

Gestão Interina em 6 facetas

II - Recurso Instrumental x Recurso Funcional

Neste tópico da série, a literatura disponível é utilizada para identificar a diversidade e retrabalhar isso em um modelo tentativo de **Gerenciamento Interino**, dentro do contexto de processos organizacionais mais amplos.

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 discrição 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 terão 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.

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**, que pode ser 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 processos 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 de 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.

Leia em breve o terceiro artigo desta série

III. Gestão Interina X Consultoria