



Construir tua equipa

1. Construir uma equipa
2. A equipa alargada da sua startup
3. Cultura empresarial



“A única coisa que se destaca sempre mais na fase inicial de uma startup é a equipa.”

– David Pakman, sócio da Venrock

Capítulo 8

As pessoas que traz a bordo é uma dos componentes mais importantes do seu sucesso na startup. Construir a equipa certa desempenha um papel importante no desempenho da sua startup, desde seus funcionários até a rede de suporte que você constrói ao seu redor. Neste capítulo, veremos as práticas de recrutamento, como manter ótimos funcionários, se você deve contratar consultores e como criar uma cultura comercial vencedora.

Construir uma equipa

“Como fundador de uma empresa, precisa de ser o treinador, não o quarterback. Deseja identificar os melhores jogadores nas suas melhores posições a um preço pelo qual possa pagar.”

– Daniel Epstein, CEO e fundador da Unreasonable



Contratar os membros da sua primeira equipa é uma fase muito emocionante mas é também um exercício desafiador. Encontrar as pessoas certas em termos de qualidade, experiência e personalidade não é uma tarefa fácil. Como é que sabe que alguém é adequado para a sua equipa depois de poucas e breves reuniões ou entrevistas? É um processo de alto risco: contratar a pessoa certa pode ter um impacto incrível no seu negócio em termos de produtividade e moral da equipa, enquanto que contratar a pessoa errada pode ter o efeito exatamente oposto. Numa equipa muito pequena, o impacto que uma pessoa tem sobre o desempenho da empresa é enorme em comparação com as empresas maiores. Portanto, vale a pena pensar cuidadosamente no processo de recrutamento.

Porque a diversidade é fundamental

A diversidade em todas as suas formas é essencial para o desempenho financeiro, hoje e nos próximos anos; deve ser uma consideração importante para tornar a empresa o mais robusta e inovadora possível.

- [O Dividendo de Diversidade da McKinsey](#) constatou que as empresas com diversidade de género tiveram uma probabilidade 15% maior de superar as empresas que, comparativamente, não diversas em termos de género.
- Para a diversidade étnica, há uma probabilidade de 35% de as empresas muito diversas superarem financeiramente as empresas menos diversas ([Fonte](#)).

A contratação de candidatos diversos — particularmente em alguns setores — pode ser mais difícil. Pense criativamente sobre onde é que pode encontrar pessoas com talento; pode haver redes especializadas com as quais pode entrar em contacto ou diversos líderes disponíveis que podem ajudar a alcançar aquelas pessoas que acham que podem ser candidatas apropriadas.

Também pode descobrir que, quando procurar pessoas que tenham menos dos tradicionais indicadores de sucesso, como frequentar universidades de elite ou trabalhar para empresas específicas, mas que demonstrem as qualidades e habilidades que procura, vai encontrar candidatos realmente fortes que tiveram que demonstrar coragem, resiliência e criatividade de uma forma que pode vir a representar enormes benefícios para o seu negócio.

Pense com cuidado no idioma que vai utilizar quando escrever as descrições de cargo; isto tem um efeito marcante nos tipos de talento que atrai. Um relatório interno muito citado da Hewlett Packard descobriu que os homens só se candidatam a empregos se cumprirem 60% dos critérios, mas as mulheres só se candidatam se atingirem 100% ([Fonte](#)). Portanto, as palavras que escolhemos nas publicações têm um enorme impacto sobre quem se sente qualificado o suficiente para se inscrever. Confira a [Textio](#) — é essencialmente uma verificação ortográfica sobre preconceitos de género e ajuda as empresas a escreverem publicações de candidaturas de trabalho mais inclusivas.

E lembre-se de que existem muitos tipos de diversidade que não são visíveis, mas que continuam a ser impossíveis — como o estatuto socioeconómico, a formação educacional, o estatuto familiar, deficiências, preferências sexuais, expressão ou identidade de género, inclinação política, filiação religiosa e neuro-diversidade.

Identificar as lacunas que tem na sua equipa

O primeiro passo na criação da sua equipa é descobrir as lacunas existentes e quais as funções que precisam de ser preenchidas. É útil para si/os fundadores avaliarem onde é que estão os seus pontos fortes, as preferências e quais é que são as necessidades mais amplas da. Poderá identificar onde é que faz sentido preencher as lacunas e quando deve contratar para as lacunas identificadas. Não fará sentido recrutar uma pessoa responsável pelo desenvolvimento do negócio se ainda estiver nas fases iniciais de desenvolvimento de produto e não tiver nada para vender. No início só tem recursos limitados, portanto, pense com cuidado no tipo de contratação que terá o maior impacto naquele momento específico.

