

Gestão Interina



Estratégias,
Cultura e
Transformação
Organizacional

Eksper Interim Management
eksper.com.br



Gestão Interina: Estratégias, Cultura e Transformação Organizacional

Uma abordagem prática e estratégica para organizações modernas ou em busca de profissionalização.





Introdução

A Gestão Interina é um método alternativo de condução empresarial de negócios, ainda pouco desenvolvido academicamente no exterior e nada estudado no Brasil.

Este livro compila artigos que publicamos com base nos estudos de David Goss e Joanna Bridson, professor e consultora independente, que se dedicaram ao tema no Reino Unido, onde a prática é mais comum, acrescido das experiências que temos, através da Eksper Interim Management, no mercado brasileiro.

A Gestão Interina vai além de uma simples substituição. Ela oferece às organizações acesso a competências estratégicas e experiências valiosas, gerando transformação e vantagem competitiva.

Embora haja quem sustente que um **Gerente Interino** é "simplesmente um gerente que é contratado, geralmente através de uma empresa intermediária, numa base temporária e de curto prazo ", o termo "simplesmente" negligencia a natureza heterogênea da **Gestão Interina** e as implicações que tem.

De acordo com um relatório do grupo de consultoria GMS – que fornece uma das poucas fontes de dados relativas especificamente à **Gestão Interina** – o mercado do Reino Unido é de 400 milhões de libras, tendo quadruplicado desde 1990.

Esse relatório define a **Gestão Interina** como o engajamento por uma Organização de **um executivo independente Sênior, por um período limitado e geralmente fixo**, e estimam que até 5.000 gerentes seniores estão operando como **Gerentes Interinos** através de empresas intermediárias, normalmente empresas especializadas ou divisões de consultorias de gestão, com possivelmente outros 5000 independentes.

Nesse mercado, identificam as maiores demandas como administração geral (25%), finanças (20%), vendas/marketing (15%) e produção/engenharia.

No Brasil, a **Eksper Interim Management**, pioneira no segmento desde 2009, identifica Finanças e Recursos Humanos / Gestão de Pessoas como as mais solicitadas por empresas clientes.

A ascensão desta atividade, tanto nos EUA como na Europa, tem sido associada às crises corporativas das décadas de 1980 e 1990, e mais recentemente, à crise gerada pelo Brexit, tratadas com a aplicação de práticas flexíveis de trabalho para empregos gerenciais - quase 40 por cento dos gerentes interinos na pesquisa GMS tinham entrado na atividade como resultado disso.

Organizações teriam utilizado posições interinas como meio instrumental pelo qual “a Organização pode limitar os custos de pessoal Sênior e, da mesma forma, obter flexibilidade numérica aplicada a graus mais baixos de empregados”.

No entanto, à medida que os regimes de trabalho flexível amadureceram, surgiu uma transformação fundamental para a **Gestão Interina**. Isto sugere que, usada corretamente, não é meramente um mecanismo para ganhar flexibilidade em ‘headcount’ e financeira, mas oferece vantagens competitivas significativas aos usuários.

Em particular, fornece às Organizações o acesso a competências, conhecimentos e experiências que não poderiam gerar internamente e, além disso, fornece modelo gerencial positivo e novo para o pessoal efetivo, geralmente habituado a uma visão cotidiana polarizada e estreita. Assim, a **Gestão Interina** é mais do que um mecanismo para tornar uma estrutura existente mais barata: é um veículo para mudanças profundas e redirecionamentos.

Essas duas abordagens expressam suposições muito diferentes sobre a natureza da **Gestão Interina** - diferenças que se estendem à sua integração na estratégia de RH e Cultura Organizacional.

Como tal, devem ser tratadas com cautela definições antigas, meramente vinculadas a custos fixos, que não capturam a essência qualitativa da **Gestão Interina**, podendo criar ambiguidade suficiente para gerar confusão.

II – Recurso Instrumental – Recurso Funcional

A Gestão Interina vai além de uma simples substituição. Ela oferece às organizações acesso a competências estratégicas e experiências valiosas, gerando transformação e vantagem competitiva.

Encontra-se comumente o termo "restrição de recursos" nas definições de **Interim Management**, mas seu significado exato mostra pouca consistência na prática. Pode se referir ao preenchimento de uma vaga de um funcionário que está temporariamente ausente (por exemplo, em licença maternidade/paternidade), como para dirigir uma empresa durante um período que pode ser de grande mudança estratégica.

Assim, na maioria das vezes, a “limitação de recursos” é apenas isso: preencher uma vaga permanente numa base temporária ou “manter um assento quente” para um funcionário ausente. Esses gestores intermediários não fazem nada mais que preencher a lacuna que surgiu e manter o status quo. Chama-se esse tipo de recurso 'instrumental'.

