



**CITECH** | **BOOST** — **POWERED BY CTCV** —

**HUB**

# **EQUIPA & COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO EMPREENDEDOR**

**Francisco Miguel Banha**

[fmbanha@gesbanha.com](mailto:fmbanha@gesbanha.com)

**17/04/2023**



# 0 - Apresentação Pessoal

Pai de Gémeos!



Benfica, até  
debaixo de água!



+13 anos de experiência!



CATÓLICA  
LISBON  
BUSINESS & ECONOMICS

**Maksen**  
**Deloitte.**

**KPMG**

GRUPO  
GESBANH 



# Índice da nossa sessão de hoje

- 01** **Porque é importante discutir os temas de RH e Comportamento Organizacional?**  
Mitigar o senso comum / Razões dos fracassos /  
A ampla diversidade dos temas
- 02** **Os desafios na construção de equipas nas startups**  
Como gerir o fator mais instável...o humano!
- 03** **A importância das equipas de alto desempenho**  
Como criar um ambiente de alto rendimento
- 04** **O Equilíbrio do Sucesso**  
Homogeneidade vs Diversidade vs Multidisciplinaridade
- 05** **A liderança como fator diferenciador das Equipas**  
O papel diferenciador e crítico de um líder
- 06** **Conclusão**

# Índice da nossa sessão de hoje

## 01 Porque é importante discutir os temas de RH e Comportamento Organizacional?

Mitigar o senso comum / Razões dos fracassos /

A ampla diversidade dos temas

## 02 Os desafios na construção de equipas nas startups

Como gerir o fator mais instável...o humano!

## 03 A importância das equipas de alto desempenho

Como criar um ambiente de alto rendimento

## 04 O Equilíbrio do Sucesso

Homogeneidade vs Diversidade vs Multidisciplinaridade

## 05 A liderança como fator diferenciador das Equipas

O papel diferenciador e crítico de um líder

## 06 Conclusão



# 01 - *First things first* - Parece difícil...

## Gestão de Recursos Humanos

“A gestão de recursos humanos é a função da empresa que procura estabelecer o sistema de relações entre os vários funcionários, a melhor adequação de cada um deles à sua função e a melhor integração dos trabalhadores no todo da organização” – *Fonte: Infopedia*

## Comportamento Organizacional

“É a disciplina que tem por domínio específico o estudo de indivíduos e grupos em contexto organizacional, e o modo como os processos e as práticas internas afectam indivíduos e grupos”  
– *Fonte: Cunha, M. et al. (2007)*

# 01 - *First things first* - Mas não é fácil 😊

## Gestão de Recursos Humanos

“A gestão de recursos humanos é a **função** da empresa que procura estabelecer o **sistema de relações** entre os vários **funcionários**, a melhor **adequação** de **cada um** deles à sua função e a melhor **integração** dos trabalhadores no **todo da organização**” – *Fonte: Infopedia*

## Comportamento Organizacional

“É a **disciplina** que tem por domínio específico o estudo de **indivíduos** e **grupos** em **contexto organizacional**, e o **modo** como os **processos** e as **práticas internas** afetam indivíduos e grupos”  
– *Fonte: Cunha, M. et al. (2007)*



## AFIRMAÇÃO #1

“Duas cabeças pensam melhor do que uma”, então os grupos tomam melhores decisões do que os indivíduos.

## AFIRMAÇÃO #2

“Diz-me com quem andas, que te direi quem és”, por isso as pessoas preferem trabalhar em grupos de indivíduos com características semelhantes às suas

## AFIRMAÇÃO #3

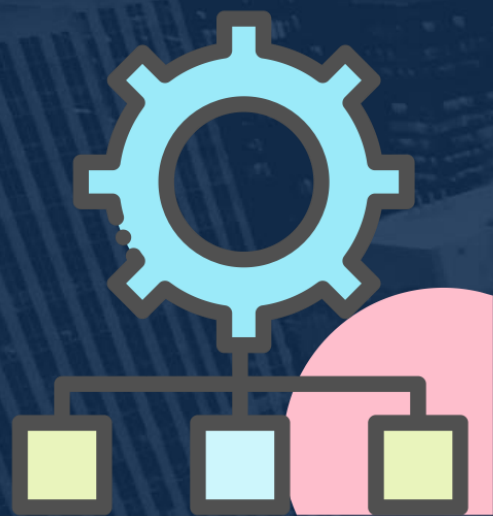
“Os melhores líderes agem sempre da mesma maneira, independentemente das situações que enfrentam”