Em termos de quando contratar: isto varia drasticamente de uma startup para outra e depende da sua velocidade de crescimento, das suas capacidades e recursos pessoais para recrutar funcionários. No início, é provável que saiba quando é a hora certa. À medida que for passando da fase inicial e angariar a sua primeira ronda de financiamento, pense num cronograma de recrutamento em simultâneo com o restante planeamento do negócio. Vale a pena definir aquilo que as pessoas que recrutou vão fazer quando começarem, daqui a 6 meses, daqui a um ano e assim por diante. Isto serve para garantir que os recursos vão ser utilizados com prudência e que contrata alguém que possa vir a crescer com a empresa.

As necessidades do seu negócio servirão para orientar os requisitos da sua equipa. Por exemplo, é provável que uma empresa que desenvolva uma nova gama de aditivos alimentares tenha uma equipa mais orientada para a pesquisa e o desenvolvimento. A equipa de uma exploração agrícola inclinar-se-á para os trabalhadores agrícolas. E uma marca alimentar que externalize a produção provavelmente recrutará primeiro o pessoal de vendas e de marketing.

Testemunho de um empreendedor sobre como trazer o talento certo

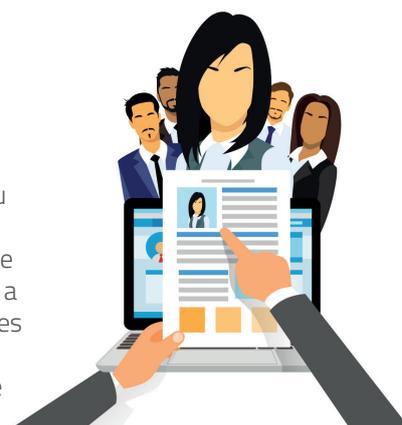
“A equipa cresceu para 7 pessoas e eu atraí, crucialmente, o Laurence Kayson, líder no setor de embalagens inteligentes, para, como CEO da empresa, levar a Mimica ao sucesso, trazendo os seus contactos e conhecimento do setor alimentar. Isto levou a empresa a atrair quase 1 M€ de investidores e um pipeline piloto nas indústrias de laticínios e carnes. Ele está na indústria de alimentos há muito tempo e, portanto, sabe lidar com os vários requisitos e personalidades existentes e, o mais importante, já cometeu todos os erros do livro, por isso nós já não precisamos de os cometer”!

– Solveiga, fundador da Mimica Toque

Esta é uma ótima lição para não ser orgulhoso em conhecer os seus próprios pontos fortes e fracos. Os fundadores de startups nem sempre estão na melhor posição para administrar o negócio posteriormente. Saiba quando é que tem as habilidades e a experiência certas, e quando é que precisa da ajuda de outras pessoas.

Atrair talento

Para atrair as pessoas certas para a sua empresa, precisará de anunciar a função. Vale a pena notar que, para muitos, trabalhar para uma startup é uma estratégia de alto risco, particularmente aqueles que podem estar a deixar um emprego numa grande empresa já estabelecida. A maneira como anuncia uma função e onde a anuncia, vai desempenhar um papel fundamental na atração de um determinado tipo de perfil. A sua descrição do trabalho, como qualquer comunicação que venha a divulgar, reflete o seu negócio e a sua marca. Torne-o empolgante e envolvente utilizando o seu tom e torne-o genuíno em relação àquilo que os fundadores são. Lembre-se de partilhar a sua visão e de indicar os valores da empresa. Isto deve ajudar a atrair as pessoas que se identificam com os dois e aumenta as possibilidades de encontrar o ajuste cultural certo para a sua equipa. Uma descrição do trabalho geralmente terá as seguintes secções, mas pode ser o criativo que quiser desde que as informações estejam presentes:



- **Sobre a empresa:** é aqui que explica claramente aquilo que faz, qual é a sua missão e a visão e fornece uma amostra do tipo de cultura de empresa que se está a esforçar para criar.
- **Descrição da função:** isto deve explicar aquilo que a função implica. No mundo das startups, aquilo que precisa de ser feito evolui ao longo do tempo, portanto vale a pena focar-se nos objetivos, em vez de se focar nas tarefas estritas que o novo recrutado estará a executar.
- **O que é que está a procurar:** pode dividir isto entre aquilo que é essencial e aquilo que é desejado. As startups precisam de pessoas versáteis, de encontrar a atitude certa e de uma adequação cultural que, geralmente, são mais importantes do que ter a competência e a experiência correta. Você não há de querer que alguém se inscreva se não corresponder, exatamente, àquilo de que está a procura.
- **Regalias/remuneração:** Pode deixar os detalhes disto em conversas, mas deve dar uma indicação daquilo que será oferecido (salário, património líquido, outras regalias).

Onde é que deve anunciar a função? O primeiro lugar para começar é nas suas próprias redes. Partilhe isto nos canais do seu negócio e noas suas redes sociais pessoais. Se o seu site não possui um blog, use www.medium.com para que possa partilhá-lo facilmente em diferentes plataformas. Também existem muitos sites dedicados à startup.

Também pode procurar pessoas ativamente, em vez de esperar que elas venham até si. O LinkedIn é um ótimo recurso para isto, pois pode pesquisar por cargos e por diferentes empresas. E pode estar sempre no “modo de recrutamento”. Ao criar uma rede forte, pode vir a encontrar pessoas ótimas para o seu negócio, talvez não imediatamente, mas posteriormente.

Processo de entrevista

O tempo é um dos seus recursos mais preciosos como fundador. Portanto, antes de convidar pessoas para entrevistas, deve ter a certeza de que avaliou as candidaturas corretamente. Isto exigirá uma consideração profunda dos seus currículos, a avaliação da sua presença online (veja os canais de redes sociais, os perfis do LinkedIn) e aquilo que eles comunicam na sua carta/e-mail de apresentação. Tente perceber se eles poderiam ser um bom ajuste cultural para a empresa e se podem ser bem-sucedidos no cargo para o qual está a contratar, dependendo das competências, experiência e potencial. Também pode solicitar que os possíveis candidatos realizem um exercício antes de os convidar para uma entrevista. Por exemplo, se estiver a contratar uma pessoa de marketing, peça para ela escrever um blog, elaborar uma visão geral da estratégia de marketing de uma página ou fazer uma auditoria das suas atividades de marketing atuais. Se alguém não for bem-sucedido, seja antes ou depois da entrevista, responda o mais rápido possível. Isto levará tempo, mas faz parte da construção da reputação da sua empresa. Nunca sabe quem é que eles conhecem ou se podem ser adequados para outra função no seu negócio no futuro.



Quando estiver pronto para entrevistar é melhor preparar-se, em vez de deixar que seja uma conversa informal. Por mais tentador que seja ser pouco estruturado ao longo de todo o processo, a contratação deve ser levada a sério. Fazer isto corretamente fará com que aumente as suas hipóteses de contratar com sucesso. Pode realizar entrevistas pessoalmente imediatamente ou realizar entrevistas iniciais por telefone para poupar tempo. Ao preparar as perguntas, pense com cuidado naquilo que quer retirar da entrevista. Uma grande parte disto deve ser ver se a pessoa transmite uma boa adequação cultural, porque isto é uma parte muito importante na construção de uma equipa de startup forte. Deve ser capaz de avaliar as competências e as capacidades a partir dos currículos, experiências anteriores e exercícios que eles tenham concluído. Pode fazer perguntas específicas sobre os valores da sua empresa para ter uma ideia de como eles o vêem. Também pode dizer muito sobre uma pessoa a maneira de como ela fala sobre outras empresas ou projectos nas quais tenha trabalhado. Eles são negativos sobre experiências passadas ou são capazes de ser positivos/construtivos nas críticas? Eles usam muito o “eu” em vez do “nós”? Um bom teste decisivo é se perguntar se a pessoa é alguém com quem gostaria de sentar ao seu lado num jantar. Se o seu instinto disser não, provavelmente não será um bom ajuste para a equipa.

Não sabe ao certo quais perguntas de entrevista fazer? Inspire-se [aqui](#) e [aqui](#).

Dicas de empreendedores sobre recrutamento

“Trabalhamos apenas com jovens e pessoas relativamente inexperientes. Atitude acima de competências sempre. Eles trabalham arduamente, com o coração e estão absolutamente comprometidos com a nossa missão. Mas mesmo com uma equipa pequena, esforce-se na criação da equipa. Precisa de diferentes tipos de pessoas numa equipa, mas o trabalho em conjunto não funciona automaticamente. Tem que investir nisso.”