Uma variação mais sofisticada sobre este tema - o “recurso funcional” – envolve a contratação de um **Gerente Interino** em uma base de "terceirização" para preencher uma lacuna de “skill” (entendido como “expertise”, proficiência) que não pode se encontrar dentro da Organização.

Aqui o **Gerente Interino** atuará de forma muito específica e predefinida, geralmente com descrição sobre como, mas não sobre o que é feito, por exemplo, instalar sistemas de TI/gestão ou reestruturar processos de negócios. Pode-se pensar neste tipo de **Gestão Interina** como "consultoria aplicada", ou seja, prestar aconselhamento especializado, mas também com o **Interino** envolvido com o pessoal permanente, na sua implementação.

Aqui, os **Gestores Interinos** provavelmente têm elevado nível de especialização funcional e operam num ambiente de mercado em que estas Competências estão em demanda, ou seja, onde as organizações necessitam de recursos funcionais.

II.1 – Gestão Interina: Situações de Aplicabilidade

Ambos os padrões diferem na motivação dos **Gestores Interinos** como escolha de carreira positiva, cuja especialidade lhes garante níveis de recompensa e autonomia superiores àqueles disponíveis como empregados convencionais.

Muitos analistas deste tipo de **Gestão Interina** enfatizam a importância da experiência profissional empresarial, especialmente **a capacidade de gerar soluções para novos problemas de negócios**. Essa noção de **Gestão Interina** - a gestão da mudança - envolve a compreensão de recursos temporários como transitórios (não tendentes a obter permanência) e a gestão de um período de mudança entre diferentes estágios de transformação orgânica.

Por exemplo, uma Organização deprimida ou reduzida pode contratar um **Gerente Interino**, como um meio necessário para resolver problemas na ausência de "memória corporativa".

Em contrapartida, a rápida expansão, especialmente em novos mercados, cria necessidade de um **Gerente Interino** para fornecer uma ponte, estabelecendo novas operações, enquanto a Organização treina ou recruta pessoal permanente, mantendo a dinâmica de mercado que seria, de outro modo, perdida. Ou ainda, o **Gerente Interino** também pode estar preenchendo um "gap" cultural.

Quando uma Organização tenha sofrido uma crise que a obrigue a se "reinventar" ou sofrido uma mudança de propriedade, pode ser considerado um executivo Sênior como um **Gestor Interino** para estabelecer um novo tom cultural, desembaraçado da bagagem histórica e política do regime anterior.

Menos dramaticamente, a **Gestão Interina** pode ser usada para alavancar ideias e métodos em Organização em processo de mudança, fornecendo modelos e inspiração para a adoção de processos desafiadores de trabalho.

Não surpreendentemente, o papel gerencial associado aos recursos transicionais envolve tarefas de natureza mais estratégica e empresarial. Judith Oliver, em artigo para a "Management Today", cita Wood, que utiliza o aspecto da senioridade como um componente essencial da sua definição de **Gestão Interina**:

um 'Recurso executivo de alta qualidade, útil no preenchimento em nível de diretoria e gestão sênior em posições temporárias, durante mudanças e/ou de crise nos setores privado e público'.

Há uma distinção entre um "temporário de alto nível" que, por inferência, realiza um trabalho funcional onde mudança não é necessária - recurso funcional - e um **Gerente Interino**, do qual a Organização espera seja um agente de mudança. A dimensão de senioridade também está implícita em caracterizações do Gestor Interino ideal: geralmente super qualificado para a posição em que atuará; anos de experiência prática em um nível superior que lhe permita fazer uma contribuição imediata para o negócio.

III – Gestão Interina e Consultoria: diferenças

Diferente da consultoria tradicional, o gestor interino atua com envolvimento direto e responsabilidade na execução, funcionando como um membro temporário da organização.

Outra dicotomia endereçada são as similaridades e importantes diferenças a serem consideradas, entre Gestão Interina e Consultoria. Um tema relacionado com este assunto diz respeito ao debate em torno da suposta distinção entre **Gestão Interina** e consultoria, que Waagenaar coloca assim:

A consultoria de gestão fornece alternativas ao cliente; Gerente Interino tem de tomar decisões mesmo se as alternativas não são todas conhecidas... Consultoria requer objetivos; Gestão Interina exige comprometimento.

No entanto, a substância deste debate depende da forma como entendemos a função. Tomando uma definição ampla de consultoria como oferecimento de conhecimento para lucro, claramente engloba características de Gestão Interina. Portanto, pode-se diferenciar a **Gestão Interina** da consultoria:

*... [O Instituto de Consultores de Gestão] vê que seus membros, Gestores Interinos...
são obrigados a ter uma especialização funcional, conhecimento de gestão e
habilidades de consultoria - ...*

Nessa perspectiva, eventualmente alguns consultores podem provavelmente funcionar como **Gestores Interinos**, e nem todos os **Gestores Interinos** têm a capacidade de atuar como consultores. Isto implica um diferencial de senioridade /experiência, considerando aspectos instrumentais, funcionais e transitórios, mencionados anteriormente.

