



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

<NOME DO CURSO>

PROJETO INTEGRADO

A COMUNICAÇÃO ENTRE AS EQUIPES NO
CONTEXTO ORGANIZACIONAL

<GOOGLE>

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2020

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
<NOME DO CURSO>

PROJETO INTEGRADO
A COMUNICAÇÃO ENTRE AS EQUIPES NO
CONTEXTO ORGANIZACIONAL

<GOOGLE>

MÓDULO CENÁRIOS ORGANIZACIONAIS

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES - PROFa.
LEONOR CRISTINA BUENO

COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO - PROFa. JULIANA MARQUES
BORSARI

ESTUDANTES:

MARIA H. B. R. DOS SANTOS RA
1012020100250
PAULO MACÊDO SERRÃO RA 1012020100780
RAFAEL DA COSTA GANDOLFO RA
1012020100831

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2020

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	3
3. PROJETO INTEGRADO	7
3.1 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES	7
3.1.1 O TRABALHO EM EQUIPE	7
3.1.2 DIFICULDADES PARA SE TRABALHAR EM EQUIPE	7
3.2 COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO	24
3.2.1 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ESCRITA	24
3.2.2 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ORAL	29
4. CONCLUSÃO	33
REFERÊNCIAS	35
ANEXOS	37

1. INTRODUÇÃO

Sabemos que sem a comunicação é imprescindível ter um bom feedback e isso vale para todos os âmbitos de nossas vidas, principalmente tratando-se de uma área mais formal que é a do trabalho, pois não podemos de certa forma misturar o profissional com o liberal pois pessoas estão ali seguindo um padrão de trabalho, e no que se refere a isso, é de suma importância manter a ética e a ordem profissional no ambiente de trabalho para que haja uma comunicação saudável e todos tenham um retorno profissional de qualidade a ponto de ser um prazer estar naquele determinado ambiente de trabalho. Embora esse cenário seja muito maravilhoso e inspirador, não é o que vemos no dia a dia em muitos ambientes de trabalho. Imaginemos como era antigamente um profissional que atuava na área de corretor financeiro ou agente de investimento, como ele se sentia trabalhando naquele ambiente de trabalho aglomerado de homens engravatados aos berros com muito barulho e gritaria, assim era a “Bolsa de Valores”, mais com a substituição pela tecnologia findou entre os anos de 2007 e 2009 e hoje toda a transação é feita on-line com a inovação por parte dessa grande empresa chamada Google que atua merecidamente para melhoria de grandes empresas e filiais mundialmente conhecidas e que só vem aumentando e melhorando a comunicação entre essas multinacionais.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

CNPJ 06.990.590/0001-23

O Google é uma empresa fundada em 4 de setembro de 1998 em Menlo Park, na Califórnia, costa oeste dos Estados Unidos. Os criadores são Larry Page e Sergey Brin, dois estudantes do curso de doutorado da Universidade de Stanford.

Hoje a empresa é uma das três mais valiosas do mundo, juntamente com Apple e Amazon. Além disso, a companhia possui hoje um grande repertório de produtos que vão muito além da Busca na web, que ainda é seu carro-chefe. O portfólio do Google conta também com o sistema operacional Android, os aplicativos Maps, Waze e Fotos, o navegador Chrome, o cliente de e-mail Gmail, o serviço de armazenamento em nuvem

Google One, as lojas de apps, música e filmes Google Play, além da plataforma de vídeos YouTube.

Mais recentemente a empresa vem apostando também em hardware, com a linha de smartphones Pixel, os assistentes domésticos da linha Google Home, o tablet Pixel Slate, o laptop Pixel Book e o roteador Google Wifi.

Isso sem falar nas empresas "irmãs" do Google, que operam dentro do mesmo conglomerado, a Alphabet. Como, por exemplo, a Waymon, empresa que produz sistemas para carros autônomos; a Deepmind, que trabalha com inteligência artificial de ponta; e a X, que pensa em projetos de última geração como balões de internet e drones de delivery.

2.1 Quem fundou o Google? E quando?

A empresa Google Inc. foi fundada nos EUA em 1998 por Larry Page e Sergey Brin, mas sua história começa muito antes. Page tinha 22 anos quando saiu de Michigan e foi até a Universidade de Stanford para conhecer o campus, já que tinha interesse em estudar lá.

Sergey Brin tinha 21 anos e já era aluno da Stanford no curso de ciência da computação e recebeu a missão de acompanhar o visitante num passeio pelo campus. "De acordo com alguns relatos, ambos discordaram sobre quase tudo quando se encontraram pela primeira vez", diz o próprio Google em sua página oficial.

Mas eles tinham algumas coisas em comum. Page já era formado em ciência da computação pela Universidade de Michigan quando foi conhecer Stanford com a intenção de entrar num curso de doutorado. E foi assim que Brin e Page se tornaram "almas gêmeas intelectuais", segundo os próprios fundadores numa entrevista à revista The Economist em 2008.

Juntos, Brin e Page decidiram dedicar seu doutorado ao estudo das propriedades matemáticas da World Wide Web, o nome "oficial" da internet. Eles assinaram uma dissertação com o título "The Anatomy of a Large-Scale Hypertextual Web Search Engine" ("A anatomia de um mecanismo de pesquisa da Web hipertextual em grande escala", em tradução livre).

O paper descrevia, basicamente, as propriedades técnicas de um buscador capaz de rastrear a web inteira e listar as páginas com base em relevância. O documento se tornaria, mais tarde, um dos textos científicos mais baixados de toda a história da internet.

Para colocar em prática as ideias da dissertação, Page e Brin criaram o **BackRub**, um buscador que usava a tecnologia, criada por eles, chamada de **PageRank**. O sistema determinava a relevância de um website de acordo com o termo de pesquisa levando em conta o número de páginas naquele domínio e quantas outras páginas, de outros sites, faziam o link para ele.

2.2 O nascimento do Google inc.

O sistema do buscador permanece praticamente o mesmo até hoje. Eventualmente, a dupla acabou trocando o nome BackRub por Google, uma referência à palavra **googol**, que representa o número 1 seguido pelo número 0 cem vezes.

Originalmente, o site ficava nos servidores da própria Universidade de Stanford e era acessado pela URL **google.stanford.edu**. O domínio **google.com**, porém, só foi registrado em 15 de setembro de 1997.

Não demorou muito para que a empresa começasse a tomar forma. A dupla Page e Brin começou a levantar financiamento para a abertura da companhia, incluindo pedidos de empréstimos de parentes e amigos. Até que em 4 de setembro de 1998, Google Inc. foi registrada como uma empresa de capital fechado nos registros dos Estados Unidos.

O endereço original da empresa era a garagem de uma amiga, **Susan Wojcicki**, que hoje é CEO do YouTube, em Menlo Park. Larry Page assumiu o cargo de CEO do Google e Sergey Brin ganhou o cargo de presidente. O colega de classe Craig Silverstein foi o primeiro funcionário contratado pela empresa. Ele a deixou em 2012.

A empresa cresceu com mais algumas rodadas de investimento, mas continuou uma startup de garagem. Pouco tempo depois, em 1999, a dupla Brin e Page decidiu que queria vender o Google. Eles procuraram a Excite, um famoso portal da internet fundado em 1995, e ofereceram sua mais famosa criação por US\$ 1 milhão (valor da época).

O CEO da Excite na ocasião, George Bell, recusou a proposta e não quis comprar o Google. Page e Brin tentaram novamente e abaixaram o preço para US\$ 750 mil, mas Bell rejeitou novamente. Mas em breve a empresa continuaria crescendo mais do que os fundadores imaginavam.

2.3 Onde está localizada a sede da Google?

Em Março de 1999, o escritório do Google se mudou da garagem de Susan Wojcicki para uma avenida em Palo Alto com apenas oito funcionários. Em agosto, a empresa se mudaria de novo, dessa vez para Mountain View, também na Califórnia, quando a força de trabalho já beirava os 40 funcionários.

Em 2003, a companhia se mudou pela última vez. Hoje a sede do Google está localizada em 1600 Amphitheatre Parkway, em Mountain View, Califórnia, no chamado **Googleplex**, uma brincadeira com as palavras "Google" e "complex" (complexo, em português), e também com o termo googolplex, que é o número 1 seguido de 1 googol de zeros.

Em Março de 1999 a empresa sai da garagem e vai para Palo Alto. Depois para Mountain View, cidade na Califórnia onde está até hoje.

