

**“AVATAR”: UMA ANÁLISE DOS ASPECTOS FUNDAMENTAIS DA TERCEIRIZAÇÃO  
EM UM ESTUDO OBSERVACIONAL**

**“AVATAR”: AN ASSESSMENT OF FUNDAMENTAL ASPECTS OF OUTSOURCING IN  
AN OBSERVATIONAL STUDY**

**Diego de Queiroz Machado**

Mestrando em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará – UECE  
Especialista em Gestão de Pessoas pela Faculdade Integrada do Ceará – FIC/CE  
E-mail: [diegoqueirozm@yahoo.com.br](mailto:diegoqueirozm@yahoo.com.br) (Brasil)

**Carlos Alberto dos Santos Bezerra**

Mestre em Sociologia pela Universidade Federal do Ceará – UFC  
Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará – IFCE  
E-mail: [carlos.fic@hotmail.com](mailto:carlos.fic@hotmail.com) (Brasil)

## **“AVATAR”: UMA ANÁLISE DOS ASPECTOS FUNDAMENTAIS DA TERCEIRIZAÇÃO EM UM ESTUDO OBSERVACIONAL**

### **RESUMO**

Dentre as inúmeras estratégias organizacionais existentes, a terceirização tem adquirido cada vez mais destaque na esfera empresarial, onde já se encontra altamente generalizada, exigindo uma análise contínua de seus aspectos fundamentais. Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo apresentar, por meio de um estudo observacional, uma análise da estratégia de terceirização presente no filme “Avatar”. Sua escolha para esta pesquisa foi motivada pela relação entre duas organizações que são o plano de fundo da narrativa: a RDA e o Programa Avatar. Os dados foram analisados visando buscar elementos da narrativa que foram descritos pela teoria ou que destoam dela. Por fim, concluiu-se que todo processo de terceirização deve levar em conta seus fatores críticos de sucesso, como a cultura organizacional ou as diferenças de percepção do negócio entre as empresas envolvidas.

**Palavras-chave:** Estratégia; Terceirização; Estudo Observacional; “Avatar”.

## **“AVATAR”: AN ASSESSMENT OF FUNDAMENTAL ASPECTS OF OUTSOURCING IN AN OBSERVATIONAL STUDY**

### **ABSTRACT**

Among the several existing organizational strategies, the outsourcing has gained increasing prominence in the business sphere, which is already highly generalized, requiring a continuous review of its fundamental aspects. Thus, this paper aims to present, through an observational study, an analysis of the outsourcing strategy in the film "Avatar." His choice for this research was motivated by the relationship between two organizations that are the background of the narrative: the RDA and the Program Avatar. The data were analyzed to look for elements in the narrative that were described by the theory or they disagree with it. Finally, it was concluded that the whole outsourcing process should take into account their critical success factors, such as organizational culture or the differences in perception of the deal between the companies involved.

**Keywords:** Strategy; Outsourcing; Observational Study; “Avatar”.

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mundo empresarial tem cobrado das organizações uma variedade considerável de características que gerem maior vantagem competitiva. Um nível maior de concorrência, aliado a um mercado consumidor cada vez mais exigente, leva as empresas a buscarem alternativas de gestão que melhorem seu desempenho organizacional e aumentem seu nível de vantagem competitiva sobre os concorrentes. Assim, as empresas tendem a incorporar na sua gestão estratégica ferramentas e práticas que, espera-se, possam exercer um impacto positivo sobre os resultados do negócio.

Dentre as várias ferramentas e práticas de gestão existentes (*total quality management, just-in-time, advanced manufacturing technologies*, por exemplo), a terceirização (*outsourcing*) tem adquirido cada vez mais destaque, não apenas na esfera empresarial, onde já é vista como uma estratégia altamente generalizada, mas também nos debates e pesquisas da academia, sendo evidenciada em diversos estudos nacionais e internacionais (por exemplo, Brasil, 1993; Quinn & Hilmer, 1994; Rezende, 1997; Prado & Takaoka, 2006).

A grande maioria desses autores em terceirização destaca em seus estudos os aspectos fundamentais inerentes a essa prática, como as suas características, as variáveis influenciadoras da terceirização, os métodos e cuidados de implantação, além das vantagens e desvantagens da estratégia. Outras pesquisas sobre esse mesmo tema acabam por analisar aspectos mais específicos como, por exemplo, o relacionamento entre terceirizador e terceirizado (Russo & Leitão, 2006; Marchalek, Rebelato & Rodrigues, 2007), o impacto da terceirização na cultura organizacional (Valença & Barbosa, 2002), as diferenças entre subcontratação e terceirização (Pinheiro, 1999), e até mesmo a gestão do lucro em relações terceirizadas (Guerreiro, Pereira & Agrawal, 2005).

Considerando a complexidade do ambiente empresarial, a necessidade de estratégias de gestão sempre mais eficientes e a utilização disseminada da terceirização nos mais diversos tipos de negócios, esta análise contínua de seus aspectos fundamentais mostra-se necessária para que se possa dispor de informações quanto à sua utilização estratégica perante as rápidas mudanças do mundo organizacional. Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo apresentar, por meio de um estudo observacional, uma análise dos aspectos fundamentais da terceirização presentes no filme “Avatar”. O intuito é contribuir com os estudos já realizados neste campo, analisando, por meio de uma abordagem qualitativa, os aspectos da terceirização em um ambiente fictício e, por isso, bastante diferente do ambiente atual de negócios.