– **Chantal Engelman, cofundador da Krommkommer**



“Contrate pessoas comprometidas e com paixão (como para um casamento).”

– **John, cofundador da Own Greens**

“Contratamos primeiro para a missão. Somos uma empresa com uma missão como base e com uma missão grande e ousada. Isto vai exigir muito trabalho e muita paixão. E o nosso primeiro filtro é a missão. Porque mesmo o melhor executor, se não acreditar na missão, não nos levará avante nos momentos difíceis, onde as coisas são incertas, ou algo não vai funcionar da maneira que planeamos. Se as pessoas são igualmente motivadas pela missão como nós, os fundadores, isso as levá-las-á a aguentarem-se nos altos e baixos.”

– **Saasha Celestial-One, cofundadora da Olio**



“Não há nada mais perigoso do que pessoas confiantes, mas incompetentes e nada menos produtivo do que superestrelas desmotivadas. As competências são tão importantes quanto a atitude e a motivação, são aliás o combustível de tudo. A dura verdade é que o recrutamento é fundamental, mas é preciso tempo, esforço, recursos e sorte.”

– **Stefan Meyer, CTO da Ambrosus**

Compensação

Atrair e manter grandes talentos vai depender, em grande parte, de maneira como você os compensa. Quando os recursos financeiros são escassos, existem outras maneiras de fazer isso. As pessoas que entram em startups geralmente fazem-no porque têm mais do que meras aspirações financeiras. No entanto, vale a pena lembrar que os seus funcionários provavelmente receberão menos do que aquilo que receberiam em empresas já mais estabelecidas ou podem ter tido um corte no ordenado para vir trabalhar para si, por isso encontre outras maneiras de fazer com que valha a pena vir trabalhar para a sua startup.

Pode querer distribuir capital para certos funcionários. Isto exigirá alguma ajuda jurídica para garantir que esta ajuda está estruturada corretamente — desejará que o património do funcionário seja mantido por um determinado período de tempo. Isto evita que após três meses de trabalho eles saiam com uma participação no seu negócio que não contribuiu para o crescimento da empresa. É essencialmente uma promessa de património no caso de eles permanecerem no negócio por um determinado período de tempo. Existem muitas maneiras de estruturar isto. Por exemplo, o património pode ser adquirido em 2 anos, com 25% recebido a cada 6 meses de emprego, ou você pode fazer depender isto através do alcance de determinados objetivos. Outras vantagens para incentivar os funcionários podem estar relacionadas com a responsabilidade e autonomia no trabalho, horários flexíveis de trabalho, férias ilimitadas, almoços grátis, viagens pagas... as oportunidades são infinitas.

Onboarding

Depois de passar pelo processo de contratação e encontrar alguém que seja ótimo para o seu negócio, é importante investir o tempo necessário para garantir que a contratação seja bem-sucedida quando ingressar na sua equipa. Aqui estão algumas sugestões para que isso aconteça:

- **Organize as partes chatas:** organize a sua papelada, como contratos e comprovativos de pagamento, e coloque-a em ordem. Organize a logística como secretárias, computadores e o espaço. Pode trabalhar em espaços públicos com os seus colegas de equipa nas fases iniciais da sua startup, mas mesmo assim é importante refletir sobre a forma como a logística funcionará fisicamente. Crie endereços de e-mail e aceda a todas as ferramentas online que estiver a usar.
- **Antes do primeiro dia, planeie e defina objetivos para o(s) primeiro(s) mês/dois ou três meses.** Não precisa de definir exatamente aquilo que eles farão, especialmente se estiver enfrentando alguém com competências e conhecimentos que você não tem. No entanto, deve ter uma ideia daquilo que deseja deles.
- **No primeiro dia, esteja individualmente com cada um (e depois regularmente)** para discutir os objetivos pessoais, percorrer os objetivos da sua empresa a curto e longo prazo e fazê-los sentirem-se aplicados no sucesso do negócio. Se tiver diretrizes da empresa ou um plano de negócios concluído, partilhe-o com eles para que eles entendam completamente o negócio. Pode valer a pena organizar um almoço em equipa ou passarem juntos algum tempo de forma informal para construir uma relação em equipa.