2.4 Como o Google ganha dinheiro?

O Google ganha dinheiro com propaganda, mas não foi sempre assim. Em 2000, a empresa começou a vender espaço publicitário para anunciantes que quisessem comprar certas palavras-chave. Se alguém pesquisar por "carro", por exemplo, a marca de uma montadora anunciante apareceria entre os resultados. Mas os fundadores não estavam muito satisfeitos.

No livro "Planet Google", do historiador Randall Stross, o autor revela que "Brin e Page eram hostis à mera noção de permitir propaganda em site de buscas". Eles acreditavam que esse modelo tornava os serviços de pesquisa online "inerentemente parciais em direção aos anunciantes e distantes das necessidades dos consumidores".

A dupla aceitou propagandas no Google com uma condição: elas tinham que ser apenas em texto, nada de banners coloridos, e tinham que ter alguma relação com o que o usuário está buscando. O Google Adwords nasceu com 350 clientes, mas, até o final

daquele ano, cerca de 85% das buscas no Google davam resultados sem propaganda alguma.

Não foi um sucesso instantâneo, mas em breve se tornaria a principal fonte de renda da empresa e responsável por levantar alguns bilhões de dólares para o Google todos os anos. Isso permite que a empresa continue oferecendo produtos gratuitos para usuários, como a Busca, o Android, o Gmail e muito mais.

Mas o Google só conseguiria conquistar sua independência financeira mesmo em agosto de 2004, quando a empresa fez sua oferta inicial de ações (ou IPO, na sigla em inglês). A partir dali, qualquer um poderia comprar ou vender ações do Google Inc., tornando-a uma empresa pública.

Foi o que permitiu que, no mesmo ano, a empresa de mudasse novamente, desta vez para um gigantesco campus em Mountain View que ficou conhecido como "Googleplex", onde está sediada até hoje. E também é o que tornou a companhia uma das três mais valiosas do mundo em 2018, juntamente com Apple e Amazon.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

O Comportamento Organizacional se utiliza de diversas áreas do conhecimento tais como psicologia, sociologia, economia e antropologia para o estudo das pessoas, suas percepções, decisões, o uso ou não da inteligência emocional e nas relações enquanto equipe; possui como premissa, a compreensão científica dos indivíduos e grupos nas organizações e em suas implicações sobre o desempenho das estruturas, sistemas e processos estruturais. Segundo Newstrom (2011), o comportamento organizacional apresenta como forças essenciais as pessoas, estrutura, tecnologia e ambiente onde a organização opera.

O estudo do comportamento humano nas organizações, busca compreender os fatores de motivação no trabalho, a liderança, influência, administração de conflitos, cultura organizacional, valores, atitudes, comunicação, equipes de alto desempenho, diferenças individuais, mudança e resistência a mudanças, entre outros; com isso, o

estudo do comportamento humano nas organizações, busca auxiliar no desenvolvimento de sua força de trabalho para o sucesso do negócio.

Diante do exposto, iremos abordar sobre o comportamento humano na empresa Google, uma empresa que está constantemente no topo das listas das melhores companhias para se trabalhar; uma empresa que é referência pela sua cultura organizacional e que é modelo para diversas outras empresas.

O segredo do sucesso da empresa, está em sua cultura organizacional; criada em 1998 por Sergey Brin e Larry Page, uma proposta que fugia do senso comum, criaram uma empresa que não valorizava a ganância e a competitividade, mas sim um ambiente, parecido com um campus universitário, onde a colaboração e o desejo de mudar o mundo são estimulados. Eles acreditavam que, para atrair talentos, teriam que oferecer um ambiente onde as pessoas gostassem de trabalhar, divertindo-se e continuarem a sonhar, onde fossem desafiadas e recompensadas por sua dedicação. E, para satisfazer tão diferentes necessidades teriam que respeitar a diversidade e a individualidade dos trabalhadores, já que seres humanos não são iguais.

A cultura é tão importante para o Google que, lá, há o cargo de CCO (*Chief Culture Officer*), algo como “Diretor Cultural”, um alto executivo que tem por função definir e reforçar a cultura da organização. E, como a cultura é de diversão, basicamente o trabalho do CCO é o de fazer os trabalhadores felizes.

Os fundadores veem a empresa como uma *startup* composta por várias *startups*. O clima de liberdade em que os empregados trabalham procura estimular o empreendedorismo, sem hierarquia, para potencializar a criatividade e a inovação. A organização de trabalho é plana, e não hierarquizada. Os trabalhadores são divididos em pequenos grupos de trabalho, pequenas células de empreendedorismo nas quais as ideias fluem e em que há colaboração. O membro pode mudar de grupo de trabalho sempre que desejar, sem pedir permissão. O feedback acontece entre colegas de trabalho, e não entre subordinado e superior, e as ideias dos grupos são reunidas por comitês, que as lançam ao mercado.

Liberdade, também, é poder escolher a que horas vai trabalhar, se vai de pijama ou se leva seu cachorro para o escritório. Além disso, os funcionários podem passar até

20% de seu tempo em seus próprios projetos. Essa cultura de liberdade e diversão, acreditam os fundadores do Google, é a responsável por obter comprometimento, criatividade e produtividade.

Mas, afinal, será que isso tudo dá resultado? Para a Google, está dando resultado que, de janeiro a março de 2014, faturou 15,4 bilhões de dólares e, em 2013, foi considerada a segunda marca mais valiosa do mundo, com valor de mercado de mais de 93 bilhões de dólares.

É fato que o sistema recebe críticas e não é perfeito, mas é um importante passo numa direção completamente diferente daquela adotada por uma infinidade de empresas: a de obter produtividade a qualquer custo, inclusive com prejuízo da saúde mental e física de funcionários que, desrespeitados, são cada vez mais sobrecarregados de trabalho e competem (ao invés de colaborarem) para alcançarem metas, bônus, prêmios e promoções.

A Google possui uma estrutura horizontal e é organizada por projetos, onde os membros da equipe são colocados em contato com a média e alta gerência. O sucesso da Google, está muito além do fato de ela armazenar toda informação, fazer publicidade e ter várias plataformas online, a empresa valoriza o patrimônio intelectual de seus funcionários, os chamados “Googlers”.

A empresa não possui uma divisão formal do trabalho, pois todos os funcionários conhecem as funções de todo o processo da área que atua. Além disso, os funcionários podem projetar algumas atribuições para outras áreas, como por exemplo, o engenheiro de software participa do processo de recrutamento e seleção de novos funcionários.

Por conta de vários benefícios e oportunidades oferecidas, seus funcionários são completamente motivados e a empresa possui baixa rotatividade nas equipes, fazendo com que os times sejam sempre integrados, harmoniosos e produtivos.

Iremos listar agora, 7 pontos sobre a Cultura Organizacional da Google que faz com que a empresa seja um sucesso:

- **Dê mais atenção ao processo de contratação:** Para recrutar as mentes mais criativas e habilidosas, o processo de contratação do Google é feito meticulosamente, analisando mais do que apenas habilidades técnicas e intelectuais .Esqueça as perguntas comuns usadas em entrevistas como

“quais são suas melhores qualidades e seus piores defeitos?” e, comece a apostar em perguntas que façam os candidatos pensar fora da caixa! Dessa forma, a empresa conseguirá conquistar uma base de colaboradores mais inovadora e específica para seus objetivos.

- **Utilize as análises do RH ao seu favor:** O Google utiliza os números e dados recolhidos pelo setor de Recursos Humanos como um potencializador do desenvolvimento de seus colaboradores. Com análises desses dados, as tomadas de decisão se tornam muito mais precisas. Por exemplo, quando o Google percebeu que as mulheres da sua equipe demitiram-se duas vezes mais que os homens, o RH reconheceu que essa taxa era justificada pelas condições da remuneração durante o período de licença-maternidade. Dessa forma, a empresa alterou suas políticas específicas e conseguiu controlar a rotatividade. Isso só foi possível graças a cultura organizacional do Google.
- **Crie uma atmosfera casual e democrática:** O Google tem uma forma peculiar de se organizar hierarquicamente, que basicamente dispensa muitas figuras de autoridade. Sua equipe é composta com um número menor de gerentes e uma administração em grupo. Isso cria um ambiente mais aberto e propício para que os funcionários possam expressar suas opiniões e ideias. Com uma organização estrutural que tenta amenizar as relações de poder entre os funcionários, é possível abrir espaço para discussões mais democráticas.
- **Deixe a missão e os valores da empresa claros:** Desde sua criação, o Google tem uma lista de valores básicos da empresa que até hoje definem o modo que a empresa trabalha. Tendo a inovação como um dos seus maiores pilares, o Google usa seus recursos para impulsionar criações e dar propósito ao trabalho de seus colaboradores. Ter uma missão claramente articulada cultiva um ambiente onde as pessoas sabem por que fazem o que fazem e adoram o trabalho por isso. Portanto, declarar missões e valores num papel pode parecer simples, mas para que eles sejam significativos a empresa deve estar disposta a torná-los em algo que tenha valor e impacto reais.