Ambientado no ano 2154, o filme mostra uma humanidade dependente da exploração de outros planetas para sobreviver e que descobre, em um planeta chamado Pandora, distante muitos

anos-luz da Terra, recursos minerais de grande valor. A partir daí, Pandora torna-se alvo de empresários e mercenários que esperam enriquecer explorando o planeta. Essa exploração desordenada cria conflitos entre os humanos e os Na'vis, humanoides inteligentes nativos de Pandora que vivem em um sistema tribal de clãs e têm um profundo respeito pela natureza.

Considerado um marco na história cinematográfica mundial pela utilização de efeitos visuais inovadores, o longa-metragem teve sua escolha para este trabalho motivada pela relação, dependente e muitas vezes conflituosa, entre duas organizações que são o plano de fundo de toda a narrativa: a RDA, sigla em inglês para Administração e Desenvolvimento de Recursos (*Resources Development Administration*), uma empresa mineradora cujo objetivo consiste em explorar ao máximo os recursos naturais de outros planetas; e o Programa Avatar, uma instituição governamental terrestre que estuda os habitantes e a natureza de Pandora.

A relevância deste trabalho está em fornecer subsídios para uma melhor compreensão dos aspectos fundamentais da estratégia de terceirização, analisados em um ambiente bastante distinto do atual.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Brasil (1993, pp.7-8), a terceirização pode ser definida “como um processo de transferência, dentro da firma (empresa-origem), de funções que podem ser executadas por outras empresas (empresa-destino). Essas funções incluem atividades de apoio ou aquelas diretamente relacionadas com o processo de produção da firma”. Corroborando essa definição, Russo e Leitão (2006) e Faria (1994) também destacam esta transferência de funções para outras empresas, mas apenas das atividades de apoio, chamadas pelos autores de atividades não essenciais ou tarefas secundárias.

Esta necessidade de externalização de algumas atividades é justificada por Pinheiro (1999) através da teoria da racionalidade limitada de Simon (1979). Segundo essa teoria, as decisões pessoais e empresariais seriam tomadas dentro de um limite racional, gerando soluções satisfacientes, ou seja, eficientes apenas à luz de um contexto limitado. Assim, a terceirização viria como uma alternativa para superar os limites internos da organização em encontrar soluções ótimas, identificando outras organizações que respondessem melhor aos problemas do negócio. Brasil (1993, p.7, grifos do autor) se refere a essa mesma problemática da racionalidade limitada ao afirmar:

Um outro fator que justifica a inexistência do *best way* refere-se às limitações cognitivas inerentes aos tomadores de decisão. Eles são incapazes de avaliar a série completa de fatos econômicos e políticos relacionados com cada estratégia empresarial. [...] Em suma, há que se aceitar a existência de uma componente caótica inerente às organizações. A convivência com ela implica conhecer a ilógica, a ambiguidade e a intuição. O que ocorre na realidade é uma incongruência entre a idealização estratégica — que tenciona ser racional-compreensiva — e a implementação — que frequentemente é do tipo *satisficing* ou incremental.

Jennings (1996) afirma que as decisões em prol da terceirização necessitam rejeitar toda mentalidade absolutista, em que as organizações pensam poder fazer tudo. Por isso, é necessária, em um primeiro momento, uma mudança nas crenças tradicionais e no modo como a organização trabalha. Além dessa teoria, Prado e Takaoka (2006) enumeram uma série de outras que também auxiliam na análise do fenômeno da terceirização, apresentadas com seus respectivos autores na Figura 1, a seguir.

**Figura 1** - Teorias que auxiliam na análise do fenômeno da terceirização.

TEORIAS	AUTORES	PRINCIPAIS ABORDAGENS
Teoria do custo da transação	Williamson (1975)	Relaciona a tomada de decisão em terceirização com fatores econômicos.
Teoria dos custos de agenciamento	Jensen e Meckling (1976)	Explora as relações entre empresas e prestadoras de serviço.
Teoria da dependência de recursos	Pfeffer e Salancik (1978)	Apresenta a organização como dependente de elementos do ambiente externo.
Teoria das forças competitivas	Porter (1986) e Loeff (1997)	Relacionada à terceirização na área de tecnologia da informação.
Teoria das competências essenciais	Quinn e Hilmer (1994)	Recomenda a concentração das atividades da organização em suas competências essenciais.
Teoria baseada em recursos	Grant (1991)	Foca a aquisição de recursos externos para vantagem competitiva.
Teoria dos jogos	Wensley e Elitzur (1998)	Auxilia na formulação de contratos de terceirização.
Teoria sobre política e poder	Pfeffer (1981)	Envolve estratégias políticas na decisão pela terceirização.

Fonte: PRADO & TAKAOKA, 2006.

Nota: Adaptado pelo autor.

