

---

## GESTÃO DE RH EM *JOINT VENTURES* INTERNACIONAIS (JVIs)

**Fernando Dias Lopes**  
UFRN

**Sumário:** 1. Introdução; 2. Industrialismo e Pós-Industrialismo; 3. Formação e Gerenciamento de *Joint Ventures* Internacionais; 4. Gerenciamento de RH E Formação e Gerenciamento de JVIs; 5. Considerações Finais.

---

## RESUMO

Este artigo consiste em um ensaio teórico e propõe como questão central discutir o papel e os desafios da área de recursos humanos na formação e gerenciamento de *joint ventures* internacionais (JVIs). Parte-se do pressuposto que arranjos organizacionais cooperativos, tais como *joint ventures*, não são fenômenos unicamente econômicos, mas moldados, também, por fatores sociais, políticos e culturais. A partir deste pressuposto, reforça-se a necessidade de considerarem-se as práticas de recursos humanos como estratégicas na realização dos objetivos estabelecidos entre os parceiros. O artigo foi desenvolvido em quatro partes. No primeiro tópico, o autor discute as transformações no ambiente organizacional, dando ênfase à passagem da modernidade para a pós-modernidade, ou da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial. Na segunda parte, é apresentada uma definição de JVI, bem como alguns fatores que explicam a sua formação. No terceiro tópico, são tecidas considerações sobre elementos que salientam a importância da área de RH para o gerenciamento de JVIs, verificam-se quais são os grandes problemas referentes ao gerenciamento de RH em JVIs e quais questões devem ser consideradas pelos dirigentes. Por último, são apresentadas as considerações finais, em que são feitas também referências às ações que podem preparar a organização, em termos de RH, para ambientes internacionais.

**Palavras-chave:** *joint venture*; gerenciamento de recursos humanos; ambiente institucional.

## ABSTRACT

*This article consists on a theoretical essay whose central question treat on the role and the challenges of the HRM for the formation and management of international joint ventures (IJVs). One of the assumption is that organizational cooperative arrangements, such as joint ventures, are not just economic phenomena, but they are shaped by social, cultural, and political issues. Based on this assumption it is considered that human resource practices are strategic for reaching the goals established between the partners. The article was developed in four parts. In the first one the author discuss the environment organizational transformation, giving emphases on the transition of modernity to*

*pos-modernity. In the second part is presented a definition of IJVs, as well some issues the help to explain its formation. In the thirt part are presented considerations on the elements that emphasize the importance of the HR area for the management of IJVs. In the end are presented some considerations about how to reach a better HRM performance in international environment.*

**Key-words:** *joint ventures; human resource management; institutional environment.*

## 1. INTRODUÇÃO

A partir da revolução industrial as organizações passaram a ser o fundamento das grandes mudanças na sociedade, tanto positivamente quanto negativamente. Se por um lado estas organizações, através da tecnologia e das técnicas de gestão, ampliaram significativamente o atendimento às demandas diversas, também produziram problemas ambientais, guerras e problemas na relação do homem com o trabalho.

As transformações da sociedade vêm sendo objeto de estudo em diferentes áreas. Em recursos humanos, analisam-se mudanças no perfil profissional, na estruturação de carreiras, nas práticas de treinamento e desenvolvimento e no impacto destas mudanças sobre a qualidade de vida dos trabalhadores. Nas pesquisas organizacionais, questões sobre as formas organizacionais têm sido bastante evidentes, enfocando-se, entre outros aspectos, a fluidez das fronteiras deste campo de estudos. Em gerência internacional, essas mudanças têm sido evidenciadas como responsáveis pela adoção crescente de arranjos cooperativos organizacionais para mediar trocas no mercado internacional.

Apesar de todos os avanços, poucos têm sido os esforços realizados no sentido de aproximar a análise dessas transformações, considerando mais de uma área de estudo ou suas inter-relações. As transformações no ambiente organizacional têm produzido mudanças estruturais significativas nas organizações, cujas práticas de gestão exigem uma reavaliação.

*Joint ventures* estão entre as novas formas organizacionais e vêm sendo empregadas como fonte de vantagem competitiva. Elas têm sido formadas para compartilhar recursos, como uma estratégia de entrada em mercados estrangeiros, entre outros motivos (ADOBOR, 2004). Mas a

efetividade dessas novas formas pressupõe o desenvolvimento de práticas de gestão coerentes com as novas demandas, incluindo a gestão de RH. Neste sentido, propõe-se como questão central neste artigo identificar o papel e os desafios da área de recursos humanos na formação e gerenciamento de *joint ventures* internacionais, entendidas aqui como um tipo de arranjo cooperativo para mediar trocas internacionais.

Entende-se que a área de recursos humanos exerce um papel fundamental na consolidação e no sucesso de arranjos cooperativos, principalmente quando se trata de cooperação entre empresas oriundas de contextos institucionais distintos (CHILD e FAULKNER, 1998; SHENKAR e ZEIRA, 1987). A área de recursos humanos, através de suas políticas, pode amortecer o impacto das diferenças culturais e institucionais, e criar maior integração entre os parceiros, viabilizando a construção conjunta de soluções específicas para a parceria. Apesar desta importância, poucos têm sido os esforços realizados para analisar as práticas de gerenciamento de recursos humanos em JVIs (BJORKMAN, 2001). O objetivo geral deste trabalho é produzir elementos teóricos que possam embasar o desenvolvimento de estudos empíricos sobre práticas de gestão de recursos humanos para formação e gerenciamento de JVIs. Para isso, identificar-se-á o papel e os desafios da gestão de RH na formação de JVIs.