- **Pratique a transparência e a horizontalidade nas relações:** Segundo a cultura organizacional do Google, os diretores fazem uma reunião toda sexta-feira. Nela, seus colaboradores do mundo inteiro votam online nas questões mais pertinentes a serem respondidas. Trocar informações e ideias em reuniões semanais como essa cria transparência e espaço para debate na empresa. Manter os colaboradores atualizados sobre o que acontece na direção e em qual sentido os negócios estão indo faz com que todos se sintam parte de uma comunidade. As empresas que valorizam esse tipo de colaboração e incentivam a transparência entre os funcionários desenvolvem um ambiente mais positivo e horizontal. Conseqüentemente, as pessoas se tornam mais produtivas e engajadas.
- **Reconheça as contribuições dos colaboradores:** No Google, as contribuições positivas são recompensadas com ações da própria empresa. Mas os erros cometidos pela equipe também são vistos como algo a ser comemorado. O co-fundador Larry Page explica que quando você está numa empresa que está disposta a arriscar para inovar, é um bom sinal erros acontecerem! Eles trazem novas ideias e fazem a organização desenvolver.
- **Envolva a comunidade fora do ambiente de trabalho:** O Google possui altas margens de negócios e muitos recursos. Mas o que realmente faz com que ela seja vista como uma empresa compromissada com a comunidade é a sua paixão e sua filosofia de dar significado ao trabalho das pessoas. Essa cultura corporativa Google de promover encontros sociais permite que os colegas de trabalho encontrem outros ambientes e maneiras de socializar, fortalecendo os laços construídos na empresa.

3.2 O TRABALHO EM EQUIPE

3.2.1 O QUE É TRABALHO EM EQUIPE?

Trabalho em equipe pode ser definido como os esforços conjuntos de um grupo ou sociedade visando a solução de um problema. Ou seja, um grupo ou conjunto de pessoas que se dedicam a realizar determinada tarefa estão trabalhando em equipe. Essa denominação se origina da época logo após a Primeira Guerra Mundial. O trabalho em equipe, através da ação conjunta, possibilita a troca de conhecimentos entre especialistas de diversas áreas. Como cada pessoa é responsável por uma parte da tarefa, o trabalho em equipe oferece também maior agilidade e dinamismo.

Para que o trabalho em equipe funcione bem, é essencial que o grupo possua metas ou objetivos compartilhados. Também é necessário que haja comunicação eficiente e clareza na delegação de cada tarefa.

3.2.2 EQUIPES DE TRABALHO

Até agora, têm sido discutidos aspectos diversos que permeiam a vida dos grupos, focando na influência que exercem sobre seus membros. A centralidade dos grupos nos processos organizacionais resulta do poder que podem exercer sobre seu funcionamento, sobre os membros que a compõem, assim como sobre os resultados organizacionais. Tomando como base os mesmos princípios que orientam o funcionamento dos grupos, esta seção discute os processos relativos a um tipo específico de grupo: as equipes de trabalho.

As mudanças que têm ocorrido nos cenários organizacionais nos últimos 25 anos, em relação à implementação de equipes de trabalho, são enormes. Elas se veem claramente refletidas na quantidade de publicações científicas realizadas a respeito dessa temática. Podemos tomar como exemplo o artigo de Cohen e Bailey (1997), em que as autoras revisam publicações 398 Zanelli, Borges-Andrade & Bastos (Orgs.) sobre grupos e equipes nas organizações realizadas entre 1990 e 1997. Nessa revisão, foram incluídos somente estudos não experimentais feitos em cenários organizacionais

nos quais as equipes estudadas realizavam tarefas reais (não simuladas). A amostra inicial de artigos considerados para a revisão foi composta por 200 publicações, o que evidencia o interesse que a temática já despertava na década de 1990. Dessa época em diante, o incremento do interesse pelo estudo das equipes de trabalho tem sido vertiginoso, o que fornece um extenso corpo de literatura àqueles interessados em melhor compreender o que são as equipes de trabalho e o que elas oportunizam.

Uma segunda revisão, de autoria de Mathieu e colaboradores (2008), destaca a fecundidade das publicações sobre essa temática realizadas entre 1997 e 2007 e referencia mais de 300 artigos, mostrando novamente o interesse que a temática desperta na atualidade, ainda após a primeira década do século XXI. Tendo em vista a centralidade do tema, revelada pela quantidade de publicações científicas feitas a seu respeito, torna-se necessária a melhor compreensão de seu papel no âmbito organizacional.

Para tanto, iniciamos este percurso pela definição e descrição das suas características principais.

3.2.3 Definição e características

A definição de equipes de trabalho não é única, e podem ser encontradas diversas conceituações. Contudo, apesar do amplo leque de definições, o importante é adotar uma que descreva claramente a natureza das células de desempenho que busca definir. Para este capítulo, adotamos a definição trazida por Machado (1998), para quem equipes de trabalho constituem um sistema de relações dinâmicas e complexas entre um conjunto de pessoas, que se identificam a si próprias e são identificadas por outras pessoas dentro da organização como membros de um grupo relativamente estável, que interagem e compartilham técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades, utilizadas para desempenhar tarefas e atividades com a finalidade de atingir objetivos mútuos [...] (Machado, 1998, p. 7). A definição dada pela autora aborda os atributos centrais das equipes, ajudando-nos a compreender as características principais. Assim, ao falarmos de equipes de trabalho, necessariamente estamos fazendo referência a um grupo de pessoas inseridas no cenário organizacional, as quais intencionalmente desenvolvem ações diversas visando atingir um objetivo de trabalho que lhes é comum.

Tendo em vista esse objetivo, os membros são interdependentes entre si, na medida em que o êxito em atingir a meta posta só é viável a partir das contribuições de todos. Se compararmos essa descrição com a definição de grupos trazida na primeira seção deste capítulo, veremos que existem mais semelhanças do que diferenças. Essa similaridade, associada à ampla divulgação de células de trabalho de desenho coletivo nas organizações, pode resultar na errada adoção da denominação “equipe” para nomear outras agrupações vistas nesse cenário. Para conseguir fazer adequadamente essa diferenciação, começamos dizendo que equipes não são qualquer agregado de pessoas nas organizações. São vários os aspectos que nos ajudam a diferenciar grupos e equipes. Contudo, a diferença não é dada pela presença ou ausência deste ou daquele atributo. Ela resulta da análise de um conjunto de características que muitas vezes mudam em termos da intensidade. Buscando favorecer a identificação dessas diferenças, Greenberg e Baron (1995) destacam que parte da confusão é decorrente do uso corriqueiro da palavra time ou equipe quando a estrutura descrita nem sempre responde às características que uma equipe deveria ter. Assim, com frequência, observamos que a palavra equipe é usada para definir conjuntos de pessoas que trabalham em um mesmo departamento ou seção, sendo que elas nem sempre têm um objetivo comum, claramente especificado. Por exemplo, no caso de funcionários do departamento financeiro de uma empresa, embora o objetivo de trabalho de todos seja cuidar das finanças da empresa, cada empregado funciona como uma unidade mais ou menos independente, e o êxito ou o fracasso de um deles pouco os afeta de maneira direta, pois boa parte das tarefas atribuídas tem um caráter individualizado. Essas pessoas iriam compor uma equipe no momento em que um pequeno grupo fosse chamado a juntar seus esforços, interagir e se relacionar de maneira mais direta buscando atingir uma meta de trabalho específica, como apresentar um plano de custos envolvidos na abertura de uma nova filial da empresa na localidade X, no prazo de duas semanas. Nesse exemplo hipotético, passamos a considerar o grupamento como equipe, pois existe uma meta coletiva, claramente definida, que pode ser atingida a partir das contribuições de seus integrantes. Portanto, o plano de custos (meta comum) demanda a participação de todos para ser atingido com êxito. A partir de teorizações como essa, os autores apontam que um dos aspectos que diferencia grupos de equipes é a natureza do esforço despendido, que nos grupos tende a ser mais individual, enquanto na equipe apresenta