## AFIRMAÇÃO #4

“As pessoas aborrecem-se facilmente e, como tal, procuram e agradecem as mudanças nas organizações onde trabalham”



# 01 - (POTENCIAL) CONTRIBUTO PARA O FRACASSO



## O que mais contribui para o insucesso das startups?

### TOP 5 DE MOTIVOS

Fonte: CBInsights (2019)



**Problemas com Equipas!**

**Mas que tipo de problemas?**

*"Não tínhamos o perito de que precisávamos na equipa".*

*"O fundador do projeto não delegava responsabilidades".*

*"A equipa de gestão não era suficientemente sénior e não tinha a experiência necessária".*

*"A equipa inicial que reunimos não tinha as competências necessárias para desenvolver um Produto Mínimo Viável bem sucedido".*

*"A estrutura organizacional que definimos para a empresa não foi devidamente montada - era demasiado burocrática!"*



# 01 - Ampla diversidade de temas a ter em conta

1

## Extensão do Controlo

Número de pessoas que reportam diretamente ao nível seguinte



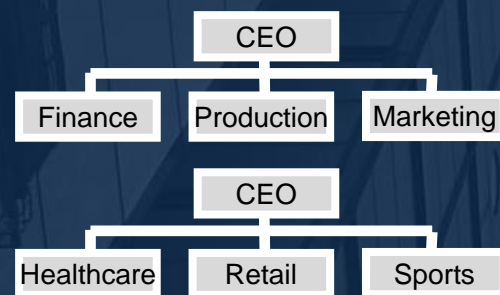
É possível uma maior extensão do controlo quando existem rotinas e mecanismos de coordenação, mas...

**PODE AUMENTAR O VOLUME DE TRABALHO INDIVIDUAL OU RESTRINGIR AS PROGRESSÕES DE FUNCIONAMENTO!**

2

## Departamentação

Define como os colaboradores e as suas atividades são agrupadas



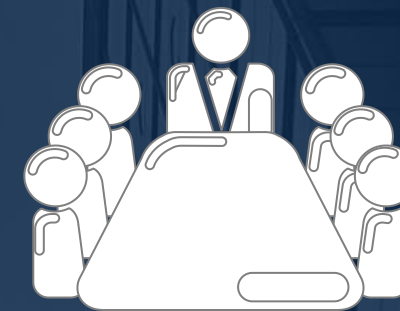
Posso organizar a minha firma por áreas de especialização, por tipos de negócios, por equipas, por geografias, mas...

**COMO GARANTIR QUE NÃO EXISTEM AMBIGUIDADES? COMO NÃO DUPLICAR FUNÇÕES?**

3

## (Des) Centralização

Em quantas mãos está a autoridade formal para a tomada de decisões?



Estruturas rígidas e demasiadas especificidades podem criar barreiras nas equipas, mas...

**EXISTE O RISCO DE ATRASAR A TOMADA DE DECISÃO E NÃO PERMITIR A SATISFAÇÃO MAIS RÁPIDA DOS CLIENTES**

4

## Formalização

O grau em que as empresas normalizam o comportamento através de regras/procedimentos



Se a firma se tornar mais formal, perdemos flexibilidade, desencorajamos a criatividade e aumentamos a insatisfação, mas...