Quinn e Hilmer (1994) afirmam que as atividades a serem terceirizadas devem ser aquelas que não compõem as competências essenciais (*core competencies*, no original) da organização. Isso porque a terceirização em si não é vista como o objetivo final da organização, mas apenas como uma ferramenta que possibilita às empresas a concentração de todos os seus recursos nas suas competências essenciais, gerando benefícios bastante significativos. Além dessa concentração nas competências essenciais, o acesso a novos recursos e conhecimentos, a contenção e redução de custos diretos e indiretos, a elevação do nível de eficiência e de flexibilização são outros objetivos que levam as empresas a buscarem a terceirização (Power, Desouza & Bonifazi, 2006; Valença & Barbosa, 2002; Pinheiro, 1999).

De acordo com Rezende (1997), existem dois tipos básicos de fatores que promovem a terceirização nas organizações, chamados pelo autor de fatores conjunturais e fatores estruturais. Os fatores conjunturais são “fatores pontuais, que têm limitações quanto à sua abrangência e profundidade. Existe um teórico ‘ponto ótimo’, a partir do qual o seu aprofundamento poderá apresentar disfuncionalidades” (Rezende, 1997, p.12, grifo do autor). São exemplos desses fatores a crescente burocratização, a concentração no *core business*, a diminuição dos níveis hierárquicos, e a necessidade de fazer caixa. Já os fatores estruturais são “aqueles decorrentes da revolução microeletrônica e da economia da informação e que estão intimamente ligados aos novos padrões produtivos e competitivos” (Rezende, 1997, p.14). São exemplos desses fatores o pagamento de bem ou serviço quando da sua efetiva utilização, o cálculo econômico, os ganhos da especialização, a exploração das competências centrais, a flexibilização da produção, a globalização, a dificuldade do controle, a intensificação do uso de ativos, o rápido desenvolvimento tecnológico, e o encurtamento do ciclo de vida de produtos e processos.

Em linhas gerais, a literatura apresenta uma grande variedade de motivações para a adoção ou não da terceirização: especificidade, agenciamento, recurso, competitividade da indústria, financeiro, organizacional, negócio, equipe, estratégia, desempenho, conhecimento, tecnologia, imagem, carreira, fornecedores, custo e gerenciamento (Prado & Takaoka, 2006). Posteriormente, os autores destacaram sete variáveis motivacionais principais que influenciam positivamente a adoção da terceirização por parte de uma empresa: redução de custo, acesso ao conhecimento e à tecnologia, gestão de recursos humanos, atividades rotineiras, prestação de serviços, flutuação da carga de trabalho e atividades com alto grau de particularidade (Prado & Takaoka, 2006). Essas variáveis relacionam-se com as características organizacionais de cada negócio, como o porte da organização (quantidade de funcionários e/ou faturamento), determinando a opção e o tipo dessa terceirização.



Dentre esses inúmeros fatores e motivações, a exigência da flexibilidade ganha destaque por ser apontada como algo fundamental para a sobrevivência e o sucesso no mercado atual, caracterizado pelo seu alto nível de instabilidade:

Neste ambiente, as empresas para serem bem-sucedidas devem ser flexíveis, isto é, capazes de responder, sem prejuízo da qualidade e do prazo de entrega, a todas as variações requeridas pelo mercado: de volume, de mix, de distribuição geográfica, de inovação etc. Para ser flexível e eficiente, a empresa deve atuar sobre a sua competência principal, a sua capacitação-chave, alocando todos os esforços (ativos, inteligência, estratégias, alianças, pesquisas e desenvolvimento etc.), isto é, focalizar a sua atividade, adquirindo identidade bem definida, tanto interna, junto ao seu quadro de pessoal, como externamente, para os clientes, fornecedores e comunidade em geral; assim obtém a sinergia indispensável ao êxito (Pinheiro, 1999, p. 145).

Nota-se que essa necessidade por flexibilidade leva as empresas àquela concentração nas suas atividades essenciais, primeiro fator de terceirização citado anteriormente. Dessa forma, as empresas externalizariam as demais tarefas a outras empresas que as tivessem como competências essenciais.

Em contrapartida, também estão presentes alguns fatores que impulsionam a organização para o movimento contrário ao da terceirização, que seria a estratégia de integração. São eles: segurança quanto ao suprimento e escoamento, apropriação do lucro, proximidade com o cliente, simplificação tecnológica, reforço da cultura e dos valores das organizações (Rezende, 1997). Vale ressaltar que não é incomum empresas optarem por ambos os caminhos, terceirizando algumas atividades de apoio e integrando outras a sua *core competence*.

Com relação aos benefícios para o negócio que a terceirização produz, Brasil (1993) destaca a redução de custos, pela transferência de custos fixos da empresa-origem para a empresa-destino, transformando-os em custos variáveis. Além disso, a terceirização pode proporcionar uma redução de níveis hierárquicos, possibilitando à empresa fazer uma revisão de sua estrutura, tornando-a mais dinâmica. Por fim, essa estratégia promove a transferência de tecnologias produtivas e gestoras entre as empresas.

