



Não é segredo para ninguém que **um dos principais fatores de sucesso** e ao mesmo tempo **um dos maiores desafios** de quem busca Excelência na Gestão Empresarial está na criação de equipes autônomas e eficientes, independente da área de atuação ou ramo de atividade da companhia. E quando pensamos nos passos para **criar e liderar uma equipe de Controladoria e Finanças de alto desempenho**, a questão pode ser ainda mais desafiadora.

Você deve concordar comigo que quando o assunto é a formação e liderança de equipes de vendas, equipes operacionais, equipes de projetos, etc., existem infindáveis conteúdos, nos mais variados formatos, abordando tudo que é necessário saber, certo? Todavia, quando falamos sobre a **formação equipes de Controladoria e Finanças**, os conteúdos são escassos e muitas vezes superficiais.

Pensando nisto, nós da Treasy que somos e estamos em contato direto com outros profissionais da área, enfrentando diariamente os Principais Desafios da Controladoria, resolvemos compilar nossos principais aprendizados na criação de equipes em geral, com uma visão muito mais orientada as necessidades desta área tão essencial a gestão e crescimento de qualquer empresa.

Afinal, ter uma equipe que conviva em harmonia e que trabalhe com alto desempenho é (ou deveria ser) o grande objetivo principal de todo líder e fundamental para qualquer empresa que pretenda permanecer no mercado de forma perene e crescente.

O que você vai encontrar neste artigo:

[Entendendo a psicologia por trás da formação de equipes](#)

[Papéis e Responsabilidades em uma equipe de Controladoria e Finanças](#)

[Armando sua equipe de Controladoria e Finanças até os dentes](#)

[Gerenciando e liderando uma equipe de Controladoria e Finanças de alto Desempenho](#)

[Gerenciando uma equipe](#)

[Liderando sua equipe](#)

[Criando e mantendo o espírito de equipe](#)

[O que NÃO fazer ao gerenciar e liderar uma equipe](#)

[Gestão de equipes e a melhoria contínua](#)

Entendendo a psicologia por trás da formação de equipes

Mas antes de falarmos de como criar e liderar uma equipe de Controladoria e Finanças de alto desempenho, precisamos primeiro entender como a criação de equipes acontece.

Segundo Bruce Tuckman, professor emérito de Psicologia da Educação da Universidade Estadual de Ohio, baseado em diversas outras teorias de sua época, definiu **cinco estágios da formação de equipes**:



Vamos entender um pouco melhor sobre cada um destes estágios:

Formação: nesta fase identificamos facilmente o entusiasmo e a ansiedade que tomam conta de todos na equipe que está sendo formada. É o momento de ambientação entre os elementos da equipe e não se pode esperar muito trabalho (muito menos resultados) nesse momento.

Turbulência: passando o “oba oba” inicial, chegamos ao momento em que todos têm que estar na ativa. Neste estágio começamos a separar o joio do trigo e também é bem normal acontecerem alguns conflitos de ego à medida que as diferentes expectativas aparecem. Sem as medidas necessárias, corremos o risco do ânimo da equipe desaparecer bruscamente.

Normatização: já ouviu dizer que “é no primeiro buraco que a carga se ajeita na caçamba”? Nesta fase, os integrantes da equipe começam a se entender, algumas rotinas e processos iniciais são estabelecidos e começamos a gerar alguns resultados. A produtividade é boa, mas, claro, pode melhorar muito ainda.

Desempenho: é como ver o Barcelona jogar. Você reuniu os melhores profissionais, cada um sabe exatamente seu papel, o que fazer e o entrosamento não poderia ser melhor. A equipe está concentrada em um objetivo comum. A partir daí, surgem resultados significativos.

Dispersão: quando aplicável (principalmente no caso de projetos), é quando a equipe se separa, e as pessoas passam a se dedicar a outras coisas. Pode ser um momento de satisfação, se as metas tiverem sido alcançadas ou de frustração, caso contrário. Saber em qual destas etapas sua equipe de Controladoria de Finanças se encontra é fundamental para definir como agir.

