



UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
LOGÍSTICA

PROJETO INTEGRADO
A COMUNICAÇÃO ENTRE AS EQUIPES NO
CONTEXTO ORGANIZACIONAL
NUBANK

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2022

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
LOGÍSTICA

PROJETO INTEGRADO
A COMUNICAÇÃO ENTRE AS EQUIPES NO
CONTEXTO ORGANIZACIONAL
NUBANK

MÓDULO CENÁRIOS ORGANIZACIONAIS

COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES - PROFa.
LEONOR CRISTINA BUENO

COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO - PROFa. JULIANA MARQUES
BORSARI

ESTUDANTES:

Adolpho Augusto Ferreira, RA 1012020200097

Afonso Felipe Tavares Galindo, RA 1012021100267

Fábio Teixeira Pereira, RA 1012021100116

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO, 2022

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
3. PROJETO INTEGRADO	4
3.1 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES	4
3.1.1 O TRABALHO EM EQUIPE	4
3.1.2 DIFICULDADES PARA SE TRABALHAR EM EQUIPE	5
3.2 COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO	6
3.2.1 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ESCRITA	9
3.2.2 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ORAL	17
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: COMUNICANDO DE FORMA EFICAZ	20
3.3.1 COMUNICANDO DE FORMA EFICAZ	20
3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	27
4. CONCLUSÃO	28
REFERÊNCIAS	29
ANEXOS	29

1. INTRODUÇÃO

Este Projeto tem o objetivo de analisar a comunicação entre as equipes no contexto organizacional . E com isso, podemos ver que ao longo dos anos, muitas têm sido as mudanças no que se refere à comunicação, nas formas que assume e a importância que esta tem nas relações, quer pessoais, quer profissionais.

Com este projeto vamos observar como uma boa comunicação entre equipes, é um componente fundamental em qualquer organização, fazendo com que todos sigam na mesma direção, sendo fulcral para criar e fortalecer a cultura organizacional da empresa. Por outro lado, quando isso não acontece, fica muito mais difícil alcançar os objetivos organizacionais.

Após discutirmos, optamos por trabalhar com a empresa Nubank. Empresa de banco digital mais utilizada no Brasil, e um dos principais exemplos em comunicação interna transparente, e para isso, realizam dois eventos que envolvem todos os funcionários e servem propósitos similares, apresentando os principais projetos e resultados da empresa.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa que esta equipe utilizou é uma startup brasileira pioneira no segmento de serviços financeiros, atuando como operadora de cartões de crédito e fintech com operações no Brasil, sediada em São Paulo e fundada em 6 de maio de 2013. A empresa Nu Pagamentos S.A. possui sede na Rua Capote Valente, no 39, CEP 05409-000, cidade de São Paulo, Estado de São Paulo e seu CNPJ é 18.236.120/0001-58.

Esta empresa é da área de tecnologia com espírito jovem e inovador que busca desenvolver soluções simples, seguras e digitais para a vida financeira de toda a população. Foi criado com o propósito de combater a baixa bancarização no país, trazendo opções mais acessíveis e desburocratizadas. Portanto, é uma empresa que busca times fortes e diversos e a colaboração entre pessoas é fundamental para isso.

Nubank vê toda a importância da comunicação Interna, e que com ela é possível aprimorar os relacionamentos e aumentar a produtividade, o engajamento e até mesmo os resultados financeiros de uma organização. Acreditando que uma boa comunicação no ambiente profissional evita que informações sejam divulgadas de forma inadequada, o que também contribui para a criatividade e maior facilidade na liderança das equipes.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação eficaz é a primeira área a ser enfatizada dentro de uma organização. Para obter grandes mudanças na organização, é fulcral ter um ambiente agradável para se trabalhar. Assim, é por meio da comunicação que eles transmitem suas idéias e recebem as propostas dos seus colaboradores, fazendo grandes progressos na melhoria do seu desempenho ou no seu próprio desenvolvimento profissional.

3.1.1 O TRABALHO EM EQUIPE

O trabalho em equipe é fundamental para que as empresas atinjam seus objetivos. Como diz o filósofo grego Aristóteles que “o ser humano é um sujeito social que, por sua natureza, precisa pertencer a uma coletividade”. Enquanto humanos, interagir com o próximo é uma necessidade, como na família, nas amizades e também, no ambiente profissional.

Assim, podemos ver que o trabalho em equipe proporciona ao time e à organização melhores resultados, levando em conta que um grupo de pessoas pode desenvolver melhor um projeto de qualidade.

No Nubank a felicidade está estampada no rosto de quem trabalha lá, que é uma combinação de autonomia profissional, agilidade, desafios constantes e um ambiente de trabalho com uma ótima comunicação. Como diz

em uma entrevista a colaboradora Luiza Cipolotti Gurgel, 29 anos, xpeer - customer experience analyst:

“ Logo na entrevista já notei que era o lugar para mim. Todo mundo trabalhando junto, jogando ping pong. Quando entrei e participei da primeira reunião semanal com a equipe inteira do Nubank (quando a gente fica sabendo o que a empresa está fazendo e os planos para o futuro) fiquei abismada com a fácil comunicação, a transparência entre todas as áreas e a ambição de todo mundo ali em dar o melhor de si para um crescimento contínuo e em conjunto. Parece romântico, mas é a mais pura verdade, e até hoje é assim! “

Desta maneira um clima agradável e incentivador pode ser primordial para a relevância na produtividade do colaborador. E, a comunicação ajuda justamente nesse processo, ajudando a criar boas relações entre os funcionários e até mesmo da empresa com os demais setores da sociedade, proporcionando um maior potencial de crescimento, como podemos ver com a empresa Nubank, que cresceu absurdamente em apenas 9 anos.