**TEMOS MAIS CONTROLO SOBRE OS PROCESSOS E O RISCO DE ERROS É REDUZIDO**

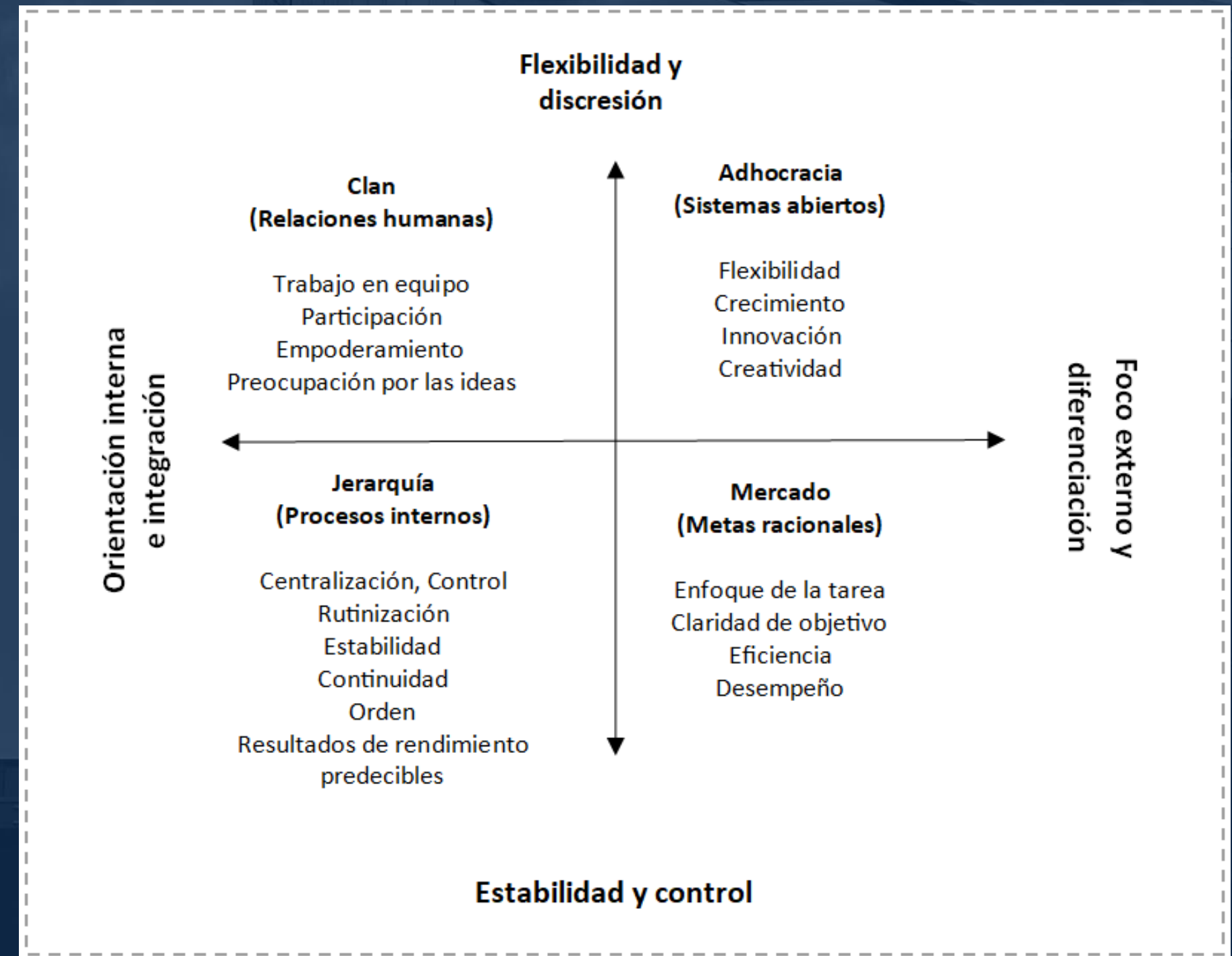
# 01 - Ampla diversidade de temas a ter em conta

## Cultura Organizacional

*“Uma grande cultura deve proporcionar um alinhamento contínuo com a visão, o propósito e os objetivos da Organização” (Harvard Business Review)*

- Desde o recrutamento das pessoas certas até à realização dos seus objetivos, a cultura organizacional desempenha um papel fundamental. Mas não se trata de um caso de "tamanho único". A cultura da sua empresa é única e sustenta a sua identidade própria empresa.

### 4 Tipos de cultura organizacional - CVF (Quinn & Rohrbaugh, 1983)





# Índice da nossa sessão de hoje

- 01** Porque é importante discutir os temas de RH e Comportamento Organizacional?  
Mitigar o senso comum / Razões dos fracassos /  
A ampla diversidade dos temas
- 02** Os desafios na construção de equipas nas *startups*  
Como gerir o fator mais instável...o humano!
- 03** A importância das equipas de alto desempenho  
Como criar um ambiente de alto rendimento
- 04** O Equilíbrio do Sucesso  
Homogeneidade vs Diversidade vs Multidisciplinaridade
- 05** A liderança como fator diferenciador das Equipas  
O papel diferenciador e crítico de um líder
- 06** Conclusão

02 - O fator mais instável... o humano!