Este é um trabalho de natureza essencialmente teórica e parte do pressuposto que arranjos organizacionais cooperativos não são fenômenos unicamente econômicos, mas que são moldados por fatores sociais, políticos e culturais. Partindo disto, reforça-se a necessidade de considerarem-se as práticas de recursos humanos como estratégicas na realização dos objetivos estabelecidos entre os parceiros.

A opção por relacionar a formação e gerenciamento de JV com a gestão de RH decorre do fato de ser este um arranjo com elevada complexidade, uma vez que envolve maior nível de interação entre parceiros oriundos de organizações de culturas nacionais distintas e com culturas organizacionais diferentes. Como sugere Shenkar e Zeira (1987), a popularidade crescente, a substancial taxa de insucesso e a complexidade gerencial de JVIs indica que é requerido um exame mais próximo dos aspectos relacionados aos recursos humanos. Pois, segundo Ring e Van de Ven (1994), aqueles que gerenciam as fronteiras entre os parceiros afetam a efetividade do

relacionamento entre as empresas-mãe, ou seja, são as pessoas, nas suas relações sociais, que institucionalizam a parceria.

O artigo foi desenvolvido em quatro tópicos. No primeiro tópico, o autor discute as transformações no ambiente organizacional, dando ênfase à passagem da modernidade para a pós-modernidade ou da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial. Para isso baseia-se fundamentalmente em Hatch (1997). Na segunda parte, é apresentada uma definição de JVI, bem como alguns fatores que explicam a sua formação. No terceiro tópico, são tecidas considerações sobre elementos que salientam a importância da área de RH para o gerenciamento de JVIs, quais são os grandes problemas referentes ao gerenciamento de RH em JVIs e quais questões devem ser consideradas pelos dirigentes. Por último, são apresentadas as considerações finais, em que são feitas referências às ações que podem preparar a organização em termos de RH para ambientes internacionais.

## 2. INDUSTRIALISMO E PÓS-INDUSTRIALISMO

A literatura sobre gestão vem, desde a década de 60, apontando as mudanças na sociedade e, mais especificamente, no ambiente organizacional, como um elemento central para compreensão das transformações na natureza e dinâmica das organizações (DRUCKER, 1995; BELL, 1973; CLEGG, 1990). É evidente que essas transformações permitem diferentes leituras, suscitadas pela natureza multifacetada dos fenômenos sociais (MORGAN, 1996).

As transformações de uma sociedade industrial para uma sociedade pós-industrial, ou de uma sociedade moderna para uma sociedade pós-moderna (HATCH, 1997), produziram várias implicações nos processos e estruturas organizacionais (quadro nº. 1). Tais transformações, por sua vez, trouxeram implicações na formação de novas estratégias de sobrevivência organizacional. Entre essas novas estratégias estão as alianças internacionais, tais como JVs, as quais operam em sintonia com as necessidades de inovação, internacionalização, flexibilização e diversidade cultural.

Quadro n.º 1 - Comparação das características associadas ao industrialismo e ao pós-industrialismo

VARIÁVEIS	INDUSTRIALISMO	PÓS-INDUSTRIALISMO
AMBIENTE	Estado-nação regula economias nacionais; Marketing de massa; Padronização; O estado de bem-estar social	Competição global; Desconcentração do capital com relação ao Estado-Nação; Fragmentação dos mercados e descentralização internacional da produção; Aumento da escolha do consumidor e demanda por produtos customizados; Crescimento dos movimentos sociais.
TECNOLOGIA	Produção em massa ao longo da linha taylorista/fordista; Rotina; <i>Manufacturing output</i>	Manufatura flexível e automação; Uso do computador para <i>design</i> , produção e controle de estoque; Sistemas <i>just-in-time</i> (JIT); Ênfase sobre velocidade e inovação; <i>Service/information output</i>
ESTRUTURA SOCIAL	Burocrática; Hierarquia com ênfase na comunicação vertical; Especialização; Integração horizontal e vertical; Focada no controle	Novas formas organizacionais (redes, alianças estratégicas, organização virtual); Hierarquias achatadas com comunicação horizontal e responsabilidade gerencial devolvida; <i>Outsourcing</i> /Terceirização; Mecanismos informais de influência (participação, cultura, comunicação); Desintegração horizontal e vertical; Fronteiras frouxas entre funções, unidades e organizações.
CULTURA	Celebra a estabilidade, tradição, costumes; Valores organizacionais: crescimento, eficiência, padronização e controle	Celebra incerteza, paradoxo e a moda; Valores organizacionais: qualidade, serviços ao consumidor, diversidade e inovação.
ESTRUTURA FÍSICA (tempo-espço)	Concentração das pessoas em centros e cidades industriais; Orientação local e nacionalista; Tempo é linear	Desconcentração das pessoas; Redução no tempo de transporte liga espaços distantes e encoraja orientação global e internacional; Compressão da dimensão temporal (encurtamento do ciclo de vida dos produtos) leva à simultaneidade.
NATUREZA DO TRABALHO	Rotina; Trabalho desqualificado; Especialização funcional das tarefas	Complexo frenético; Habilidades baseadas no conhecimento; Times de trabalho multifuncionais; Grande ênfase sobre aprendizagem; Mais <i>outsourcing</i> , subcontratação, empregabilidade e teletrabalho.