3.1.2 DIFICULDADES PARA SE TRABALHAR EM EQUIPE

Trabalhar em equipe demanda facilidade de se relacionar com pessoas. Pois, equipes são formadas por pessoas diferentes, e aí se dá a necessidade de saber respeitar e de lidar com as diferenças, o que é fundamental para construir relações saudáveis em um ambiente agradável.

O trabalho em equipe possui diversos desafios, que devem ser trabalhados em cada pessoa, principalmente quando existe uma busca por uma boa comunicação entre todos os colaboradores e a criação de um ambiente saudável, com um bom relacionamento interpessoal, mas isso exige tempo, dedicação e respeito.

Um dos passos mais difíceis para o trabalho em grupo pode ser a confiança, pois é neste momento que você precisa confiar que o seu colega irá trabalhar para entregar um trabalho tão bom quanto você. Outro ponto que também deve ser trabalhado é saber ouvir, o que nem sempre é fácil. Muitas vezes nosso cérebro já está avançado na conversa e temos a impressão que já sabemos o que a pessoa vai falar, e tomamos a infeliz atitude de interromper.

Dessa maneira é importante aprender a escutar e entender o que o outro quer dizer, buscando compreender o ponto de vista do colega.

Dessarte, para que tenhamos um ambiente agradável de trabalho, precisamos entender que as pessoas são diferentes e desenvolvem trabalhos de maneiras diferentes, isso não quer dizer que estejam errados. E, por isso, devemos buscar trabalhar nas dificuldades do trabalho em equipe, solucionando-as, para que seja possível entregar um melhor trabalho, desenvolvendo para que possamos realmente se tornar um profissional colaborativo. Aumentando a efetividade profissional, como também conviver em uma ambiente mais harmonioso. Para que em equipe possamos atingir objetivos em comum, sendo isso o combustível para o crescimento sustentável de uma empresa.

3.2 COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO

A comunicação nas organizações, assim como a sociedade, vivencia os impactos provocados pela revolução digital. Consequentemente, a produção e a veiculação de mensagens organizacionais, segundo Kunsch (2007), também passam por profundas transformações.

Para compreender a evolução da comunicação no ambiente organizacional, advinda da digitalização dos processos e meios, é importante definir, primeiro, o que é comunicação. Para Torquato do Rego (1986), comunicação é um sistema aberto, organizado por: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor. Além desses elementos, Belch & Belch (2008) consideram que feedback e ruídos também fazem parte do processo comunicacional que, geralmente, ocorre sob natureza complexa.

“A comunicação deve ser vista como um processo relacional, sob uma perspectiva global que inclui sujeitos plurais (emissores e receptores), produto, meio, contexto e sua interdependência” (BELISÁRIO, 2014, p.26). Assim, a comunicação enquanto processo, possui atuação não-linear, reformulando a proposta ‘emissor - mensagem - receptor’, uma vez que todas as partes nutrem o fluxo da mensagem, sendo produtores e público do conteúdo

simultaneamente, isto devido ao processo interativo entre sujeitos. Assim, a autora, baseada em França (2012), apresenta a configuração (triangulação) que “leva em conta a comunicação, a interação, entre os sujeitos e entre esses e o texto”

A complexidade da informação ocorre sob diversos fatores como a natureza da mensagem, o meio em que circula e a interpretação do público receptor sobre tal. Empresas se organizam e se desenvolvem por efeito da influência do sistema de comunicação que possuem. De acordo com Kunsch (2007, p. 41), “a comunicação precisa ser considerada não meramente como instrumento ou transmissão de informações, mas como processo social básico e como um fenômeno nas organizações”.

O sistema de comunicação é responsável pelo envio e recebimento de mensagens de três grandes sistemas: ambiente organizacional; sistema ambiental (agrupamento de padrões sociais, culturais, políticos, geográficos, econômicos e do meio ambiente); e sistema competitivo (agrupamento de comportamentos da economia e do mercado), de acordo com Rego (1986). Para cada um desses receptores, a mensagem emitida precisa ser adaptada ao contexto e a ele, conforme abaixo:

Como técnica, a comunicação direciona naturalmente seus estudos para a procura de mensagens adequadas, corretas, oportunas, claras, concisas, precisas, que possam ser assimiladas sem ruídos pelos participantes organizacionais. Para atingir tal meta, a comunicação procurará ajustar seu discurso, estudando as habilidades e disposições das fontes e receptores, a natureza técnica dos canais, a complexidade e/ou simplicidade dos conteúdos, a oportunidade e a regularidade dos fluxos, o tamanho dos grupos (REGO, 1986, p. 16-17).