As pessoas são o ativo  
mais importante das  
organizações!





## 02 - O fator mais instável... o humano!

As pessoas **CORRETAS** são  
o ativo mais importante das  
organizações!



## 02 - O fator mais instável... o humano!

### Maiores desafios na construção de equipas em startups

### Melhores Práticas/ Como mitigar!

Sem experiência empresarial

- Tenha ao seu lado pessoas com experiência no tipo de negócio e delegue funções técnicas.

Bolsa de Recursos Humanos adequados inacessível

- Procurar na rede de potenciais contatos de RH, considerar a utilização de recursos em locais remotos e ter em conta a potencial alta rotatividade dos membros da equipa.

Falta de compreensão dos processos centrais de negócio

- Ter os principais processos e procedimentos muito bem definidos (**SE NECESSÁRIO DESENVOLVER**) e compreendidos por toda a organização desde o início da empresa.

Distribuição ineficiente das funções da Equipa

- Compreender em primeiro lugar quais as funções a desempenhar (e tê-las formalmente definidas), não assumir todas as competências por uma só pessoa e ter a capacidade de delegar.

Definir salários desproporcionais

- Não prometer o impossível à partida, enfatizar objetivos empresariais variáveis, estudar a possibilidade da entrada da equipa no capital da empresa.

Incompreensão dos objetos comuns

- Assegurar que todos os membros do pessoal compreendem os objetivos da organização (**CLIENTES, PRODUTOS, SERVIÇOS**).
- Comunicar periodicamente o cumprimento/não cumprimento dos objetivos.
- Manter processos de comunicação rápidos e abertos entre os diferentes níveis hierárquicos.

Não possuir mecanismos de comunicação ágeis



# Índice da nossa sessão de hoje

## 01 Porque é importante discutir os temas de RH e Comportamento Organizacional?

Mitigar o senso comum / Razões dos fracassos / A ampla diversidade dos temas

## 02 Os desafios na construção de equipas nas *startups*

Como gerir o fator mais instável...o humano!

## 03 **A importância das equipas de alto rendimento**

Como criar um ambiente de alto rendimento

## 04 O Equilíbrio do Sucesso

Homogeneidade vs Diversidade vs Multidisciplinaridade

## 05 A liderança como fator diferenciador das Equipas

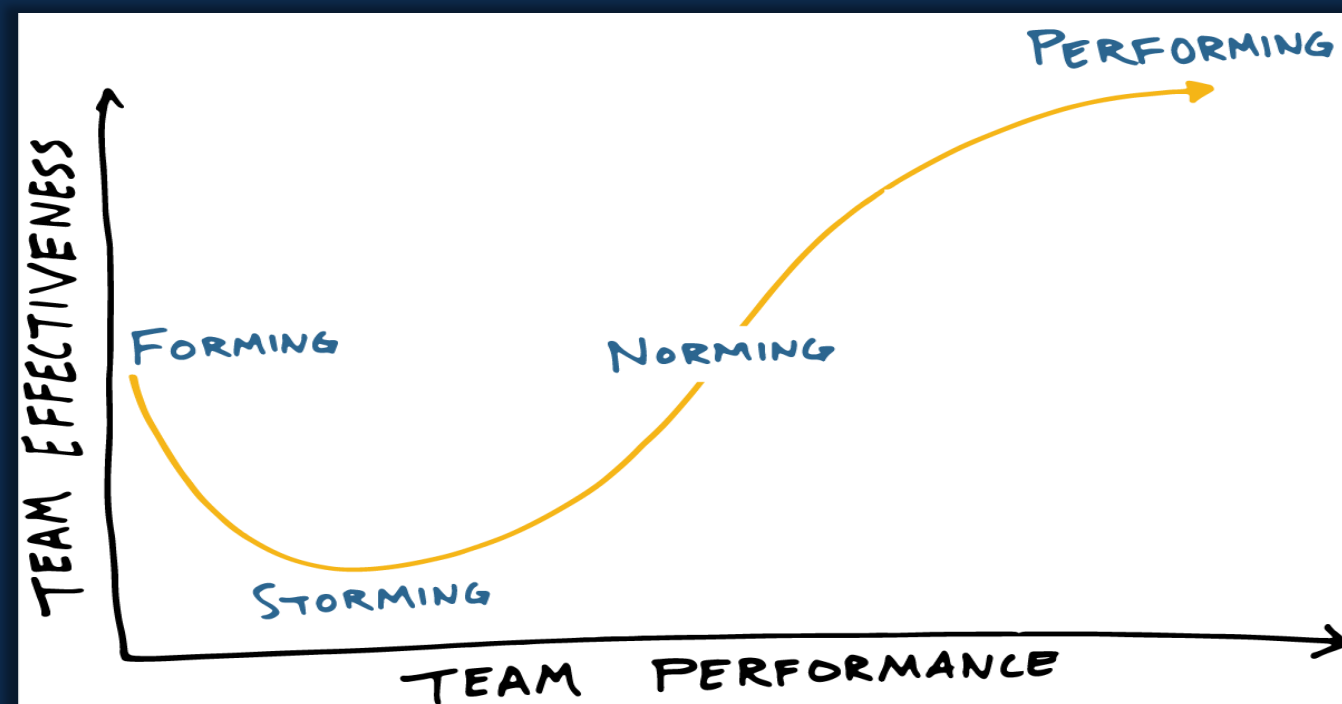
O papel diferenciador e crítico de um líder

