

Carina Couto Machado <sup>1</sup>  
renatinha.sol@oi.com.br

Marcello Vinicius Calvosa <sup>2</sup>  
mvcalvosa@yahoo.com.br  
1. Graduanda / UFRRJ  
2. Mestre / UFRRJ  
3. Doutorando / PUC

Gustavo Lopes Olivares <sup>3</sup>  
olivares@rdc.puc-rio.br

## RESUMO

*O objetivo principal deste artigo é analisar o conceito de quarteirização, identificar sua aplicabilidade e importância no processo de gestão dos contratos com terceiros mostrando que esta não se trata somente, de uma evolução da terceirização. Esta revisão bibliográfica pretende esclarecer que no contexto globalizado em que as empresas atuam, onde as transformações ocorrem em ritmo acelerado e são elevados os graus de concorrência no mercado, as organizações que desejam se manter competitivas devem ser ágeis e flexíveis. A formação de alianças estratégicas através da terceirização permite a empresa direcionar maior concentração de esforços nas atividades vocacionais. Entretanto, para que essas parcerias traduzam seus verdadeiros benefícios à empresa, se faz necessária uma gestão eficaz desses contratos. Essa eficácia pode ser alcançada através da quarteirização, que permite garantir que os ganhos pretendidos com as parcerias sejam alcançados pela empresa, através da sinergia contínua dos agentes envolvidos.*

*Palavras-chave:* Terceirização, Quarteirização, Flexibilidade, Competitividade.

## **Quarteirização vs Terceirização: uma vantagem competitiva na gestão de contratos**

### **1 – INTRODUÇÃO**

A sociedade contemporânea, particularmente nas últimas duas décadas, presenciou fortes transformações. Um possível motivo para proporcionar estas transformações pode ter sido a revolução tecnológica. Uma revolução que, nos dias atuais, não é mais de infra-estruturas, como expansão da agricultura, acúmulo de metais preciosos, cercamento dos campos, ferrovia e telégrafo, ou surgimento de máquinas a vapor e do automóvel, conforme as revoluções anteriores, mas de sistemas de organização do conhecimento. É a própria máquina de inventar e de renovar tecnologias que vem sendo revolucionada. O acesso ao conhecimento científico e técnico sempre teve grande importância na luta competitiva. No entanto, se verifica uma renovação de interesse e de ênfase. Num mundo de rápidas mudanças de desejos e necessidades, o conhecimento da última técnica, do mais novo produto ou do melhor serviço, a mais recente descoberta científica implica alcançar importante vantagem competitiva. O próprio saber se torna uma mercadoria-chave a ser produzida e vendida para quem pode pagar mais. Essas mudanças, somadas à globalização, têm colocado desafios que testam tanto a capacidade da empresa de se manter no mercado quanto a de profissionais em se manter em condições aptas para desenvolver seu trabalho, uma vez que esse novo padrão exige qualidade, flexibilidade e maior produtividade. O ambiente globalizado caracteriza-se por possuir um grau de modificação muito rápido, uma forte concorrência entre as empresas e a acirrada competição no mercado de trabalho. As transformações ocorridas no sistema produtivo alteraram, de maneira significativa, a organização das empresas. Houve mudanças

em seus modelos organizacionais para adaptarem-se às condições de imprevisibilidade colocadas pelas transformações econômicas, sociais, políticas e tecnológicas.

Em um cenário de constantes transformações, as empresas precisam ser mais competitivas, ágeis e flexíveis. Quanto mais leves, enxutas e rápidas em acompanhar as mudanças do mercado, mais elas terão perspectivas de sucesso e de crescimento. A valorização e o incremento do capital intelectual vêm desmistificar o peso das grandes corporações, inchadas e lentas, com grandes estruturas laterais, característica fundamental da Era passada, a Era Neoclássica. Nesta nova Era, não se mede mais o peso de um grupo empresarial pelo seu número de empregados. Saratt et al (2000) ressalta que com o crescimento da terceirização as empresas obrigaram-se a criar estruturas internas especialmente dedicadas a gerenciar esse processo. Envolvendo a seleção, a contratação e a administração do relacionamento com os parceiros. Dessa forma, uma das principais justificativas da delegação de atividades, ainda conforme sugere Saratt et al (2000), a redução de custos, passa a ser praticamente anulada, colocando em risco, em alguns casos, toda a terceirização da empresa. Como a terceirização parece possibilitar vantagens e benefícios, na maioria dos casos, e muitas empresas adotam tal instrumento como alternativa de flexibilidade, pode-se dizer que a quarteirização, encarada pelos especialistas como o gerenciamento destes processos de terceirização, também ocupe significativamente o seu lugar neste cenário, na prestação de serviços.