Quanto maior o dinamismo do papel, mais a **Gestão Interina** envolverá elementos de consultoria e mais assumirá uma forma estratégica e não funcional/operacional. No que diz respeito à consultoria, também pode-se sugerir que as diferenças entre **Gestão Interina** e consultoria convencional não se limitam apenas às competências requeridas, mas também na relação entre a Organização e o **Gerente Interino**.

A visão de Waagenaar enquadra o compromisso de um consultor com uma Organização dentro do contexto de um contrato específico e rigorosamente definido, enquanto para o **Gestor Interino** existe uma expectativa de compromisso aberto com os objetivos organizacionais, em um sentido geral.

Consequentemente, um consultor permanece um “outsider” que trabalha dentro de uma Organização; de um **Gerente Interino** é esperado agir como um membro da Organização ou, como afirma Grottoli, a diferença fundamental está no fato de o Interino poder atuar como “consultoria”, embora sua essência seja a “fazedoria”. Este duplo estado pode ter implicações para o papel de **Gestor Interino** dentro de certos tipos de cultura organizacional, uma questão que será abordada adiante.

IV – Alinhamento com Políticas de RH

Avaliação, seleção, integração e encerramento são etapas fundamentais do processo de RH para garantir o sucesso da Gestão Interina.

Na **Tabela 1** temos as amplas categorias Instrumental, Funcional e Recursos Transicionais introduzidas anteriormente, para categorizar as motivações possíveis de um Interino, genericamente.

O papel gerencial associado à interinidade varia em função dos fatores de necessidade e de oferta. Isso pode ir de um poder discricionário muito limitado – preencher uma descrição de trabalho já bem definida, o que caracteriza o interino “temporário” – passando pelo exercício de peritos independentes (consultoria aplicada) até o papel executivo de um líder transformacional.

Tipos de Interim Management IM

Tipologia de Interim Management

Requisitos da Organização (lado da demanda)

Tipo de IM	Motivação	Capacidade	Incompatibilidade Potencial	Necessidade	Papel do Interino
Simples	Rota para emprego efetivo	Competências Operacionais e de Supervisão		Carência Instrumental	Gerente Temporário
Formal	Melhor opção no momento	Especialista Funcional de alto nível		Carência Funcional	Especialista / Consultor
Sofisticado	Compromisso com carreira de <i>Interim Manager</i>	Competências Estratégicas e de Empreendedorismo Experiência Executiva		Transição para uma nova situação	Líder Transformador

Embora essa tipologia altamente esquemática sugira correlação teórica entre elementos de motivação, competência, necessidade e papel para cada tipo de **Gestão Interina**, deve-se reconhecer que, na prática, é improvável que isso seja perfeito, havendo espaço para inconsistências e/ou situações híbridas.

Dada a natureza diversa do fenômeno de **Gestão Interina**, sua adoção e o sucesso final acarretará um processo de tomada de decisão complexo. Em particular, tendo em conta as interações que podem ocorrer entre os vários elementos da Tipologia e o potencial para causar desajustamento do lado da oferta e/ou do lado da demanda, um ajuste de expectativas é decisivo.

A **Figura 1** representa essas interações. Embora, em última instância, devam ser objeto de investigação empírica em situações específicas, é possível propor algumas questões gerais que enquadram as decisões de gestão que envolvem a **Gestão Interina**. Dois processos em particular serão cruciais na mediação e estruturando essas interações: Políticas de RH e Cultura Organizacional.