## 06 Conclusão



# 03 - Como criar um ambiente de alto rendimento

A forma como encaramos as competências organizacionais e pessoais contribui para um melhor rendimento e potencia o sucesso estratégico!





# 03 - Como criar um ambiente de alto rendimento

## O exemplo dos 13 Centros Desportivos de Alto Rendimento PT

- **O que são?**
  - Unidades operacionais que englobam um conjunto específico e diversificado de instalações, equipamento desportivo e serviços de apoio multidisciplinar, cujo objectivo é melhorar e otimizar o desempenho desportivo
- **Objetivos?**
  - Proporcionar aos atletas de alta competição ou membros de equipas nacionais as condições adequadas para a preparação desportiva e otimização do desempenho.
  - Responder prioritariamente às necessidades das federações desportivas e prosseguir objetivos tais como a deteção e desenvolvimento de talentos desportivos, formação, avaliação, monitorização e otimização da formação, investigação científica e monitorização dos resultados.



EMPRESAS • DESPORTO

### Quais foram os diplomas conseguidos por Portugal nos Jogos Olímpicos?

Portugal conta com a melhor participação de sempre nos Jogos Olímpicos de Tóquio, que terminam este domingo. Conquistou uma medalha de ouro, uma de prata e duas de bronze, e um total de 15 diplomas.