FONTE: Hatch, 1997, p. 26 (Baseada em Clegg (1990); Harvey (1990); Heydebrand (1977); Kumar (1995); Lash e Urry (1987, 1994), Piore e Sabel (1984).

As características do novo ambiente organizacional colocaram em cheque as duas estruturas clássicas de governança – hierarquia e mercado. Hierarquia é a opção de governança em que é empregada a autoridade burocrática da empresa para coordenar e controlar as trocas. Mercado, por sua vez, consiste em uma estrutura de governança que emprega o preço como mecanismo de coordenação das trocas. Decorrentes desse novo ambiente tem-se então as chamadas formas híbridas (WILLIAMSON, 1985) ou novas formas organizacionais (POWELL, 1990; CLEGG, 1990), entendidas como formas mais flexíveis e adaptáveis para o novo ambiente de negócios. Estas formas híbridas ou novas formas incluem as *networks*, tais como alianças e *joint ventures*. Para Powell (1990),

tais estruturas de governança são novas em relação a mercado e hierarquia, pois empregam mecanismos de coordenação que não estão presentes em nenhuma delas. Para Williamson (1985), *networks* são formas híbridas, pois, segundo ele, tal estrutura de governança é uma combinação de mecanismos de mercado e hierarquia.

Esse novo ambiente, com essas novas formas organizacionais, vem produzindo, por sua vez, novas exigências para a gestão de RH. A gestão de RH não mais opera sobre grupos lotados em fronteiras organizacionais bem definidas, mas com grupos que desenvolvem atividades em espaços distintos geografica e culturalmente, pautados por diferentes noções de práticas e expectativas funcionais. No caso de JVIs, como será visto a seguir, a gestão de RH é

realizada com grupos heterogêneos entre si e internamente. Essa heterogeneidade, por sua vez, tende a ampliar o potencial de conflito dentro da organização, bem como os problemas de comunicação e adaptação ao ambiente de trabalho.

### 3. FORMAÇÃO E GERENCIAMENTO DE *JOINT VENTURES* INTERNACIONAIS

Cooperação vem-se tornando um termo de uso cada vez mais freqüente nos estudos organizacionais, deixando de referir-se apenas às relações interpessoais, incluindo também as relações interorganizacionais. As estratégias de cooperação podem ser definidas como tentativas de as organizações alcançarem seus objetivos através da ação conjunta com outras organizações, ao invés de competir com elas (CHILD e FAULKNER, 1998).

Child e Faulkner (1998) apresentam entre as alternativas de estratégias de cooperação as alianças estratégicas, as redes e as organizações virtuais. Entre as alianças, os autores destacam os consórcios, os acordos de cooperação e as *joint ventures*. Shenkar e Zeira (1987) definem JV como uma estrutura multiparte, de propriedade de, pelo menos, duas empresas-mãe, pelas quais normalmente é gerenciada.

Alguns autores como Buckley e Casson (1988) vêem *joint ventures* como uma alternativa estratégica para entrar em um novo mercado, em relação à abertura de uma subsidiária ou a uma fusão com empresas locais. Os autores acrescentam que, muitas vezes, JVs não representam a melhor opção em termos de economia dos custos de transação, mas barreiras institucionais podem torná-la a única opção viável.

Segundo Shenkar e Zeira (1987), as empresas-mãe podem diferir em muitas dimensões importantes, entre elas:

- a) Muitas empresas mantendo uma participação significativa de capital na JV;
- b) Os objetivos das empresas-mãe em estabelecer ou juntar-se na JV;
- c) O setor a que as empresas-mãe pertencem (por ex.: privado ou estatal);
- d) A distribuição de propriedade entre as empresas-mães (por ex.: 50/50);
- e) A extensão na qual uma empresa-mãe domina a JV;
- f) O tamanho das empresas-mãe;
- g) A reputação de cada empresa-mãe;

- h) A existência ou não de pelo menos uma empresa-mãe com escritório no país no qual a JV opera;
- i) O arranjo contratual entre as empresas-mãe;
- j) A indústria de cada empresa-mãe;
- k) A direção do fluxo de recursos entre a JVI e as empresas-mãe;
- l) A orientação internacional das empresas-mãe;
- m) A política de recursos humanos de cada empresa-mãe (SHENKAR e ZEIRA, 1987, p. 547).

O uso que os gerentes fazem das JVs para ampliar as forças de suas unidades de negócios tem produzido mudanças significativas nos mercados, podendo desencadear alterações em estruturas das indústrias e, também, sendo capaz de colocar competidores em desvantagem. Segundo Harrigan (1988), gerentes devem buscar compreender como usar melhor as JVs, principalmente dentro de indústrias onde estratégias cooperativas estão sendo adotadas crescentemente. Isso se justifica, uma vez que essa forma de organização pode exacerbar a competição, estabilizar níveis de lucro ou precipitar mudanças estruturais em integração vertical, escala tecnológica, além de outros traços industriais.

Geringer e Hebert (1989) entendem que a globalização continuada das economias do mundo faz das JVs um importante elemento de estratégias internacionais. Eles vão definir JVs como empreendimentos envolvendo duas ou mais organizações legalmente distintas, conhecidas como empresas *parents* (empresas-mãe), as quais participam ativamente nas ações de tomada de decisão da firma criada em conjunto. Para considerar a organização uma *joint venture* internacional (JVI), esses autores entendem que pelo menos uma empresa-mãe deva estar sediada fora do país de operação da JV, ou que o empreendimento tenha um nível significativo de operações em mais de um país.

