

Gestão Interina em 6 facetas

3 - *Interim Management* x Consultoria

Outra dicotomia endereçada são as similaridades e importantes diferenças a serem consideradas, entre **Gestão Interina** e Consultoria, e abordadas neste texto.

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; um Gerente Interino 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 possam 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 (vide artigo II)

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 que 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.

Síntese

Em resumo, então, reunindo os vários elementos desta revisão, pode-se entender a **Gestão Interina** como um contínuo que vai desde uma forma "simples" - associada a Recursos Instrumentais e um papel de gestão semelhante às formas convencionais de temporariedade - passando por um modo "formal" - associado a uma necessidade de Recursos Funcionais e a um especialista técnico -, até uma variante "sofisticada", associada a necessidades transitórias de "stopgap" e um papel que é transformador: a capacidade de ir além dos problemas de manter uma Organização para colocá-la em um novo curso.

Os determinantes-chave de cada tipo compreendem fatores do lado da oferta e do lado da procura. No primeiro estão motivação e capacidade, ambos atributos do **Gestor Interino**.

Do lado da procura estão necessidades organizacionais e o papel gerencial resultante.

É evidente que a eficácia de um **Gestor Interino** dependerá da sofisticação e validação da necessidade no processo inicial de avaliação e, como discutimos a seguir, isso poderia criar um papel importante para as Áreas de Recursos Humanos.

Leia em breve o quarto artigo desta série

IV. Gestão Interina e as Políticas de RH