É crucial que a mensagem se adeque à realidade do produto para que a expectativa do cliente não seja frustrada, desencadeando uma atitude, entendida como avaliação, positiva ou negativa, duradoura e genérica sobre pessoas, objetos, anúncios ou problemas (BARON, 1984). Enquadrar, conforme Reiman (2010), é uma maneira de girar, alterar a visão sobre algo,

ver a partir de outra perspectiva, redefinir uma situação ou colocá-la sob uma luz mais positiva.

A necessidade de uma integração mais estratégica de ferramentas promocionais caminhou em direção ao desenvolvimento dos processos de comunicações integradas de marketing (CIM), que auxiliam empresas a identificar métodos mais apropriados e eficazes para a construção de relacionamentos com os stakeholders - sendo esses os empregados, os fornecedores, os acionistas e a comunidade (MOORE, 1990), ou seja, o público estratégico da organização. Assim, temos a comunicação integrada de marketing.

As comunicações integradas de marketing são um processo estratégico de negócios utilizados para planejar, desenvolver, executar e avaliar programas persuasivos de comunicação de marca coordenados e mensuráveis ao longo do tempo voltados aos consumidores, clientes e clientes em potencial, empregados e parceiros, e outros públicos-alvo relevantes, externos e internos. A meta é gerar tanto retorno financeiro no curto prazo quanto construir uma marca de longo prazo e valor ao stakeholder (SCHULTZ, 2004, p. 8-9 apud BELCH, BELCH, 2008, p. 11).

A integração comentada pela autora e a proposta pela comunicação integrada de marketing, concordam com as exigências - interação, unificação de mensagem, instruções, boa vontade e envolvimento de todos os colaboradores - para que o processo seja efetivo. Essa convergência se dá pela junção da comunicação em caráter institucional, mercadológico, administrativo e interno, que formam o composto da comunicação organizacional, a fim de agregar à comunicação uma função estratégica. Afinal, “as novas configurações do ambiente social global vão exigir das organizações novas posturas, necessitando elas de um planejamento mais apurado da sua comunicação para se relacionar com os públicos, a opinião pública e a sociedade em geral” (KUNSCH, 2007, p.40).

3.2.1 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ESCRITA

O termo marketing, segundo Las Casas (2006), é usado não apenas para ajudar empresas a vender mais, mas também para coordenar qualquer processo de troca. Assim, ferramentas de marketing podem ser usadas em diversas possibilidades, como (1) na análise dos motivos de insatisfação para redesenhar questões relacionadas ao produto de modo a esperar a mudança das crenças e das atitudes do mercado; (2) na busca por maneiras de conectar os benefícios do produto com as necessidades e os interesses das pessoas de modo que desejem a mercadoria; e (3) na mensuração do potencial do mercado e nas formas de atendê-lo da melhor forma. Além destas, conforme o autor, as ferramentas de marketing podem (4) auxiliar em mudanças de produto e de cliente para reativar a demanda de uma mercadoria, adaptando o mesmo conforme tendências e novas práticas; (5) ajustar e promover uma melhor distribuição das demandas; (6) acompanhar as tendências de mercado e, quando preciso, realizar ajustes na mercadoria; (7) ajustar a oferta à demanda; e, (8) reduzir o consumo de uma mercadoria, quando a obtenção do mesmo é condenado pela sociedade/legislação.

O marketing se apresenta como importante ferramenta organizacional que auxilia não apenas no impulsionamento de produtos (entendendo-se aqui a palavra “produto” como bem físico), mas também na busca por alinhamentos aos objetivos organizacionais. “O marketing 21 envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Suprindo necessidades gerando lucro” (KOTLER, 2012, p.3).

A natureza dos serviços, conforme Lovelock (2011), acarreta desafios de marketing distintos, devido ao fato de não se abranger a administração de interface com os clientes. Assim, “os 4 P’s do marketing, da forma como foram desenvolvidos para produtos, não são adequados para lidar com questões decorrentes do marketing de serviços e devem ser adaptados e ampliados” (LOVELOCK, 2011, p. 28). Isto posto, são estabelecidos, então, 7 P’s do marketing.

O composto de marketing, também conceituado na literatura como mix de marketing, consiste em “um conjunto de instrumentos de marketing, táticos e controláveis, que a empresa utiliza para gerar o resultado que pretende conseguir no mercado-alvo” (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002, p.12). Este composto engloba variáveis controláveis chamadas de 4 P's: produto, preço, ponto de venda/prça e promoção. Com relação aos serviços também são estudados: processos, ambiente físico e pessoas totalizando, assim, os 7 P's.

3.2.1.1 Produto

O produto é tido no composto como algo tangível que atende às necessidades básicas dos consumidores, a fim de projetar valor significativo ao público-alvo, indo ao encontro do que o público quer consumir.

Os serviços consistem de um produto principal que atenda à necessidade básica dos consumidores e um leque de elementos de serviços suplementar que reforcem mutuamente as melhorias de valor agregado que ajudarão os clientes a usarem o produto principal de forma mais eficaz (LOVELOCK, 2011, p.29).

Isto posto, serviços atrelados aos produtos agregam na forma como o cliente percebe a mercadoria, possibilitando um maior valor atribuído tanto à experiência da compra quanto da utilização do mesmo. Entretanto, quando mal empregado o serviço, o resultado tende a ser recíproco.