## 03 - Como criar um ambiente de alto rendimento

O exemplo dos 13 Centros Desportivos de Alto Rendimento PT



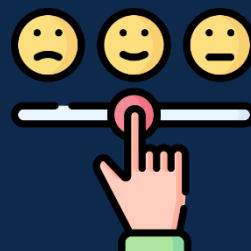


# 03 - Como criar um ambiente de alto rendimento

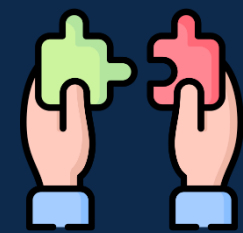
## 5 Condições-Chave



Construir uma liderança e uma visão clara



Desenvolver e implementar uma cultura de *feedback*



Foco na resolução de problemas



Promover uma cultura de aprendizagem



Criar regras e processos de comunicação internos





# Índice da nossa sessão de hoje

**01** Porque é importante discutir os temas de RH e Comportamento Organizacional?

Mitigar o senso comum / Razões dos fracassos / A ampla diversidade dos temas

**02** Os desafios na construção de equipas nas startups  
Como gerir o fator mais instável...o humano!

**03** A importância das equipas de alto rendimento  
Como criar um ambiente de alto rendimento

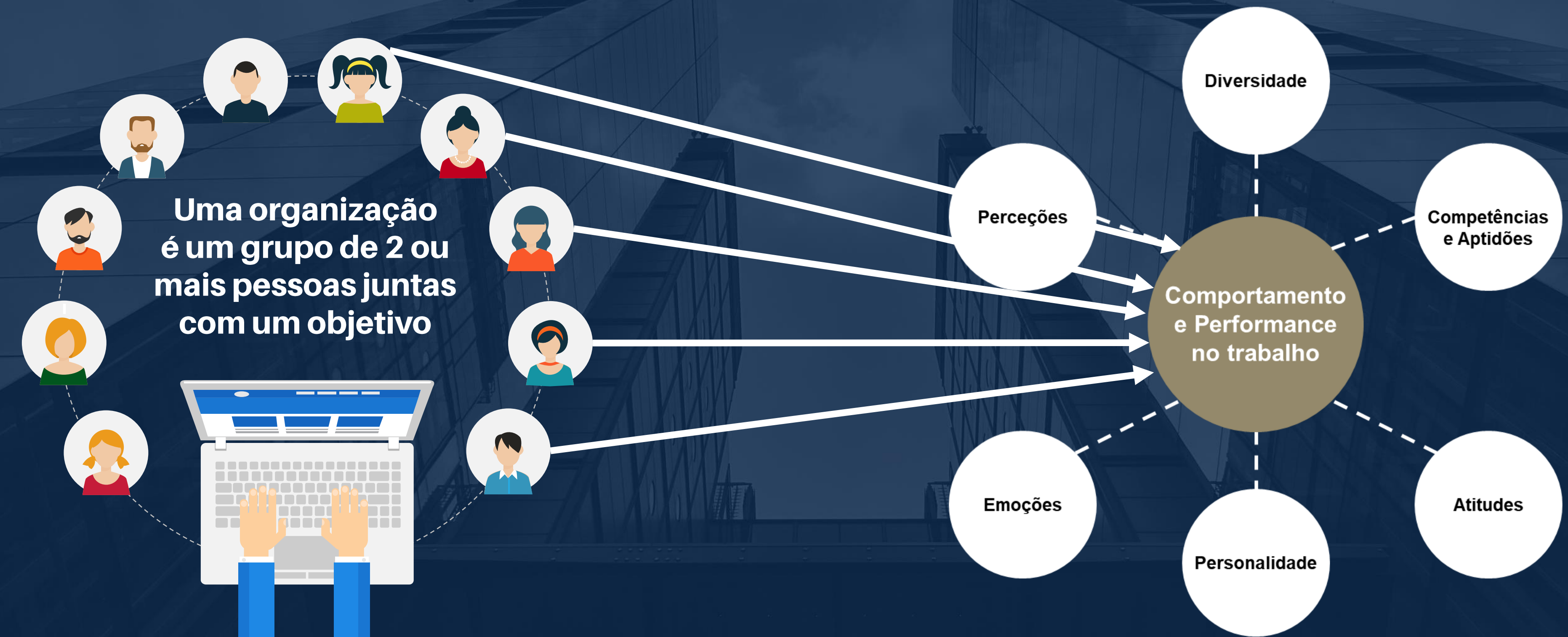
**04** **O Equilíbrio do Sucesso**  
Homogeneidade vs Diversidade vs Multidisciplinaridade

