

Gestão Interina em 6 facetas

4 - Gestão Interina x Políticas de Recursos Humanos

Na Tabela 1 tem-se as amplas categorias Instrumental, Funcional e Recursos Transicionais introduzidas em artigo anterior (2), 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.

Tabela 1 - Tipologia do 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 uma 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 um desajustamento do lado da oferta e/ou do lado da demanda, um ajuste de expectativas faz-se decisivo.

Gestão Interina X Políticas de RH

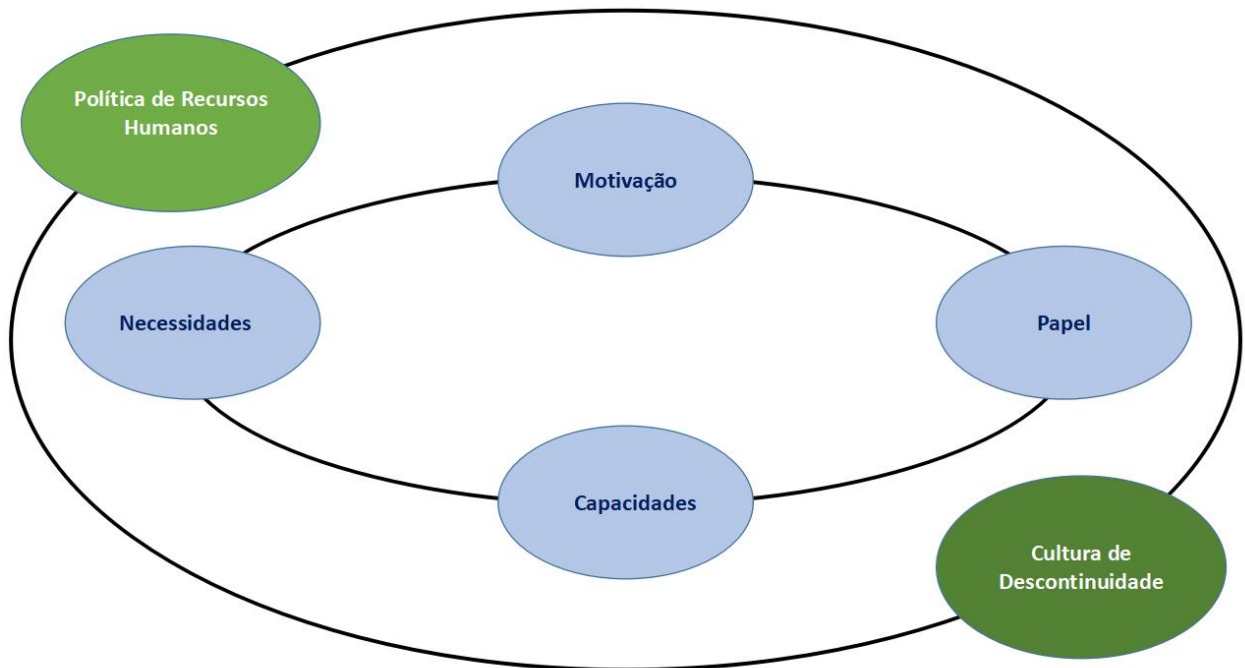


Figura 1 – MODELO DE GESTÃO INTERINA

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.

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, desde o início, ser feito.

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**, como 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 deve 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.

Leia em breve o quinto artigo desta série: *V. Gestão Interina e a Cultura Organizacional*