A terceirização provoca um aumento da competitividade e agilidade na execução das atividades essenciais do negócio ao reduzir o tempo gasto com as atividades secundárias (Giosa, 1997). Cabe, portanto, às empresas perceber se a realização de todas as atividades está reduzindo a velocidade de seu processo de produção, para que elas possam buscar a eficiência através da focalização (Kardec & Carvalho, 2002; Pagnoncelli, 1993). Pinchot e Pinchot (1994) apresentam essa focalização como uma necessidade das organizações em reconhecer qual a sua competência

específica, levando-se em conta que cada empresa deve se concentrar em no máximo cinco ou seis dessas competências que as diferencie de seus concorrentes.

Além da focalização, outros benefícios da implementação da terceirização seriam: (a) flexibilidade, ou seja, maior capacidade de adaptação às mudanças do ambiente; (b) agilização, fruto da desburocratização; (c) melhoria da qualidade do produto ou serviço; (d) melhoria da produtividade; (e) redução de imobilizado; (f) liberação de espaço; (g) criação de ambiente propício ao surgimento de inovações; (h) formalização de parcerias; (i) valorização profissional; (j) sinergia entre empresas; (k) estabelecimento de novas empresas; (l) ampliação de mercado para as empresas já existentes; (m) redução da relação de dependência entre comunidade e empresa; (n) enxugamento de grandes corporações; (o) diminuição do desperdício; (p) melhora no atendimento; (q) agilidade nas decisões; (r) distribuição e divisão dos custos e riscos do desenvolvimento de produtos e negócios; (s) redução dos custos com a inovação de produtos (Kardec & Carvalho, 2002; Pagnoncelli, 1993; Queiroz, 1992; Giosa, 1997; Guerreiro, Pereira & Agrawal, 2005).

No entanto, caso a terceirização seja implementada sem o devido planejamento, esta tende a perder muito de seus benefícios, gerando uma série de desvantagens para o negócio:

As organizações falham em perceber o impacto que a terceirização terá sobre seus funcionários, processos, métodos e ferramentas. Essa atitude ingênua resulta em problemas de terceirização que são muito mais desastrosos em vez de produzir experiências proveitosas. No fim, as organizações podem tentar transferir sua iniciativa falha de terceirização para outras empresas terceirizadas e repetir os erros ou ocupar-se em ‘desterceirizar’, trazendo as atividades terceirizadas para dentro da empresa e gastando recursos internos para completá-las (Power, Desouza & Bonifazi, 2006, p. 19, grifo do autor, tradução nossa).

Alguns problemas que podem afetar o desempenho da terceirização dizem respeito às dificuldades em estabelecer parcerias, a presença de resistências internas, alta dependência de fornecedor ou distribuidor, dificuldade de gerenciamento de contratos, ou características próprias do processo produtivo ou do mercado, “no sentido de que não são todos os setores que são passíveis de serem totalmente terceirizados” (Rezende, 1997, p.15). Kardec e Carvalho (2002) consideram um mau planejamento estratégico como principal causador de problemas com a terceirização. Em contrapartida, Brasil (1993) e Guerreiro, Pereira e Agrawal (2005) citam essas desvantagens como inerentes ao próprio processo de terceirização, independentemente da existência ou não de planejamento.

Tais desvantagens seriam: (a) formação de grandes empresas-destino; (b) custos de mudança com a troca de fornecedores; (c) descentralização do poder sobre os recursos; (d) aumento da



dependência de terceiros; (e) aumento de custos, decorrentes de uma empreiteirização; (f) aumento do risco empresarial pela possibilidade de queda na qualidade; (g) redução da especialização própria; (h) aumento do risco de acidentes pessoais; (i) aumento do risco de passivo trabalhista; (j) incompatibilidade com a cultura e gestão; (k) comportamento oportunista de ambas as partes; (l) instabilidade em grande parte das relações, referente ao nível de confiança entre as empresas (Brasil, 1993; Kardec & Carvalho, 2002; Guerreiro, Pereira & Agrawal, 2005).

Para reduzir o impacto negativo dessas desvantagens, Power, Desouza e Bonifazi (2006) citam alguns aspectos que, quando trabalhados, ajudam os gestores a melhorar o desempenho de suas atividades com a terceirização. Dentre eles, destacam-se a falta de comprometimento da gestão, o pouco conhecimento em metodologia de terceirização, a desconsideração de possíveis diferenças culturais, e programas de relacionamento ineficazes.

Cultura organizacional e relacionamento são duas variáveis que, sem dúvida, devem ser levadas em conta por um processo de terceirização. A preocupação com a cultura é defendida por Batista (1994 *apud* Valença & Barbosa, 2002, p. 164) ao afirmar:

Um indivíduo que se identifica culturalmente com a organização a que pertence somará esforços para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. De maneira inversa, um indivíduo que não se identifica culturalmente com a organização a que pertence ou cuja identidade cultural começa a ser desvirtuada da identidade cultural dos demais membros, começará a desenvolver, consciente ou inconscientemente, esforços cada vez menores ou até mesmo negativos para a consecução dos objetivos organizacionais.