**05** A liderança como fator diferenciador das Equipas  
O papel diferenciador e crítico de um líder

**06** Conclusão

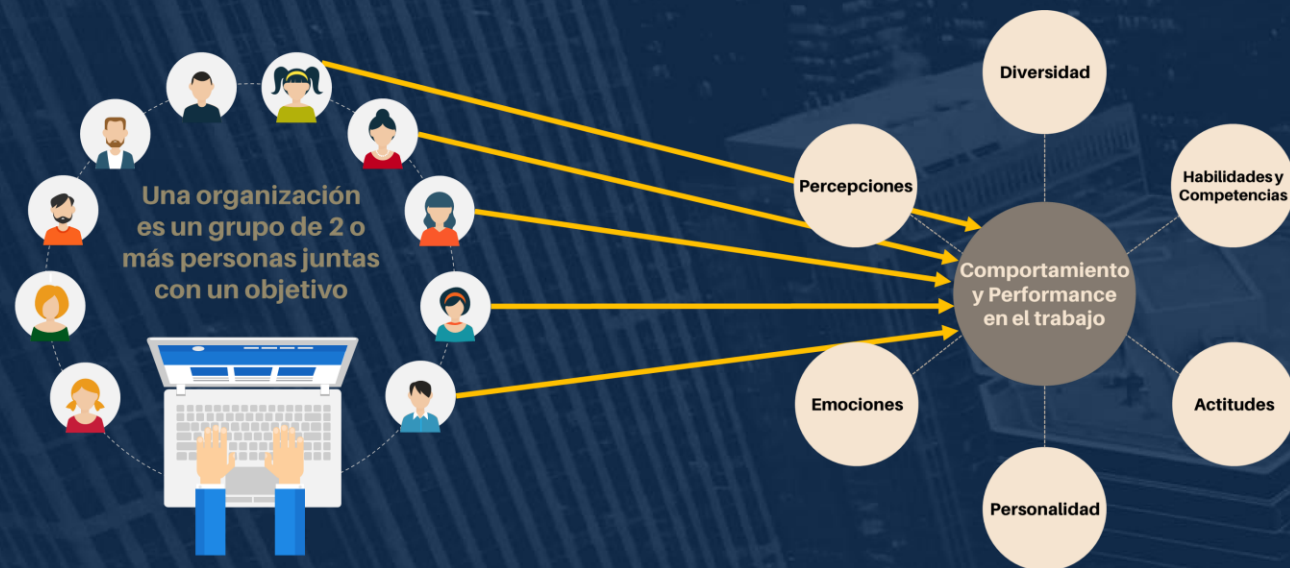


# 04 - Diversidade / Homogeneidade / Multidisciplinariedade

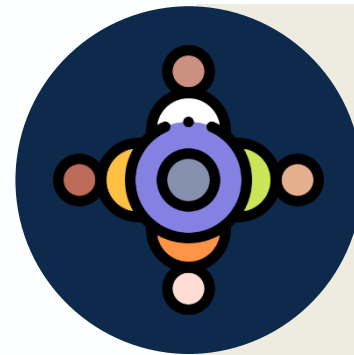


**Mas as suas diferenças individuais influenciam (e muito!) o trabalho em equipa!**

## 04 - Diversidade/Homogeneidade / Multidisciplinariedade

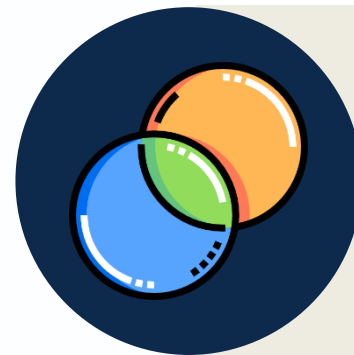


# O Equilíbrio do Sucesso!



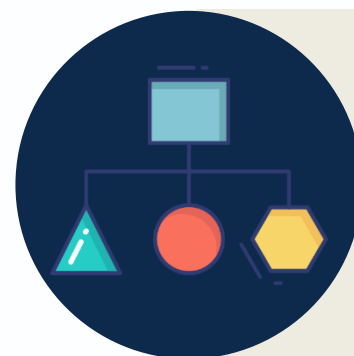
**Diversidade** – Potenciar formas de pensar distintas!

Sabemos intuitivamente que a diversidade importa e que traz benefícios para as firmas. Estudos recentes de empresas como a Google, Credit Suisse ou a McKinsey sugerem que ter equipas diversificadas/ multiculturais potencia um foco maior nos factos, melhora a tomada de decisão e fomenta a inovação!



**Homogeneidade** – Encontrar os pontos comuns!

Todos temos direito a ser diferentes, mas múltiplos estudos comprovam que uma das ferramentas mais poderosas é a identidade comum: acreditar que os interesses de todos estão alinhados e, por isso, que estão na mesma equipa e que beneficiam do apoio mútuo!



**Multidisciplinariedade** – Amplificar a inovação!

Ao basear uma equipa em perfis diferentes, mas mantendo um sentido de homogeneidade, as empresas devem capacitar o seu pessoal para ter múltiplas competências e aptidões, uma vez que tendem a tornar-se autossuficientes e a revelar uma maior capacidade para os desafios que enfrentam!



# Índice da nossa sessão de hoje

**01** Porque é importante discutir os temas de RH e Comportamento Organizacional?

Mitigar o senso comum / Razões dos fracassos / A ampla diversidade dos temas

**02** Os desafios na construção de equipas nas **startups** fator mais instável...o humano!

**03** A importância das equipas de alto desempenho  
Como criar um ambiente de alto rendimento

**04** O Equilíbrio do Sucesso  
Homogeneidade vs Diversidade vs Multidisciplinaridade

**05** **A liderança como fator diferenciador das Equipas**  
O papel diferenciador e crítico de um líder

**06** Conclusão

# 05 - O papel diferenciador e crítico de um líder

Para a maioria das pessoas!





