



5 principais competências da Diretoria Financeira

*Principais atributos
comportamentais
demandados pelas
empresas para **Diretorias
Financeiras***

ÍNDICE

Introdução	3
Visão Estratégica	4
Empatia	7
Agilidade	9
Influência	11
Inovação	13
Observação final	15
Comentário do líder da área de Finanças	16

INTRODUÇÃO

No período do Covid-19 as companhias que já possuíam uma boa diretoria financeira e uma boa estrutura de Recursos Humanos conseguiram transcender a crise de uma maneira inclusive benéfica, vendo oportunidades.

Para produzir este material, conversamos com **Artur de Castro**, sócio e líder da área de finanças da **Evermonte**, que contou um pouco das características dos perfis que mais tiveram sucesso neste momento delicado e atípico, trazendo os principais comportamentos das diretorias financeiras que geram bons resultados nas companhias, sejam elas de capital aberto ou investidas por fundos de investimento.

Além disso, apresentamos dados extraídos da nossa plataforma de análise cognitiva e comportamental utilizada pelos nossos especialistas para embasar a tomada de decisão.

Esperamos que este material ajude as lideranças de finanças e demais lideranças nos seus processos de desenvolvimento e na construção de perfis mais aderentes às suas necessidades.

Boa leitura!

**Ressaltamos que as informações fornecidas não refletem necessariamente nossa opinião ou recomendação mas sim as competências que observamos que foram mais demandadas pelos nossos clientes nos últimos meses.*



VISÃO ESTRATÉGICA

Por que a visão estratégica é uma das competências mais demandadas pelas companhias?

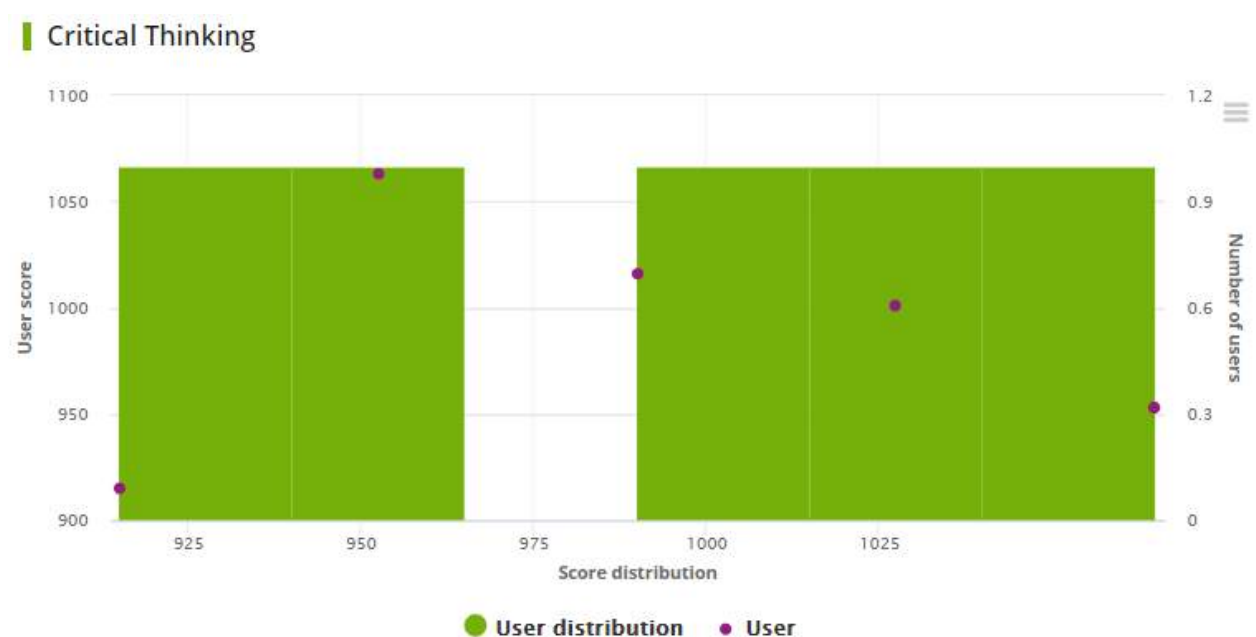
Artur: É necessário que o diretor(a) de finanças possua uma visão estratégica pois toda a estratégia passa por conhecimentos de finanças. No passado, víamos os líderes de finanças serem recrutados basicamente para aprovar demandas, porém, hoje, a liderança que o mercado de fato busca, é alguém que gera negócios e gera oportunidades.