Harrigan (1988) afirma que JVs podem possibilitar vantagens, como criação de novas forças e compartilhamento do uso de novas tecnologias, a que, de outra forma, uma firma não teria acesso. Destaca ainda que a combinação de talentos decorrente dessa estratégia de cooperação pode introduzir maior vigor competitivo para empresas em situação de letargia, além de acelerar e melhorar o desenvolvimento de novos produtos.

Buckley e Casson (1988), seguindo a ECT (Economia dos Custos de Transação), vêem JVs principalmente como uma alternativa para atenuar as conseqüências da desconfiança. Ou seja, para os autores, JVs

representam um arranjo contratual que minimiza custos de transação sob certas pressões circunstanciais. Eles lembram que, embora a desconfiança esteja na base da construção do acordo, esta estratégia possibilita oportunidades reais para o desenvolvimento de uma cooperação verdadeira, reduzindo assim a incerteza. Por outro lado, ainda que possa ser defendido que JVs sejam uma alternativa para a construção de laços fortes de confiança, Buckley e Casson (1988) alertam que ela pode ser uma estratégia para atrair parceiros a comprometerem-se de uma forma tal, que se exponham ao risco de negociação sob coação.

Sete aspectos são apresentados por Buckley e Casson (1988) como motivações para se formar uma JV, os quais são coerentes com a noção de redução de custos decorrentes da internalização de atividades através de arranjos cooperativos:

- 1) Cercar-se contra movimentos intermediários de preço de produtos em caso de ausência de um mercado futuro de longo prazo;
- 2) Evitar negociação recorrente, sob monopólio bilateral, sobre o preço de um produto intermediário diferenciado;
- 3) Integração operacional entre atividades *upstream* e *dowstream* na ausência de mercados futuros eficientes para fornecimento temporário;
- 4) Assegurar-se contra defeitos de qualidade em componentes para montagem de produtos;
- 5) Adaptar um produto para um mercado externo;
- 6) Treinamento gerencial e a transferência de tecnologia;
- 7) Arranjos *buyback* em colaboração em pesquisa e desenvolvimento.

Zajac (apud LORANGE e ROOS, 1996) desenvolveu uma pesquisa na qual encontrou as seguintes motivações dominantes para formação de *joint ventures*: obter um meio de distribuição e de prevenção contra concorrentes (35%); ganhar acesso à nova tecnologia e diversificação em novos negócios (25%); obter economia de escala e atingir integração vertical (20%) e superar barreiras alfandegárias/legais (20%).

Em uma pesquisa realizada no Brasil, Oliveira, Drummond e Rodrigues (1999) identificaram como principais motivos para as empresas estrangeiras se associarem com empresas brasileiras a possibilidade de elevar lucratividade por meio de venda de tecnologia e habilidade gerencial; acesso a canais de comercialização já estruturados e o conhecimento do mercado, da legislação e das práticas administrativas locais. Por outro

lado, descobriram que entre os motivos centrais que levaram empresas brasileiras a se associarem a empresas estrangeiras, destacavam-se: a obtenção de tecnologia; a obtenção de vantagens competitivas em face dos concorrentes locais e a exploração de vantagens ligadas a propriedade tecnológica, patente e poder de mercado internacional.

Harrigan (1988) afirma que organizações iniciam JVs como uma maneira de implementar mudanças nas suas posturas estratégicas, ou para defender posturas estratégicas correntes contra forças muito fortes para uma firma enfrentar sozinha. JVs estão assumindo maior importância neste momento porque: o ciclo de vida dos produtos está mais curto; vantagens de custo estão tornando-se mais relevantes e maior número de firmas que operavam somente nos mercados domésticos estão-se tornando competidores globais. O autor salienta ainda que a abertura nas economias mundiais e a revolução na eletrônica e nas comunicações, bem como o desaparecimento de fronteiras industriais nacionais estão tornando indispensável o conhecimento de JVs por parte dos gerentes.

Percebe-se um consenso entre os autores (HARRIGAN, 1988; GERINGER e HEBERT, 1989, CONTRACTOR e LORANGE, 1988; KOGUT, 1988; PARK e UNGSON, 1997) em conceberem JVs como ferramentas estratégicas para enfrentar os desafios de um ambiente cada vez mais competitivo. Também se percebe na literatura que o ambiente tem sido vislumbrado como um elemento-chave para definir as formas mais apropriadas de controle.

Os estudos sobre JVs, os quais têm sido desenvolvidos a partir de diferentes perspectivas teóricas – custos de transação, comportamento estratégico, comportamento organizacional, entre outras –, envolvem diferentes temáticas como controle, ciclo de vida, transferência de tecnologia, estratégia para competição e cooperação, entre outros temas clássicos nos estudos organizacionais.

Os estudos de JVs têm sido realizados predominantemente com base nas duas primeiras abordagens. Estas abordagens perpassam as motivações para formação de JVs destacadas por Buckley e Casson (1988) e Oliveira, Drummond e Rodrigues (1999); os mecanismos de controle trabalhados por Geringer e Hebert (1989); a tipologia de alianças de Lorange e Roos (1996), a tipologia de construção de estratégias de cooperação de Harrigan (1988); outros trabalhos destacados neste artigo. Os estudos que tomam como referência o comportamento organizacional são ainda incipientes, fazendo com que suas explicações careçam de maior detalhamento.

