 27–47, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrm.20265>

LAZAROVA, M.; CALIGIURI, P. Retaining repatriates: The role of organizational support practices. **Journal of World Business**, v. 36, n. 4, p. 389-401, 2001.

LIMA, M. B.; BRAGA, B. M. Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, p. 1031-1053, 2010.

LOUIS, M. Surprise and Sense Making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 2, 1980.

MCCALL, M. JR.; HOLLENBECK, G. P. **Desenvolvimento de Executivos Globais**. As lições da experiência internacional. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MCNULTY, Y.; BREWSTER, C. Theorizing the meaning(s) of ‘expatriate’: establishing boundary conditions for business expatriates. **International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 1, 27–61, 2017. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1243567>

**Revista Eletrônica Ciências da Administração e Turismo** || v.10, n.2, p. 21 – 37, Jul/Dez, 2022  
MENDENHALL, M. E.; DUNBAR, E. E.; ODDOU, G. Expatriate selection, training and career-pathing: a review and a critique. **Human Resource Planning**, v. 26, n. 3, p. 331-345, 1987.

MENDENHALL, M. E.; ODDOU, G. The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 39-47, 1985.

MERCER, 2010. **International Assignment Survey – Portugal 2010**. Disponível em: <<http://www.mercer.com.br/press-releases/1387345>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

NEVADO, P. M. da S. P. A opção expatriado-local na gestão de topo das subsidiárias das empresas multinacionais. O caso das subsidiárias portuguesas de empresas alemãs. **Department of Management Working Paper Series**. n. 1, 2003. Disponível em: <[http://www.iseg.utl.pt/departamentos/gestao/wp/N1\\_2003.pdf](http://www.iseg.utl.pt/departamentos/gestao/wp/N1_2003.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2013.

ODDOU, G.; OSLAND, J. S.; BLAKENEY, R. N. Repatriating knowledge: Variables influencing the “transfer” process. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 40, n. 2, p. 181–199, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400402>

PINTAR, R.; MARTINS, J. T.; BERNIK, M. Analysis of expatriation process in a Slovenian company. **Organizacija**, [s. l.], v. 50, n. 1, p. 63–79, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1515/orga-2017-0001>

PONDY, L. R.; MITROFF, I. I. Beyond open system models of organization. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.). **Research in Organizational Behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, 1976.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **LEI No 11.962, DE 06 DE JULHO DE 2009**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2007-2010/2009/Lei/L11962.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2007-2010/2009/Lei/L11962.htm)>. Acesso em: 8 abr. 2012.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **LEI No 7.064, DE 06 DE DEZEMBRO DE 1982**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L7064.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7064.htm)>. Acesso em: 8 abr. 2012.

SUUTARI, V. *et al.* The Effect of International Work Experience on the Career Success of Expatriates: A Comparison of Assigned and Self-Initiated Expatriates. **Human Resource Management**, [s. l.], v. 57, n. 1, p. 37–54, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrm.21827>

TAHIR, R.; EGLESTON, D. Expatriation management process: The challenges and impediments for the Western expatriates in the United Arab Emirates. **Journal of Workplace Learning**, [s. l.], v. 31, n. 8, p. 520–536, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2019-0036>

TUNG, R. L. Selecting and Training Procedures of U.S., European, and Japanese Multinational Corporations. **California Management Review**, v. 25, p. 57-71, 1981.

TUNG, R. L. Do race and Gender matter in international assignments to/from Asia Pacific? An exploratory study of attitudes among Chinese and Korean executives. **Human Resource**

DOI: <https://doi.org/10.35700/2448-0126.2022.v2n10.454>

**Revista Eletrônica Ciências da Administração e Turismo || v.10, n.2, p. 21 – 37, Jul/Dez, 2022**  
**Management**, [s. l.], v. 47, n. 1, p. 91–110, 2008. Disponível em:  
<https://doi.org/10.1002/hrm.20199>

TUNG, R. L. New perspectives on human resource management in a global context. **Journal of World Business**, [s. l.], v. 51, n. 1, p. 142–152, 2016. Disponível em:  
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.004>

WEICK, K. E. **Sensemaking in organization**. London: Sage, 1995.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. **Organization Science**, v. 16, n. 4, 2005.

WYANT, M. H.; KRAMER, M. W. “They are nothing more than his spies on the floor: local employees’ sensemaking and interpretation of expatriates’ roles and responsibilities. **Management Communication Quarterly**, v. 36(1), 124-148, 2022. DOI:  
<https://doi.org/10.1177/08933189211029561>

ZWIELEWSKI, G. **Desafios da Expatriação**. Disponível em:  
<<http://www.gestaodecarreira.com.br>>. Acesso em: 31 ago. 2010.