Inclusive, um dos aspectos recorrentes que nossos clientes gostam de perceber dentro da posição de diretoria financeira é a capacidade do(a) candidato(a) ter profundidade das “dores” do cliente. Isso significa que para propor as melhores decisões estratégicas é importante que a diretoria tenha uma visão “customer centric”.

Na Evermonte, nossos especialistas utilizam uma ferramenta de avaliação cognitiva e comportamental.

*Uma das informações que extraímos para verificar a visão estratégica de um candidato(a) de finanças é o atributo de **Critical Thinking**, que demonstra a pontuação dos candidatos(as) em relação à resolução de problemas complexos.*

*Através deste atributo é possível verificar em que grau os executivos(as) possuem habilidade para **prever cenários de riscos e possíveis erros**. As principais diretorias contratadas pela Evermonte na área de finanças detém índices elevados do atributo **Critical Thinking**, normalmente superiores a **950**, como mostra o gráfico abaixo com a pontuação de 5 candidatos aprovados:*



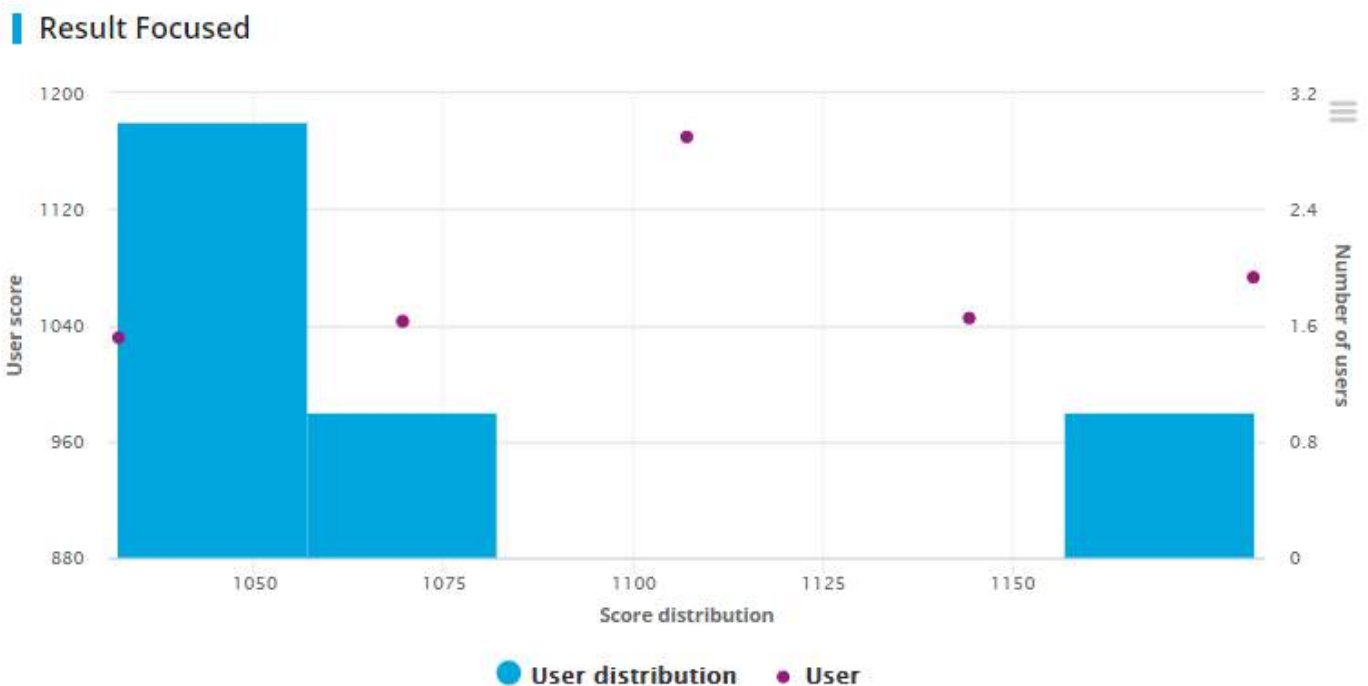
● Candidatos

A análise de *Critical Thinking* é importante para o setor financeiro, pois é capaz de verificar a capacidade do profissional em ter uma visão **pragmática** voltada à resolução de problemas, além de enxergar as reais demandas do negócio para estruturar e implementar programas com foco em resultado e mudança cultural necessária para a evolução da companhia.