Russo e Leitão (2006) argumentam a importância do relacionamento entre empresas para criar ambientes de parceria dentro do processo de terceirização. Observou-se que uma simples relação contratual entre empresas e prestadores de serviços não possuiu aspectos relevantes em relação à confiança e lealdade entre as partes. Dessa maneira, empresas que incluem valores de parceria em seus relacionamentos com terceirizadas adquirem grande vantagem estratégica sobre as demais, favorecendo a profissionalização das relações de trabalho advindas da terceirização, porém sem abandonar de vez as ligações afetivas anteriormente vigentes (Oliveira, 1994).

Marchalek, Rebelato e Rodrigues (2007) consideram que o relacionamento entre empresas é afetado pelas diferenças de percepção presentes nessa relação. A alta complexidade desse relacionamento é formada pelos fatores relacionais de comunicação, confiança, cooperação, comprometimento e divisão de riscos e recompensas, que precisam ser percebidos de forma semelhante por parte de ambas as empresas para que a relação seja construída. As diferenças de

percepção desses fatores criam lacunas e fragilizam o relacionamento, pois levam as empresas a trabalharem com objetivos dissonantes.

Para minimizar essas lacunas, a cultura organizacional deve ser considerada essencial no planejamento estratégico, além de uma cuidadosa escolha de terceiros. Em uma relação, os valores das empresas terceirizadas devem estar em sintonia com os da empresa terceirizante, principalmente se as atividades terceirizadas estiverem relacionadas ao negócio principal da empresa, fazendo nascer uma parceria dentro de uma harmonia de culturas. Assim, a terceirização é capaz de se tornar fonte de benefícios para ambas as partes (Russo & Leitão, 2006; Valença & Barbosa, 2002; Marchalek, Rebelato & Rodrigues, 2007).

Quinn (1999) destaca a terceirização como uma estratégia para a inovação. Esta inovação é uma qualidade indispensável para as organizações que atuam num universo empresarial que exige adequação e adaptação constante por parte das empresas (Dellagnelo & Dias, 2006). Sendo assim, a terceirização é um caminho para as organizações inovadoras, que esperam se destacar pela sua capacidade de aprendizagem e alcançar o sucesso sob quaisquer circunstâncias.

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho utiliza a abordagem qualitativa como método de pesquisa. Essa escolha deve-se à sua relevância específica para o estudo de relações sociais (Flick, 2004), em que os pesquisadores têm a possibilidade de “estudar as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem” (Denzin & Lincoln, 2006, p. 17). Godoy (1995) confirma essa afirmação ao relatar que pesquisas com esse tipo de abordagem têm o ambiente natural como fonte direta de dados, utilizando de um caráter descritivo e um enfoque indutivo para compreender o significado das coisas.

Como estratégia de pesquisa qualitativa, o estudo de caso foi escolhido pela sua adequação às situações de pesquisa em que “o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (Yin, 2004, p. 19). Já a coleta de dados deste estudo foi feita mediante uma observação indireta, não participante, caracterizada como uma observação de segunda mão, em que se faz uso de fotografias, vídeos ou filmes.

Os dados coletados neste estudo são caracterizados como dados narrativos, definidos por Hair Jr. *et al.* (2007, p. 153) como dados “que aparecem na forma de descrições de comportamento

por escrito ou em registros de áudio e vídeo”. Quanto ao pesquisador, neste caso ele é caracterizado como observador completo, que substitui a observação real pela observação em vídeo, não exercendo nenhuma influência no fato ou sujeitos observados (Flick, 2004).

Pela sua grande capacidade de influência na realidade cotidiana, os filmes vêm sendo cada vez mais analisados em vista da sua utilização como instrumentos de pesquisa.

Comparados às entrevistas, eles fornecem o componente não verbal dos eventos e das práticas, que, não fossem assim, somente poderiam ser documentados em protocolos de contexto. Comparados à observação tradicional, esses meios oferecem a vantagem do acesso repetido: enquanto a situação observada tem o seu final irreversível, os filmes podem ser vistos e analisados sem limite de repetição, podendo transpor as limitações da percepção e da documentação, característicos da observação (Bergmann *apud* Flick, 2004, p. 168).

Com relação ao método de análise utilizado, este trabalho usou a estratégia de fundamentação nas proposições teóricas. Essa estratégia utiliza as bases teóricas para fazer exame dos dados extraídos do estudo observacional, ajudando a pôr em foco certos dados, definindo explicações e orientando toda a análise do estudo (Yin, 2004).

Vale, no entanto, ressaltar que esta consiste em uma análise de representações, já que o filme é feito mediante elementos do mundo real, como as relações humanas ali expostas, por exemplo, mas tem um caráter fictício. As representações são definidas por Moscovici (2003) como toda a prática mental e social do pensamento primitivo, senso comum e ciência. Esta representação coletiva é responsável por tratar fenômenos gerais relacionando-os com “práticas ou realidades que não o são” (Moscovici, 2003, p.184).

#### **4 O ESTUDO OBSERVACIONAL**

A história narrada no filme “Avatar” consiste numa ficção, ambientada em um futuro não muito distante, apesar de apresentar uma realidade bastante distinta da atual. Jake Sully, o protagonista do enredo, é um ex-fuzileiro do exército americano, dispensado após sofrer um ataque em uma de suas missões que danificou sua coluna, deixando-o com as pernas paralisadas. Seu irmão gêmeo, Thomas Sully, era um cientista que estava ingressando no Programa Avatar, uma instituição governamental terrestre que estuda os habitantes e a natureza do planeta Pandora. Após a morte de Thomas, Jake é convidado a substituí-lo, tornando-se parte do Programa Avatar.