3.2.1.2 Preço

O fator preço, por sua vez, conforme Lovelock (2011, p.31) é altamente dinâmico, “com níveis de preço ajustados ao longo do tempo, de acordo com fatores como tipos de clientes, lugar e hora da entrega, nível de demanda e capacidade disponível”. Esses fatores, quando analisados no contexto mercadológico, alteram a percepção do valor de um serviço. Assim, de acordo com o autor, profissionais de marketing precisam não só estipular preços que o público esteja disposto a pagar, mas também buscam reduzir outros gastos incômodos aos quais os clientes podem incorrer ao usar os serviços. Assim, o

valor do serviço não deve trazer prejuízos financeiros para a organização, mas deve se levar em consideração as despesas que o público pode vir a ter, como deslocamento até o local do serviço, dedicação de seu tempo, além do esforço físico e mental indesejados da experiência e de possíveis exposições sensoriais negativas. Todos os cenários, do ponto de vista da organização e do público, devem ser analisados para a composição do preço.

3.2.1.3 Canais de distribuição

Os canais de distribuição de um serviço consistem na praça. O ponto de venda pode envolver canais físicos e/ou eletrônicos, a depender da natureza do serviço ofertado. O ambiente digital, com a possibilidade de contato, transações, negociações e até mesmo consumo on-line está remodelando a estratégia de distribuição para uma ampla gama de setores, com a ressalva 23 de que o produto principal, na maioria das situações, é distribuído por meio de canais físicos, como agências de Correio, sendo, assim, a distribuição impactada pelo tempo da entrega da prestadora por tal serviço.

O fator tempo com frequência assume grande importância. Agilidade e conveniência de lugar e hora tornaram-se fatores determinantes para uma eficaz distribuição e entrega de serviços, além de gerar muitas oportunidades para novos negócios, se você achar maneiras de economizar o tempo de outras pessoas (LOVELOCK, 2011, p.30)

Dessa forma, os canais de distribuição tendem a ofertar serviços de maneira simplificada, em que as etapas para o consumo sejam instintivas, sem que seja necessário despendar esforço e tempo além do desejado pelo público, dentro das limitações tecnológicas que a organização possui.

Promoção

A promoção do serviço, desempenha três papéis vitais: “prover informações e conselhos necessários, persuadir consumidores-alvo quanto aos méritos de um produto específico e incentivá-los a agir em momentos específicos” (LOVELOCK, 2011, p. 32). No marketing de serviços, a promoção possui uma comunicação educacional. Assim, a organização deve instruir seu público sobre como obtê-lo e seus benefícios. Entretanto, como os serviços são

intangíveis, há como obstáculo o receio do público pela compra do que não pode ser visto e tocado, fazendo com que a promoção do serviço seja interpretada pelo público como arriscada.

A intangibilidade mental representa um problema (e, desse modo, um risco percebido) para clientes que compram pela primeira vez e carecem de exposição anterior a determinado tipo de serviço (LOVELOCK, 2011, p. 32).

Para estabelecer a confiança do público, é necessário que a comunicação impulse a reputação do serviço no mercado, assim como suas credenciais e a experiência do seu corpo profissional. Neste caso, é de suma importância que os funcionários sejam treinados e mantenham uma conduta de tratamento uniforme, refletindo os valores da organização, a fim de dar suporte para as eventuais dúvidas e questões levantadas pelo público. Conforme o autor, “um papel importante das comunicações e promoções de uma empresa de serviços consiste em educar e treinar clientes sobre como utilizar com eficácia seus canais de entrega de serviço” (LOVELOCK, 2011, p. 33).

Processo

Além das funcionalidades dos serviços, é importante analisar o processo. Insumos e produtos operacionais tendem a variar amplamente no contexto mercadológico e, assim, podem tornar a gestão do processo de serviço ao cliente um desafio, conforme elenca Lovelock (2011):

Quando um serviço é entregue pessoalmente e consumido no instante em que é produzido, a ‘montagem final’: (1) ocorre em tempo real; (2) é ‘realizada’ por pessoas diferentes (as quais podem ter habilidades e motivações distintas), com a produção do cliente (que normalmente conhece pouco sobre o serviço), geralmente cercado de outros clientes (que podem ter comportamentos inesperados e mesmo inaceitáveis); e (3) pode contar com operações distribuídas, Às vezes por milhares de pontos ou filiais, como no caso de franquias (LOVELOCK, 2011, p. 33).

A fim de reduzir possíveis divergências da entrega do serviço, o autor apresenta como caminho: “planejar os processos de atendimento ao cliente, adotar procedimentos padronizados, implementar rigorosa gestão da qualidade

do serviço, treinar funcionários com esmero e automatizar tarefas antes executadas por pessoas” (LOVELOCK, 2011, p. 34). A automação das tarefas, entretanto, não pode envolver o todo envolvido no atendimento ao cliente, visto que particularidades de casos, dúvidas e/ou questões exigem tratamento específico, potencializando a experiência do indivíduo com o serviço e a organização.