Deixar alguém ir embora

Inevitavelmente, vai chegar o momento de deixar um membro da equipa ir embora. Isto tenderá a ocorrer numa fase posterior à validade deste guia. No entanto, achamos que seria útil abordá-lo de qualquer maneira. Demitir alguém não é fácil. De facto, pode ser uma das coisas mais difíceis que fará enquanto gestor, especialmente se construiu uma relação forte com essa pessoa (o que provavelmente é o caso, considerando o tamanho das equipas das startups). Há um ditado nas startups que diz: "contrate devagar, despeça rápido". Se está a começar a pensar em demitir alguém, provavelmente significa que deverá fazê-lo mais cedo ou mais tarde. Isto afetará a maneira como interage com eles e, em última análise, afetará a atmosfera do seu escritório. Também é importante lembrar que as equipas de uma startup precisam de ser ajustadas à medida que a empresa cresce: as pessoas certas para as primeiras fases da sua empresa não são necessariamente as corretas numa fase posterior. Ser aberto e transparente sobre isto ajudá-lo-á na gestão da sua equipa, não precisa de ser negativo. Muitas vezes, as pessoas vão querer mudar para outros projetos quando for a hora certa e sentirem que bem serviram a missão da empresa no tempo em que lá estiveram. Se eles simplesmente não são adequados para a empresa ou não estão obtendo os resultados desejados, lembre-se de [despedir com elegância](#).



A parte jurídica

A contratação de funcionários estará sujeita às leis laborais do seu país. Você estará sujeito a requisitos legais, como fornecer um local de trabalho seguro, contribuições sociais, salários mínimos, contribuições para pensões e assim por diante. Como variam muito de país para país, é melhor ser você mesmo a pesquisar. Cada etapa do processo de recrutamento estará sujeita a alguma regulamentação — desde o processo de entrevista (certificando-se de que não está a discriminar quando faz uma oferta) até despedir alguém, se for necessário. Pode usar o aconselhamento jurídico e as ferramentas fornecidas no capítulo jurídico para o ajudar.

A equipa alargada da sua startup

Além dos funcionários, há muitas outras pessoas envolvidas no sucesso da sua startup. Mentores, consultores, membros do board, NEDs... quem são essas pessoas e que papel é que elas podem desempenhar?



Mentores e consultores

No início do seu caminho, vale a pena considerar se pode encontrar mentores ou consultores para o orientarem ao longo do caminho. Uma maneira fácil de fazer isto é entrar em contacto com pessoas que acha que terão experiência e insights relevantes para lhe fornecer informações úteis. Se está a fazer algo incrivelmente inovador, pode não encontrar alguém com experiência direta na construção de um negócio semelhante, mas as lições podem ser aprendidas em todas as áreas da vida, por isso pense de forma original (fora da caixa). Pode ser que alguém que tenha iniciado um negócio de moda tenha ideias interessantes para iniciar uma marca alimentar. Não subestime o poder de entrar em contacto e pedir uma conversa — as pessoas adoram ajudar empreendedores, especialmente aqueles com negócios orientados por missões. Também poderá aceder a mentores e consultores por meio de aceleradores/incubadoras nas quais venha a ingressar. A maioria desses programas possui uma rede de pessoas interessadas em ajudar. Estes podem ser mentores generalistas de negócios que podem aconselhar sobre diversos tópicos diferentes ou específicos que, por exemplo, podem ajudar na construção de modelos financeiros. À medida que for crescendo, é provável que os seus investidores se tornem consultores, alguns mais ativamente do que outros. É útil considerar como cada um deles pode ajudar e se há áreas específicas nas quais eles o podem orientar. Por exemplo, pode ter um consultor para a sua estratégia de marketing, um para a logística e outro para gerir os seus fornecedores.

Membros do conselho, diretores e NEDs

Ao criar sua empresa, vai também criar um conselho de administração. Inicialmente, isto inclui-lo-á apenas a si (os fundadores), mas, ao atrair investidores e ao expandir os seus negócios, o seu conselho de administração também vai crescer. Escolher as pessoas certas para o seu conselho é como procurar os investidores certos. Encontre pessoas que ampliem a sua perspectiva — quanto mais diversidade na sua equipa total, melhor. Escolha para membros do board aqueles que apreciem a sua missão. Eles podem dar-lhe o acesso das redes de networking deles ou fornecer-lhe conhecimentos que a sua equipa não possui atualmente? Use as reuniões do board como sessões de planeamento estratégico, em vez de ser um tempo apenas para atualizar e responder aos membros do board.