## 05 - O papel diferenciador e crítico de um líder

**Para mim!**

A liderança está em assumir a responsabilidade enquanto outros estão a arranjar desculpas..

**John C. Maxwell**

# 05 - O papel diferenciador e crítico de um líder

Steve Jobs being Steve Jobs 😊





# 05 - O papel diferenciador e crítico de um líder

O que dizem os estudos e os especialistas!



# Índice da nossa sessão de hoje

## 01 Porque é importante discutir os temas de RH e Comportamento Organizacional?

Mitigar o senso comum / Razões dos fracassos / A ampla diversidade dos temas

## 02 Os desafios na construção de equipas nas startups fator mais instável...o humano!

## 03 A importância das equipas de alto desempenho Como criar um ambiente de alto rendimento

## 04 O Equilíbrio do Sucesso Homogeneidade vs Diversidade vs Multidisciplinaridade

## 05 A liderança como fator diferenciador das Equipas O papel diferenciador e crítico de um líder

## 06 Conclusão



## 06 - Conclusão - Uma pequena reflexão

### Porquê continuar a explorar estes temas?

**O Ecosystema Empreendedor é extremamente dinâmico, mas ao mesmo tempo muito desafiante para os Líderes das startups e para as suas respectivas Equipas!**

#### Líder

São conhecimentos/ aptidões técnicas que ajudam a compreender "o que" é necessário saber e ser capaz de fazer para ser bem sucedido na liderança de uma startup/ projeto

#### Equipa

São conhecimentos valiosos sobre como abordar as questões com as Equipas de forma transversal: contabilidade, marketing, estratégia, engenharia, vendas, e outras ideias em contextos organizacionais

#### Líder & Equipa

Em última análise, o sucesso do Líder é em grande parte determinado pela sua capacidade de compreender e aplicar conceitos de motivação, perceção, liderança das Equipas com quem trabalha!



**Obrigado 😊**

**EQUIPA & COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL  
NO CONTEXTO DE UMA START-UP**

**Francisco Miguel Banha**

[fmbanha@gesbanha.com](mailto:fmbanha@gesbanha.com)

17/04/2022



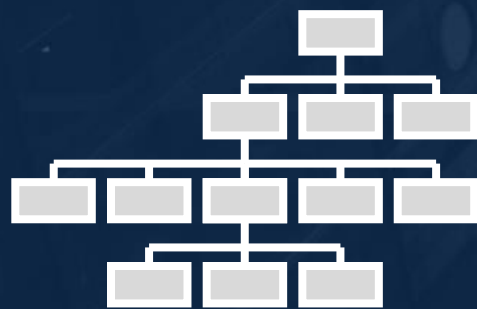
# EXERCÍCIO

Qual seria a estrutura organizacional “ótima” para o meu projeto?

1

Extensão do  
Controlo

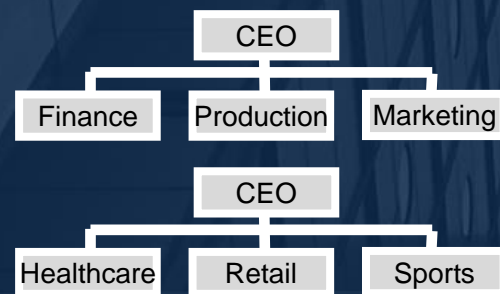
Número de pessoas que reportam diretamente ao nível seguinte



2

Departamenta-  
lização

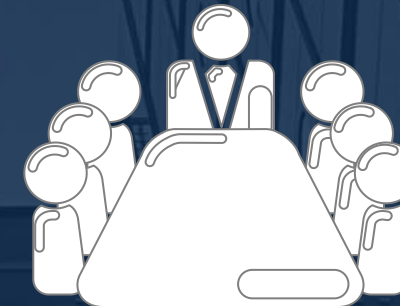
Define como os colaboradores e as suas atividades são agrupadas



3

(Des)  
Centralização

Em quantas mãos está a autoridade formal para a tomada de decisões?



4

Formalização

O grau em que as empresas normalizam o comportamento através de regras/procedimentos