Ainda no processo dos serviços, é importante conhecer o papel do cliente na coprodução, cooperando com a equipe de atendimento. Isso devido às tecnologias de autosserviço, facilitadas pela internet, telecomunicações e máquinas inteligentes. Entretanto, ainda que o cliente tenha papel no processo, é crucial que as ferramentas que intermediam esse contato sejam projetadas de forma a atender a abertura de chamados com o mínimo de ruídos e com entregabilidade assertiva. Tendo que serviços não podem ser estocados, é crucial o planejamento do processo.

No caso dos serviços, estocar significa deixar clientes esperando no processo!

Portanto, tópicos intimamente relacionados com a gestão do processo de serviços são a gestão do equilíbrio entre oferta e demanda, o planejamento dos sistemas de espera e reservas, das configurações de fila e a gestão da psicologia de espera do cliente (LOVELOCK, 2011, p. 34).

Dessa maneira, organizações precisam conhecer a sazonalidade da busca pelo serviço, de modo a prever a linha de frente necessária ao atendimento.

25 1.3.6 Ambiente físico

Além disso, é necessário planejar o ambiente em que o cliente estará quando for preciso aguardar, de modo que a experiência não seja negativa, influenciando em questões como sinalização, aroma, iluminação e organização do ambiente, além da padronização na identificação dos funcionários e o funcionamento dos equipamentos. “Empresas de serviço precisam gerenciar o servicescape¹ com cuidado, uma vez que cria impacto sobre a satisfação dos clientes e a produtividade dos serviços” (LOVELOCK, 2011, p. 35).

1.3.7 Pessoas

Especialmente no marketing de serviços, o composto “pessoas” é um fator que deve ser destacado, uma vez que clientes “buscam por indicações concretas para avaliar a qualidade e o serviço prestado” (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002, p.14).

“As pessoas compram produtos porque acreditam que eles funcionam. Mas com serviços, as pessoas lidam com quem elas gostam e tendem a adquirir esses serviços porque acreditam que gostarão delas igualmente” (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014. p. 11). Dessa forma, serviços assumem diversas frentes de atuação, sendo, conforme Blois (1974, p. 137), “uma atividade oferecida para venda que produz benefícios e satisfações sem levar a uma mudança física na forma do bem” . Isto posto, no ambiente do marketing, serviços são compreendidos como ações em prol de alavancar os objetivos corporativos e da satisfação das necessidades e/ou desejo dos consumidores.

O ato de consumir é uma das variáveis comportamentais dentro do processo dinâmico de tomada de decisões. É crucial motivar o cliente, ou seja, despertar a necessidade e o desejo de satisfazê-la, a fim de atingir a meta. “A maioria das metas pode ser alcançada por uma série de caminhos, e o objetivo das empresas é convencer os consumidores de que a alternativa que eles oferecem é a melhor oportunidade para concretizar aquela meta” (SOLOMON, 2016, p. 229). Desta forma, o comportamento do consumidor possui correlação com os estímulos internos e externos, as necessidades e as táticas de convencimento dos profissionais do mercado. Os estímulos influenciam, enquanto o processo da tomada de decisão avalia os prós e os contras das diferentes opções de que o mercado dispõe.

Clientes consomem bens tangíveis e serviços intangíveis em suas trocas organizacionais e mercadológicas. Já os serviços são classificados sob diversos critérios por Hillman 2013. Dentre as classes elencadas pelo autor constam:

a) Serviços de consumo: prestados diretamente ao consumidor final, classificados por conveniência (cuja escolha é feita em função da comodidade das pessoas), por escolha deliberada (em que é levado em consideração o mix de marketing, onde há, por meio do comprador, a comparação na relação

custo-benefício), e por especialidade (sendo estes muito específicos, guiados pela expertise de quem comanda este serviço, como é o caso de médicos, advogados e etc, que atuam sob conhecimentos e práticas específicas);

b) Serviços voltados às organizações: podem ser focados em equipamentos; em facilidades; e em consultoria e de orientação em geral;

c) Serviços tangíveis e intangíveis: aqueles que despertam um ou mais dos cinco sentidos, que podem ser vistos, tocados ou cheirados, e os que não podem.

A organização quando se apresenta para o consumidor, segmenta-se em: produção de utilidade tangível (produtos/bens) e intangível (serviços). A utilidade de bens varia conforme a durabilidade do produto em questão sendo um bem não durável ou durável. No entanto, Kon 27 (1999), ao rever conceitos e tipologias sobre as atividades de serviços, destaca que, ao contrário da forma que se pode classificar e mensurar a produção de produtos, os serviços, por serem muitas vezes invisíveis, apresentam a dificuldade de captação em termos monetários, ainda que em economias competitivas e amplamente monetizadas. Conforme a autora, dessa forma “permanece um montante não definido de valor não registrado nos dados existentes sobre o Produto Nacional Bruto dos países e permanece a falta de definição sobre a fronteira de atuação de certos serviços” (KON, 1999, p. 71).

Ainda sem garantir que toda amostra de serviços esteja contemplada no Produto Interno Bruto (PIB), no Brasil, dados do Banco Mundial, levantados por Lovelock e Gummesson (2011), mostram que a exportação de serviços excedeu a exportação de bens em 2008. Segundo eles, os subsetores que mais participaram da exportação de serviços foram: os serviços empresariais, profissionais e técnicos; as viagens internacionais e os transportes, esses, conforme análise dos autores, responderam por 80% das receitas de serviços. Entretanto, no mesmo período em que a exportação aumentou, a importação cresceu a um ritmo inferior ao das importações de bens, sendo 27,9% contra 42,6%.