Por exemplo, se a equipe acabou de ser formada, então seus integrantes vão necessitar de diretrizes iniciais. Nesta fase, você deve vender persuasivamente seus objetivos e embarcar cada um nos integrantes no projeto.

Quando a equipe entrar em uma fase de turbulência, provavelmente os conflitos começarão a germinar. Tente evitar que isso ocorra. Atue como mediador, intervindo de modo que os egos se acomodem, dando feedback e tranquilizando a todos.

Quando o grupo chegar à fase de normatização, o seu papel como líder começa a mudar. Os processos de tomada de decisão e as tarefas têm que ser coerentes e aceitos por todos.

Logo depois, a equipe passa para o estágio de desempenho. Nesse momento você deve começar a se afastar suavemente. Talvez um pouco de coaching seja necessário, mas o grupo deverá trabalhar a maior parte do tempo sem você.

Se for uma equipe montada para um projeto, finalmente chegará ao estágio da dispersão. De feedback honesto e sincero aos integrantes quanto ao desempenho de cada um. Talvez você tenha que auxiliá-los a encarar novos desafios em outros projetos. Se estiver ao seu alcance, você pode atuar como uma ponte, levando-os para a próxima fase da vida profissional deles.



Lembrando que esta é uma teoria muito mais ampla. Então vale a pena dar uma conferida na página da Wikipedia que detalha melhor estes estágios (em inglês) para uma análise mais aprofundada: Tuckman's Stages of Group Development.

E claro, vale ressaltar também que os estágios foram definidos considerando padrões de comportamentos identificados durante as pesquisas. Na prática sempre é possível ocorrerem algumas variações.

Papéis e Responsabilidades em uma equipe de Controladoria e Finanças

Aqui no Treasy dizemos que **toda empresa tem uma área de Controladoria e Finanças**. Só que algumas vezes ela só não sabe disso ainda.

Para ficar mais clara a afirmação acima, precisamos de uma mudança de “mindset”. Ao invés de enxergar a área de Controladoria e Finanças apenas olhando para os **profissionais alocados** nela, pense nos **papéis e responsabilidades** que este departamento deveria desempenhar. Entre algumas destas atividades chave, podemos destacar:

 Planejamento

Orçamento

Finanças

Contábil

Tributário

Gerencial

Gestão de Custos

Gestão de Ativos

Gestão de Riscos

Gestão da Informação

Governança e Conformidade

Concorda conosco que tendo ou não profissionais dedicados, isto tudo vai continuar existindo? Algumas destas atividades estarão sendo feitas por outros profissionais, algumas sendo feitas pelos próprios sócios e algumas deixadas de lado. Mas que os papéis e responsabilidades continuam existindo, não há como fugir. Certo?

Ótimo. Agora que estamos na mesma página, na hora pensar na criação de um time de Controladoria e Finanças de alto desempenho, antes de qualquer coisa, precisamos **listar quais são todos os papéis e responsabilidades** que este time **deveria** executar. Faça essa lista sem julgamentos. Apenas liste tudo, sem pensar se vai ser possível ou não fazer.

Pois bem, agora que demos essa “viajada”, é hora de voltar para realidade e priorizar quais destes papéis e responsabilidades são mais importantes para o momento atual da empresa e de acordo com “o que podemos”. Para isto, a dica que damos é utilizar os três critérios abaixo:

Orçamento: qual a disponibilidade que temos para contratação de pessoal?

Relevância: o quanto a execução deste papel ou responsabilidade é relevante para o negócio?