Conforme destacado na introdução deste artigo, JVs são fenômenos econômicos, mas toda ação econômica está imersa nas relações sociais dentro de um contexto específico. Assim, faz-se importante lembrar a seguinte afirmação de Kogut (1988) em relação a alguns trabalhos realizados em teoria organizacional:

Trabalhos recentes em teoria organizacional mostraram, por exemplo, que a história de criação de uma organização molda os padrões de comportamento dentro de estruturas institucionais relativamente inertes. Similarmente, as motivações para parceiros cooperarem moldam a estrutura institucional da JV e influenciam seu comportamento futuro (KOGUT, 1988, p. 169)

Neste sentido, apresenta-se como uma das proposições centrais deste trabalho a idéia de que formação e gerenciamento de *joint ventures* internacionais, embora influenciadas por motivações econômicas e estratégicas, também são resultantes das pressões exercidas pelo ambiente institucional. As motivações, as escolhas do tipo de arranjo de cooperação, a decisão de como implementá-las e as políticas de gestão (incluindo RH) não estão condicionadas apenas por questões de resultado ou por prescrições técnicas.

#### 4. GERENCIAMENTO DE RH E FORMAÇÃO E GERENCIAMENTO DE JVIS

A sobrevivência de um arranjo cooperativo internacional está associada a condicionantes internos e externos à organização. Fatores externos envolvem questões relacionadas ao ambiente técnico (fluxo econômico e material de recursos, concorrência) e ao ambiente institucional (capacidade de responder às demandas sociais, políticas e culturais). Fatores internos, por sua vez, referem-se à capacidade de a organização gerenciar as relações de poder internas e entre as empresas-mãe, bem como utilizar eficientemente os recursos disponíveis. Um dos grandes desafios para JVIS é gerenciar os grupos de pessoas que compõem a organização, de forma a alcançar-se acordo sobre as formas de realização do trabalho.

Como JVIS envolvem grupos com culturas organizacionais e nacionais diferentes (sistemas culturais), o processo de

gerenciamento de recursos humanos assume um papel altamente estratégico e, ao mesmo tempo, altamente complexo. O sistema de valores e normas compartilhadas em organizações pode afetar itens importantes que estão relacionados à parceria, tais como o estilo de liderança, a atitude em relação ao risco e o estilo de comunicação (ADOBOR, 2004). As regras válidas para gerenciar a área de recursos humanos de empresas-mãe não necessariamente serão válidas para gerenciar os recursos humanos da nova empresa. Segundo Bjorkaman (2001), as empresas-mãe podem ter noções divergentes de práticas adequadas de gerenciamento de recursos humanos. Neste sentido, muitas vezes, a decisão sobre quais as práticas que serão adotadas é definida a partir do grau de poder de que cada parceiro dispõe. Pode-se, assim, apontar para a relatividade do conceito de eficiência, que deve ser compreendido se atrelado às convenções sociais estabelecidas em contextos específicos.

Gooderham et. al. (1999) comentam que as dissimilaridades nacionais em termos de estruturas institucionais apresentam a probabilidade de criar práticas gerenciais que variam de um país para outro, ainda que as teorias gerenciais sejam, com frequência, rapidamente disseminadas, cortando fronteiras nacionais. No caso particular da área de gestão de recursos humanos, a inércia das estruturas institucionais exerce grande força em inibir a aplicação de novas prescrições gerenciais, uma vez que tais prescrições, em geral, não estão em acordo com as regras legais e as condições políticas existentes. Os autores anteriores defendem ainda que as práticas de gestão de RH são particularmente sensíveis às idiossincráticas pressões institucionais nacionais. Tal situação foi evidenciada por Robinson (2003) em uma análise da persistência de mecanismos de seleção nas empresas japonesas, os quais estavam imersos no contexto social japonês, ainda que em desacordo com as práticas consideradas mais modernas. Tais contradições tendem a gerar ineficiência na aplicação de novas práticas de gestão de RH, ou podem resultar em conflitos de difícil resolução ao longo do gerenciamento da parceria.

Segundo Child e Faulkner (1998) existem evidências suficientes para afirmar que muitos dos problemas de desempenho de alianças decorrem de políticas de gestão de RH pobremente desenhadas e executadas. Esses autores afirmam ainda que estudos sobre JVIS demonstram que estas organizações têm focado preferencialmente questões de tecnologia, mercado, propriedade e estrutura de gestão, deixando menos de 4% do tempo gasto para

estabelecer arranjos cooperativos, dedicados às questões de gerenciamento de RH.

A gestão de RH deve incorporar práticas novas de recrutamento e seleção, de treinamento e desenvolvimento, de remuneração e, também, novas relações de trabalho, quando se trata de um novo ambiente organizacional com novas equipes, como é o caso de uma JVI. Em uma JVI também é exigido um novo perfil de gerente, ou seja, um gerente com visão global. Harvey et al. (2000) escrevem que, ao analisar-se o conjunto de habilidades requerido de gerentes internacionais para alcançar sucesso em um mercado hipercompetitivo, é preciso que sejam revistos os processos de seleção e treinamento usados no passado. Um gerente global de sucesso terá que possuir um complexo amálgama de habilidades políticas, sociais, culturais, funcionais e técnicas.