A narração do filme tem início com a chegada de Jake Sully no planeta Pandora, distante alguns anos-luz da Terra, no ano 2154. As primeiras cenas de Pandora já mostram a atividade de

várias máquinas mineradoras, pertencentes à empresa de mineração RDA, que explora o planeta em busca de um mineral de altíssimo valor comercial e tecnológico, o *unobtainium*, presente abundantemente no planeta. A exploração das reservas tem um violento impacto na natureza. As regiões que a RDA escava ficam completamente devastadas, criando várias ilhas desérticas em meio às florestas tropicais do planeta.

Essa atividade humana de exploração predatória é responsável por gerar graves conflitos entre os humanos e os nativos de Pandora, chamados Na'vis. Para minimizar esses atritos, a RDA criou uma relação interorganizacional com o Programa Avatar, delegando a este a responsabilidade pela obtenção de mais informações sobre os costumes e hábitos dos Na'vis a fim de encontrar uma forma de negociar a exploração sem que haja tantos conflitos.

Percebe-se aqui que a delegação dessas atividades de pesquisa e coleta de informações constitui o que Quinn e Hilmer (1994) definiram como uma característica dos processos de terceirização, que é a focalização nas competências essenciais da empresa, a chamada teoria das competências essenciais.

Como competência essencial, a RDA tem esta claramente definida como a sua capacidade tecnológica para a mineração e exploração de recursos. Buscando concentrar seus esforços apenas em tal atividade, a delegação das atividades de pesquisa e coleta de informação sobre os nativos de Pandora para o Programa Avatar consistiu na criação de uma relação em que esta última realizaria tais atividades de apoio para a empresa contratante, no caso, a RDA.

Parker Selfridge, diretor da RDA, em uma conversa com a dra. Grace Augustine, coordenadora do Programa Avatar, deixa claro que a sua função é ganhar a confiança dos nativos de Pandora, utilizando a sua tecnologia de corpos avatares, desenvolvidos através da mistura do DNA humano com DNA Na'vi, para estabelecer relações amigáveis entre os nativos e os humanos. Com isso, a empresa poderia continuar suas atividades de exploração sem precisar enfrentar mais conflitos com eles. Caso contrário, a relação entre as duas organizações não seria mais viável.

Nesse ponto, nota-se o choque cultural de valores entre as duas companhias: valores predatórios e puramente comerciais da RDA contra os valores preservacionistas e ambientais do Programa Avatar. Esse problema é o mesmo abordado por Russo e Leitão (2006) ao evidenciar conflitos culturais em relações de terceirização entre empresas. Como a relação entre as duas organizações foi feita em um viés simplesmente contratual, é comum que surjam problemas desse tipo, tendo em vista que a cultura é um elemento que deve ser considerado na “escolha do terceiro potencialmente parceiro” (Russo & Leitão, 2006, p.116).

Também as diferenças de percepção descritas por Marchalek, Rebelato e Rodrigues (2007) são evidenciadas ao longo da narrativa, na medida em que mais conflitos entre as duas organizações vão sendo mostrados. O coronel Miles Quaritch, o responsável por coordenar as equipes de mineração e os conflitos com os nativos, é o grande representante desses valores predatórios na narrativa, entrando sempre em discussões com a dra. Grace. Em meio a essas discussões, Jake Sully apresenta-se como alguém que partilha ambos os valores, ora transmitindo informações valiosas sobre as descobertas do Programa Avatar para o coronel Miles, ora mostrando-se preocupado com as atividades exploradoras da RDA, à medida que vai conhecendo elementos da cultura dos nativos de Pandora.

Como a RDA é a maior fornecedora de recursos para o Programa Avatar, a autonomia deste último acaba sendo minada gradativamente, fazendo com que a dra. Grace opte por voltar às antigas instalações da organização, tentando reduzir o controle da RDA sobre as suas atividades. É o momento inicial da ruptura entre as duas organizações, consequência de problemas nos fatores relacionais de comunicação, confiança, cooperação e comprometimento.

As empresas nem sempre “falam a mesma língua” quando mantêm um relacionamento com seus terceirizados. [...] Os fatores críticos de sucesso mais importantes, considerados fatores-chave para o sucesso do relacionamento, percebidos pelos terceirizados, nem sempre são os mesmos que os percebidos pela empresa contratante. Estas diferenças de percepção entre o ponto de vista da empresa e do terceirizado provocam um desalinhamento das expectativas das empresas envolvidas, o que pode prejudicar a cooperação, e as parcerias interorganizacionais (Marchalek, Rebelato & Rodrigues, 2007, p. 297, grifo dos autores).