um caráter mais coletivo. Uma segunda diferença diz respeito à responsabilidade sobre quem recai o êxito na realização do trabalho. Embora, em determinadas circunstâncias, os membros do grupo possam fazer um esforço conjunto para atingir determinados objetivos, a responsabilidade pelos resultados obtidos é mais claramente individualizada. Portanto, cada empregado se responsabiliza prioritariamente pelos seus resultados pessoais. No caso das equipes de trabalho, a responsabilidade pelo resultado final é compartilhada, seja em maior ou menor grau. A vitória em um campeonato esportivo é uma responsabilidade da equipe como um todo, sendo cobrada de todos os seus membros, ainda que contribuições diferenciadas possam ser identificadas. Em competições esportivas mundiais, como os Jogos Olímpicos de Inverno, por exemplo, expectativas de elevado desempenho são colocadas sobre as equipes como um todo, e não sobre este ou aquele jogador, porque se entende que o esforço de um ou outro é insuficiente para conseguir a vitória no caso dos esportes coletivos, como o hóquei. A meta que se espera dessa equipe só é viável se todos os jogadores, o treinador e a equipe técnica assumirem a responsabilidade coletiva pela vitória, e não somente por sua parte do trabalho. No caso do grupo, assim como acontece com o esforço, a responsabilidade prioritária dos membros é sobre o trabalho individual, e não sobre o coletivo. Em terceiro lugar, Greenberg e Baron (1995) destacam que nas equipes de trabalho existe uma meta comum aos membros, claramente estabelecida, a qual somente pode ser atingida a partir do trabalho coletivo. Ainda que cada membro possa ter metas específicas que devam ser atingidas, haverá um objetivo global, da equipe, que é a razão pela qual ela foi criada e que é compartilhado por todos. Dessa forma, metas individuais podem ser vistas como caminhos para atingir a meta realmente importante para a equipe, que é a meta coletiva. A esse respeito é necessário apontar que, no mundo das organizações, as equipes de trabalho são criadas para atender demandas empresariais. Isso significa dizer que existe um propósito estabelecido pela organização que é atribuído à equipe. Para compor a equipe, são escolhidas pessoas que de uma ou outra forma são vistas como dotadas de competências benéficas para a meta posta. Portanto, a presença de cada membro da equipe se justifica pela contribuição que pode dar à meta de trabalho que fora definida, ou meta global. Com base nesses pressupostos é defensável afirmar que, se uma equipe não conhece a meta de trabalho, duas situações podem explicar esse fato: é uma equipe de estrutura anormal ou não se trata de uma

equipe. Por último, Greenberg e Baron (1995) afirmam que os grupos se diferenciam das equipes pela natureza da relação que mantêm com a empresa em que estão inseridos. Explicam essa afirmação apontando que os objetivos de trabalho que devem ser atingidos pelos membros do grupo; por exemplo, os funcionários do departamento financeiro, são definidos, em sua maioria, pela própria organização, que também estabelece os passos a serem seguidos, segundo um manual de normas e procedimentos, assim como define as atribuições individuais e as normas que regem comportamentos e desempenhos. No caso das equipes de trabalho, existe maior autonomia. Utilizando o exemplo já mencionado da equipe que deveria desenvolver um plano de custos relacionados à abertura de uma nova filial, embora a meta possa ter sido definida pela organização, certamente os membros da equipe teriam maior flexibilidade nas tomadas de decisão e no estabelecimento de mecanismos de ação a serem implementados para atingir o objetivo. O resultado do processo de trabalho dessa equipe não seria apenas o êxito na tarefa, mas também o surgimento de reações afetivas positivas entre os membros. Dessa forma, os autores defendem que equipes de trabalho tendem a ser naturalmente células semi autônomas ou autônomas.. As contribuições trazidas pelos autores antes referidos permitem compreender as diferenças entre grupos equipes, mas não são as únicas. Abordando essa discussão de maneira mais pragmática, González, Silva e Cornejo (1996) defendem que as diferenças são claras: ter um líder claramente designado por um elemento externo perante o qual responde pelo grupo; trabalhar em prol do objetivo da organização; enfatizar aspectos individuais para o desempenho, a definição de responsabilidades e o estabelecimento de recompensas; e ter sua efetividade evidenciada a partir da influência que exercem sobre outros membros ou grupos da organização, as equipes se caracterizam por: – compartilhar as responsabilidades, que não recaem apenas sobre o líder; – trabalhar em prol de um projeto específico e próprio; – enfatizar o esforço conjunto tanto para o desempenho como para recompensas e responsabilidades; e – ter sua efetividade evidenciada a partir dos produtos da equipe. A partir das contribuições oferecidas por Greenberg e Baron (1995) e González, Silva e Cornejo (1996), é pertinente concluir que equipes e grupos de trabalho constituem duas estruturas de desempenho que, embora coexistem nas organizações, apresentam naturezas diferenciáveis. Entretanto, a especificidade descrita para as equipes e apresentada neste

capítulo assume prioritariamente uma finalidade didática. Isso porque, no âmbito organizacional, as células de desempenho podem ter uma ampla gama de formatos e ser rotuladas das mais diversas maneiras, sem necessariamente observar os atributos ora referidos como identificadores de grupos ou equipes. Também é importante salientar que divergências podem ser encontradas entre autores interessados no seu estudo, assim como entre gerentes ou administradores que adotam essas denominações com o objetivo de nomear as unidades de desempenho que comandam. Assim, conclui-se que nem sempre é a presença ou ausência de um atributo que caracteriza um grupo ou o diferencia de uma equipe. É importante entendermos a natureza que cada um apresenta e deixar claro que, embora tanto equipes como grupos mostrem atributos como compartilhamento, interações e relações de interdependência entre os membros, assim como metas coletivas, o aspecto diferencial está dado em termos da intensidade com que o atributo se manifesta.

3.2.4 O que o Google aprendeu com sua busca para formar a equipe perfeita?

Você já ouviu falar do Projeto Aristóteles? Trata-se de uma ambiciosa pesquisa do Google realizada com a intenção de compreender melhor o trabalho em equipe de seus funcionários, especificamente responder por que certos times prosperam enquanto outros fracassam.

Depois de analisar centenas de times da empresa e anos de dados, os pesquisadores chegaram a conclusões surpreendentes. Os resultados foram divulgados recentemente e você poderá usá-los a favor da sua própria equipe.

3.2.5 O que é Projeto Aristóteles?

No Vale do Silício, os engenheiros de software são incentivados a trabalhar juntos, em parte porque os estudos mostram que os grupos tendem a inovar mais rapidamente, enxergam erros mais rapidamente e encontrar melhores soluções para os problemas. Os estudos também mostram que as pessoas que trabalham em equipe tendem a obter melhores resultados e relatam maior satisfação no trabalho. Em um

estudo de 2015, os executivos disseram que a lucratividade aumenta quando os trabalhadores são persuadidos a colaborar mais. Dentro de empresas e conglomerados, bem como em agências e escolas governamentais, as equipes são agora a unidade fundamental da organização. Se uma empresa deseja superar seus concorrentes, precisa influenciar não apenas a maneira como as pessoas trabalham, mas também como elas trabalham juntas. Há cinco anos, o Google - um dos proselitistas mais públicos de como os trabalhadores estudantes podem transformar a produtividade - focou-se na criação da equipe perfeita. Na última década, a gigante da tecnologia gastou milhões de dólares incontáveis medindo quase todos os aspectos da vida de seus funcionários. O departamento de Operações com pessoas do Google examinou tudo, desde a frequência com que determinadas pessoas comem juntas (os funcionários mais produtivos tendem a construir redes maiores alternando os companheiros de jantar) até as características que os melhores gerentes compartilham (sem surpresa, é essencial uma boa comunicação e evitar a microgestão); mais chocante, isso foi novidade para muitos gerentes do Google).

Os principais executivos da empresa acreditavam que construir as melhores equipes significava combinar as melhores pessoas. Eles também adotaram outras partes da sabedoria convencional, como "É melhor reunir introvertidos", disse Abeer Dubey, gerente da divisão People Analytics do Google, ou "As equipes são mais eficazes quando todos são amigos longe do trabalho". "Mas, continuou Dubey," descobriu-se que ninguém havia realmente estudado quais eram verdadeiras. "

Em 2012, a empresa embarcou em uma iniciativa - codinome Project Aristotle - para estudar centenas de equipes do Google e descobrir por que alguns tropeçavam enquanto outros disparavam. Dubey, líder do projeto, reuniu alguns dos melhores estatísticos, psicólogos organizacionais, sociólogos e engenheiros da empresa. Ele também precisava de pesquisadores. Rozovsky, então, havia decidido que o que ela queria fazer da vida era estudar os hábitos e tendências das pessoas. Depois de se formar em Yale, ela foi contratada pelo Google e logo foi designada para o Projeto Aristóteles.