Gestão Interina/Políticas de RH

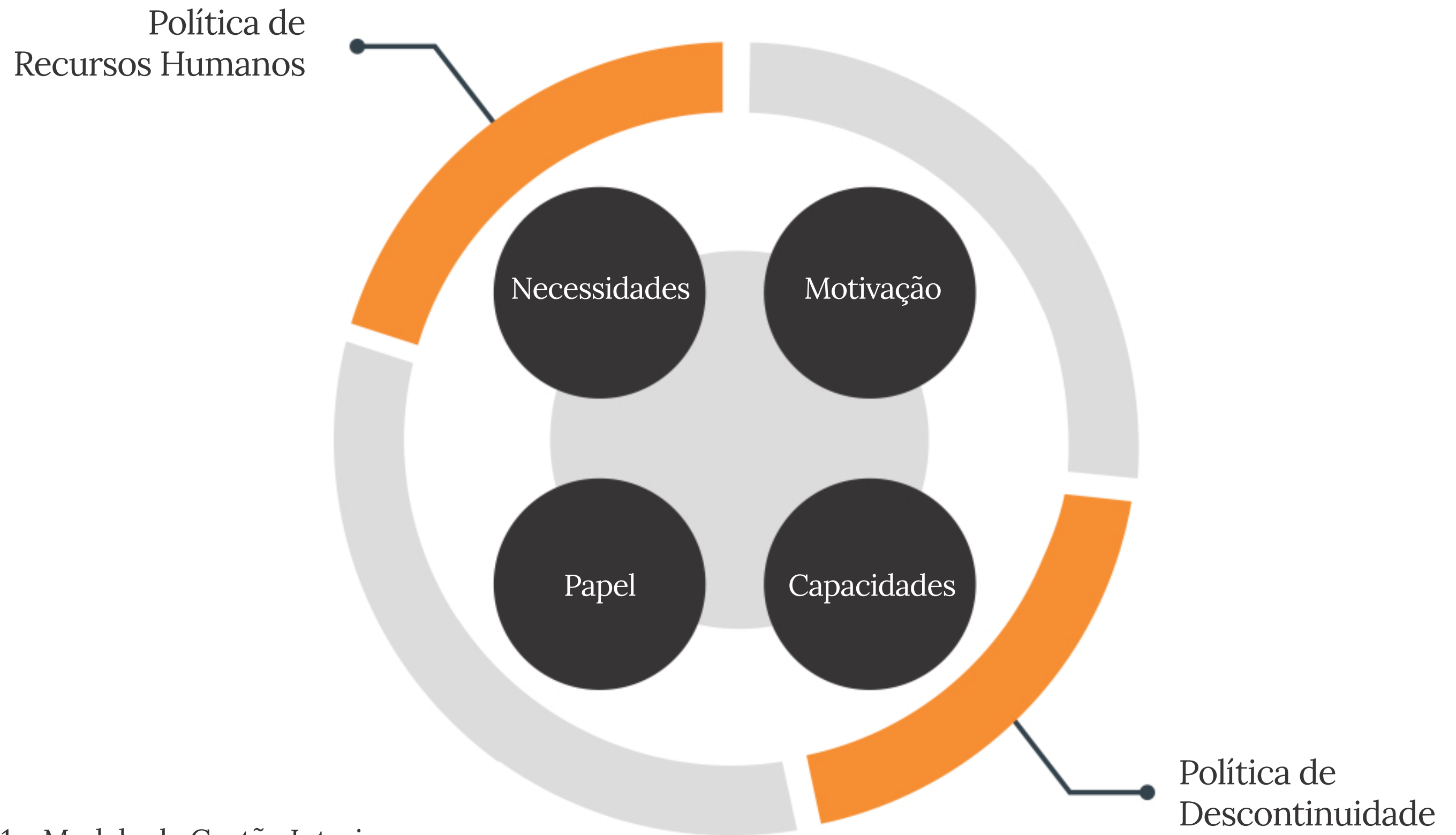


Figura 1 – Modelo de Gestão Interina

Políticas de RH

Quatro conjuntos-chave de práticas de RH se relacionam diretamente com o processo de **Gestão Interina**: avaliação, seleção, integração e encerramento.

A **Avaliação das Necessidades** será influenciada pela orientação estratégica dos recursos humanos de uma Organização. Em particular, por quem decide utilizar a **Gestão Interina** e com base em quais informações e consultas. Uma dimensão-chave desse processo é a medida em que os responsáveis pela estratégia de RH estão envolvidos.

Para garantir que o uso de **Gerenciamento Interino** seja compatível com a estratégia de recursos humanos de uma Organização, o envolvimento de especialistas em RH deve ser feito desde o início. Por exemplo, trazendo a **Gestão Interina** para o conjunto de políticas de RH; enfatizando a promoção e o desenvolvimento do pessoal próprio, pelo aprendizado com o **Interino**, ou ligando o pagamento ao desempenho - em vez da taxa 'a priori' do mercado para o Gestor Interino, quando for suscetível de causar dificuldades com outros gerentes, a menos que seja cuidadosamente comunicada antecipadamente.

Mais substantivamente, a questão de quão efetivamente as capacidades necessárias do Gerente Interino foram especificadas é determinante.

São aqueles que tomam a decisão de usar Gestão Interina capazes de realizar este tipo de avaliação das necessidades, a partir das demandas do negócio, e sobre que base as informações necessárias foram recolhidas e validadas?

Por exemplo, num caso claramente tendencioso, baseado em experiência dos EUA, tem-se que:

‘Somente os profissionais de RH têm a perspectiva e as qualificações para avaliar as necessidades globais de pessoal de uma empresa, desenvolver uma estratégia e, com a aprovação da alta gerência, administrar essa estratégia. Também muitas vezes, agentes de compras ou contadores de custos que assumem esta tarefa concentram-se nos custos unitários dos funcionários, ao mesmo tempo em que desprezam os riscos relativos a aspectos como moral, treinamento e desenvolvimento, e construção de espírito de equipe’.