Em um momento inicial, é perceptível que as relações entre a RDA e o Programa Avatar trazem muitas das vantagens inerentes ao processo de terceirização, como a focalização, formalização de parcerias e sinergia entre empresas, dentre outras (Kardec & Carvalho, 2002; Pagnoncelli, 1993; Guerreiro, Pereira & Agrawal, 2005). No entanto, enquanto as relações entre a RDA e o Programa Avatar vão ficando cada vez mais frágeis, há uma desconsideração dessas diferenças de percepção e cultura. Consequentemente, como apontado por Power, Desouza e Bonifazi (2006), há o surgimento de vários impactos negativos e desvantagens sobre o processo de terceirização, desvantagens essas que são muito mais fortes que qualquer vantagem produzida inicialmente.

Vale ressaltar que as pesquisas realizadas pelo Programa Avatar são responsáveis por possibilitar toda a permanência e ação humana em Pandora. No entanto, observa-se a ausência de uma postura flexível por parte da diretoria da RDA que, mesmo com as orientações a respeito das



consequências de suas ações sobre a vida dos nativos de Pandora, continua a agir de acordo com sua visão de negócio explorativo. Tal comportamento pode ser apontado como característica da teoria da racionalidade limitada de Simon (1979). Dessa forma, a decisão da RDA seria vista como geradora de soluções eficientes apenas levando em conta a visão predatória da organização.

São muitos os fatores que contribuem para limitar o alcance da racionalidade: a existência e a dimensão do conjunto de informações disponíveis, a capacidade de processamento e análise destas informações, o custo (tempo x valor) da sua obtenção e até mesmo as expectativas do decisor, isto é, o seu conceito de ótimo, definido e influenciado por suas crenças, seus valores, as motivações e atitudes oportunistas, as heurísticas individuais, o conhecimento acumulado, as experiências etc. (Pinheiro, 1999, p. 142).

Em uma última tentativa de colocar um freio nas atividades exploradoras da RDA, os membros do Programa Avatar aliam-se ao povo Na'vi e travam um combate contra o exército de fuzileiros responsáveis por garantir as atividades mineradoras da RDA, comandados pelo coronel Miles. O filme encerra-se com a vitória dos nativos sobre a RDA, que é obrigada a encerrar suas atividades e deixar o planeta, e a transformação definitiva de Jake Sully em um Na'vi.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Mesmo com uma forte temática ambientalista voltada para a preservação, é possível perceber que são as relações entre as duas organizações descritas que fomentam grande parte da história de Avatar. Os aspectos teoricamente descritos pelos diversos estudos na área da terceirização e claramente percebidos nas relações vigentes no atual mundo empresarial também podem ser observados nos elementos expostos no decorrer do filme.

Como o objetivo deste trabalho consistiu em apresentar, por meio de um estudo observacional, uma análise dos aspectos fundamentais da terceirização presentes no filme “Avatar”, acredita-se que foi alcançado, tendo em vista a contribuição que o estudo gerou para esta área de pesquisa ao analisar, mediante uma abordagem qualitativa, os aspectos da terceirização em um ambiente fictício e, por isso, bastante diferente do ambiente atual de negócios.

A percepção dos problemas gerados por terceirizações mal planejadas, evidenciados pelas teorias apresentadas e ressaltados ao longo do filme, aponta para a importância de se levar em conta fatores críticos de sucesso para este processo, como é o caso da cultura organizacional e das diferenças de percepção, por exemplo. A não valorização de tais elementos pode impossibilitar que

a terceirização seja fonte de benefícios para as empresas envolvidas, levando os negócios ao fracasso.

Dadas as limitações do presente estudo, por considerar uma análise mediante a observação de fatos fictícios nos quais estão presentes elementos representativos da sociedade atual, as constantes discussões e a crescente utilização da terceirização como estratégia empresarial nas empresas modernas devem sempre fomentar o nascimento de novas pesquisas na área. Em especial, recomenda-se para estudos futuros que elementos como as transformações estruturais geradas pela utilização da terceirização sejam analisadas, objetivando validar a importância da capacidade adaptativa das organizações neste processo.

Por fim, evidenciando a aprendizagem organizacional como elemento a ser incluído neste cenário, em especial por empresas que não se permitem atuar mediante uma postura flexível, conclui-se este estudo com uma fala de Jake Sully: “Às vezes demora, às vezes é rápido, mas nós sempre temos que acordar”.

## REFERÊNCIAS

- Bourdieu, P. (2000). *O poder simbólico* (3a ed.). Rio de Janeiro: Bertran Brasil.
- Brasil, H. G. (1993). A empresa e a estratégia da terceirização. *Revista de Administração de Empresas*, 33(2), 6-11.
- Cabral, S., & Lazzarini, S. G. (2010). Impactos da participação privada no sistema prisional: Evidências a partir da terceirização de prisões no Paraná. *Revista de Administração Contemporânea*. 14(3), 395-413.
- Cameron J., & Landau, J. (Produtores). (2009). *Avatar*. [DVD]. Los Angeles, CA: 20th Century Fox.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração* (7a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Dellagnelo, E. H. L., & Dias, A. F. (2006). O efeito da terceirização no potencial de flexibilidade estrutural das organizações: evidências empíricas em três hotéis de Florianópolis [CD-ROM]. *Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 3. Rio de Janeiro: ANGRAD.
- Denzin, N. K. (2004). Reading film: using films and videos as empirical social science material. In U. Flick, E. Von Kardorff, & I. Steinke (Eds.). *A companion to qualitative research* (pp. 238-242). London: Sage.