Os pesquisadores de Aristóteles começaram revisando meio século de estudos acadêmicos, analisando como as equipes trabalhavam. As melhores equipes eram

formadas por pessoas com interesses semelhantes? Ou importava mais se todos eram motivados pelos mesmos tipos de recompensa? Com base nesses estudos, os pesquisadores examinaram a composição dos grupos dentro do Google: com que frequência os colegas de equipe socializaram fora do escritório? Eles tinham os mesmos hobbies? Suas origens educacionais eram semelhantes? Era melhor para todos os colegas de equipe serem extrovertidos ou para todos eles serem tímidos? Eles desenham diagramas mostrando quais equipes tinham associações sobrepostas e quais grupos haviam excedido as metas de seus departamentos. Eles estudaram quanto tempo as equipes permaneceram juntas e se o equilíbrio de gênero parecia ter um impacto no sucesso de uma equipe.

Não importava como os pesquisadores organizavam os dados, era quase impossível encontrar padrões - ou qualquer evidência de que a composição de uma equipe fizesse alguma diferença. "Vimos 180 equipes de toda a empresa", disse Dubey. "Tínhamos muitos dados, mas não havia nada mostrando que uma mistura de tipos de personalidade, habilidades ou experiências específicas fizesse alguma diferença. A parte 'who' da equação não parecia importar".

Alguns grupos que foram classificados entre as equipes mais eficazes do Google, por exemplo, eram compostos de amigos que socializaram fora do trabalho. Outros eram constituídos por pessoas que eram basicamente estranhas longe da sala de conferências. Alguns grupos procuraram gerentes fortes. Outros preferiram uma estrutura menos hierárquica. O mais confuso de tudo é que duas equipes podem ter maquiagens quase idênticas, com associações sobrepostas, mas níveis de eficácia radicalmente diferentes. "No Google, somos bons em encontrar padrões", disse Dubey. "Não havia padrões fortes aqui".

Enquanto tentavam descobrir o que fez uma equipe ser bem-sucedida, Rozovsky e seus colegas continuaram encontrando pesquisas de psicólogos e sociólogos focados no que é conhecido como "normas de grupo". Normas são tradições, padrões comportamentais e regras não escritas que governam como funcionamos quando nos reunimos: Uma equipe pode chegar a um consenso de que evitar discordâncias é mais valioso do que debate; outra equipe pode desenvolver uma cultura que incentive argumentos vigorosos e rejeite o pensamento do grupo. As normas podem ser não ditas ou reconhecidas abertamente, mas sua influência é muitas vezes profunda. Os membros

da equipe podem se comportar de certas maneiras como indivíduos - eles podem se opor à autoridade ou preferem trabalhar independentemente - mas quando se reúnem, as normas do grupo geralmente substituem as tendências individuais e incentivam a deferência à equipe.

Os pesquisadores do Projeto Aristóteles começaram a pesquisar os dados que haviam coletado, procurando normas. Eles procuraram exemplos em que os membros da equipe descreviam um comportamento específico como uma "regra não escrita" ou quando explicam certas coisas como parte da "cultura da equipe". Alguns grupos disseram que os colegas de equipe se interrompiam constantemente e que os líderes da equipe reforçam esse comportamento interrompendo os outros. Em outras equipes, os líderes reforçam a ordem de conversação e, quando alguém interrompia um colega, os membros do grupo pediam educadamente que todos esperassem sua vez. Algumas equipes comemoraram aniversários e iniciaram cada reunião com um bate-papo informal sobre os planos de fim de semana. Outros grupos foram direto aos negócios e desencorajaram as fofocas. Havia equipes que continham personalidades grandes que seguiam as normas sérias de seu grupo,

Depois de analisar mais de cem grupos por mais de um ano, os pesquisadores do Projeto Aristóteles concluíram que entender e influenciar as normas do grupo eram as chaves para melhorar as equipes do Google. Mas Rozovsky, agora pesquisador principal, precisava descobrir quais normas eram mais importantes. A pesquisa do Google identificou dezenas de comportamentos que pareciam importantes, exceto que, às vezes, as normas de uma equipe eficaz contrastavam fortemente com as de outro grupo igualmente bem-sucedido. Era melhor deixar todos falarem o quanto quisessem, ou os líderes fortes deveriam acabar com os debates sinuosos? Foi mais eficaz que as pessoas discordassem abertamente umas das outras ou deveriam ser minimizados os conflitos? Os dados não oferecem veredictos claros. De fato, os dados às vezes apontam em direções opostas. A única coisa pior do que não encontrar um padrão é encontrar muitos deles. Que normas, Rozovsky e seus colegas se perguntavam, eram aquelas que as equipes de sucesso compartilhavam?

Para o Projeto Aristóteles, a pesquisa sobre segurança psicológica apontou normas específicas que são vitais para o sucesso. Havia outros comportamentos que pareciam importantes também - como garantir que as equipes tivessem objetivos claros

e criar uma cultura de confiabilidade. Mas os dados do Google indicaram que a segurança psicológica, mais do que qualquer outra coisa, era fundamental para fazer uma equipe funcionar.

No entanto, estabelecer a segurança psicológica é, por sua própria natureza, um pouco confuso e difícil. Você pode dizer às pessoas para revezar durante uma conversa e ouvir mais uns aos outros. Você pode instruir os funcionários a serem sensíveis à forma como seus colegas se sentem e a reparar quando alguém parece chateado. Mas os tipos que trabalham no Google são muitas vezes pessoas que se tornaram desenvolvedores de software também porque queriam evitar falar sobre sentimentos.

Os pesquisadores concluíram que precisam encontrar uma maneira de tornar a segurança psicológica (a comunicação e a empatia) os pilares da empresa – blocos de construção para conexões reais – em um algoritmo que possa facilmente ser multiplicado em grande escala. O Google continua investindo muitos esforços para que isso aconteça.

O fato de essas ideias não serem totalmente originais não significa que suas contribuições não sejam valiosas. Na verdade, elas oferecem ao universo corporativo um método para falar sobre nossas inseguranças, medos e aspirações de maneiras mais construtivas. O projeto também nos deu as ferramentas para ensinar rapidamente lições que antes levavam décadas para os gestores absorverem. O Google, em outras palavras, em sua corrida para construir a equipe perfeita, talvez involuntariamente demonstrou a utilidade da imperfeição e fez o que o Vale do Silício faz de melhor: descobrir como produzir melhor e mais rápido.

“Oferecer dados que comprovem às pessoas que vale a pena prestar atenção nessas coisas, por vezes, é o passo mais importante para fazer elas realmente ter mais atenção”, diz Abeer Dubey. Não subestime o poder de dar ao time uma linguagem comum. O Projeto Aristóteles é um lembrete de que, quando as empresas tentam otimizar tudo, às vezes é fácil esquecer que o sucesso também é construído partir de experiências humanas – como as interações emocionais, as conversas complicadas e as discussões das quais queremos sempre fugir.

Como abordamos nos tópicos acima, uma lição fundamental que podemos aprender com o Projeto Aristóteles é que não existem regras e/ou padrões milimetricamente definidos que vão garantir que o trabalho em equipe seja eficiente. Entretanto, não podemos nos esquecer da principal descoberta da pesquisa: que a segurança psicológica é fundamental.

3.2.6 Dicas Para Aperfeiçoar o Trabalho em Equipe

- **Entenda o seu papel na equipe** - Em uma engrenagem todas as peças cumprem um papel específico e fazem o sistema funcionar perfeitamente. Quando algo está fora do lugar, ou não funciona como deveria, o desempenho é prejudicado, ou até mesmo, para de funcionar por completo. Com uma equipe é a mesma coisa portanto, é fundamental que todos no time saibam o que deve ser feito, até mesmo para não gerar discordâncias e retrabalho. Vale ressaltar que entender o seu papel na equipe é diferente de saber qual é o seu cargo. Por exemplo, você pode ser um gestor(a), que exerce o papel de facilitador ou de estrategista, criando e analisando indicadores de desempenho.

3.2.7 Saiba quais são os seus interesses em relação ao trabalho da sua equipe

Os interesses são onde as pessoas querem chegar e os objetivos o caminho para tal. É importante que você como gestor(a) tenha isso bem alinhado com a sua equipe, sendo transparente e criando indicadores de produtividade e eficiência para acompanhar o crescimento da equipe e se estão todos caminhando para chegar ao mesmo objetivo.

- **Avalie se você e sua equipe compartilham os mesmos valores e qual o propósito de sua empresa** - É importante que essa pergunta seja respondida de forma sincera! Até mesmo porque, para criar um ambiente de segurança psicológica, é importante que todos estejam confortáveis e que concordem com

os valores da empresa. Esse fator é considerado de grande importância para a retenção de talentos de sua empresa para ser satisfatória.