Seleção

A partir da integração da **Gestão Interina** nas estratégias de RH, considerando mercados existentes ou emergentes, é necessário o reconhecimento de que é um processo e não um evento e, como tal, deve ser gerenciado apropriadamente pelo RH. As questões de seleção dependerão de se uma Organização recruta diretamente o Gerente Interino independente, ou através de uma empresa, como a **Eksper Interim Management**.

De acordo com a noção de necessidades do negócio, a chave é poder especificar em detalhe as competências requeridas e, a partir disso, os métodos de seleção necessários para identificá-los. Além do histórico profissional do **Gestor Interino**, embora importante, não se deve desconsiderar outras ferramentas de seleção.

Isto, naturalmente, torna-se mais problemático quanto mais alto o cargo; muitos executivos seniores não estão preparados para os métodos de seleção normais. Isso pode sugerir uma inovação para a Organização, preferencialmente ao abandono da seleção sistemática. Também há mérito em examinar claramente como o fornecedor obteve informações sobre os **Gestores Interinos**: como eles são selecionados para uma atribuição, como são validadas suas habilidades e experiência etc.

Embora seja discutível que o ponto principal da utilização de uma empresa especializada seja a realização de tais investigações, não o fazer parece uma abordagem um pouco condescendente relativamente a um investimento tão significativo de RH.

Integração

À primeira vista, a associação de integração com o **Gestor Interino** é paradoxal, dado que uma das principais razões para usar um Interino é encontrar um gerente que comece a atuar imediatamente.

No entanto, a integração, neste contexto, deve ser definida não apenas como a forma como o **Gestor Interino** é introduzido na Organização, mas também como os membros da Organização são apresentados à **Gestão Interina** e ao **Interino**.

Este processo de introdução deve incluir a familiarização com a cultura organizacional existente – para mudar uma Cultura, é necessário conhecê-la e saber de onde se está iniciando – e os processos associados de Comunicação, se, por exemplo, a Organização tem uma política de envolvimento dos empregados e comunicação aberta, a exclusão do **Gestor Interino**, por considerá-lo uma questão temporária, é suscetível de minar a credibilidade da comunicação da gestão da Organização e tornar-se combustível para rumor potencialmente negativo.

A forma como um **Gerente Interino** é introduzido também afetará o papel de liderança a ser assumido, embora isso possa ser relativamente de menor importância nos casos de consultoria de gestão e de consultoria aplicada, a liderança dependerá deste processo (veja também a discussão sobre Cultura mais adiante). Como princípio geral, ressalta-se que, cognitivamente:

‘Para ser eficaz, uma declaração de missão ou descrição da vantagem comparativa deve tornar-se parte da mentalidade de cada membro da Organização que seja responsável por tomar ou ajudar a tomar decisões e responder por suas consequências. Um novo membro não foi assimilado com sucesso até que ele ou ela tenha absorvido o conceito do que a Organização está buscando realizar e como se propõe a prosseguir... A imagem compartilhada da Organização deve ser reforçada continuamente.’

O **Encerramento** é geralmente considerado apenas em termos de consequências para o **Gerente Interino**, cuja atribuição está no fim. De uma perspectiva processual, no entanto, este é apenas um lado da equação. Muitas questões importantes de rescisão envolvem os funcionários deixados para trás, uma vez que saia o **Gerente Interino**.

A relevância de tais questões está vinculada ao papel assumido pelo **Gestor Interino**, por um lado, e à abertura da Comunicação, por outro. O uso de um **Gerente Interino** pode sugerir um novo papel que pode se tornar melhor atendido por funcionários permanentes; além disso, o encerramento de uma atribuição interina estratégica dever ser planejada de forma a antecipar e administrar expectativas entre os gestores permanentes, sobretudo quanto a impactos relativos ao eventual planejamento de sucessão e progressão na carreira e/ou quando o encerramento de uma atribuição de **Gestão Interina** puder resultar em responsabilidades adicionais e/ou trabalho para outros funcionários, que, idealmente, deverão ser preparados durante a interinidade.

Em suma, a integração das políticas também se torna significativa, pois a cessação de uma missão de **Gestão Interina** terá de ser associada ao desenvolvimento de RH e iniciativas para preparar sucessores para (re)assumir o controle. Em contraste, é muito provável que o fim de um projeto de reviravolta exija ação planejada para sustentar a ausência do **Interino** e evitar que os membros da Organização voltem para os velhos padrões de comportamento e desempenho.

V – Gestão Interina: impacto na Cultura Organizacional

A aceitação e eficácia de gestores interinos dependem fortemente da maturidade e abertura cultural da organização.

O caráter temporário da **Gestão Interina** não reduz a atenção que os **Interinos** e contratantes devam dar à cultura da Organização, ao contrário. O sucesso estratégico da **Gestão Interina** é suscetível de exigir que as organizações adotem termos de Culturas de Descontinuidade.