Serviços caracterizam o intercâmbio de valor entre vendedor e comprador em um mercado, são, então, atividades econômicas que buscam o êxito na troca de valor entre as partes envolvidas no processo.

São atividades econômicas que uma parte oferece a outra. Geralmente baseadas no tempo, seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados, objetos ou outros ativos pelos quais os compradores têm responsabilidade. [...] Como troca de dinheiro, tempo e esforço. Os consumidores e serviços esperam receber o valor do acesso a bens, mão de obra, habilidades profissionais, instalações, redes e sistemas, mas eles não costumam deter a propriedade de qualquer um dos elementos físicos envolvidos (LOVELOCK; GUMMESSON, 2011, p.21).

A fim de estruturar a organização com foco nos clientes, é preciso compreender os estágios da excelência dos serviços que colaboram com a construção da competência da equipe responsável, gerenciamento do desempenho, equilíbrio dos custos, assim como a qualidade e o atendimento.

O primeiro estágio é interno, a empresa estabelece requisitos de satisfação e de infraestrutura dos processos e canais, analisados por Dantas (2018, p. 30) como “concentração de custos e em lidar com solicitações de serviços de rotina”. Já o segundo estágio, é guiado pela oferta de serviços que a organização acredita serem de qualidade para o consumo do público, esperando, assim, feedback sobre os mesmos para aperfeiçoamentos. No terceiro estágio, tem-se como foco o relacionamento com o cliente, diminuindo a atenção dos produtos e canais, e transferindo para a integração de informações sobre o público. Por fim, no quarto estágio, “a empresa atinge seu ponto de excelência, em que processos internos estão alinhados em torno da satisfação dos clientes” (DANTAS, 2018, p. 30), assim, a organização prioriza a fidelização de seus clientes, por meio da oferta dos melhores serviços em sua categoria no mercado, sendo então referência.

Para alcançar a eficácia e a eficiência dos serviços é preciso lembrar que serviços não podem ser tocados, prestados pela metade e estocados. Além disso são heterogêneos, “como os serviços são percebidos pelos que os consomem, não se pode dar o mesmo tratamento a todos, os serviços são

heterogêneos, adequados quase a cada indivíduo” (DANTAS, 2018, p.12). Assim, os serviços não podem ser padronizados em seu todo, implicando que a equipe responsável seja treinada e preparada para diversas frentes de atuação.

A integração dos serviços com os clientes muitas vezes ocorre de forma direta com funcionários. Assim, é imprescindível que a equipe seja selecionada com base nas habilidades e atitudes equiparadas com os objetivos organizacionais e, após isso, treinada e motivada na realização de suas tarefas. As pessoas envolvidas na organização interagem com os clientes de forma a oferecer soluções.

3.2.2 EFICÁCIA NA COMUNICAÇÃO ORAL

A partir da Revolução Industrial do século XIX e com o aumento da industrialização, passaram a ocorrer grandes transformações nos meios e processos das organizações, conforme Kunsch:

[...] faz com que empresas, até hoje, criem formas de se comunicar com o público interno, por meio de publicações dirigidas especialmente aos empregados, e com o público externo, por meio de publicações centradas na divulgação dos produtos, diante da concorrência que se expande e dos novos processos de comercialização que se estabelecem (KUNSCH, 2006, p. 24).

A evolução da comunicação no ambiente corporativo, resultou na inclusão dos processos na era digital da comunicação, na qual áreas de conhecimento e de produção de informações estão cada vez mais integradas. A autora afirma que, na sociedade atual, as organizações precisam fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, tais como planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. “Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, meramente táticas, para resolver questões, gerenciar crises e gerir produtos, sem uma conexão permanente, bem pensada, com a análise ambiental e as necessidades do público” (KUNSCH, 2006, p. 25).

As novas configurações do ambiente social global são procedentes do surgimento da internet, dos softwares e das interfaces decorrentes do desdobramento tecnológico. “As tecnologias digitais surgiram, então, como a infraestrutura do ciberespaço, novo espaço de comunicação, de sociabilidade, de organização e de transação, mas também novo mercado da informação e conhecimento” (LÉVY, 1999, p. 32).

O modelo de Comunicação Digital Integrada, apresentado por Saad (2009), ilustra como a comunicação digital se tornou um canal estratégico utilizado pelo ambiente corporativo como meio de contato e relacionamento com seu público. Para Kunsch (2009), o processo de comunicação estratégica ocorre por meio da avaliação de cada composto comunicacional, previsto por três grandes vertentes da comunicação integrada: a comunicação interna, a comunicação mercadológica e a comunicação institucional.

Após a etapa de análise, a comunicação digital integrada pode ser fundamentada pela corporação, por meio do uso das redes de conexões promovidas pelas tecnologias digitais de informação e comunicação, ou seja, por todo e qualquer tipo de distribuição de conteúdo realizado por meio da internet. Dessa forma, tem-se na comunicação digital um processo interativo com o público.