### **1.1 - IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO**

Diante do novo cenário as empresas atuam em busca por uma maior competitividade, redução de custos, eliminação do desperdício e aumento de produtividade. Surge um novo paradigma em relação ao gerenciamento de serviços e investe-se em um novo modelo de relação. A gestão centralizada e interna, ao contrário da quarteirização, limita o foco de observação do administrador. Com a quarteirização, estabelece-se o que se denomina de monitoramento intensivo em relação ao desempenho dos serviços. Neste contexto, o profissional com alto índice de empregabilidade, a capacidade de obter um emprego e nele permanecer, será aquele com visão e capacidade de gerenciar esse novo modelo. Ele será a interface das células de produção (serviços terceirizados) com seus núcleos de negócio (tomador de serviços). Cada vez mais a empresa necessitará de gestores com tal perfil, especialistas com visão de generalistas e profundidade de conhecimento, capacidade e flexibilidade para absorver as constantes mudanças do mercado e, conseqüentemente, do mundo empresarial. (SARATT et al, 2000).

### **1.2 – JUSTIFICATIVA**

Este trabalho poderá servir para os profissionais interessados no aprimoramento, nas organizações, do compromisso corporativo, da gestão do clima organizacional, na consecução e alcance dos objetivos estratégicos, missão, visão e metas. Ele poderá ainda ser útil aos gestores, consultores, professores e estudiosos que tenham o compromisso de aprimorar, continuamente, sua postura, habilidades, práticas e atributos, na gestão de pessoas e processos, especialmente neste ambiente impreciso e complexo dos dias atuais.

### **1.3 - OBJETIVO GERAL**

Buscar através de uma revisão bibliográfica, analisar o conceito de terceirização, identificar sua aplicabilidade e importância no processo de gestão dos contratos com terceiros. E ainda, diferenciar este conceito, amplamente confundido, do conceito de terceirização.

## **1.4 - METODOLOGIA**

O presente trabalho é uma pesquisa bibliográfica a respeito do assunto terceirização. Buscou-se comparar vários autores recentes sobre tal assunto devido a sua relevância para o ambiente interno das empresas. Além de livros foram consultados também sites e dissertações de mestrado que contribuíram auxiliando na compreensão dos instrumentos de gestão utilizados pelos administradores nessa atual fase de reestruturação produtiva pela qual vem passando as empresas.

## **2 – TERCEIRIZAÇÃO**

### **2.1 – CONCEITO DE TERCEIRIZAÇÃO**

Segundo Dias (1998), pode-se considerar a terceirização como:

“Uma filosofia de gestão em que se procura direcionar toda a atenção e o conhecimento da empresa para o produto ou negócio que se constitui na sua atividade principal. Tornando-a cada vez mais consolidada no seu ramo específico, e terceirizando tudo aquilo que não contribua diretamente com a razão de ser da organização. Definindo-a também como sendo a formação de uma associação entre uma companhia principal e uma “terceira” empresa. Permitindo a delegação de atividades ou processos, que embora sejam importantes, podem ser realizados de forma mais eficiente por empresas especializadas”.

Saratt et al (2000) ressalta que a terceirização é uma ferramenta de administração, utilizada como filosofia empresarial, que consiste na compra reiterada de serviços especializados e que permite à empresa tomadora concentrar energia em sua principal vocação. Uma outra definição do termo pode ser encontrada em Bonfiglioli (2006), que define terceirização como uma prática moderna de gestão e um processo legítimo de parceria entre empresas. Onde o prestador e o tomador de bens e serviços interagem para melhorar a competitividade do tomador permitindo que este, cada vez mais, se concentre na sua estratégia empresarial.

### **2.2 – A EVOLUÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO**

Neste final de século as empresas passam por intensa reestruturação produtiva. E entre essas diversas estratégias de reestruturação está a terceirização. Talvez, devido ao fato de que ao mesmo tempo em que realiza o desmonte das grandes estruturas verticalizadas, características das grandes corporações, a terceirização também possibilite a criação de alternativas por meio da multiplicação do número de prestadores de serviço (DIAS, 1998). Conforme Saratt et al (2000) diversas vantagens, tanto em termos de redução de custos quanto de melhoria de qualidade e eficiência fizeram da terceirização uma prática empresarial consagrada. Inicialmente, ela estava restrita a algumas atividades consideradas de apoio, em áreas bastante específicas, como segurança, limpeza e conservação. Mais tarde passou a ser

utilizada de forma massiva em áreas e atividades essenciais da empresa. Hoje, porém, a terceirização já pode ser vista também aplicada às chamadas atividades-fim das organizações. Como existe um elo muito forte entre estes dois conceitos, a terceirização apresenta-se como uma alternativa às empresas com elevados números de contratos de terceirização no processo produtivo. Um possível desdobramento desta evolução poderia ser a criação de departamentos para cuidar de terceiros. Neste sentido, a terceirização pode vir a dar mais flexibilidade a organização, reduzir ou eliminar departamentos diretamente ligados à gestão de serviços terceirizados e também reduzir alguns custos da empresa.

### 3 – QUARTEIRIZAÇÃO

#### 3.1 – CONCEITO DE QUARTEIRIZAÇÃO

Para Dias (1998), terceirização:

“É a evolução do processo de terceirização, em que o gerenciamento dos terceiros passa para uma quarta empresa. Trata-se do gerenciamento por parte de uma empresa terceirizadora, de todas as atividades, serviços e fornecimentos de uma empresa e que podem ser terceirizados, empregando para isto, além de sua própria equipe e banco de dados, parceiros especializados que atuam em cada um dos setores”.