Propósito: qual a finalidade desta atividade? O que esperamos de retorno fazendo isto? E como tudo na Gestão Empresarial, não tem receita pronta, muito menos nem bala de prata. A resposta para saber o que priorizar vai depender de cada negócio. Por exemplo, em empresas que atuam em mercados regulados, a Gestão de Governança, Risco e Conformidade talvez tenha um peso maior dentro da Controladoria. Já em negócios que necessitam de altos investimentos até gerar ROI, talvez seja mais importante a priorização de atividades de Planejamento e Projeções.

Em resumo, a mensagem que queremos passar com esse tópico é que quase nunca vamos conseguir ter profissionais suficientes para todos os papéis e responsabilidades da área. Saber gerenciar prioridades e usar os recursos disponíveis da forma mais inteligente possível é uma das principais características de grandes líderes. Aprender a trabalhar com recursos escassos e saber priorizar é algo fundamental para todo profissional que esteja trilhando o caminho de Controller a CFO.

Armando sua equipe de Controladoria e Finanças até os dentes



Sabemos que pintar um belo quadro já não é uma tarefa das mais fáceis. Imagine então sem um bom pincel! Afinal, você já viu um artista plástico pintando uma escova de dente?

Em uma pesquisa que realizamos com centenas de profissionais de Planejamento, Controladoria e Finanças, descobrimos que um dos Principais Desafios da Controladoria ainda está relacionado à nem sempre possuir as ferramentas adequadas para realizar o trabalho que precisa ser feito.

Pode ser difícil acreditar, mas nos dias atuais, mesmo com tantas soluções web de ótima qualidade e a baixo custo, ainda existem muitas empresas realizando a maior parte de seu trabalho de Planejamento, Controladoria e Finanças em planilhas.

Se você já é leitor do Blog do Treasy há algum tempo, sabe que não temos nada contra as planilhas. Muito pelo contrário. Todavia, as planilhas são ótimas para resolver questões pontuais. Quando falamos em gestão (financeira, contábil, orçamentária, etc.), infelizmente, as planilhas não foram feitas para este propósito e não são as melhores opções para serem utilizadas como “bancos de dados”, pois possuem uma série de fragilidades relacionadas à segurança e integridade das informações.

Se você está trilhando o caminho da excelência e quer mesmo montar uma equipe de Controladoria e Finanças de alto desempenho, você precisará investir em ferramentas adequadas e armar seu time até os dentes. No mínimo será necessário um bom **ERP**, um bom **Sistema Contábil**, uma ferramenta adequada para **Gestão do Fluxo de Caixa** e claro, uma boa solução de Gestão Orçamentária.

Sobre este último tópico, como você sabe, somos referência nacional em Gestão Orçamentária, com centenas de clientes atendidos em todo o Brasil. Então tomamos a liberdade de abrir um parêntese rápido aqui no texto e convidá-lo a conhecer o Treasy, nossa solução para Gestão do Desempenho Empresarial, focada nas necessidades das empresas brasileiras.

No vídeo abaixo (5 minutinhos) você pode ter uma noção de todo o potencial da solução para ajudar a tornar “best-in-class” a Gestão Orçamentária de sua empresa:

E inclusive você pode criar uma conta gratuita para experimentar neste link:

Treasy | Planejamento e Controladoria online, sem complicações!

Mas se você começou a buscar por uma solução de Gestão Orçamentária agora e ainda precisa conhecer mais sobre o tema antes de tomar uma decisão, separamos cuidadosamente 5 artigos com dicas e cuidados para você e sua empresa não errarem na escolha:

Como escolher a Solução de Gestão Orçamentária ideal para sua empresa

15 motivos para investir em uma solução de Gestão Orçamentária para sua empresa

7 dicas para demonstrar o ROI de investir em uma solução de Gestão Orçamentária para diretoria de sua empresa

13 cuidados ao escolher uma solução de Gestão Orçamentária para sua empresa

Como superar os 5 desafios mais comuns na adoção da Gestão Orçamentária (+Bônus)

Self-Service Planning and Budgeting: foco no sucesso do cliente!