Considerando a importância do papel do gerente, Lorange e Roos (1996) escrevem que o sucesso de uma aliança estratégica resulta do papel desempenhado pelos indivíduos, fazendo da escolha de pessoas para as posições-chave uma etapa vital no planejamento da parceria. Existem já na literatura considerações gerais sobre o perfil de um gestor internacional, entre as quais Lewis (apud LORANGE e ROOS, 1996) cita: habilidade de negociação; flexibilidade; humildade; aceitação de risco; integridade; sensibilidade; paciência e curiosidade. Tais características, evidentemente, são válidas também para gerentes em ambientes domésticos. Outros autores como Mendenhall et al (2003) e Harvey et al. (2000) vão salientar a importância dos executivos obterem experiência em ambiente internacional, preferencialmente em ambientes significativamente distintos daquele em que tradicionalmente operam. Tal fato se explica por ser difícil compreenderem-se as especificidades de um estilo gerencial quando se está imerso nele. Ao sair para um novo ambiente, situações contrastantes evidenciam essas especificidades, produzindo auto-reflexão sobre as práticas adotadas, as quais fazem parte do padrão cognitivo do dirigente.

Mendenhall et al. (2003) explicam que muitos dirigentes tentam posicionar suas organizações como jogadores globais, mas frequentemente ficam frustrados ao depararem-se com a falta de competências globais em seus quadros gerenciais. Para esses autores, cinco grandes desafios globais devem ser enfrentados, em termos de recursos humanos:

a) Integrar aspectos globais de RH na missão da empresa;

- b) Encorajar gerentes-sênior a serem catalisadores para integrarem os recursos humanos com o desenvolvimento e a implantação da estratégia global;
- c) Manter aspectos de recursos humanos globais sobre a tela dos gerentes por todo o processo de construção e implementação da estratégia.

Child e Faulkner (1998), por sua vez, comentam que analisar cuidadosamente as políticas e práticas de gerenciamento de RH pode produzir contribuições significativas para o sucesso de alianças. Entre essas contribuições estão:

- Ajustar práticas e culturas para a parceria;
- Oferecer mecanismos de controle;
- Promover aprendizagem organizacional;
- Fomentar a seleção e o desenvolvimento de pessoal de apoio que sejam capazes de trabalhar efetivamente em um projeto de colaboração internacional.

Para pensar em como obter-se um melhor desempenho no gerenciamento de recursos humanos, faz-se necessário também considerar que em uma JVI os recursos humanos podem compreender pelo menos oito grupos de empregados, os quais possuem características distintas próprias e impõem desafios na criação de programas e atividades (SHENKAR e ZEIRA, 1987). Tais grupos são:

- a) Expatriados da empresa-mãe estrangeira: são os componentes designados pela empresa-mãe para trabalhar na JV fora de seu país de origem.
- b) Transferidos da empresa-mãe do país hospedeiro: são os componentes que a empresa local transfere para trabalhar na JV.
- c) Contratados do país hospedeiro: membros contratados pela JV no país hospedeiro.
- d) Expatriados de um terceiro país contratados pela empresa-mãe local para trabalhar na JV.
- e) Expatriados contratados pela empresa-mãe estrangeira para trabalhar na JV.
- f) Expatriados de um terceiro país contratados pela própria JV.

Zeira e Shenkar (1987) também fazem referência às características do ambiente de tarefas para definir o quadro de dirigentes da JV. Para isso, segundo eles, torna-se necessário considerar os *stakeholders* na hora de tomar decisões

sobre quem vai ocupar determinado cargo. Os autores explicam que em ambientes de tarefas etnocêntricos, por exemplo, pode ser quase impossível o trabalho de um gerente expatriado. Nessa mesma linha Harvey et al. (2000), baseando-se na teoria *resource based-view*, defendem que quando os recursos relacionais da empresa são críticos para criar e sustentar uma vantagem competitiva contra rivais em um mercado estrangeiro, a organização, então, deverá designar gerentes “impatriados” para gerenciar aquele mercado. Recursos relacionais são definidos pelos autores como aqueles associados às capacidades inter-relacionais das redes externas da organização. Recursos relacionais envolvem laços com fornecedores, consumidores e canais de distribuição. Em mercados como o da China, Brasil e México, já há evidência da importância dos ativos relacionais no sucesso de empreendimentos internacionais. Nesses países, as redes de relações são fundamentais para obter-se acesso a recursos valiosos, bem como para contornarem-se situações imprevistas impostas pela legislação.

Zeira e Shenkar (1987) também construíram um quadro com as principais descobertas sobre problemas de gerenciamento de recursos humanos em JVIs, conforme apresentado a seguir:

- *Gap* entre o *staff* presente e o *staff* desejado da JV;
- Promoções bloqueadas na JV;
- Promoções bloqueadas no escritório central/matriz;
- Dificuldade de retornar para o escritório central/matriz;
- Conflito de lealdade JVI x escritório central/matriz;
- Delegação limitada de autoridade das empresas-mãe para a JVI;
- *Gaps* de remuneração entre grupos de empregados;
- Falta de familiaridade com o ambiente do país hospedeiro;
- Falta de familiaridade com procedimentos organizacionais de outras empresas-mãe;
- Dificuldade em adaptar-se ao país estrangeiro;
- Síndrome do exílio do expatriado;
- Bloqueios de comunicação na JVI;
- Bloqueios de comunicação entre a JVI e suas empresas-mãe, e entre as próprias empresas-mãe;
- Complexidade do processo de tomada de decisão;
- Dificuldades em avaliar desempenho do *staff* da JVI;
- Falta de treinamento para funcionamento na estrutura da JVI.