Após o surgimento da terceirização como ferramenta de gestão dos contratos terceirizados, algumas distorções aconteceram quanto a elaboração e aceitação de seu conceito, em um primeiro momento. Como se pode observar na definição de Dias (1998), entendia-se a terceirização apenas como uma evolução da terceirização. Porém, com o incremento desta prática tendeu-se defini-la como uma técnica complementar de gerenciamento. Os contratos terceirizados passam a ser geridos por uma terceira empresa especializada, um profissional autônomo ou até mesmo um profissional da própria organização destinado apenas para este fim, de forma que a organização possa concentrar esforços em sua atividade principal. Essa tendência pode ser constatada em definições mais atuais, como por exemplo, a de Newton Saratt e as demais que se seguem. Saratt et al (2000) diz que a terceirização, é um termo criado para designar a delegação a um terceiro especialista da gestão da administração das relações com os demais terceiros. É também conhecida como *facilities management*, sendo, nesse caso, mais restrita ao gerenciamento de serviços de manutenção e conservação prediais e condominiais. Viegas (2003) define a terceirização como a contratação de uma empresa terceira, que tem como finalidade coordenar, com maior qualidade, todos os contratos de terceirizados existentes. Ressaltando que além da melhoria na gestão, o desgaste entre a contratante e terceiros fica minimizado pela presença desta gestora, formando um “colchão” para absorver parte dos problemas. A terceirização é a delegação da gestão administrativa das relações com os demais prestadores de serviços (terceiros, parceiros, fornecedores) temporários num determinado projeto (ou de uma carteira de projetos) a uma terceira empresa especializada.

#### 3.2 – COMO SURTIU A QUARTEIRIZAÇÃO

Conforme Dias (1998), com o avanço da globalização e o aumento da necessidade de competitividade, ocorreram muitas precipitações nas empresas na adoção de novos

procedimentos gerenciais. Um destes casos foi a aplicação da terceirização, muitas vezes, de forma equivocada, entregando-se a terceiros serviços primordiais para seu negócio ou contratando empresas prestadoras de serviços que investiram pouco em treinamento e especialização. Com o surgimento desses problemas nos processos de terceirização, é que se dá origem a quarteirização, com a contratação de terceiros para controlar os trabalhos terceirizados. Saratt, Silveira & Moreira (2003) evidenciam que as empresas que optam por administrar diretamente, com seu corpo funcional, as relações com os terceiros são obrigadas a montar uma estrutura interna, incluindo níveis gerenciais, voltada para a seleção, a contratação e a administração das relações de parceria. No entanto, os custos gerados para esse controle, devido à criação e à manutenção dessa estrutura, às vezes, se sobrepõem ou anulam os ganhos obtidos com a compra de serviços especializados, eliminando as principais vantagens competitivas obtidas com a terceirização, como ganho de qualidade e produtividade, redução da máquina administrativa e do quadro de pessoal, maior agilidade e competitividade. A quarteirização surge, portanto, como alternativa para alavancar os ganhos provindos da terceirização, eliminando o inchaço da estrutura interna das empresas, estabelecendo uma maior agilidade e pro atividade na solução dos eventuais conflitos do relacionamento.

### 3.3 – DIFERENÇA ENTRE TERCEIRIZAÇÃO E QUARTEIRIZAÇÃO

Um recurso contemporâneo utilizado nas organizações para dinamizar suas relações com seus *stakeholders* é a terceirização. Com o aumento do uso desta ferramenta, surge no cenário a quarteirização. É importante notar uma diferenciação entre os dois conceitos, pois é comum a maioria das pessoas pensarem, erroneamente, que a quarteirização é uma evolução natural da terceirização. Como, por exemplo, terceirizar em um segundo nível um serviço já terceirizado. O gestor dos contratos de terceirização pode até mesmo ser um funcionário registrado da própria empresa, um profissional autônomo ou, ainda, uma empresa especializada, mas com vínculos estratégicos e comerciais com a empresa contratante. Entretanto, o processo de terceirização tem como princípio básico a delegação para terceiros de todas as atividades que a empresa considerar estar fora de sua vocação, transferindo processos e funções específicas a empresas ou profissionais especializados que possuem o domínio operacional e técnico da atividade terceirizada.