Se preferir, entre em contato conosco e marcamos uma demonstração online. Assim você já aproveita para **bater um papo de alto nível com um de nossos especialistas e receber dicas gratuitas** de como começar ou melhorar a Gestão Orçamentária de sua empresa!

Mas chega de jabá! Vamos voltar ao tema principal e entender agora um pouco sobre gestão e liderança de times de alto desempenho.

Gerenciando e liderando uma equipe de Controladoria e Finanças de alto Desempenho

Então quer dizer que se eu...

Entendi a psicologia da formação de equipes;

Pensei nos papéis e responsabilidades e priorizei as contratações para o que faz mais sentido neste momento;

Muni a equipe com as ferramentas adequadas;

... então o trabalho está feito?

Elementar **que não** meu caro Watson! A criação de uma Cultura Organizacional orientada a resultados e de alto desempenho que requer **muito esforço inicial para sair da inércia** e também um **esforço contínuo de manutenção** por parte das lideranças em todos os níveis de gestão.

Se sua empresa busca ter uma equipe de Controladoria e Finanças de alto desempenho, você precisará ter algo muito claro: **vai doer e vai doer muito!** Afinal, você já viu um atleta de ponta que treina 2 horas por dia? Que se alimenta do que quer? Que não tenha que abrir mão de inúmeras outras prioridades para ser o melhor no que faz? **Alto desempenho exige**

dedicação e entrega total!



E não são todos que vão estar dispostos a isto. E não tem problema nenhum nisto. Se você está buscando criar uma área de Controladoria e Finanças de alto desempenho, seu papel como líder é encontrar os profissionais que estejam no momento de carreira (e vida) compatível. Uma vez que você encontrou estes profissionais, a manutenção do alto desempenho está ancorada em 3 principais pontos:

Gerenciar

Liderar

Manter o espírito de equipe

Gerenciando uma equipe

Dos três pontos acima, podemos dizer que **gerenciar** talvez seja o mais simples deles. E como gerenciar tem muita relação com a palavra **eficiência**, algumas dicas que podem ajudar nesta hora:

Ter metas e objetivos claros para todos na equipe;

Definir responsáveis para cada tarefa ou plano de ações;

Definir limites e territórios. Cachorro com muito dono morre gordo ou de fome;

Acompanhar regularmente o atingimento de metas e objetivos, bem como realização das tarefas e planos de ações;

Promover e incentivar mudanças visando melhorias nos processos;

Avaliar regularmente o desempenho de cada um na equipe de acordo com os objetivos e metas acordados.

No post Profissionalização da Gestão, abordamos várias outras dicas bem bacanas sobre gestão de equipes. Inclusive, neste post há uma tópico inteiro sobre **delegação**, onde Jurgen Appelo descreve o modelo que desenvolveu, focando em **como delegar melhor por meio de 7 níveis de delegação**. Recomendamos bastante a leitura complementar.

Liderando sua equipe

Da mesma forma que gerenciar está para eficiência, podemos dizer que **liderança** está para **motivação**. Não é o intuito entrar a fundo na semântica, mas sabemos que motivação é algo que vem de dentro de cada um, mas você como líder, pode fazer sua parte, facilitando para que cada um possa dar o melhor de si, colocando em prática algumas dicas simples como:

Conhecer as expectativas de cada membro da equipe. Todos tem um motivo para fazer o que

fazem, na empresa em que estão. Ter isto bem claro é ótimo tanto para o líder quanto o liderado;

Deixar claro as expectativas da empresa. O mesmo ponto acima, mas pela ótica contrária. “O combinado não sai caro”;

Aprender competências novas para construir equipes de alto desempenho. Ninguém nunca vai saber tudo, portanto um bom líder precisa saber “aprender a aprender”, adquirindo de forma ágil uma competência que você não tem.

Saber que o que faz um líder é a sua capacidade de se relacionar e não sua capacidade técnica. Liderança é fundamentalmente um fenômeno de relacionamento. Você nunca vai ter um líder fechado em seu gabinete de porta fechada.