Este termo, um tanto paradoxal, não implica uma cultura que é fragmentada ou instável em sentido patológico, mas que é reflexiva, capaz de monitorar continuamente a sua própria natureza e de mudar e se desenvolver, à luz dessas reflexões. A noção de culturas de descontinuidade está implícita em muitas abordagens de pessoal **Interino**, embora o nível de reflexividade pareça ser variável. A este respeito, classificar essas culturas em termos de maturidade e sofisticação é possível.

Três grandes estereótipos culturais ilustram esta proposição:

- a Empresa Flexível,
- a Organização de Aprendizagem e
- a Organização de Rede.

Estes são apresentados como tipos extremos ou ideais, desenvolvidos para elucidar as distinções analíticas, que representam casos empíricos reais.

V.1- Empresa Flexível

Organizações focadas em controle de custos e reestruturações veem na Gestão Interina uma ferramenta poderosa para manter operações enxutas.

Utiliza-se o rótulo de Empresa Flexível para denotar uma Organização que prioriza flexibilidade numérica como principal meio de obter vantagens concorrenciais ou orçamentais, via limitação dos custos de mão-de-obra. Isto representa algo de uma caricatura unilateral da formulação dos tipos de flexibilidade (numérica, funcional e financeira) e suas subsequentes críticas, mas reflete o que agora são amplamente percebidos como os componentes-chave do conceito de empresa flexível.

Isto envolve uma divisão de funcionários, entre a gerência e o chão de fábrica/loja/escritório, do centro para a periferia, estando estes últimos sujeitos a condições de emprego atípicas, por exemplo, como temporários, a tempo parcial, subcontratado ou terceirizado.

A cultura do flexível coloca uma baixa ênfase na mutualidade, pelo menos para o pessoal não-núcleo, mais preocupada em gerar um ambiente onde padrões claramente especificados, e a busca de recompensas, são a norma. Este tipo de cultura funciona com base em princípios financeiros preferentemente a sociais, 'empreendimento' em vez de 'comunidade'.

No âmbito do intercâmbio econômico, as obrigações dos compradores e vendedores de mão-de-obra - em termos de tempo, dinheiro e ações - são claramente especificadas antecipadamente, sujeitas a rigorosa regulamentação contratual e não vão além disso. O intercâmbio social, em contraste, envolve obrigações mais vagas, que se baseiam na confiança não escrita de uma das partes para não abusar da outra. As obrigações contratuais, se houver, são amplas e abertas.

No âmbito de um quadro deste tipo, as organizações utilizarão a **Gestão Interina** em seu estado mais simples e formal, como um mecanismo para reduzir o número de funcionários e os custos de gestão, ou na sua modalidade sofisticada como veículo de planejamento e execução de desagradáveis “shakeouts” corporativos. Tais usos definem os parâmetros dos quatro elementos do modelo e os instrumentos de política utilizados para gerir o processo da **Gestão Interina**.

Por exemplo, no caso de uma aplicação sofisticada, seria inadequado demandar de um **Gerente Interino**, que provavelmente não tem a motivação ou a capacidade de tomar decisões como essas, difíceis e emocionalmente custosas, tenha que fazê-lo.

Nesses casos, o papel gerencial desloca-se da liderança transformacional para um modo transacional, colocando a ênfase na negociação, barganha e garantia de cumprimento do objetivo (“shakeout”).

V.2 – Organização de Aprendizagem

Nessas organizações, o gestor interino é um catalisador de aprendizado em evolução contínua, contribuindo além da execução.

No contexto da “**Learning Organization**”, no entanto, faz sentido a Cultura de Descontinuidade. A ideia da Organização de Aprendizagem está enraizada na busca de uma estratégia para promover o autodesenvolvimento individual, dentro de uma autotransformação contínua da Organização.

A descontinuidade representa oportunidade de aprendizagem – uma forma de exercer e de extrair experiências diferentes das quais a Organização e seus membros podem se beneficiar no futuro. Serve não apenas como um meio para um fim – melhor desempenho – mas, em parte, como um fim em si mesmo: os membros da Organização aprendem através do processo de **Gestão Interina**.

Existe ênfase na reciprocidade e no compromisso, e mesmo à **Gestão Interina** simples é suscetível de ser dada inclinação humanista. O **Gestor Interino**, mesmo cumprindo uma necessidade instrumental, deverá contribuir positivamente para a aprendizagem coletiva da Empresa.

Isso requer que a Organização faça a avaliação de necessidades e políticas de definição de funções, mas também que forneça um padrão e política que incorpore, em vez de excluir, membros não permanentes, como o **Interino**.