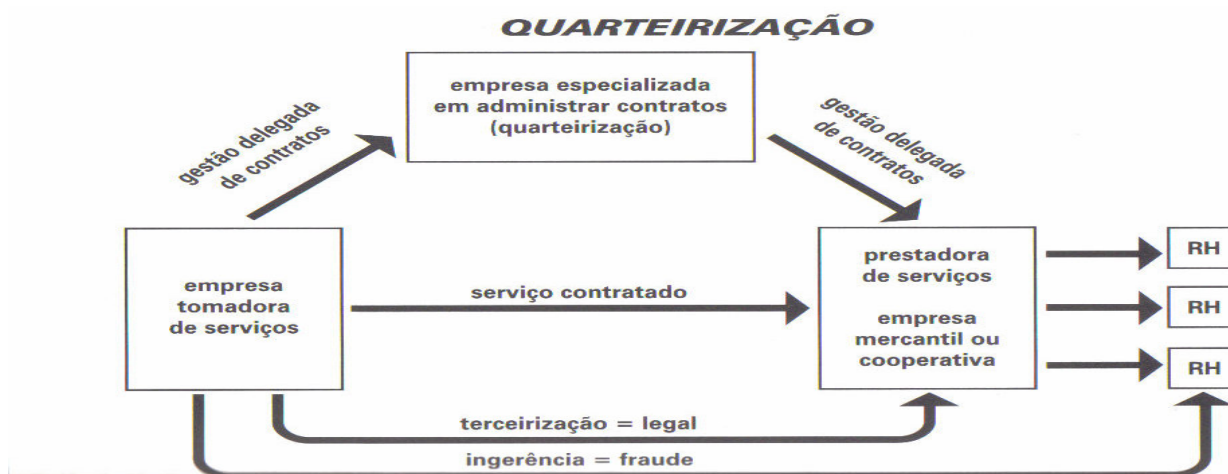


FIGURA 1 – Quarteirização  
Fonte: Saratt et al, 2000.

A quarteirização se dá justamente com o crescimento da terceirização, como observado na figura 1. Sem o incremento da terceirização a quarteirização não existe. Pois com o dinamismo do ambiente turbulento desta Era vigente, a Era da Informação, é natural que para facilitar a inter-dependência e o fluxo de comunicação da estrutura orgânica, a estratégia das empresas seja focalizar seus esforços para o alcance da meta e dos objetivos estratégicos relacionados a missão e a visão desta (CALVOSA, 2006). Tarefas secundárias e passíveis de administração por terceiros passaram a ser delegadas para outras esferas. O excesso de descentralização levou a um acarretamento de acúmulo de contratos e a necessidade de um melhor gerenciamento destes para que esta delegação atingisse os objetivos tencionados. Tais contratos podem ser geridos por um profissional ou uma empresa que especificamente possa vistoriá-los, organiza-los e definir se uma determinada terceirização está se tornando contra-produtiva. Surge assim a quarteirização.

### **3.4 – VANTAGENS DA QUARTEIRIZAÇÃO**

A intensidade e o crescimento da compra de serviços especializados geram a necessidade de maior sinergia dos agentes envolvidos, para que os resultados pretendidos permaneçam em constante evolução na busca incessante da manutenção da competitividade das organizações no mercado globalizado. Diante dessa realidade, além da administração dos aspectos legais, é indispensável a preservação econômica de todas as relações com terceiros. Portanto, a gestão profissional e especializada dos contratos deixa de ser uma opção ou modismo passageiro, estabelecendo-se como necessidade para o sucesso da terceirização. Neste contexto, Saratt et al (2000) enumera algumas das vantagens obtidas pelas organizações que utilizam a quarteirização como filosofia de delegação da gestão dos contratos terceirizados.

#### **3.4.1 - ELIMINAÇÃO DE ESTRUTURAS INTERNAS DA EMPRESA**

As empresas que optam por administrar diretamente, com seu corpo funcional, as relações com os terceiros são obrigadas a montar uma estrutura interna, incluindo níveis gerenciais, voltada para a seleção, a contratação e a administração das relações de parceria. No entanto, os custos gerados para esse controle, devido à criação e à manutenção dessa estrutura, usualmente se sobrepõem ou anulam os ganhos obtidos com a compra de serviços especializados, eliminando as principais vantagens competitivas obtidas com a terceirização, como ganho de qualidade e produtividade, redução da máquina administrativa e do quadro de pessoal, maior agilidade e competitividade. Desse modo, a quarteirização surge como alternativa para alavancar os ganhos provindos da terceirização, eliminando o inchaço da estrutura interna das empresas, estabelecendo uma maior agilidade e pro atividade na solução dos eventuais conflitos do relacionamento.

#### **3.4.2 - IMPLANTAÇÃO DE POLÍTICA CORPORATIVA**

A contratação intensiva de serviços de terceiros, em especial nas organizações de maior porte, exige a manutenção de um referencial corporativo em seus mais diversos segmentos terceirizados, sob pena de transformar o potencial possibilidade de redução de custos em desperdício, eliminando-se a principal justificativa para a delegação de serviços a terceiros. Com a quarteirização, estabelece-se o que denominamos de monitoramento intensivo em relação ao desempenho dos serviços, uma vez que, com a gestão delegada, é possível implantar um padrão de procedimentos em relação aos critérios de avaliação permanente do desempenho dos terceiros, sobretudo com a elaboração de planilhas de pontuações mínimas

para os resultados. A exigência do que chamamos de “padrão mínimo permanente” força a identificação de um perfil médio e a seleção natural dos terceiros. Abandona-se, assim, uma prática consagrada pela gestão interna, quando o “acerto de contas” ou “checagem de desempenho” ocorre somente na renegociação ou renovação do contrato.