Lembrar que ser líder não é ser perfeito, mas sim criar possibilidades. Líderes efetivos refletem e atuam simultaneamente, ajudam a desenvolver ideias e transformam a mera conjectura das coisas em algo objetivo e concreto.

Refletir com a sua equipe. Desenvolver a habilidade de conversar é ser capaz de diferenciar discussões de reflexões é fundamental. Organizações que são capazes de refletir mutuamente têm um nível de desempenho sensivelmente melhor do que aquelas que apenas entram em debate. A discussão parte do pressuposto de que um precisa ganhar do outro. Na reflexão, cada um coloca sua ideia e aprende com a do outro.

Enxergar as diferenças como oportunidades e não como ameaças. Essa é uma habilidade fundamental e indiscutível de bons líderes. Liderar é não ter medo de conviver com a diferença. Você percebeu que alguém discorda? Chame essa pessoa para mais perto de você.

Para fechar este tópico sobre liderança, recomendamos este vídeo do **TED**, onde **Simon Sinek** aborda **como grandes líderes inspiram ação**:

Criando e mantendo o espírito de equipe

Por fim, o último, porém não menos importante, é que o líder saiba como criar um clima positivo e manter o espírito de equipe, abolindo qualquer comportamento individualista. Esta é uma tarefa realmente desafiadora e são poucos gerentes e diretores que conseguem liderar com eficiência, criando e mantendo o espírito de equipe em seus liderados.



Para isto, existem algumas coisas simples que você pode fazer para criar e manter um ótimo sentimento entre os integrantes do seu time:

Elogiar em público e criticar em particular. Dica “mais velha que andar para frente”, mas que

nunca sai de moda.

Demonstrar sua paixão pelo trabalho e incentivar esta postura na equipe. Nada mais impactante que a liderança pelo exemplo;

Comemorar todas as metas superadas com sucesso, todas as realizações, objetivos alcançados ou qualquer evento que considere interessante ser comemorado. Ter sucesso traz uma sensação ótima;

Apresentar seu pessoal para os parceiros e clientes importantes. Alguns integrantes da equipe nunca viram as pessoas para as quais estão trabalhando;

Montar uma equipe auto gerenciável. Quando as pessoas sabem que, juntas, compartilham responsabilidades reais, um forte sentimento de companheirismo é gerado;

Assimilar o bom humor gerado pela equipe. Grandes equipes sempre têm o seu próprio senso de humor. Encoraje neles esse aspecto, pois isto faz parte do grupo.

Estimular a transparência. Não permita “panelinhas”, nem “fofocas”, isto pode acabar com sua equipe. Toda vez que alguém tiver que falar de um outro elemento da equipe, faça com que esse outro elemento esteja presente;

Livrar-se da burocracia. Não permita obstáculos que possam surgir no meio do caminho e que possa comprometer a qualidade do trabalho da equipe. Práticas de trabalho ineficazes realmente derrubam uma equipe;

Criar oportunidades para as pessoas se integrarem. Saídas do grupo, de dia ou à noite, para um almoço ou um happy hour. Esses encontros estimulam o sentimento de união;

Demonstrar seu compromisso com a equipe, e os demais integrantes logo o imitarão.

O que NÃO fazer ao gerenciar e liderar uma equipe

No mundo real, aprendemos com os erros e com acertos. Assim, **saber o que NÃO fazer** pode ser tão ou até mais importante do que saber o que fazer.



Neste sentido, separamos abaixo algumas dicas do que evitar se você quer realmente quer criar uma equipe de Controladoria e Finanças de alto desempenho e que “esteja junto” com você quando você e sua empresa precisarem!