Outro importante atributo que analisamos é o **Result Focused** (Foco no Resultado) dos candidatos.

Analisando o *Result Focused*, verificamos o quanto o candidato(a) é resiliente a distrações, seguidores de processos, se buscam soluções que nem sempre foram solicitadas e vão além. Além disso, é possível verificar o foco na entrega.

A **média** das diretorias de finanças, quando tratamos deste indicador é de **1.045**.



*Análise de 5 candidatos que foram aprovados.



EMPATIA

Como você percebeu que a Empatia é uma das competências mais demandadas em uma contratação de lideranças de Finanças?

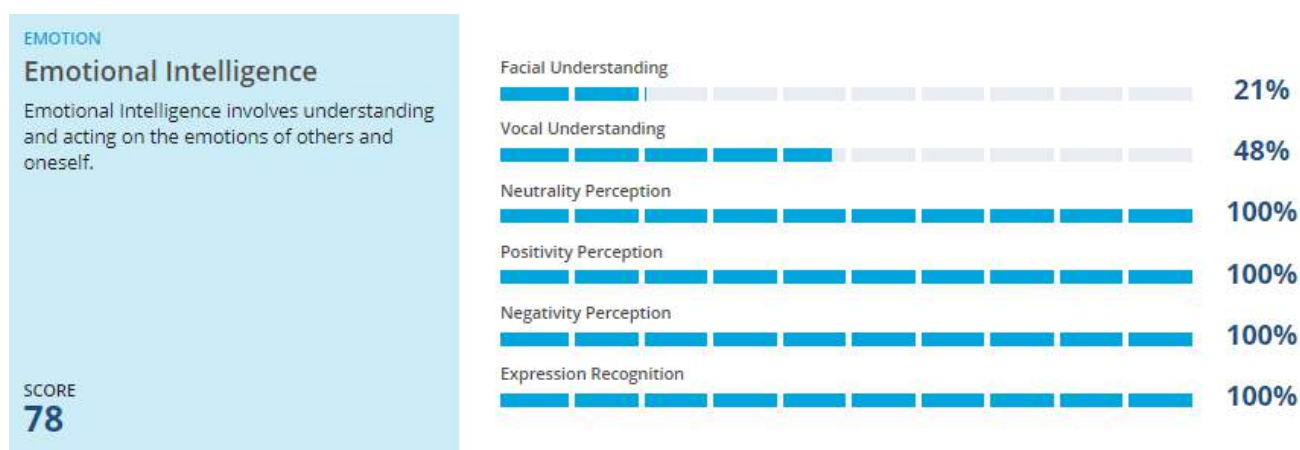
Artur: A empatia é uma das competências mais importantes, principalmente para pessoas que estão em movimentação e entrando em um novo desafio. Isso porque o time de finanças, normalmente, é o time que possui mais tempo na empresa, então quando o profissional vem de uma cultura empresarial muito diferente, precisa ter uma forte empatia com os seus colaboradores. Na média, o time de finanças permanece quase 3 vezes mais tempo na companhia do que o time de vendas, por exemplo. É comum na área fiscal e contábil termos pessoas com mais de 15 anos de casa.

Além disso, atrelando a visão estratégica, muitas companhias possuem um setor financeiro com uma visão muito distinta da visão comercial e da visão de transformação digital. Portanto, o líder de finanças será o elo entre essas estruturas, precisando ter uma forte empatia para viabilizar esses projetos e manter uma boa comunicação com essas estruturas, mantendo-as congruentes.

Um dos atributos que utilizamos para verificar o alinhamento dos candidatos de finanças com a competência de empatia, é a análise de **Emotional Intelligence**, que envolve compreender e agir sobre as emoções dos outros e de si mesmo.

Diretorias de finanças, geralmente, tem um elevado índice quando tratamos do Emotional Intelligence. Diferente do que falamos da inteligência emocional em livros, que é relacionada a como agimos com os nossos sentimentos próprios, esse indicador mensura o quanto o(a) profissional consegue ler sentimentos nos outros. Esse é um teste complexo, pois envolve entendimentos de expressões faciais, tons vocais e entre outros atributos.