Uma organização comprometida com a aprendizagem complexa não pode tolerar que permanentes ou temporários, júnior ou sênior, considerem a sua contribuição unicamente em termos e condições instrumentais estreitas.

Trazer os **Gestores Interinos** para um tal ambiente requer efetividade, políticas de seleção e integração para identificar e apoiar aqueles que podem trabalhar com eficácia em regimes de curto prazo. Variantes sofisticadas de **Gerenciamento Interino** dentro de Organizações de Aprendizagem, no que respeita à Cultura Organizacional, irão influir pesadamente no papel de líder transformacional **interino** – um papel que exige motivação e habilidades muito diferentes daquelas do “exterminador” (“hired gun”) contratada por uma empresa flexível.

V.3 – Redes Organizacionais

Ambientes em rede promovem a troca constante e valorizam a interinidade como elemento de inovação e dinamismo.

A lógica da Organização em Rede estende essa ampla visão da descontinuidade como oportunidade de aprendizagem.

De acordo com um expoente nesta nova forma de Organização:

‘Já não podemos confiar no falso conforto das relações limpas e arrumadas entre posições funcionais e hierárquicas exibidas no sistema organizacional convencional, que se mostra demasiado rígido, demasiado lento e insuficientemente inovador; quando começamos a ver uma organização como um caleidoscópio em constante mudança das relações entre pessoas, começamos a obter um sabor melhor.’

A descontinuidade fornece não apenas um estímulo à diversidade, mas, simultaneamente, estabelece um conjunto de "gateways de rede" que contribuem para a necessidade estrutural de uma forma organizacional.

Todas as variantes de **Gestão Interina**, portanto, operam de maneira semelhante à cultura da Organização de Aprendizagem, mas com ênfase nas implicações temporais do papel. Por isso objetiva-se manter uma relação viva, mesmo após a pessoa ter deixado a Organização, como base para colaboração ou informação futura.

Além desses elementos de "soft-networking", os avanços em redes e novas tecnologias – ou seja, a Internet e as intranets, e indústria 4.0 – abrem mais possibilidades de atuação de **Gestão Interina**, eliminando a exigência de presença física e, simultaneamente, ampliando os canais de comunicação entre a Organização e seu meio ambiente.

Para tais empresas "virtuais" noções de "insiders" e "outsiders", permanentes e **Interinos**, tornam-se mais desfocadas e flexíveis do que na Organização convencional e sujeitas a mudanças e redefinições rotineiras. Os membros da Organização tornam-se mais dependentes da troca de informação do que do tipo de contratação.

V.4 – Auto-organização e Complexidade

Gestores interinos ajudam organizações a operar em instabilidade limitada, encorajando a inovação dentro da imprevisibilidade.

Talvez o papel mais radical para a **Gestão Interina**, porém, resida na forma de Organização denominada Auto-organização, uma noção derivada da Teoria do Caos.

Em um ambiente de negócios turbulento, os gerentes precisam manter as organizações em estado de instabilidade limitada - evitando o equilíbrio estável, que leva à estagnação e declínio -, mas parando antes do "equilíbrio instável", quando a Organização fica fora do controle gerencial.

Isso significa utilizar a noção de Auto-organização: aprender a não depender da experiência como um guia infalível para o futuro e aceitar que o futuro é inerentemente incognoscível e não pode ser planejado no sentido de previsão convencional.

Em vez disso: "Auto-organização é um processo em que os componentes de um sistema em vigor espontaneamente se comunicam mutuamente e cooperam abruptamente em ações coordenadas e comportamentos comuns".

Isto significa, por exemplo, desenvolver uma sensibilidade para a "Dualidade", ou seja, o equilíbrio de pressões opostas - entre planejada e não planejada; competitividade e cooperação; global e local - e é neste contexto que o potencial da **Gestão Interina** se constitui numa fonte de novas ideias e de nova Auto-organização, atuando o Gestor Interino como um condutor, através do qual grupos, anteriormente diferenciados e separados pelos tradicionais limites estruturais e pela política interna, podem ser agrupados.

Neste contexto, o papel de **Gestão Interina** é dualista, simultaneamente incorporando o conhecimento e o compromisso de um "insider", com a nova perspectiva e distância política de um "outsider". Na linguagem da Teoria do Caos, a Gestão Interina diz respeito à orquestração da instabilidade limitada, gerenciando o jogo de "feedbacks" positivos e negativos.

É precisamente a natureza intersticial do papel que o torna mais eficaz do que se desempenhado pelo pessoal permanente ou por um "outsider" destacado, como um consultor. Isto, portanto, pode ser o futuro para a **Gestão Interina**. Tanto a Organização de Aprendizagem como as culturas de rede condicionam seu sucesso a altos níveis de confiança entre membros e parceiros.

VI – Gestão Interina – Fatores Críticos de Sucesso

O gestor interino moderno é um agente de mudança, com visão estratégica e alta capacidade de liderança em momentos decisivos.