A comunicação digital apresenta-se como um processo comunicativo em rede e interativo. Neste, a distinção entre emissor e receptor é substituída por uma interação de fluxos informativos entre os internautas e as redes, resultante de uma navegação única e individual que cria um rizomático processo comunicativo entre arquiteturas informativas (site, blog, comunidades virtuais etc.), conteúdos e pessoas (DI FELICE, 2008, p. 44). A comunicação digital se tornou, portanto, um canal estratégico utilizado pelo ambiente organizacional como meio de contato e relacionamento com seu público e que, segundo Saad (2009), deve estar de acordo com o plano de comunicação integrada definido pela empresa. Assim, a Internet permite que corporações explorem diversos espaços de fala e posicionamento, porém é necessário que a organização tenha consciência estratégica das justificativas que fundamentam a escolha pelo uso dos ambientes e canais digitais que querem ou já possuem, tendo serviços integrados.

As organizações têm de se valer de serviços integrados nessa área, pautando-se por políticas que privilegiem o estabelecimento de canais de comunicação com os públicos vinculados. A abertura de fontes e a transparência das ações são fundamentais para que as organizações possam se relacionar com a sociedade e contribuir para a construção da cidadania na perspectiva da responsabilidade social (KUNSCH, 2003, p. 90).

A digitalização dos sistemas de comunicação implica em séries de cuidados que devem ser reforçados, uma vez que a interação organizacional com o público interno e externo tem como características a rapidez do envio e do recebimento da mensagem. É importante que o diálogo seja claro e transparente para que os ruídos comunicacionais sejam reduzidos. Kunsch (2007, p.44) adiciona ao entendimento que “a comunicação digital ocupa um espaço de destaque na convergência midiática pelo poder de interatividade que possui nos relacionamentos institucionais e mercadológicos com os públicos e a opinião pública”. Assim, a comunicação organizacional digital passa a contar não só com fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor, feedbacks e ruídos, mas, também, com a experiência 20 compartilhada do usuário-consumidor com a corporação, diferenciando a produção de conteúdos nos canais comunicacionais.

Os territórios digitais cada dia mais presentes em nosso cotidiano tiraram o poder da empresa como produtora de conteúdo. As características tecnológicas, as interações entre homem e máquina, enfraqueceram a diferenciação analógica entre emissor e receptor. Neste quadro, a empresa é mais um importante produtor de conteúdo no âmbito de uma rede de protagonistas que contrapõem o tempo todas as suas interpretações a respeito de praticamente todos os temas que antes eram propostos e discutidos apenas nas salas das direções organizacionais. [...] Outro aspecto está ligado à produção de parte das ações de comunicação organizacional por robôs e por pessoas (NASSAR, 2006, p. 37).

Assim, a tecnologia somada à comunicação organizacional não só intermedia o contato entre as partes mas, proporciona canais de troca de mensagens e informações onde receptor e emissor performam como produtores de conteúdos, como uma comunidade virtual, em que Costa (2005)

supõe a existência de um grupo que participa interativamente em torno de ideias compartilhadas para atingir diversos fins.

3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: COMUNICANDO DE FORMA EFICAZ

3.3.1 COMUNICANDO DE FORMA EFICAZ

Tópico 1: Construindo relações com a comunicação eficaz

Para que a comunicação “funcione”, ela precisa ser eficaz, ou seja, o que o emissor deseja comunicar precisa ser entendido pelo receptor corretamente.

Mas a comunicação por si só não representa uma garantia de sucesso, afinal o emissor (quem envia uma mensagem) pode falar algo mal interpretado pelo receptor (quem recebe a mensagem) e, nesse caso, a comunicação não traz o resultado esperado (o entendimento), gerando o chamado ruído.

Um ponto essencial é ter atenção ao receptor da mensagem. Por exemplo, quando você tiver que explicar algo específico da sua área de atuação para uma pessoa leiga, evite o uso de termos técnicos — o que para você pode parecer simples para um leigo pode soar complexo. Um erro comum é considerar que a comunicação envolve apenas o que é falado, mas você já pensou na forma como a mensagem é transmitida? Dois diálogos acontecem em todas as conversas, um usa as palavras e o outro o tom de voz. Às vezes os dois combinam, mas muitas vezes não.

Exemplo: Quando você pergunta a alguém “como está?”, e recebe a resposta “bem”, você não se baseia somente na palavra “bem” para saber como a outra pessoa se sente. Você analisa o tom de voz para saber se a pessoa realmente está bem ou se está deprimida, ansiosa, animada ou sentindo qualquer outra emoção.

Comunique-se de forma que o outro entenda o que você está dizendo e certifique-se disso quantas vezes forem necessárias.

Você ouve as pessoas ao seu redor?, geralmente estamos focados no que queremos dizer, avaliando a pessoa que fala e o que ela está dizendo, distraídos com outras coisas que temos a fazer em vez de ouvi-la. Ouvir é um dos pontos mais importantes da comunicação, pois pode fortalecer ou destruir relacionamentos. Para valorizar o outro e respondê-lo de forma adequada, é preciso ouvir. O primeiro passo para ser um bom ouvinte é estar presente. Isso requer total atenção à pessoa que está falando. Quando você está de fato presente, é possível ouvir o que o outro diz e reconhecer essa fala.