De maneira geral os líderes de finanças possuem um alto score. Os candidatos(as) que mais evoluíram nos processos de lideranças de Finanças tiveram valores próximos a **80**.



*Análise de um candidato que foi aprovado.



AGILIDADE

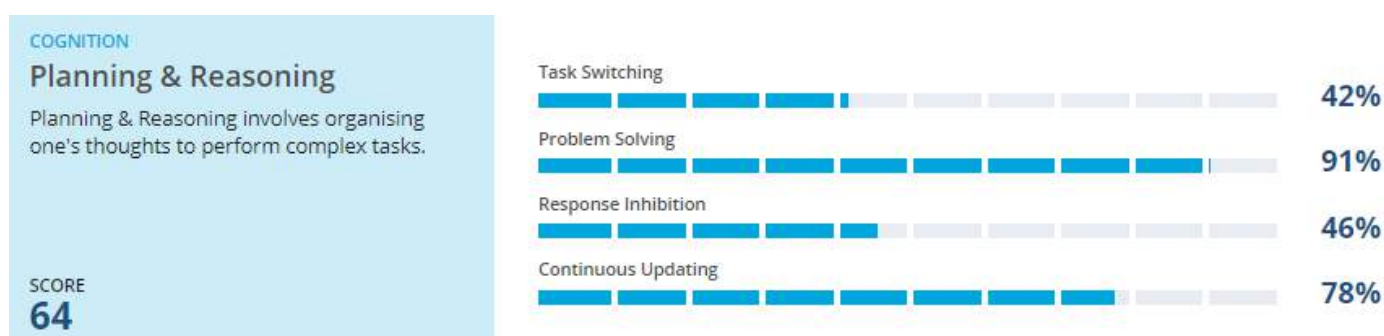
A metodologia ágil é extremamente importante para que o desenvolvimento de negócios flua de acordo com o planejado. Por que essa competência é importante especificamente quando falamos em Finanças?

Artur: Quando falamos em agilidade e foco em resultados, normalmente as diretorias financeiras assumem indicadores relativamente altos - o que não significa algo positivo, isso porque, quando falamos em empresas mais jovens e voltadas a inovação, se a pessoa for muito voltada para resultados, existe a possibilidade de algumas oportunidades serem deixadas de lado.

Por exemplo, nas diretorias que são vinculadas a planejamento financeiro e a controladoria, é tradicional que a pessoa possua um índice de planejamento de médio/longo prazo superior, pois é uma pessoa que tem como principal característica guiar as decisões estratégicas que irão impulsionar a companhia. Já em posições para um planejamento financeiro de startups ou empresas ainda incipientes, onde o líder está em um ambiente mais volátil, inconstante, é necessário alterar diversas vezes o planejamento, normalmente são pessoas encaminhadas para cargos de finanças mais voltados para a digitalização e transformação digital.

Através do atributo de **Planning & Reasoning** (Planejamento e Raciocínio), que envolve organizar os pensamentos para realizar tarefas complexas, além da capacidade de um indivíduo em formar um plano bem-sucedido para atingir uma meta.

No relatório abaixo podemos verificar a pontuação **64** de um candidato que foi aprovado no processo seletivo.





INFLUÊNCIA

Por que os(as) líderes de Finanças influentes são mais demandados?