### **3.4.3 - PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DOS CONTRATOS E DO RELACIONAMENTO ENTRE AS EMPRESAS**

O que se observa nas companhias que não utilizam a ferramenta da quarteirização é a formação empírica de gestores, que, na verdade, são profissionais em desvio das funções para as quais foram contratados. Essa situação, além de dificultar ou mesmo impedir a especialização do profissional, resulta em um natural sentimento de insatisfação daquele que não executa sua atividade vocacional, atuando simplesmente como um “colaborador” ou voluntário, e gera resistência na execução da atividade, tratada de forma individualista e amadora. A negociação calcada em pessoas específicas traz consigo desgaste individual e, muitas vezes, favorecimento, ainda que inconsciente, a determinados parceiros, em prejuízo de outros. Portanto, a gestão por meio de empresas especializadas é uma forma de despersonalizar a administração da relação com os prestadores de serviços, impedindo que o individual sobreponha-se ao coletivo e deixe a relação à mercê de rompantes personalistas.

### **3.4.4 - MANUTENÇÃO DA GARANTIA JURÍDICA E PRESERVAÇÃO ECONÔMICA DA RELAÇÃO**

A quarteirização é um instrumento para garantir que o contrato entre tomadora e prestadora seja uma espécie de fotografia do relacionamento, de modo que o que foi acordado seja efetivamente posto em prática. Quando o processo de administração de contratos e contratações é desenvolvido por empresa especialista na gestão da relação com os terceiros, os riscos jurídicos gerados ao longo do relacionamento são evitados ou administrados, pois os funcionários da tomadora de serviços jamais terão contato direto com os empregados dos terceiros, sendo esta atribuição dos profissionais vinculados à administradora de contratos. Assim, dificultam-se os questionamentos judiciais baseados em suposta subordinação jurídica (característica do contrato de trabalho). Cabe ainda à empresa gestora monitorar a idoneidade econômica e fiscal dos terceiros, mediante auditorias periódicas e pedidos de comprovação de pagamentos de encargos, como FGTS, previdência e outros.

### **3.4.5 - MODULAÇÃO PERMANENTE NA FORMA DE MELHORIA CONTÍNUA**

Não basta simplesmente fazer o mínimo contratado. O diferencial ou “salto de qualidade” na terceirização está na implantação permanente de uma política de capacitação e desenvolvimento dos terceiros. É indispensável que o tomador dos serviços avalie continuamente o desempenho dos parceiros contratados, aplicando uma metodologia corporativa preventiva, em sintonia fina com as constantes alterações no grau de exigência, por força das novas regras estabelecidas pelo mercado. É fundamental o desenvolvimento de um sistema de informação gerencial, que avalie regularmente o desempenho dos terceiros, aplicando-se de maneira hábil as necessárias adequações preventivas ou corretivas. O papel da empresa gestora de contratos é buscar alternativas para atender às necessidades impostas pelo dinamismo da relação, avaliando permanentemente o terceiro e fazendo os ajustes necessários nos instrumentos contratuais. Um exemplo da importância da quarteirização, nesse caso, são as situações em que existe a necessidade de flexibilização da relação para atender os picos e vales de mercado, característica de diversos segmentos. A quarteirização

torna-se essencial para permitir avaliar e tomar as atitudes que satisfaçam a busca de maior equilíbrio e eficiência na prestação de serviços

### **3.5 – SEGURANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DA QUARTEIRIZAÇÃO**

A quarterização, como qualquer outra ferramenta de gestão utilizada pelas empresas, visa proporcionar melhor desempenho e maior eficiência na administração e no desenvolvimento do negócio. Entretanto, é necessário mensurar riscos e oportunidades no momento de colocar essa filosofia de gestão em prática. Planejamento, cautela e profissionalismo são elementos indispensáveis para o sucesso do projeto (SARATT et al, 2003).

#### **3.5.1 - PLANEJAMENTO DETALHADO**

São fundamentais para o sucesso da quarterização o planejamento adequado na escolha do parceiro que administrará as relações com os terceiros e a definição clara dos resultados pretendidos com o processo, por meio da criação prévia de uma metodologia corporativa. Devem estar claras para a empresa as metas que pretende atingir com o repasse da atividade de controle a um terceiro. Só se pode administrar o que se conhece; portanto, a gestão deve ser exercida por especialistas. É necessário que o gestor dos contratos tenha conhecimento técnico das atividades contratadas para avaliar e controlar a qualidade e a adequação do produto ou serviço fornecido. Se não for assim, o mau planejamento pode acarretar a ausência de gestão, ou seja, o descontrole dos contratos terceirizados, provocando o afastamento dos terceiros da política da empresa tomadora. A escolha equivocada do gestor dos contratos provocará, em vez de redução de custos, gastos ainda maiores.