Dica para tornar as reuniões do board úteis

“A reunião do seu conselho de administração não é sobre reportar os resultados ao seu conselho durante duas horas. Deve enviar um documento para o seu board com as métricas padrão para que eles possam acompanhar o seu progresso. E você deve-se concentrar nas questões estratégicas que precisam de ser respondidas e ter estas conversas durante a reunião.”

— **Marc Zornes, cofundador da Winnow Solutions**



Cultura empresarial

Se trabalhou em empresas diferentes, experimentou diferentes culturas empresariais. Algumas podem ser muito descontraídas, enquanto que outras podem ser rígidas e hierárquicas. O Entrepreneur.com define a cultura empresarial como “uma mistura de valores, crenças, tabus, símbolos, rituais e mitos que todas as empresas desenvolvem ao longo do tempo”. É fácil ignorar a importância de ser cauteloso em relação à cultura empresarial quando tem um milhão de coisas na cabeça, mas o tipo de cultura que vai criar (intencionalmente ou não) no início do caminho vai influenciar, inevitavelmente, a cultura da empresa no futuro. Talvez valha a pena pensar duas vezes. Além disto, o tipo de cultura criada vai ter uma forte influência na dinâmica e no desempenho da sua equipa. A cultura vem sempre dos fundadores, especialmente nas startups, portanto pense em si mesmo como um arquiteto cultural.

Que tipo de cultura é que deseja criar? Como é que deseja que sejam os dias e como é que quer que a sua equipa trabalhe em conjunto? Qualquer que seja o seu estilo de liderança, articule-o e partilhe-o com a sua equipa. Crie uma cultura implacável, onde o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é inexistente, e descobrirá rapidamente que tem uma equipa stressada e suscetível a um esgotamento. Ou opte por criar uma cultura colaborativa em que a vida pessoal seja tão importante como trabalhar arduamente, e assim vai provavelmente criar uma equipa extremamente motivada e dedicada.

Como é que se cria intencionalmente uma cultura empresarial?

A melhor parte de começar um negócio orientado para uma missão são todas as aspirações que tem para além de ganhar dinheiro e isto ajuda a criar a sua cultura. No capítulo da marca, discutimos a identificação dos valores da sua empresa. Para conseguir imprimir a sua intenção em relação à cultura empresarial, precisa de descobrir como é que estes valores aparecem no tempo e no espaço. Parece bem dizer que um dos seus valores é a “transparência”, mas o que é que isto significa no dia-a-dia? Como é que expressa esta transparência aos seus funcionários, investidores e clientes? Se um dos seus valores é manter o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, como é que se traduz na vida quotidiana? Permite que os seus funcionários giram o seu próprio tempo desde que produzam resultados? Examinar os seus valores e identificar o que é que isto significa para o seu negócio ajudá-lo-á a conseguir criar a cultura que deseja com base nas suas intenções. Feito isto, pode optar por realizar uma “auditoria” em intervalos regulares (uma vez por ano, uma vez a cada 6 meses) com a sua equipa. Isto pode ocorrer na forma de discussão ou questionários anónimos. Também é importante lembrar que a cultura evolui de tal forma que a cultura e os valores precisam de ser revistos à medida que vai crescendo.



Visão de um empreendedor sobre se é a cultura ou a estratégia o mais importante



“É argumento da galinha e do ovo. Se não tem uma estratégia decente, não tem nada para construir a sua cultura. Mas se não tem cultura, não pode executar a sua estratégia. Precisa de ser bom em ambos. Precisa de incorporar uma cultura ao seu modelo de negócio, um local para onde queira ir trabalhar, onde as pessoas queiram trabalhar e onde se possa olhar ao espelho todos os dias. Mas se não tiver uma visão estratégica e uma estratégia forte, nunca alcançará o luxo de falar sobre a cultura.”