A discussão até aqui sugere haver espaço para mais pesquisas sobre a natureza da **Gestão Interina** e compreensão de todo o seu potencial estratégico empresarial. Como o modelo está, pode-se derivar três proposições vinculadas, como um guia para a investigação.

Proposição 1

A **Gestão Interina** é uma prática diversificada, cujas variações serão moldadas pela interação de variáveis da demanda e da oferta, dentro de organizações e culturas organizacionais específicas.

Proposição 2

A forma como uma Organização utiliza a **Gestão Interina** será uma função da sua compreensão da mudança, ou seja, da sua Cultura de Descontinuidade. A discussão sobre Culturas de Descontinuidade sugere que entendimentos diferentes de mudança definirão diferentes limites e os modos de utilização dos **Gestores Interinos**. Em particular, as culturas que entendem a mudança como oportunidade, tendem a aproveitar mais as formas inovadoras de **Gestão Interina**.

Proposição 3

Os decisores políticos de RH terão um papel importante na compreensão da descontinuidade e na sua tradução para uma política prática quanto ao processo de **Gestão Interina**. Os gestores de RH, cuja função é definir as implicações dos pressupostos culturais em termos de consequências humanas, terão a necessidade de abordar o desenvolvimento de uma política de **Gestão Interina**, explícita quanto às implicações dessa forma de flexibilidade.

Em particular, pode-se identificar três áreas, nas proposições acima:

- 1) a natureza do papel do Gestor Interino;
- 2) a utilização estratégica da Gestão Interina; e
- 3) os fatores críticos de sucesso associados à Gestão Interina.

Natureza do papel do Gestor Interino

Isto diz respeito ao lado da oferta na equação de **Gestão Interina**, e há duas questões levantadas pela investigação mais aprofundada: a temporalidade e a experiência de ser um **Gestor Interino**. As formas mais sofisticadas de **Gestão Interina** podem ser mais comparáveis a uma parceria de longo prazo, semelhante a uma relação convencional cliente-cliente, não casual, onde ambos, **Interino** e Organização, são os beneficiários da perspectiva de repetir negócios (são vários os casos que corroboram essa parceria, na experiência da **Eksper Interim Management**).

Utilização da Gestão Interina

O papel de **Gestor Interino** não só tem implicações para os indivíduos, mas também para as Organizações que os empregam. Se, como sugerido, o uso de **Gerenciamento Interino** está ligado a diferentes Culturas, então é preciso explorar a extensão em que este é o produto de Estratégia e o papel que uma voz de RH desempenha nesta decisão.

Isso nos fará rever alguns dos debates antes expostos:

São estas decisões impulsionadas por argumentos de eficiência ou pelo potencial de valor acrescentado a mais longo prazo?

O primeiro é compatível com o raciocínio de Flexibilidade. O potencial de valor tem mais em comum com as noções de valor agregado, parceria com a busca de valor acrescentado através da aquisição de competências escassas no mercado.

Fatores de Sucesso

As perguntas finais dizem respeito às formas como as intervenções de **Gestão Interina** devem ser avaliadas. Em um nível, isso requer a especificação de objetivos com relação aos quais o desempenho pode ser avaliado. No entanto, como exposto anteriormente, tais objetivos, de acordo com a estratégia de uma determinada Organização, será condicionada por fatores ambientais.

Um dos principais interesses, portanto, é identificar os objetivos, bem como as variáveis subjacentes que moldam as decisões para utilizar a **Gestão Interina** - e incluirão gestão, pressão competitiva do mercado, dinâmica empresarial, cultura organizacional e mudanças na habilidade gerencial como requisitos de competência.

A simples comparação entre o desempenho obtido com os objetivos declarados é um método potencialmente superficial de mensuração de sucesso. Os objetivos cruciais devem ser bem definidos, e igualmente importante será determinar quais interesses se refletem em uma determinada relação desempenho-objetivo.

Como visto acima, os interesses e as experiências do **Gestor Interino**, assim como os de outros funcionários permanentes que têm de se adaptar a uma cultura de descontinuidade, podem/devem ser considerados. Isso nos retorna à ética da flexibilidade.

Os modelos propostos são tentativos, provisórios e com necessidade de mais estudo, além, naturalmente, da análise de eventuais peculiaridades da experiência brasileira. No entanto, seja qual for a mudança que tenha que ser feita nas dimensões dos modelos, o argumento para tratar a **Gestão Interina** como um processo complexo e diverso, com resultados contingentes, é forte e premente, dado o crescente interesse que a caracteriza.



A Eksper Interim Management

está constantemente aprimorando suas experiências e entregando aos clientes mais e melhores opções em Gestão Interina, em níveis de direção, alta e média gerência.



eksper.com.br



contato@eksper.com.br



(11) 93906-0600