DINO - Divulgador de Notícias

O papel do gestor interino é cumprir com sua missão

O papel do interino, ao contrário, é o cumprimento de uma missão, com objetivos e timing definidos, cujo atingimento extinguirá a função. É muito mais do que executar... é fazer acontecer, em nome e por mandato do contratante.

18/08/2016 12:04:36

Telmo Schoeler (*)

Interino difere de temporário. Embora o dicionário defina ambos como pessoa, ato, evento ou algo transitório e não definitivo, no campo empresarial e de governança privada e pública os termos possuem distinções basilares.

Temporária é aquela função ou cargo ocupado para cumprir uma tarefa, em substituição a alguém que está impedido por um tempo, ou para auxiliar, pontualmente, como reforço laboral. Exemplos são as funções para cobrir licenças maternidade, os reforços de vendedores no varejo na época natalina, a contratação de auxiliar de enfermagem para cuidados pós-operatórios, etc.

Poderá até ser o suporte por um executivo no lapso entre a saída de um diretor e a contratação e assunção de seu substituto. O que caracteriza todos os casos de temporariedade é que ao seu ocupante cabe apenas executar tarefas dentro das regras vigentes e do nível de responsabilidade da natureza do cargo. Não se esperam ações estratégicas, de inovação, melhorias, produtividade. É jogo apenas para cumprir tabela, com campeonato já ganho.

O papel do interino, ao contrário, é o cumprimento de uma missão, com objetivos e timing definidos, cujo atingimento extinguirá a função. É muito mais do que executar... é fazer acontecer, em nome e por mandato do contratante. A origem da gestão interina está nos bancos alemães que, diante de inadimplência de credores corporativos e valendo-se de dispositivos legais lá vigentes, passaram a assumir a gestão dessas empresas pela imposição de um gestor / equipe externa, qualificada, experiente e de sua confiança, com a missão de reverter e recuperar a empresa em questão.

A técnica se espalhou pelo mundo e é por nós praticada pioneiramente ao Brasil há quase 30 anos e desde então aplicada em dezenas de situações de recuperação empresarial, processos de sucessão e profissionalização, incorporação de empresas adquiridas, equacionamento de conflitos societários

e sucessórios, determinações arbitrais, etc.

Na missão se aplicam conceitos de alinhamento militar: cabe ter um objetivo definido, a partir do qual se estabelece a estratégia, dando origem ao plano tático que precisará ser executado sob competente liderança, por pessoas qualificadas e motivadas, tudo sem nunca perder de vista o objetivo macro e a integração das ações. A gestão interina deve ser casamento feliz, mas com data de divórcio marcada e com separação total de bens, razão pela qual exige do ocupante, além de absoluta senioridade e profissionalismo, total abstração de considerações de carreira executiva; isenção, pragmatismo e exclusivo foco no futuro em lugar de política, bom relacionamento e conversa eleitoral; comportamento focal, objetivo, disciplina, legalidade e educação ao invés de simpatia; liderança, em lugar de carisma. Por isso tudo, sob a ótica de perfil, um clássico executivo de carreira não conseguirá ser um executivo interino, e vice-versa.

No âmbito das recuperações judiciais, recomendado seria que todas elas fossem lideradas por executivos interinos, porque: 1) assim se tiram do comando gerencial os responsáveis pelos procedimentos que levaram aos atuais problemas; 2) isto permite colocar as empresas sob comando de gestores com perfil de crise; e 3) estes gestores, pelo seu profissionalismo, experiência e isenção tem mais condições de agir no interesse de todos os “stakeholders”, inclusive os acionistas, mas não apenas deles. Surpreende-me sempre a pouca atenção dada a essa alternativa pelos credores brasileiros em assembleia, embora esteja em suas mãos o poder legal de alterar a gestão e até o controle acionário como condição de aprovação do plano de recuperação.

Dentro dessa ótica, na recuperação judicial do Brasil, será imprescindível que Temer se posicione e aja como um “turnarounder” – corajoso, inovador e transformador – e não como candidato no próximo pleito. Só assim poderá ter sucesso e entrará para a história por ter deflagrado inexoravelmente o movimento de inflexão do subdesenvolvimento político e ideológico deste país. Terá pensado na sua missão e não na sua carreira eleitoral.

(*) Telmo Schoeler é fundador e presidente da Strategos – Consultoria Empresarial e da Orchestra – Soluções Empresariais, ambas dedicadas à transformação, profissionalização e recuperação de empresas. É pioneiro na implantação de gestão interina no país