Não aja com soberba e muito menos crie um mito sobre você mesmo, achando que para os seus colaboradores você sempre tem que ter razão;

Nunca seja grosseiro ao tratar com as pessoas. Trate-as com desrespeito, com expressões e atitudes rudes e duras. Lembre-se que “todos tem o direito de sentir raiva, mas ninguém tem o direito de ser cruel”;

Não se preocupe excessivamente na sustentação da sua autoridade. Não se imponha-se pelo medo causado. Ao invés disto, busque se preocupar em ser respeitado de verdade;

Jamais persiga e prejudique as carreiras daqueles que são mais críticos, retirando deles

qualquer espaço ou oportunidade. Não cultive a mentalidade “eles são do contra e não merecem minha atenção”;

Não exija metas absurdas e inalcançáveis, sempre sob a ótica de que quanto mais pressão melhor. Lembre-se de sempre criar metas e objetivos SMART;

Evite a todo custo criar um clima de profunda exigência sobre tudo. Cultive o bom senso e a tolerância;

Evite se deixar ficar bravo e irritado. Trabalhe sua inteligência emocional e não deixe que se crie um clima de stress como um valor, crente de que quanto mais melhor;

Tome cuidado com as novas “modinhas de gestão”. Promover mudanças pode ser bom, mas as pessoas possuem necessidade um certo nível de estabilidade;

Jamais promova ou prestigie seus colaboradores por critérios subjetivos como amizades fora da empresa ou “gostar mais” de um colaborador. Busque sempre promover embasado pelo conceito de meritocracia;

Cuide de sua reputação como seu bem mais precioso. Nunca deixe que a confiança na sua palavra seja abalada, Não pense que porque você é o “chefe” que você não deve satisfações a ninguém;

Não explore seus colaboradores economicamente. Pague os melhores salários que puder. Colaboradores bem remunerados tem desempenho muito superior a média. Lembre-se do exemplo dos atletas que usamos antes? A dedicação precisa ter uma contrapartida.

Gestão de equipes e a melhoria contínua

A criação é liderança de times de alto desempenho é um tema extenso. Poderíamos continuar escrevendo por páginas e mais páginas. Infelizmente, para o post não ficar muito grandes, precisamos encerrar por aqui. Mas antes, gostaríamos de deixar duas mensagens para encerrar.

A primeira delas é a frase ao lado, proferida por Steve Jobs. Como líder, você precisa lembrar que a missão não será fácil em momento algum, mas vai valer a pena!



Além disto, você deve manter em mente é que **a formação e gestão de equipes não é um e evento, mas sim um processo contínuo**. Neste sentido, você como líder é seu papel:

Medir constantemente os resultados do time;

Compará-los com os resultados esperados;

Encontrar os principais gargalos, e;

Treinar as pessoas e aperfeiçoar os processos continuamente.

Falando em melhoria contínua, separamos abaixo alguns links para posts complementares

como vários outros pontos que gostaríamos de ter abordado neste artigo. Recomendamos bastante a leitura:

O que faz a área de Planejamento e Controladoria

O papel do Gerente de Controladoria (Controller) no sucesso da empresa!

E-book Gratuito - Como implantar uma área de Planejamento, Controladoria e Finanças

Porque investir em uma área de Planejamento e Controladoria em sua empresa

Planejamento e Controladoria - Criar uma equipe interna ou contratar uma consultoria especializada?

Como os profissionais de controladoria e finanças usam seu tempo?

Desafios da Controladoria na Gestão Orçamentária: qual o seu?

De Controller a CFO: o caminho das pedras!

Profissionalização da Gestão - Combinando ciência e arte para crescer de forma sustentável e gerar mais resultados!

Missão, Visão e Valores - A forma mais simples e poderosa de inspirar, motivar e engajar todos em sua empresa

E se este artigo foi útil a você e sua empresa, por favor, **deixe um comentário abaixo nos contando qual parte chamou mais atenção** ou **como você colocou os conceitos em prática**. Não esqueça também de compartilhar com seus colegas utilizam os botões das redes sociais.

Também publicado em Medium.