Das considerações anteriores, tais como os principais problemas e desafios a serem enfrentados no gerenciamento de recursos humanos de uma JV, é possível constatar-se que eles, em grande parte, originam-se das diferenças no contexto institucional de referência de empregados, dos gerentes da JV e dos gerentes das empresas-mãe. As diferenças institucionais, como foi evidenciado anteriormente, produzem compreensões diferentes sobre o que é apropriado ou não em termos gerenciais. As diferenças culturais, por sua vez, dificultam a construção de um entendimento comum entre os dirigentes, produzindo-se problemas de comunicação e conflito. Associada a essa complexidade encontra-se a baixa atenção aos aspectos de gerenciamento de recursos humanos. Poucas são as empresas que procuram preparar dirigentes para operar em ambientes distintos do seu meio de origem. Com isso, surgem problemas não somente técnicos na condução dos negócios, mas também de estruturação da vida social desses expatriados. Além dessas questões, pode-se citar a baixa credibilidade depositada por grandes corporações multinacionais nas habilidades gerenciais dos executivos nativos dos países em desenvolvimento, gerando desconfortos e insatisfação junto ao *staff* local.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como propósito básico destacar um conjunto de questões relacionadas à gestão de RH e seu papel na formação e gerenciamento de *joint ventures* internacionais. Nesse sentido, o autor relacionou primeiro as mudanças no ambiente organizacional com a criação de novas formas estruturais ou novas formas organizacionais. Ainda que novas formas organizacionais possam ser apontadas como resultantes de mudanças ocorridas já na década de 60 e evidenciadas na literatura por Alfred Chandler – as formas multidivisionais (FENTON e PETTIGREW, 2000), serão as estruturas em rede – tais como *joint ventures* – que irão apresentar maior complexidade gerencial, principalmente na área de RH.

O artigo procurou evidenciar que a formação e gerenciamento de JVIs é influenciada tanto por fatores internos como externos, e que, neste processo, aspectos institucionais – chamados à atenção pelos neo-institucionalistas – exercem um papel-chave. Ou seja, organizações desenvolvem práticas gerenciais que se encaixam aos nos sistemas de negócios dos seus países

(WHITLEY, 1991). Quando estas organizações passam a atuar num mesmo espaço com sistemas de negócios de características distintas, o processo decisório é pressionado pelo contexto institucional local a adaptar-se ao sistema de negócio local ou do âmbito de atuação da organização. A natureza socialmente construída das práticas gerenciais inviabiliza soluções técnicas que não mantenham coerência com as convenções sociais estabelecidas. Isto torna-se mais difícil quando trata-se de criar práticas gerenciais que vão ser compartilhadas por grupos que se pautam em sistemas de valores diversos, como é o caso de uma JV.

Com base na literatura e principalmente nos trabalhos de Shenkar e Zeira (1987) e Child e Faulkner (1998), evidenciam-se os seguintes desafios e recomendações relativas ao gerenciamento de recursos humanos em JVI's:

- Criar uma política de gestão de RH que considere a natureza complexa das JVI's, uma vez que esse tipo de forma organizacional reúne diferentes sistemas culturais, atores individuais e coletivos com expectativas distintas e práticas de negócio construídas em sistemas de negócios distintos. Isto pressupõe que as políticas de gestão válidas para as empresas-mãe não necessariamente (talvez raramente) serão válidas para a JV;
- Pensar a gestão de RH a partir de uma perspectiva sócio-cultural, na qual as definições das práticas de gestão de RH não devam atender apenas aos critérios técnicos de sucesso em determinadas organizações, mas também considerar sempre o contexto político, social, cultural e econômico em que essas práticas serão implementadas;
- Realizar recrutamento e seleção: tais processos sofrem restrições institucionais, as quais dificultam a transposição de práticas de um ambiente de negócio para outro. Em determinados países em desenvolvimento, o processo de recrutamento e seleção tem participação direta do Estado, o qual vai determinar as fontes deste recrutamento. Nos países ocidentais em geral, por sua vez, as práticas de recrutamento e seleção podem estar associadas unicamente a resultado. Neste sentido, cabe a gestão de recursos humanos considerar a especificidade local de forma a não gerarem-se desgastes com autoridades locais. Isso não significa abandonar

critérios de produtividade, mas sim reconhecer que tais critérios não são de aplicação e aceitação universal;

- Treinamento e desenvolvimento: considerando as dificuldades no processo de adaptação de expatriados e a importância das capacidades relacionais locais no sucesso de um empreendimento (HARVEY et al., 2000), entende-se que se deve realizar um esforço significativo na preparação de *staff* gerencial local em paralelo com programas de suporte aos expatriados. Isto se torna mais relevante quanto maior for a distância cultural entre os países de origem das empresas-mãe. Cabe lembrar também, conforme destacado por Child e Faulkner (1998), que o domínio da língua do país hospedeiro da JV por parte dos gerentes expatriados consiste em fator fundamental de sucesso na interação entre as empresas parceiras. Associado ao conhecimento da língua também está o conhecimento da cultura, pois muitas práticas e modos de ação nas organizações são compreendidos a partir do conhecimento da história e da cultura do seu povo. Finalmente, é consenso na literatura que as habilidades para operar-se em um ambiente de negócios internacionalizado e em um país diferente do país de origem do executivo, são distintas daquelas operadas por um profissional que atua no mercado doméstico. Para isso, cabe à área de gestão de RH criar programas específicos de formação de executivos para atuarem na área internacional.
- Carreira: faz-se necessário que as organizações planejem carreiras que atendam às expectativas dos expatriados. Sabe-se que quando o *staff* administrativo local percebe uma discrepância entre suas compensações e a de um gerente expatriado, a tendência é produzir-se um clima de descontentamento e de conflito. Isto pode acirrar-se principalmente quando os executivos do país hospedeiro não reconhecem uma diferença significativa entre as competências dos executivos expatriados e as dos executivos do seu país (ROBINSON, 2003).