- **Defina quais são as responsabilidades de cada um** - Esse ponto é crucial, já que vem junto com o entendimento de qual é o seu papel na equipe, vem também quais são as suas responsabilidades. Fica aqui uma dica para gestores e líderes: saibam como delegar tarefas e responsabilidades. Isso não significa abrir mão do seu trabalho, mas mostrar que você confia e que respeita o trabalho do seu time.

3.2.8 DIFICULDADES PARA SE TRABALHAR EM EQUIPE

Trabalhar na Google é o sonho de qualquer profissional que trabalhe em áreas ligadas ao mercado de tecnologia. Imagine só ter um currículo “enfeitado” com o nome da empresa que praticamente comanda a internet. Um mundo de maravilhas, correto? Errado. Trabalhar na Gigante das Buscas também tem seu lado negativo, relatam ex-funcionários da companhia.

Antigos colaboradores da Google expressam seu descontentamento com algumas políticas da empresa. No momento em que esta notícia foi escrita, havia um total de 42 depoimentos no tópico, mas muitos deles fazem referência aos mesmos problemas. Uma das maiores queixas entre ex-funcionários é o excesso de trabalho. “Eu nunca conheci ninguém na Google que tivesse tempo livre nos fins de semana ou nas férias”, afirma um ex-funcionário. O internauta diz ainda não era raro ver colegas chorando na mesa, ficando doentes pela falta de descanso ou até mesmo se divorciando após incontáveis brigas familiares ocasionada pela ausência em sua própria casa.

Outra reclamação constante entre ex-funcionários da companhia é o fato de que a Google contrata pessoas com currículos incríveis para tarefas banais. Dessa forma, programadores experientes e graduados nas melhores universidades do mundo acabam sendo encarregados de remover vídeos do YouTube e criar códigos básicos para

projetos menores. Mais do que dificultar o trabalho dos recrutadores, isso também desmotivam novos colaboradores.

E falando em recrutamento, algumas pessoas também se queixam de que não há diversidade dentro dos escritórios da Google. Todo mundo possui um perfil muito parecido e quase todos os aprovados nos processos seletivos vieram das mesmas universidades. E não pense que é fácil criar amizades dentro do escritório: a constante cobrança por resultados acaba tornando os trabalhadores arrogantes e distantes uns dos outros.

Dificuldade em ser promovido, falta de motivação e até mesmo espionagem da vida pessoal de seus funcionários também são problemas citadas por profissionais anônimos que afirmam ter trabalhado para a Google. Um deles também comenta que, dentro da empresa, apenas métricas e números importam – reduzir bugs e receber feedback positivo dos usuários não é algo valorizado pelos chefes.

Como equipe, tivemos algumas dificuldades que surgiram para nos desestabilizar e uma delas foi o tempo, porém conseguimos contornar a situação da melhor forma possível, onde tivemos que achar tempo para conversar e trocar ideias de forma que todos trabalharam unidos para que tivéssemos êxito em nossa jornada acadêmica. Sempre havendo motivação com troca de conhecimento transmitindo uma sensação de confiança e de dever cumprido.

3.3 COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO

Tivemos um bom desempenho em nossa comunicação e na forma como nos expressamos, expondo sempre com cordialidade e respeito mútuo para que realmente surgissem ideias num ambiente acadêmico de qualidade, confiança e respeito.

3.3.1 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ESCRITA

A comunicação escrita é, antes de tudo, uma forma de comunicação interpessoal. Nesse sentido, ela preserva algumas das características interativas da conversação, destacando que a comunicação escrita, nada mais é do que uma conversa entre pessoas que estão distantes fisicamente. Segundo Irlandé Antunes (2003), a atividade de escrita é

uma atividade interativa de expressão, pois envolve aquele que escreve e seu leitor, uma vez que um texto geralmente é produzido para ser lido por alguém. Além disso, Antunes (2003) afirma que a escrita é um meio pelo qual podemos exercer uma função comunicativa, seja a de informar, anunciar, descrever, recordar, explicar, argumentar, instruir, resumir, documentar ou registrar algo

Diante disso, qual seria a importância da comunicação escrita em uma organização? Esse instrumento de comunicação apresenta uma série informações (apresentação, pedidos, solicitações, ordens, pedidos de desculpa, etc.) e é precioso se bem utilizado. Uma comunicação eficaz no cenário organizacional pode ser entendida como aquela que transforma a atitude das pessoas. Se a comunicação apenas muda suas ideias, mas não provoca nenhuma mudança de comportamentos, então ela não atingiu seu resultado.

Assim, quando falamos em comunicação eficaz, estamos falando daquela que atinge com efetividade seu objetivo, que é transmitir uma mensagem com clareza, utilizando os mais diversos tipos de canais de comunicação para isso. Ou seja, basicamente é quando o emissor passa uma informação ao seu receptor e este entende a mensagem exatamente como ela foi transmitida, sem acrescentar nada a mais ou a menos à sua interpretação.

Uma mensagem eficaz, depende da capacidade de quem escreve em atentar para os objetivos do que se pretende comunicar. A partir disso, é possível fazer escolhas lexicais coerentes, passando clareza e concisão para o texto. No entanto, a construção de uma mensagem eficaz também depende de uma boa organização textual. Com base em Stella (2015), podemos estabelecer algumas etapas essenciais na construção de uma mensagem escrita eficaz. São elas:

- definir o objetivo do texto;
- selecionar a abordagem do tema tratado;
- hierarquizar as informações abordadas no texto e excluir as que não serão;
- recorrer a elementos de fundamentação das ideias: dados, caso, exemplo, analogia, utilidade da informação, causa, consequência;
- escolher palavras, formatação e recursos visuais adequados aos leitores e aos objetivos do texto para materializar a informação.

A junção de todas essas etapas, faz com que a comunicação aconteça, de forma verdadeiramente eficaz, nos mais diversos contextos, principalmente no empresarial.

No âmbito corporativo, é necessário lembrar que a boa comunicação é bastante dinâmica. Ela não é realizada apenas por meio de conversas, formais e informais, telefonemas e reuniões. Ela está presente desde a pausa do café até a emissão de documentos importantes. Além disso, há também a utilização de ferramentas de comunicação escrita – como e-mail, memorandos e circulares, por exemplo – que fazem parte do dia a dia de qualquer organização atualmente, por isso, saber escrever de forma clara e objetiva, assim como se comunicar de forma geral, utilizando todos os meios, é fundamental para o desenvolvimento das demandas.

É importante que as empresas entendam o quão valioso é ter uma comunicação eficaz, que seja clara e direta entre todos aqueles que fazem parte dos negócios. É essa comunicação que garante o bom andamento dos processos, a execução das atividades e o alcance de resultados.

Quando uma mensagem ou uma informação relevante para a equipe é mal transmitida ela, conseqüentemente, será mal compreendida. Essa falha na comunicação, que impactará o andamento das atividades de toda uma equipe, poderá afetar negativamente o ambiente de trabalho e trazer diversos outros prejuízos para os negócios.

Uma informação mal transmitida poderá impactar negativamente o atendimento aos clientes e fornecedores, por exemplo, além de interferir nas relações interpessoais de colegas de trabalho. Diante disso, é essencial perceber como é importante garantir que a comunicação dentro das organizações seja realmente eficaz, pois ela contribui de maneira positiva com o equilíbrio organizacional.

A seguir, iremos abordar os motivos para as que as organizações tenham uma comunicação eficaz:

- **Assertividade nos processos:** Todos sabemos que um dos maiores gaps existentes nos mais diversos ambientes corporativos é a falha na comunicação. Isso acontece, pois, em grande parte dos casos, as pessoas que fazem parte da empresa e dos negócios, de uma forma geral, não têm a consciência de que é necessário transmitir informações com clareza e objetividade, para que assim, a execução dos processos organizacionais sejam o mais assertivos possíveis.

Assim, criar esta consciência e este hábito em todos, independentemente dos cargos ocupados, faz com que os processos tenham um bom andamento e as demandas sejam executadas com muito mais facilidade, tornando, assim, muito mais fácil, também, o alcance dos objetivos e resultados extraordinários.