– Steve Dring, cofundador da Growing Underground

Gestão geral da equipa

A maneira de gerir a sua equipa está inteiramente a seu cargo, mas pensamos em dar-lhe algumas dicas rápidas:

- **Crie um foco:** Embora tenha muitas oportunidades para perseguir tem poucos recursos para o fazer. Verifique se a sua equipa permanece focada ao definir as metas. Devem ser SMART (específicas, mensuráveis, baseados em ações, relevantes, baseados em tempo/ Specific, Measurable, Action-Based, Relevant, Time-Based) e deve definir intervalos regulares para verificar o desempenho da equipa em relação às metas. Dito isto, aceite que manter as metas pode ser um desafio à medida que o panorama for evoluindo. Se se desviar da rota ou perseguir muitas oportunidades, guarde um tempo para fazer uma pausa, reavaliar e focar-se novamente.
- **Decida como é que irá comunicar:** A comunicação pode ser complicada à medida que a equipa for crescendo. Os sistemas informais de WhatsApp, email e papel podem ficar caóticos num curto espaço de tempo se não tiver um bom sistema. Dedique parte do seu tempo para pensar na gestão de projetos e investir em software. Veja algumas das ferramentas de gestão organizacional sugeridas no capítulo 6.
- **Saiba quando é que deve soltar as rédeas:** Como fundador, pode ser tentador manter o controlo de todos os aspetos do negócio, mas esta não é a estratégia sustentável. Trabalhe com sua equipa para permitir que eles assumam mais responsabilidades. Se não está a contratar especialistas, trabalhe com a sua equipa para que eles sejam mais eficientes. Invista no desenvolvimento pessoal, isto vai ajudar a sua empresa a desenvolver-se e fará com que os seus funcionários fiquem mais interessados em ficar. Uma boa maneira de fazer isto é discutir as ambições pessoais dos seus funcionários e descobrir uma maneira de os ajustar às necessidades do negócio.

Capítulo 8 Para Concluir

Principais conclusões

- Construir a sua equipa: precisa de entender onde é que você e os seus cofundadores têm lacunas de competências e recrutar para preencher estas lacunas quando for a hora certa. Aqueles que traz para o seu negócio é uma das maiores decisões que vai tomar, por isso é importante que procure um amplo conjunto de talentos, tenha um bom processo de entrevista e entenda os níveis de remuneração necessários.

Hora de parar e pensar: que lacunas de competências é que existem na sua empresa? Que funções é que precisa de preencher primeiro? O que é que as pessoas que vai recrutar vão fazer no imediato, daqui a 6 meses e daqui a um ano?



- Além dos funcionários, há muitas outras pessoas envolvidas no sucesso da sua startup, incluindo mentores, consultores, membros do board e administradores não executivos. Procure pessoas que possam superar as lacunas de competências e ter experiência relevante e ligações no seu setor.

Hora de parar e pensar: quais são todas as pessoas que estão envolvidas no sucesso da sua startup e que papéis é que eles podem desempenhar?

- Cultura empresarial: não deixe de ter intenção no tipo de cultura empresarial que vai criar, mas vez que isto terá um forte impacto no sucesso do seu negócio.

Hora de parar e pensar: que tipo de cultura é que deseja criar? Como é que deseja que sejam os dias e como é que quer que a sua equipa trabalhe em conjunto? De que forma é que os valores da sua empresa se traduzem na vida quotidiana, como é que são expressos no dia-a-dia?



Agora, vamos ser proativos!

1. **Avalie os seus pontos fortes e as suas preferências.** Sente-se com os seus cofundadores e avalie onde é que estão os pontos fortes e as preferências de cada um, depois defina que competências é que são necessárias no seu negócio como um todo. Identifique as lacunas existentes e as competências que deve procurar ao contratar.
2. **Analise os valores que definiu anteriormente e identifique o que cada um deles significa para o seu negócio no dia-a-dia.** Como é que, na prática, os seus valores se traduzem na sua empresa?



Recursos adicionais

Noções básicas sobre o que fazer e o que não fazer nas redes de networking comerciais — fará muito disto, por isso leia:

<https://www.bl.uk/business-and-ip-centre/articles/dos-and-donts-of-business-networking>

Este guia de contratação para startup oferece conselhos sobre a criação de uma equipa vencedora:

https://www.cobloom.com/blog/startup-hiring?utm_campaign=Repurposed%20Content&utm_source=Medium&utm_medium=startup%20hiring

Tips on hiring for diversity:

<https://blog.recruitee.com/diversity-recruiting-strategy/>

Going from startup founder to CEO – a lesson from football:

<https://unreasonablegroup.com/articles/secret-about-startup-founder-to-ceo/>

Deseja saber como realizar reuniões individuais com eficiência ou realizar sessões de brainstorming para fazer a sua equipa prosperar? Confira [guias irracionais!](#)