#### **3.5.2 - CONTRATAÇÃO**

Uma das etapas obrigatórias na formalização do relacionamento com a empresa gestora de contratos é a elaboração de um instrumento contratual. Nessa fase, é importante tomar alguns cuidados, tais como:

- a) A contratação não pode ser vista apenas como um registro formal da relação, pois grande parte do sucesso da parceria passa justamente pela contratação adequada.
- b) O contrato deve ser constituído de cláusulas acordadas com base em critérios objetivos, de possível cumprimento e redigidos claramente, o que torna o instrumento um meio de prevenção e solução de conflitos, evitando-se “ruídos” pós-contratação, que geram sentimento de insatisfação.
- c) No momento da criação do contrato, não devem estar presentes apenas os advogados, mas também pessoas ligadas à área técnica, que conhecem o dia-a-dia das relações internas com os terceiros. O contrato, além de espelhar a futura realidade, deve apresentar objetivos cujo cumprimento seja possível.
- d) Outro cuidado necessário refere-se ao objeto da contratação. A atividade contratada deve ser de administração e gestão dos contratos e da relação com os prestadores de serviços, não devendo ter qualquer vinculação ao objeto dos contratos entre a empresa tomadora e os fornecedores de serviços.
- e) Não se deve esquecer que a empresa gestora está vendendo serviços especializados. Assim, é indispensável que o objeto de seu contrato social preveja o serviço de *administração de contratos*, na forma de quarterização.
- f) É importante tomar cuidados quanto à remuneração das atividades, para que esteja ancorada em resultados previamente determinados, como, por exemplo, melhoria da



qualidade dos serviços prestados pelos terceiros ou redução no nível de investimento orçamentário previsto para o setor. É possível e salutar que também sejam implantadas cláusulas de sucesso (ganho variável) com base em alcance ou superação de metas. Este é um elemento motivacional, que evita a acomodação.

g) Devem fazer parte do contrato as normas técnicas e operacionais que envolvem o objeto da contratação. Evita-se, assim, o risco de que se transforme a subordinação contratual em subordinação jurídica.

h) São indispensáveis cláusulas de garantia econômica que prevejam ressarcimento para a tomadora em virtude de danos ou prejuízos causados pela empresa gestora.

i) Devido à proximidade e ao contato intenso dos representantes da empresa gestora com a tomadora, também há a necessidade de cláusulas de garantia econômica, para o caso de reconhecimento de vínculo de empregados da gestora com a tomadora ou em razão de reconhecimento de subsidiariedade ou solidariedade da contratante em face do descumprimento de obrigações trabalhistas e/ou previdenciárias da empresa gestora de contratos.

### **3.5.3 – ACOMPANHAMENTO**

A transferência da gestão dos contratos e das relações com terceiros não importa em abandonar o monitoramento dos serviços. Definidas as metas a serem alcançadas, por meio de um processo de sintonia fina entre tomadora e gestora, os resultados que o gestor vem atingindo em relação aos terceiros geridos deverão ser avaliados de maneira bastante próxima. Em função disso, deve existir um fluxo definido, reuniões periódicas e um canal permanente de contato entre os representantes da empresa gestora de contratos e a empresa tomadora. O descontrole em relação a essa etapa, pela inexistência de um eficiente sistema de informações gerenciais, poderá trazer conseqüências danosas ao negócio, as quais vão desde o não-alcance das metas preestabelecidas até a assunção de riscos que comprometem o próprio processo de terceirização. Sendo assim, devemos evitar que a sinergia transforme-se em dispersão.

## **4 – A ORGANIZAÇÃO FLEXÍVEL PERMITE NOVOS RUMOS – A QUARTEIRIZAÇÃO**

As alianças estratégicas são o meio pelo os quais as empresas poderão concentrar esforços em suas atividades vocacionais e estratégicas: desenvolvimento tecnológico e logístico de distribuição, com transferência do processo produtivo para a etapa intermediária, através da terceirização. E para que esse modelo tenha sucesso, é necessária uma gestão adequada da terceirização, o que hoje já é possível com a quarteirização, ou seja, a delegação da gestão dos contratos terceirizados a um gestor especializado. A quarteirização melhora a relação cliente-fornecedor na aquisição e no gerenciamento da contratação de serviços, através da prática e do conhecimento mais profundo do mercado. Em sua estratégia de negócio, também consta a de estabelecer uma relação mais duradoura com a cadeia de fornecedores de seus clientes, o que podemos chamar de parceria. Neste contexto, os ganhos pretendidos com a quarteirização serão, de fato, eficientes nas empresas dispostas a estabelecer parcerias e alianças estratégicas. Condições que se tornam indispensáveis para quem quiser ajustar-se aos novos tempos nos quais, para ser grande, é preciso tornar-se pequeno, ou enxuto. O que pode soar paradoxal é, na verdade, uma das únicas alternativas de sobrevivência para as empresas daqui para frente. A empresa verticalizada, com níveis hierárquicos e um número gigantesco de funcionários é coisa do passado. Atualmente, só tem alto índice de desempenho a companhia capaz de cercar-se de uma rede de parceiros entrosados, estabelecendo com eles uma relação de transparência e de sinergia. Tanto quanto transmitir aos empregados às metas e padrões da