- **Engaja e motiva os colaboradores:** Quando existe uma comunicação eficaz nas empresas, os colaboradores que dela fazem parte sentem-se altamente satisfeitos. Isso acontece, pois eles enxergam que estão em um lugar onde existe transparência, objetividade e espírito de cooperação na forma de se comunicar. A consequência disso é um ambiente em que as atividades são realizadas com muito mais fluidez, o que traz resultados positivos para todos. Além disso, quando observam que a comunicação é eficaz na empresa, ou seja, que o que cada um diz verdadeiramente importa e é levado em consideração, aumenta a sensação de pertencimento destes colaboradores, fazendo com haja um aumento significativo de seu engajamento e motivação.
- **Diminuição de conflitos:** A partir do momento que uma empresa investe em comunicação eficaz, ela evita a incidência de conflitos entre seus colaboradores. O motivo disso se dá pelo fato de que todos têm a grande preocupação de transmitirem suas mensagens com o maior número de informações possíveis, que facilitem a interpretação do colega que irá recebê-la e que, por ventura, executará determinada tarefa. Com isso, ocorre uma diminuição considerável de discussões desnecessárias, que surgem por simples falhas que acontecem na comunicação, seja por parte do emissor, ou por parte do receptor, situações estas que, infelizmente, ainda são bastante corriqueiras nos mais diversos ambientes organizacionais. Além disso, por tornar o ambiente organizacional o mais transparente possível, caso ocorram conflitos, estes logo são resolvidos entre todos os envolvidos, uma vez que, através da comunicação eficaz, estes tornaram-se maduros o suficiente, para, em um conversa amigável, sentarem-se e resolverem suas diferenças, sem que ninguém saia ofendido ou prejudicado com isso.
- **Melhora o clima organizacional:** Como um dos benefícios trazidos pelo investimento em uma comunicação assertiva e eficaz nas empresas é a transparência, o clima organizacional melhora de forma considerável com isso.

Isso acontece, pois os gestores, principalmente, fazem questão de compartilhar todas as informações necessárias com seus colaboradores, o que tem como resultado uma equipe mais motivada e altamente valorizada, pois se sente parte dos processos, bem como a diminuição de fofocas e especulações, que geralmente são os motivos mais recorrentes dentro de uma empresa, que fazem com que o seu clima seja prejudicado, assim como o trabalho de todos.

No Google, a comunicação escrita se faz predominantemente via e-mail, o Gmail; um dos serviços de e-mail mais populares no mundo. O aplicativo permite que os usuários estejam conectados ao seu e-mail de onde estiverem, envio de arquivos e fotos e também mensagens instantâneas pelo bate-papo.

Abaixo, iremos listar algumas ferramentas utilizadas pela empresa Google para efetuar sua comunicação escrita:

- **Hangouts:** utilizado para a comunicação em tempo real é muito importante em diferentes momentos na empresa. Às vezes, um funcionário está viajando e, ainda assim, precisa participar do processo de decisão de maneira imediata, essa ferramenta, além de permitir a troca de mensagens instantâneas, também possibilita a realização de chamadas de áudio e de vídeo, para reuniões à distância.
- **Google+:** redes sociais são formas de melhorar a comunicação interna, já que os colaboradores podem compartilhar interesses e publicações que sejam pertinentes ao trabalho. Também é uma forma de aumentar a interação entre as pessoas e criar mais oportunidades de diálogo, o Google+ é uma forma de garantir que a comunicação interna da empresa melhore. Com publicações relevantes sobre o negócio, é possível estimular a interação e a comunicação em geral. O envio de mensagens privadas ajuda a resolver coisas rápidas.
- **Google Drive:** Quando todos têm acesso a informações relevantes, fica fácil manter a comunicação interna, porque estão falando a mesma língua. Quando há um projeto que vem passando por várias modificações, por exemplo, dá acesso fácil à versão final. Dependendo das configurações, também é possível realizar edições sucessivas, incluir comentários e manter as informações sempre atualizadas.

3.3.2 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ORAL

A comunicação exerce um papel cada vez mais importante na vida das pessoas, tanto no meio empresarial quanto no convívio social, a comunicação oral se faz presente em todos os contextos, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional. Talvez uma das coisas mais importantes que o ser humano tem para ser relacionar com as pessoas e que as empresas mais valorizam em um profissional, além de sua formação e experiência, é a comunicação. Saber se comunicar seja com quem for e em qualquer lugar contribui para um bom desenvolvimento pessoal e para uma boa formação profissional.

Mais do que isso, é poder se expressar através das palavras e da escrita, fazendo com que as pessoas compreendam a mensagem que está sendo transmitida. Sendo assim, no caso da linguagem escrita e oral, a comunicação ocorre com a decodificação da mensagem transmitida pelo emissor ou locutor da mensagem e conforme a variedade linguística empregada para se comunicar, o receptor ou interlocutor entenderá ou não a mensagem transmitida.

É importante saber se comunicar com diferentes públicos seja dentro da empresa ou fora dela, como a família e os amigos. Nas empresas, no caso da apresentação de um projeto, por exemplo, a clareza e objetividade na comunicação são fundamentais quando se deseja prender a atenção das pessoas sem cansá-las e nem deixar que elas saiam antes mesmo de terminar de falar.

Vale salientar que falar muito não é falar bem, mas falar bem também não significa falar pouco, mas o suficiente para expor as ideias e ser compreendido. As pessoas também devem ter atenção quando escrevem, para não se deterem a informações desnecessárias durante o desenvolvimento de um assunto para que não haja distorção da informação e nem a ausência de atenção no foco principal do assunto. Quanto mais conhecemos a natureza daquilo que se quer abordar, mais fácil fica de transmitir as ideias que se deseja passar àquele que lê sobre o assunto.

O ser humano carrega dentro de si a necessidade de comunicar-se, uma vez que se trata de um ser que não nasceu para viver sozinho, mas que vive em grupos e

comunidades, conversando e interagindo, aprendendo e adquirindo conhecimento e sabedoria.

A comunicação pode causar grandes efeitos na vida de uma pessoa, pois através dela é possível conseguir um bom emprego, uma promoção para o cargo desejado, ter uma boa produtividade na empresa, construir relacionamentos duradouros com as pessoas, e, além de tudo, uma grande satisfação pessoal e realização profissional.

Mas tão necessário quanto saber se comunicar é saber ouvir, retribuir com a devida atenção para quem está falando e interpretar a mensagem transmitida.

Uma ferramenta bastante importante e muito utilizada pelas empresas é o feedback. Através dele o profissional pode saber como anda a sua conduta na empresa, se o seu modelo de gestão está trazendo resultados, bem como o índice de aprovação que ele tem pela sua equipe ou como está o desempenho deles. O feedback pode ser aplicado ou dado não só nas empresas, mas em qualquer lugar e situação, pois ter o retorno do que se faz, independente que seja positivo ou negativo é importante para o amadurecimento pessoal e profissional da pessoa. Se o retorno for positivo, deve procurar melhorá-lo continuamente, mas se for negativo deve procurar se possível, revertê-lo.

Na realidade, o feedback é uma ferramenta que serve entre outras coisas, tanto para corrigir um comportamento quanto para orientar a fazer melhor o que já se fazia bem. É geralmente dirigido para comportamentos que possam ser mudados e deve ser dado de forma espontânea e diretamente a própria pessoa, conforme a orientação, advertência ou qualquer assunto correlato que se deseje conversar.

Mas o feedback também não é algo assim tão fácil de ser posto em prática, isso porque quem recebe um feedback nem sempre consegue aceitá-lo com naturalidade e nem consegue vê-lo como algo importante na avaliação pessoal que tem como objetivo corrigir ou melhorar aquilo que se estava sendo feito ou a maneira como estava sendo feita determinada tarefa ou se for o caso, quando se tratar de atitudes e comportamentos, por exemplo.

Para algumas pessoas, é difícil aceitar suas dificuldades e expô-las aos outros, muitas vezes por temer o que os outros vão dizer e por não ter conseguido dar o seu melhor. Já para quem aplica o feedback, o processo não é muito diferente, pois alguns

temem em dá-lo e serem mal interpretados ou com medo da reação de quem o recebeu, nunca se sabe em que estado emocional se encontra o indivíduo e tão pouco seus problemas pessoais, que podem afetá-lo de diferentes maneiras, como no seu rendimento na empresa e nos suas atividades e relacionamentos fora dela.

Ao se tratar de negócios, a comunicação exerce um papel fundamental nessas horas, pois é a chave que pode abrir as portas para novas oportunidades. Uma apresentação por slides bem feita por meio de tópicos devidamente selecionados, por exemplo, torna a explanação do assunto menos exaustiva e mais produtiva, uma vez que o assunto resumido permite uma interação maior com as pessoas; como também saber de que forma pedir aquele aumento tão esperado ou a promoção para um cargo do qual já se vinha planejando há bastante tempo.