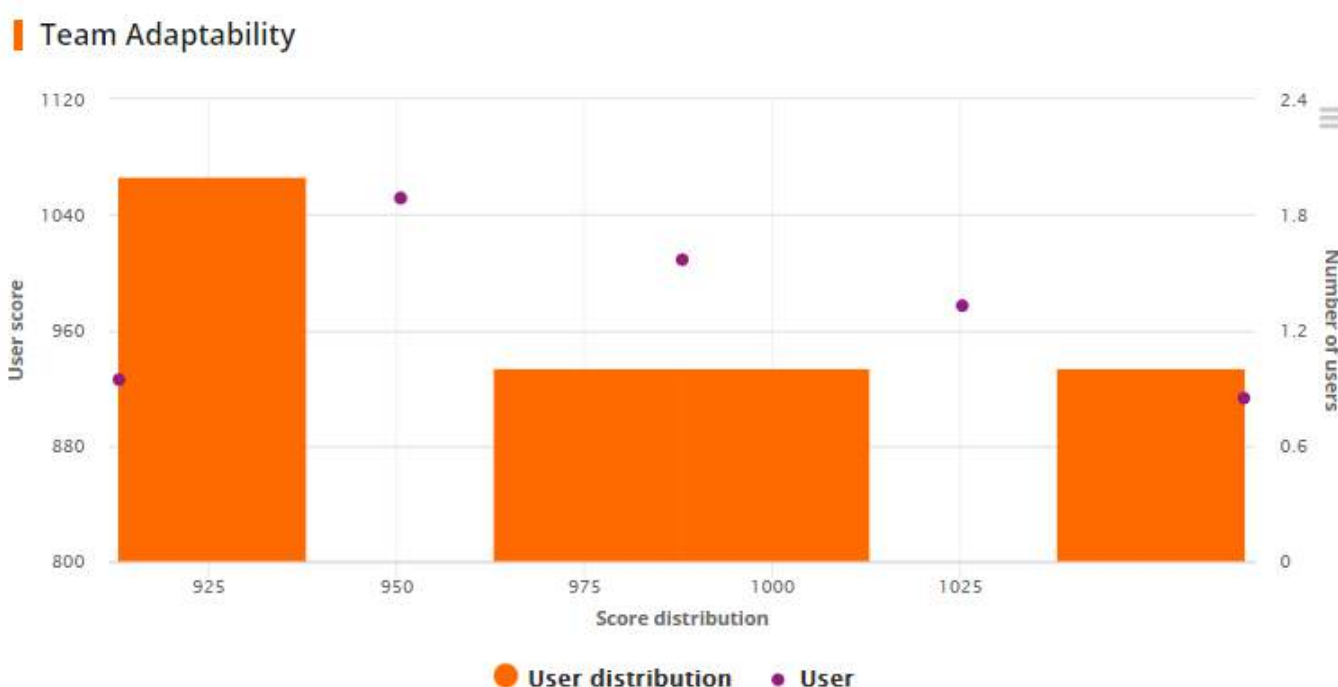
Artur: A estrutura financeira precisa possibilitar negócios e não fragilizar ideias.

Quando falamos em influência, trata-se da capacidade persuadir e possuir uma escuta ativa perante lideranças e liderados e é muito importante que o(a) líder de finanças consiga transcender essa ideia, por isso é importante que sejam influentes.

Em algumas posições de diretoria financeira existe uma grande relação entre os conselheiros e essa pessoa, muitas vezes, precisa persuadir conselheiros de alto nível que, em sua grande maioria, possuem um entendimento mais amplo em determinados setores do que a própria diretoria.

No atributo **Team Adaptability** verificamos a habilidade de confiança nos colegas de equipe. Capacidade de ajustar o estilo de trabalho para se adaptar ao time. É relacionado com uma alta habilidade cognitiva, foco em resultado e aberto a mudanças.

No gráfico abaixo podemos verificar que as diretorias financeiras não costumam ter uma pontuação menor do que **930**. Note que esse indicador, na média, é onde as diretorias financeiras têm o menor índice.



Por fim, conte um pouco sobre a competência de Inovação. Por que essa competência é tão importante dentro do setor financeiro?

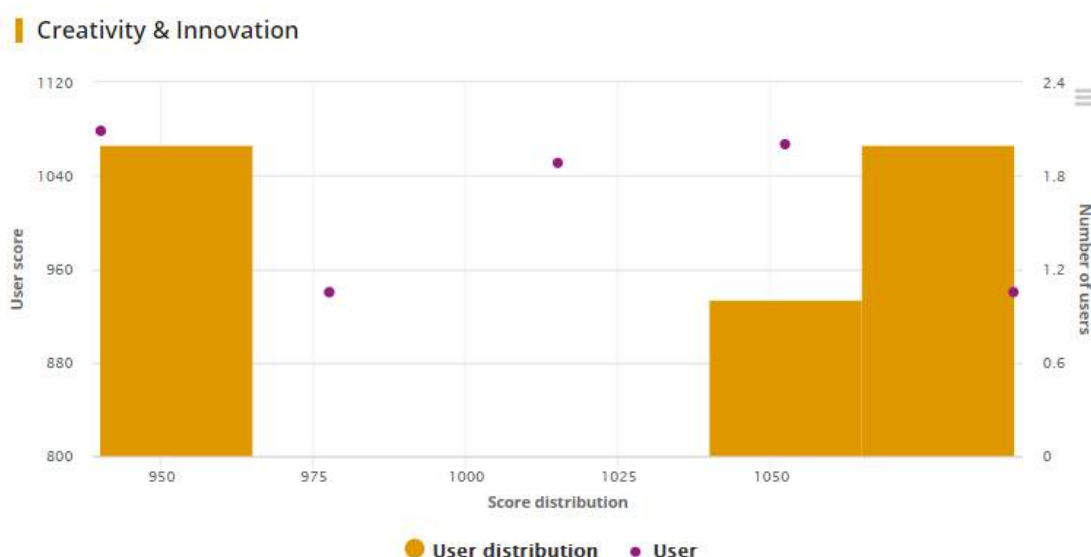
Artur: Vemos poucas posições de diretoria financeira que possuem conhecimento de programação mais quantitativa, com programações em R, SQL, Python, entre outros. Não se trata de algo obrigatório esse tipo de conhecimento, mas o profissional que seja oriundo da área de FP&A e que quer assumir uma posição de Diretoria Financeira, terá um diferencial aos demais ao ter esse tipo de conhecimento. É importante hoje que o/a CFO consigam ter alguém do time com conhecimentos de tecnologia/programação.