empresa, é importante levar ao conhecimento dos parceiros essas mesmas informações, mantendo uma relação aberta, ágil e desburocratizada. Para Pinchot (2004), à proporção que a complexidade de cada organização ultrapassa o domínio da liderança direta, o papel central do líder passa a ser o de contribuir para a cultura empresarial e instituições corporativas que coloquem a liberdade em ação e criem uma sociedade mais livre dentro da organização. Essa sociedade mais livre será baseada em valores aos quais estejamos todos bastante familiarizados, valores como o respeito por todos e por suas opiniões; liberdade de escolha, expressão e reunião; igualdade e justiça.

Conforme Calvosa (2006), as organizações do futuro serão comunidades de empresários internos. Serão estruturadas a partir de várias menores interativas, mais semelhantes a estruturas de mercado de uma nação livre do que àquela do sistema totalitário. Cada uma dessas empresas precisará de liderança. O gerenciamento de vários contratos ou várias empresas atuando dentro de uma mesma organização é mais que uma tendência, parece já ser realidade. A quarteirização, deste modo, nos dá suporte para aprender com esta mudança, para permitir a gestão destes processos de forma organizada e competitiva. As novas organizações serão pluralistas em essência, preferindo o conflito entre pontos de vista concorrentes e a disputa de fornecedores concorrentes à ilusória segurança do comando burocrático e dos monopólios internos da função. Hoje em dia, tamanha ênfase tem sido dada ao papel do líder na criação da visão e dos valores que o papel do desenvolvimento de *sistemas* que sustentem e orientem a liberdade é muitas vezes ignorado. Os sistemas existentes neste contexto deverão permitir a flexibilidade suficiente para que o líder adote instrumentos que acelerem respostas face as mudanças que progridem geometricamente neste cenário contemporâneo. Ou, ainda, quebrar tais sistemas caso estes entrem a nova abordagem. Desta forma, torna-se relevante o estudo de uma figura que, obrigatoriamente, pode acelerar ou retardar tal processo, a figura do líder do século XXI. Ouvindo os seguidores, estes líderes não serão basicamente atores ou mesmos instrutores, mas projetistas do jogo que proporciona o melhor para os demais.

## **5 – O LÍDER DO SÉCULO XXI - IMPLEMENTADOR DE MUDANÇAS**

Conforme sugere Covey (apud CALVOSA, 2006), o papel do líder no século XXI não é "gerenciar a mudança", mas sim criar o próprio futuro dentro do panorama que se está modificando em um conceito que ele determina como "liderar a mudança". A outra característica desta época que estamos vivendo é o que podemos denominar de "universalização da mudança", o que significa que praticamente ninguém escapará de seus impactos. Os líderes em todos os níveis hierárquicos precisam estar à frente da mudança e fazê-la acontecer. Espera-se de um líder a capacidade de atuar em cenários em que a convivência da ordem e do caos se faz sentir. Portanto, uma vez que a competitividade das empresas só será alcançada por meio de diferenciais pessoais e intelectuais daqueles que interagem no ciclo produtivo, o perfil do gestor deverá incluir a capacidade e a flexibilidade de absorver as constantes mudanças do mercado e, conseqüentemente, do mundo empresarial. As suas múltiplas habilidades, tanto de natureza comportamental quanto técnica que, ancoradas em valores e atitudes, lhes permita lidar adequadamente com ambigüidades (VERGARA, 1999). Segundo Calvosa et al (2005), com as mudanças globais ocorridas no ambiente empresarial, as empresas foram forçadas a se reestruturar e a perseguir obstinadamente o que se convencionou chamar de "excelência gerencial", neste contexto, as habilidades requeridas dos líderes do século XXI passaram a ser: estar próximo ao cliente, deixar agir com autonomia (empowerment), produzir através de pessoas, compartilhar valores, ter equipe enxuta e ágil (downsizing), trabalhar com qualidade total, aceitar as contribuições dos outros analisando com vistas à sua aplicação, tomar decisões em

conjunto, não querer marcar época e perpetuar-se com realizações fantásticas, falar na hora certa e escutar sempre, ter objetivos claros, questionar, provocar a coesão e garantir a continuação do grupo, quando ausente. Este líder terá força para quebrar um sistema já estruturado, se for conveniente, e conduzir a organização rumo à flexibilidade. Fomentando a gestão de contratos secundários e dando apoio a um processo de descentralização que pode vir a favorecer os processos de terceirização e quarteirização, em nome desta organização mais enxuta e ágil. Vergara (1999) ainda complementa afirmando que o líder forma outros líderes com cujos seguidores compartilham a visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologia e estratégias. Desta forma, concentra-se na figura do líder tanto a implementação, assim como, a disseminação de tais ferramentas gerenciais.

