

Enquanto isso, nos Estados Unidos,

A ascensão dos Executivos “alugados”



Num artigo da revista *Fortune**, Stephenie Overman perguntou: “Por que contratar um executivo *C-level* em tempo integral quando você pode simplesmente ‘alugar’ um?”

Mais e mais empresas estão recorrendo a Executivos Interinos para preencher lacunas de liderança e especialização.

Executivos **Interinos** são profissionais solucionadores de problemas, que “fazem algo acontecer”, diz Robert M. Kuhn, sócio encarregado das Operações Norte-Americanas da EIM (Executive Interim Management).

“As pessoas que levamos para uma empresa são de nível executivo. Muito seniores. Pessoas que foram Diretor Financeiro, de P & D, RH, Legal. Pessoas que têm longa e profunda experiência. Não há curva de aprendizado quando assumem uma tarefa”, disse Kuhn.

As empresas de temporários preenchem os “slots” por uma taxa diária, enquanto as empresas de gestão interina têm pessoas que podem responder às necessidades do cliente “além da situação do dia-a-dia. São impulsionados por algum tipo de urgência. Corrigimos um problema, entramos, apagamos o fogo, resolvemos uma crise”.

Executivos **Interinos** geralmente não são “freelancers”.

Eles trabalham para empresas como a EIM, ou, no Brasil, para a **Eksper Interim Management**, como profissionais associados ou contratados.

Os Executivos **Interinos** também não são apenas consultores, embora um número crescente de empresas de consultoria esteja adicionando Executivos **Interinos** às suas práticas, de acordo com Chris LaCorata, diretor executivo da The Interim Association, uma organização de apoio à indústria estadunidense de gestão interina.

Ao longo dos anos, as empresas ficaram insatisfeitas com o modelo tradicional de consultoria, diz LaCorata, porque os consultores estudam um problema e depois o devolvem... estudado.

Kuhn concorda. “Não fazemos um estudo de seis meses da McKinsey. Nós assumimos que os clientes sabem o que querem. Você tomou a decisão, nós a implementamos”.

Com um bom Executivo **Interino**, diz Pamela Wasley, CEO da Cerius Interim Executive Solutions, uma empresa de colocação executiva interina, “há sempre uma transferência de conhecimento para alguém na empresa”.



Quando contratar um Gestor Interino faz sentido

Uma empresa pode seguir o caminho do Gestor **Interino** quando perde um executivo-chave e precisa que alguém mantenha uma divisão ou função operando, até encontrar exatamente a pessoa certa para preencher a posição

permanentemente.

E o Gestor **Interino** pode ser o elemento chave para ambos: manter a organização funcionando e treinar o efetivo que irá ocupar o posto, ou apoiar a contratação e integração do novo profissional, evitando solução de continuidade e perdas.

Às vezes, uma corporação não pode justificar a contratação de um executivo em tempo integral, diz Wasley, mas pode “colocar alguém em uma base ‘part-time’ para atingir uma meta específica”.

“Digamos que você tenha tido problemas com ações trabalhistas. Você poderia colocar um Gestor **Interino** de RH em ação” para diagnosticar problemas, estabelecer melhores políticas e procedimentos, melhor treinamento e para eliminar vulnerabilidades, podendo incluir nesse plano de ação um acordo sindical e/ou ajustamento de conduta. Esta alternativa é diferente de assumir um custo fixo contínuo com profissional qualificado, que nesse caso atendeu a sua demanda ‘tailor made’.

Esse Gestor **Interino** pode lançar as bases para que alguém dentro da empresa assuma mais tarde, diz Wasley. "Você pode não precisar de um executivo sênior, mas pode precisar de um gerente para manter" o que foi feito pelo **Interino** sênior.

E Executivos **Interinos** podem ter experiência específica que não está disponível dentro da empresa, como “turnarounds”, vendas, reestruturações, aquisições e expansão em mercados internacionais.

Posicionar uma empresa para nova propriedade é especialmente difícil: “A maioria dos proprietários não sabe como vender sua empresa. Você tem que se tornar vendável”, diz Wasley.



Embora seja uma prática aceita na Europa, o gerenciamento **Interino** só começou a ganhar força nos Estados Unidos no início da década passada, disse LaCorata.

Antes da crise econômica, Wasley diz que os Executivos **Interinos** foram contratados principalmente nos setores de saúde, manufatura e tecnologia, mas o campo se expandiu à medida que empresas de outros segmentos buscaram estratégias alternativas de contratação, em parte porque “temem planejar muito longe. Eles se voltam para Executivos **Interinos** porque no final do dia, eles sabem que podem se livrar deles”, diz ela, isto é, o término de sua atuação está previsto e pactuado de antemão.

E pode ser mais econômico a longo prazo contratar um Gestor **Interino**, porque você não está pagando taxas de contratação, benefícios ou indenizações, diz Wasley.

Os acordos de ‘private equity’ têm sido essenciais para o crescimento da gestão interina, segundo LaCorata. “O Gestor **Interino** é perfeito para o modelo deles. Eles estão comprando empresas que podem estar se reestruturando”.



Não é um campo para novatos

Charles Dunlap, em seu quarto ano como sócio da firma de serviços executivos Tatum e em sua quinta grande atribuição como CFO, em uma divisão financiada por capital privado de um banco internacional, afirmou: “Não é um campo para executivos de primeira viagem. Tivemos solavancos, arranhões, feridas e cicatrizes. Todos nós temos estado em batalha. Ter Gestores **Interinos** pode ser especialmente útil em situações tensas, como

reestruturações”, acrescentou Dunlap.

“Podemos ser contratados como intermediários que permitem que a estrutura de financiamento permaneça. Nós lidamos com negociações duras, difíceis. Nós projetamos a reestruturação, então quando a gente vai embora”, fica a nova estrutura em ação.

Ter a formação técnica correta é uma qualificação essencial para um Executivo **Interino**, mas esses gerentes frequentemente entram em um novo escritório no momento em que as tensões são mais altas, de modo que habilidades sutis também são críticas.

“Você entra em uma situação que está em transição. Você tem que estar confortável. Tem que ser capaz de seguir em frente, para tomar decisões difíceis”, o que, por si só, fecha as portas para novatos inexperientes, ainda que talentosos.

Saiba mais sobre Gestão Interina no Brasil em nosso site: eksper.com.br



* <https://fortune.com> - “the rise of the hired gun c suite”