Estas considerações finais estão pautadas em uma visão contextualizada da gestão organizacional, com influência evidente do neoinstitucionalismo (DIMAGGIO e POWELL, 1991, WHITLEY, 1992) e da perspectiva da imersão social (GRANOVETTER, 1985). Além dessas duas correntes, faz-se necessário evidenciar mais

uma vez a idéia de uma mudança no contexto organizacional, conforme ilustrado no quadro nº 1. Autores como Clegg (1990), Hatch (1997) e Whitley (1992) já vêm por muitos anos chamando atenção para as limitações da teoria organizacional modernista para compreender fenômenos organizacionais locais, distintos daqueles onde essa teoria foi produzida.

Finalmente, cabe salientar a necessidade de desenvolvimento de estudos empíricos que possam evidenciar melhor as especificidades das práticas de gestão de recursos humanos no Brasil, suas relações com o sistema local de negócios, com a cultura e, de uma forma mais ampla, com o ambiente institucional local. Tais estudos são fundamentais para aplicar-se a gestão de recursos humanos em *joint ventures* formadas entre empresas brasileiras e empresas estrangeiras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADOBOR, Henry. Selecting management talent for joint ventures: a suggested framework. **Human Resource Management Review**. V.14, 2004.
- BELL, Daniel. **O advento da sociedade pós-industrial**. São Paulo: CULTRIX, 1973.
- BJORKMAN, Ingmar. Institutionalization and bargaining power explanations of HRM practices in International Joint Ventures – the case of chinese-western joint ventures. **Organization studies**. May., 2001.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures**. Oxford, New York: Oxford University Press, 1998.
- CLEGG, Stewart R. **Modern Organization**. London: Sage, 1990.
- CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In: \_\_\_\_\_ (eds.). **Cooperative Strategies in International Business**. Lexington, MA: Lexington Books, 1988. p. 03-28.
- FENTON, Evelyn M.; PETTIGREW, Andrew M. Theoretical perspectives on new forms of organizing. In: FENTON, Evelyn M.; PETTIGREW, Andrew M. **The inovating organization**. London: Sage, 2000.
- GERINGER, J. Michael; HEBERT, Louis. Control and performance of international joint ventures. **Journal of International Business Studies**. Ann Arbor, MI, 20(2): p. 235-54, Summer, 1989.
- GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**. Chicago, Illinois, v. 91, p. 481-510, 1985.
- HARRIGAN, K. R. Joint venture and competitive strategy. **Strategic Management Journal**. Hoboken, NJ, v. 9, p. 141-158, 1988.
- HARVEY, Michael G.; NOVICEVIC, Milorad M.; SPEIER, Cheri. Strategic Global Human Resource Management: the role of inpatriate managers. **Human Resource Management Review**. V.10, n. 2, 2000.
- HATCH, Mary Jo. **Organization Theory**. Oxford, Oxford University Press, 1997.
- HENNART, J-F. Joint ventures and competitive strategy. **Strategic Management Journal**. Hoboken, NJ, v. 9, p. 361-74, 1988.
- \_\_\_\_\_. The transaction costs theory of joint ventures: an empirical study of Japanese subsidiaries in the United States. **Management Science**. Evanston, IL, v. 37, n. 4, p. 484-497, April 1991.
- KOGUT, Bruce. Joint venture and the option to expand and acquire. **Management Science**. Evanston, IL, v. 37, n. 1, p. 19-33, April 1991.
- LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MENDENHALL, Mark E.; BLACK, J. Stewart; JENSEN, Robert J.; GREGERSEN, Hal B. Human resource management challenges in the age of globalization. **Organizational Dynamics**. V.32, n.3, 2003.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, Virgínia I.; DRUMMOND, Aldemir; RODRIGUES, Suzana B. Joint venture: aprendizagem tecnológica e gerencial. In: RODRIGUES, Suzana B. (org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 99-121.
- PARK, Seung Ho; UNGSON, Gerardo R. The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution. **Academy of Management Journal**. Mississippi State, v. 40 (2), 279-307, 1997.
- POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago, The University of Chicago Press, 1991.
- POWELL, W. W. Learning from collaboration: knowledge and networks and pharmaceutical industries. **California Management Review**. Berkeley, CA, v. 40, n. 3, p. 228-240, 1998.
- \_\_\_\_\_. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (eds.). **Research in Organizational Behavior**: Greenwich, CT: JAI Press, 1990. p. 295-336.

ROBINSON, Patricia A. The embeddedness of Japanese HRM practices: the case of recruiting. **Human Resource Management Review**. V.13, 2003.

RODRIGUES, Suzana B. Formação de alianças estratégicas em países emergentes: o caso Brasil-China. In: RODRIGUES, Suzana B. (org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas. 1999. p. 183-205.

WILLIAMSON. **The Economic Institution of Capitalism**. New York: Free Press, 1985

WHITLEY, R. D. Business Systems in East Asia. London: Sage. 1992.

### **Fernando Dias Lopes**

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Professor da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

E-mail: [flopes@ufrnet.br](mailto:flopes@ufrnet.br)

Rua Visconde de Abaeté, 2804 - Capim Macio  
Cep. 59082-480 – Natal/RN– Brasil.