## 6 - CONCLUSÕES

Terceirizar parte do processo produtivo é uma alternativa eficiente no desmonte das estruturas verticalizadas, com vantagens em termos de flexibilização e melhoria da qualidade. No entanto, para que os ganhos com a terceirização sejam de fato alcançados, a gestão eficaz desses contratos será a garantia do sucesso. Assim, a quarteirização surge como uma ferramenta capaz de proporcionar essa gestão eficaz e se pode concluir que:

A) Quarteirização não é uma evolução da terceirização, como se costumava interpretar quando do seu surgimento. A terceirização é uma ferramenta de administração, que consiste na compra reiterada de serviços especializados. Identificando-se como uma forma de flexibilizar a produção, permitindo à empresa tomadora concentrar energia em sua principal vocação. Inicialmente se restringia às atividades consideradas de apoio como segurança, limpeza, manutenção, recepção e alimentação. Hoje, porém, já pode ser vista aplicada às chamadas atividades-fim da organização. Como consequência desse crescimento e a necessidade de uma gestão eficaz desse processo, surge a quarteirização.

B) Quarteirização pode ser entendida como uma técnica de gestão dos contratos terceirizados, onde se delega a um funcionário da própria empresa, um profissional autônomo ou, ainda a uma terceira empresa especializada o gerenciamento dessas parcerias. Objetivando-se a sinergia contínua dos agentes envolvidos, para que os resultados pretendidos permaneçam em constante evolução na busca incessante da manutenção da competitividade da organização, bem como a melhoria contínua da relação cliente-fornecedor na aquisição e no gerenciamento da contratação de serviços, através da prática e do conhecimento mais profundo do mercado.

C) A relação entre quarteirizadora, fornecedores e clientes tem por objetivo alavancar a competitividade, através de redes dinâmicas de cooperação. A troca sistemática de informações sobre qualidade e desempenho dos serviços e a manutenção de um relacionamento em longo prazo com um número reduzido de fornecedores são ações que facilitam tal relação. Os processos internos não podem deixar de considerar a participação de seus fornecedores e buscar o incremento de formas de relacionamento comercial levando a uma relação mais duradoura.

D) A quarteirização surgiu mediante a necessidade de as empresas terem um maior controle da relação com os fornecedores. Se a terceirização exige uma especialização cada vez maior do parceiro, é natural que também se busque essa especialização na hora de administrar os contratos terceirizados. Ainda existe um amplo mercado a explorar, uma vez que a quarteirização, como ocorreu com a terceirização, em seu início, ainda não é suficientemente compreendida no meio empresarial. O fato de estar sendo adotada por grandes corporações, entretanto, sinaliza seu grande potencial.

## 7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BONFIGLIOLI, José Carlos (2006). **O trabalho temporário e a terceirização**. Rh Central. Disponível em <[http://www.rhcentral.com.br/artigos/abre\\_artigo.asp?cod\\_tema=1555](http://www.rhcentral.com.br/artigos/abre_artigo.asp?cod_tema=1555)>. Acesso em 20/06/06.

CALVOSA, Marcello Vinicius Dória. **Um Modelo Atual de Liderança entre os Estudantes de Administração da UFRRJ: estudo exploratório sobre a posição credora / devedora da relação líder-seguidor**. Dissertação de Mestrado. Curso de Pós-graduação em Administração, Gestão e Estratégia em Negócios. Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2006. p. 102.

CALVOSA, M.V.D., SOUZA NETO, S.P., CORREA, F.L. **Em Busca de um Modelo de Líder para o Século XXI: Liderança Empresarial X Gerenciamento Eficaz**. Anais do Congresso: CONVIBRA 05 – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2005

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo : Best Seller, 2003 14ª edição p 121-182.

DIAS, Reinaldo. **Tópicos Atuais em Administração: Quarteirização**. São Paulo: Alínea, 1998.

KOTTER, John P. “Os Líderes Necessários”: In: Julio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José (Org.) **Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha. 2002. p 47-54. (Coletânea HSM Management).

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina e ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In **As pessoas na Organização**. Diversos autores. São Paulo: Editora Gente, 2002.

PINCHOT, Gifford. **O Líder do Futuro**. Editores Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard: organização The Peter F. Drucker Foundation: Tradução Cynthia Azevedo – São Paulo: Futura, 1996. 10ª Reimpressão, Fevereiro de 2004. p. 56-60.

SARATT, Newton, SILVEIRA, Adriano Dutra da, MORAES, Rogério Pires. **Empresabilidade na Gestão de Serviços**. Porto Alegre: Badejo Editorial, 2003.

SARATT, Newton, SILVEIRA, Adriano Dutra da, DAIBERT NETO, Arlindo e MORAES, Rogério Pires. **Quarteirização: Redefinindo a Terceirização**. Porto Alegre: Badejo Editorial, 2000.

VERGARA, Sylvia. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

VIEGAS, Sérgio (2003). **Terceirização: Ferramentas de Gestão**. Grupo Novva. Disponível <<http://www.novva.com.br/noticia.asp?area=Artigos&titulo=Ferramentas%20de%20gestão>>. Acesso em 22/06/06.