Outra forma de se comunicar é através da persuasão. Alguns têm uma habilidade muito grande em influenciar os outros com uma boa conversa, mas é preciso ter cuidado para não extrapolar com as palavras, pois ao invés de encantar as pessoas pode acabar desencantando-as.

Em se tratando de ler e escrever bem, cultivar o hábito da leitura ajuda a compreender melhor diversos tipos de assuntos e facilita na comunicação oral e escrita, pois vai se adquirindo discernimento para discorrer melhor com as palavras. Quando entendemos melhor as pessoas, os conflitos diminuem e os relacionamentos crescem.

Não se trata de usar palavras difíceis e complicadas num discurso ou em um texto qualquer sem nem ao menos saber ao certo o seu significado, e, se corresponde ou não ao contexto onde se pretende empregá-las, depende de como quem escreve deseja ser entendido por aqueles que vão ler sobre o assunto ou discernir sobre o discurso, mas o bom mesmo é usar uma linguagem simples e de fácil acesso ao entendimento das pessoas.

É fundamental e de extrema importância que haja o profissionalismo dentro das organizações no que se refere a comunicação formal, pois de nada se aproveita tais vocabulários inapropriados quando há uma comunicação informal dentro das organizações, pois levam a um nível baixo de falta de respeito, educação e inconveniência fazendo com que se perca a moralidade, o respeito e a educação entre os funcionários de tais organizações.

Diferentemente de quando você exerce uma comunicação formal em qualquer organização, a eficiência, a melhoria e a qualidade de vida que se tem naquela organização, é sem dúvida de grande aproveitamento para toda aquela organização.

4. CONCLUSÃO

Como seriam as grandes instituições organizacionais sem comunicação e sem feedback no âmbito profissional? Imaginemos que anos e anos se passaram para hoje termos uma linha tênue de raciocínio lógico e que acreditamos ser uma das sete maravilhas do mundo, pena que isso não seja verdade, pois estamos muito longe do que realmente precisamos ser para chegar há um nível verdadeiro de comunicação entre as equipes que compõem tais organizações.

Com o passar do tempo, presenciamos e vivenciamos o chegar da tecnologia nas grandes multinacionais, o que nos rendeu uma abrupta mudança na forma de como iríamos nos comunicar. E realmente, muita coisa mudou, trazendo um novo conceito de comunicação onde horizontes surgiram com o passar dos tempos, e o mundo que conhecemos e vivemos se adequou a essa nova forma de comunicação.

A gigante empresa Google, surgiu em dado momento sem saber ao certo como seria seu futuro, nem de longe imaginavam que seriam os pioneiros nessa mais nova e maravilhosa ideia brilhante de comunicação organizacional entre as equipes de grandes organizações. Mais o fato dessa maravilha, chamada de comunicação ter se reinventado, transformou-se nessa gigantesca empresa que conhecemos hoje chamada de Google.

Contudo, a reflexão realizada neste trabalho, é que em um mundo onde se alardeia que “tudo é informação”, é necessário aprender a enxergar a realidade e pensar a sociedade contemporânea e a comunicação sob uma nova ótica: a do mundo do corporativo.

Pelos estudos realizados, podemos afirmar que há uma grande estratégia de comunicação envolvendo os escritórios do Google, mas que o grande diferencial, de fato, é a qualidade dos profissionais atraídos pela empresa, em parte, justamente, por essas estratégias de comunicação. E, claro, para manter profissionais de alto desempenho, é necessário oferecer uma gama de benefícios interessantes.

No entanto, mesmo em uma análise breve, fica claro que qualquer empresa poderia comprar uma mesa de sinuca e oferecê-la como recreação para seus funcionários. Mas, na prática, isso é uma coisa muito pequena, pois a própria lógica de

produção da sociedade capitalista faz com que os trabalhadores não aproveitem tudo o que têm à sua disposição.

O grande “segredo” do Google para ter um ambiente de trabalho tão atrativo são coisas simples, que qualquer empresa pode ter suportado pela alta qualidade dos processos de persuasão.

A diferença é a forma como a empresa trabalha com isso, o modo como ela transmite ao funcionário o senso de responsabilidade de poder usufruir tudo o que está à disposição dele, mas sem deixar de entregar os resultados esperados pela empresa. Além disso, essa análise, ainda que breve, reforça a discussão da centralidade do trabalho, mostrando que na empresa os processos de comunicação foram incorporados como método de trabalho.

Acreditamos, por fim, que o Google se destaca por seu ambiente de trabalho porque é a empresa que melhor capturou o dinamismo das novas gerações, o modo como essas pessoas gostam de se relacionar, se comunicar e trabalhar, e com que agilidade. E o grande mérito é fazer isso por meio de artifícios simples. No entanto, outras empresas parecem não saber como lidar com esse cenário. Por isso é tão importante sua seleção criteriosa, a fim de garantir que foram escolhidas as pessoas certas para trabalhar nesse novo tipo de ambiente, que pode se tornar cada vez mais comum no mundo do trabalho.

REFERÊNCIAS

GOGONI, R. Onde fica a sede da Google?. In: Mobilion Mídia site parceiro do UOL Tecnologia. 2005-2020. Disponível em: <<http://tecno.net/276055/onde-fica-a-sede-do-google/>> Acesso em: 16/06/2020

CARVALHO, L. Google: história, curiosidades e tudo que você precisa saber sobre a empresa. In: Olhar Digital. Parceiro UOL Tecnologia. 2005-2020. Disponível em: <<http://olhardigital.com.br/noticia/google-historia-curiosidade-e-tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-o-buscador/80732>> Acesso em: 16/06/2020

TECMUNDO, E. Ex-funcionários comentam sobre o lado ruim de trabalhar na google. In: COPYRIGHT-NO ZEBRA NETWORK S.A. 2020. Disponível em: <<http://tecmundo.com.br/google/87523-ex-funcionarios-comentam-lado-ruim-trabalhar-google.htm>> Acesso em: 17/06/2020

FERREIRA, A.C. Aprenda com o Case de Sucesso do Google. In: Blog Peex Brasil. 2018. Disponível em: <<https://blog.peexbrasil.com.br/case-de-sucesso-google/>> Acesso em: 15/06/2020

MONTANO, P. Por dentro da Estrutura Organizacional da Google. In: Academia.edu. 2016. Disponível em: <https://www.academia.edu/23517337/Por_dentro_da_estrutura_organizacional_da_Google> Acesso em: 15/06/2020

FILHO, F.E. Como o Google Motiva Seus Funcionários. In: Jusbrasil. 2016. Disponível em: <<https://fredfilhoconsultoria.jusbrasil.com.br/artigos/121161324/como-o-google-motiva-seus-funcionarios>> Acesso em: 15/06/2020

BENCKE, P. Escritórios do Google oferece qualidade de vida. In: Administradores.com. 2019. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/escritorios-do-google-oferecem-qualidade-de-vida>> Acesso em: 15/06/2020

Projeto Aristóteles: Os segredos do trabalho em equipe. In: Runrun.it. Blog. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>> Acesso em: 17/06/2020

ANTUNES, I. *Aula de Português: encontro e interação*. São Paulo: Parábola, 2003.

CESCA, Cleuza G.Gimenes. *Comunicação Dirigida Escrita na Empresa - teoria e prática*. 2ª ed. São Paulo: Best Seller, 1988.

CHAPEL, R.T. & W.L.Read. *Comunicação Interna na Empresa Moderna*. Trad. Edmond Jorge. Rio de Janeiro: Fórum, 1973.

DAVIS, Keith. NEWSTROM, John W. *Comportamento Humano no Trabalho*. 2º Vol. São Paulo: Pioneira, 1996.

FREITAS, Maria Ester. *Cultura Organizacional*. São Paulo: Editora MaKron Books, 1991.

ZANELLI, J. C. ;BORGES-ANDRADE, J. E. ; BASTOS , A. V . B
.Psicologia, Organização e Trabalho no Brasil.-2ª ed.- Porto Alegre : Artmed , 2014.

ANEXOS



Um dos grandes complexos do Google fica nos Estados Unidos, com mais de 200 mil metros quadrados, de onde saem todos os seus produtos e projetos localizado no Amphitheatre Parkway 1600, em Mountain View, Califórnia EUA.



Larry Page e Sergey Brin são os mentores da gigantesca Google.



Stan, um tiranossauro rex que frequentemente é decorado pelos funcionários da Google.



Complexo Googleplex.



Dentro de uma das unidades da Googleplex



Estilo do design dos escritórios da Googleplex.



Na entrada do campus, o chamado Prédio 43 é o principal, onde é feita a recepção dos visitantes. Há uma grande quantidade de restaurantes, praças de alimentação, quadras de esportes e etc.