Ainda vemos boa parte dessas lideranças solicitando esse tipo de demanda para a área de operações, porém é importante que em algum momento essa pessoa consiga ter o mínimo de fluidez neste tipo de tecnologia para conseguir prever e aprimorar os resultados que o time traz.

Quando falamos em ver situações que não são triviais dentro da área de finanças e conseguir aproximar essa área em outros resultados, como por exemplo, diretorias financeiras que tenham passado por estruturas comerciais, normalmente são pessoas muito voltadas para geração de resultado e que possuem uma empatia muito elevada. Isso, claro, atribui-se também por uma questão de conseguir gerar mais inovação.

Com o atributo **Creativity & Innovation** conseguimos verificar Habilidade de explorar novas oportunidades, maneiras de solucionar problemas e criação de novos processos. Tem alta tolerância a riscos.

Uma média global de pontuações em nossa plataforma de análise cognitiva dentro dessa análise específica, é de 850 a 1.150 pontos, onde uma pessoa com menos de 850 pontos é uma pessoa com baixa pontuação e acima de 1.150, é alguém fora da curva, nesse caso, extremamente inovadora.



Observação final:

O mercado de M&A continua crescendo e as companhias estão cada vez com um nível de liquidez maior, conseguindo captar recursos de maneira internacional e a abertura de capital dentro do mercado nacional se tornou mais viável para a maioria das companhias e isso tende a continuar ocorrendo.

E todo esse projeto passa pela diretoria financeira, então é importante que a diretoria seja robusta dentro da companhia para que esse crescimento seja acompanhado, pois caso não seja possível captar recursos e não haja uma visão financeira do negócio, por mais que exista budget, será muito difícil alcançar o resultado esperado.

**Apesar destas características que citamos serem as mais demandadas pelos nossos clientes nos últimos meses, não significa que sejam os atributos que retratam os executivos de maior sucesso.*

Essa questão depende muito da cultura e dos objetivos estratégicos de cada companhia.

Cabe a empresa alinhar quais atributos comportamentais serão prioritários para a sua estratégia de negócio.

Comentário do sócio e líder da área de Finanças

"As empresas que desejam transcender esse momento que estamos vivendo, ter bons resultados para o futuro e atrair times de alto nível, precisam ter boas estruturas financeiras e boas estratégias.

O vértice principal do desenvolvimento dessa estratégia, sem dúvida, vem com a diretoria financeira, que assume muitas vezes, inclusive, relacionamento com investidores e estruturando a companhia para próximos grandes passos."



Artur de Castro, Sócio e Líder da área de Finanças da Evermonte.

Sobre a Evermonte

Recrutamento executivo como estratégia para transformação digital.

Atuamos no processo de transformação digital e cultural através do recrutamento de lideranças ágeis. Acreditamos que lideranças ágeis são a chave para mudanças de alto e rápido impacto nas organizações.

Cadastre-se [aqui](#) e receba [nossas pesquisas e maepamentos.](#)

Porto Alegre - RS

Av. Praia de Belas, 1212
CEP 90110-000
51 3533-8460

Florianópolis - SC

Rua Bocaiuva, 2125 - 2º andar
CEP 88015-530
(48) 3029-3460

evermonte.com