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens* (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Durkheim, E. (2002). *As regras do método sociológico* (17a ed.). São Paulo: Companhia Editora Nacional.
- Faria, A. (1994). Terceirização: um desafio para o movimento sindical. In H. H. Martins & J. R. Ramalho (Orgs.). *Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho* (pp. 41-61). São Paulo: Hucitec.
- Federico, E. (2010). Outsourcing versus integration at home or abroad and firm heterogeneity. *Empírica*, 37, 47-63.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Giosa, L. A. (1997). *Terceirização: uma abordagem estratégica* (5a ed.). São Paulo: Pioneira.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Guerreiro, R., Pereira, C. A., & Agrawal, S. (2005). How to measure gain-sharing in an outsourcing relationship: a case study in information technology environment. *Revista Eletrônica de Administração*, 11(4), 1-21.
- Hair Junior, J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouell, P. (2007). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Ipiranga, A. S. R. (2005). A narração fílmica como instrumento da ação formativa: um enfoque semiótico. *Organizações & Sociedade*, 32(12), 143-164.
- Jennings, D. (1996). Outsourcing opportunities for financial services. *Long Range Planning*, 29(3), 393-404.  
[http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00025-8](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(96)00025-8)
- Kardec, A., & Carvalho, C. (2002). *Gestão estratégica e terceirização*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Leite, N. R. P., & Leite, F. P. (2007). Um estudo observacional do filme “Denise está chamando” à luz da teoria de ação de Chris Argyris e Donald Schön. *Revista de Gestão USP*, 14(n. especial), 77-91.
- Lima, A. C., & Matos, F. R. N. (2006). Estudo observacional das relações de poder no filme ‘O óleo de Lorenzo’ ou como o saber institucionalizado precede os valores. *Anais Eletronicos do Seminários em Administração FEA/USP*, 9. São Paulo: FEA/USP.

- Machado, D., Pinheiro, L. V. S., Guerra, D., & Monteiro, D. L. C. (2010). A invenção da mentira: um estudo observacional sobre a ação econômica do empreendedor inovador. *Anais Eletronicos do Seminários em Administração FEA/USP*, 13. São Paulo: FEA/USP.
- Marchalek, C. R. L., Rebelato, M. G., & Rodrigues, I. C. (2007). Estudo sobre as diferenças de percepção dos fatores relacionais entre empresa e terceirizado. *Revista Produção*, 17(2), 286-301.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Moscovici, S. (2003). *Representações sociais: investigações em psicologia social*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Munch, J. R., & Skaksen, J. R. (2009). Specialization, outsourcing and wages. *Review of World Economics*, 145(1), 57-73.
- Nakano, D. (2010). A produção independente e a desverticalização da cadeia produtiva da música. *Gestão e Produção*, 17(3), 627-638.
- Oliveira, M. A. (1994). *Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas*. São Paulo: Nobel.
- Pagnoncelli, D. (1993). *Terceirização e parcerização: estratégias para o sucesso empresarial*. Rio de Janeiro.
- Pinchot, G., & Pinchot, E. (1994). *O poder das pessoas: como usar a inteligência da empresa para conquista de mercado*. Rio de Janeiro: Campus.
- Pinheiro, I. A. (1999). A externalização de atividades: fundamentos e experiências no setor de autopeças gaúcho. *Revista da Administração Contemporânea*, 3(2), 137-165.
- Power, M. J., Desouza, K. C., & Bonifazi, C. (2006). *The outsourcing handbook*. London: Kogan Page.
- Prado, E. P. V., Takaoka, H. (2006). A terceirização da tecnologia de informação e o perfil das organizações. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 41(3), 245-256.
- Queiroz, C. A. R. (1992). *Manual de terceirização: quais são os caminhos do sucesso e os riscos no desenvolvimento e implantação de projetos* (5a ed.). São Paulo: STS.
- Quinn, J. B. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, 40(4), 9-21.

- Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
- Rajkumar, P. (2010). Food mileage: an indicator of evolution of agricultural outsourcing. *Journal of Technology, Management & Innovation*, 5(2), 37-46.
- Rezende, W. (1997). Terceirização: a integração acabou? *Revista de Administração de Empresas*, 37(4), 6-15.
- Richardson, R. J. (2008). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Russo, G. M., & Leitão, S. P. (2006). Terceirização: uma análise desconstrutivista. *Revista Organizações & Sociedade*, 13(36), 107-123.
- Santos, M. C. O., Lima, F. P. A., Murta, E. P., & Motta, G. M. V. (2009). Desregulamentação do trabalho e desregulação da atividade: o caso da terceirização da limpeza urbana e o trabalho dos garis. *Produção*, 19(1), 202-213.
- Simon, H. A. (1979). A rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*, 69, 493-513.
- Thompson, J. B. (2004). *A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia* (6a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Valença, M. C., Barbosa, A. C. (2002). A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. *Revista da Administração Contemporânea*, 6(1), 163-185.
- Yin, R. K. (2003). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (D. Grassi, Trad.) (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.



---

**Recebido: 01/08/2010**

**Aprovado: 16/11/2010**