Para ouvir é preciso diminuir o ritmo, prestar atenção, ser e estar presente e conectar-se com as pessoas. Sendo um bom ouvinte, você perceberá rapidamente como os seus relacionamentos vão avançar para um nível mais profundo.

“O PODER DAS PERGUNTAS”: Em algumas profissões, aprender a perguntar é uma das primeiras lições. Mas infelizmente nem todos dão valor às perguntas. Talvez você não faça perguntas por diversos motivos, seja por formação pessoal – “deixa de ser enxerido” é o que foi ensinado a uma geração inteira –, timidez ou por não perceber que a pergunta certa no momento correto pode ser a chave para resolver um conflito.

Para fazer as perguntas corretas, primeiro você deve ser um excelente ouvinte. Em segundo lugar, deve ter a humildade de reconhecer que não sabe algo e perguntar. Você não imagina como fazer perguntas pode abrir portas. Perguntar ajuda no aprendizado e melhora o vínculo interpessoal. Mas, atenção, somente perguntar não é o único fator que influencia uma boa conversa. É preciso atentar-se: ao tom da voz; ao tipo de pergunta; à sequência da pergunta; à formulação; à linguagem corporal.

Comunicação é uma habilidade essencial a ser desenvolvida, pois está presente em todos os aspectos da vida. Uma comunicação eficaz abre portas, cria oportunidades, é a chave para a resolução de conflitos e para o sucesso nas negociações.

Não se trata apenas de falar bem, ter uma redação apurada ou uma boa oratória, mas sim saber se expressar e fazer-se entender. Além disso, é fundamental ser capaz de ouvir, entender e aprender com o outro.

Tópico 2: Diálogo e o poder de uma boa conversa

O papel do diálogo é aproximar pessoas, criar pontes, derrubar muros e abrir portas. O diálogo regenera as relações humanas, e, para isso, não há aplicativo ou tecnologia que substitua uma boa conversa olho no olho.

Há vários tipos de conversa, como o debate, a discussão e o diálogo. No debate existe a preparação dos argumentos. Um exemplo são os debates realizados pelos candidatos nas eleições. Já a discussão, geralmente associada a uma briga ou uma conversa mais ríspida, é na verdade uma conversa que, a partir das divergências, busca o melhor entendimento ou solução sobre o tema.

E o diálogo? Esse tipo é o mais especial. É aquela conversa que não exige uma preparação de argumentos ou defesa de posições. Talvez você tenha na memória a lembrança de seus pais ou avós sentados no fim da tarde conversando com os vizinhos, principalmente nas cidades do interior. Ou então você já tenha vivido a experiência de receber uma mensagem de um amigo com a simples redação “estou precisando conversar”.

O diálogo requer envolvimento, empatia e atenção. É sobre reconhecer suas crenças, valores, princípios e reconhecer esses elementos no outro. Não cabe no diálogo a imposição de seus julgamentos. Assim como não cabe desqualificar aquilo que o outro diz. Isso não quer dizer que você tenha de concordar com tudo, mas entender o significado do que é dito a você. Outro elemento no diálogo é a humildade. Quando o outro fala, nem sempre ele está pedindo a sua opinião ou conselho. Saiba reconhecer que pode ser apenas um desabafo.

Por exemplo, se uma pessoa em situação de rua pede algo dizendo que está com fome, será que é correto, com base nas nossas crenças, automaticamente pensarmos que aquela pessoa está mentindo? Infelizmente, temos o costume de fazer julgamentos. Se alguém diz que está com fome é porque provavelmente está com fome mesmo. Se alguém diz que se sente preterido, é porque talvez de fato não se sinta valorizado.

O diálogo faz parte da nossa essência humana e, por isso, deve ser estimulado e aprimorado todos os dias.

Tópico 3: Comunicação eficaz escrita: a importância da mensagem

A comunicação escrita é uma das mais importantes e arriscadas, afinal você não consegue colocar uma entonação no que está dizendo, o que significa que a chance de ser mal interpretado(a) é maior. Associado a isso, escrever bem é um requisito para qualquer vaga no mercado de trabalho, independentemente da sua área de atuação. No mercado de trabalho, o que você escreve torna-se um documento, e algo pode ter efeito negativo em razão de um erro nesse processo de comunicação.

Por isso, precisamos conhecer os principais elementos que compõem a comunicação eficaz escrita:

1. **Narração:** é o texto narrativo que reproduz uma situação. É a principal técnica da literatura (contos, poemas, fábulas, romances), por exemplo.
2. **Argumentação:** nessa técnica você deve defender um ponto de vista. Além da coerência textual, esse texto deve usar referências bibliográficas, dados e estudos científicos. Nessa categoria incluem-se, por exemplo, fases de processos seletivos para vagas no mercado de trabalho, defendendo um projeto a ser implantado na empresa ou na universidade.
3. **Relato:** é o texto com o objetivo de documentar um fato, uma experiência ou percepções. Quando alguém solicitar que você faça a ata de uma reunião ou o relatório de um trabalho, será o relato o tipo de texto adequado.
4. **Exposição:** o texto expositivo é usado principalmente para fins acadêmicos. Dentro desse gênero estão as regras e normas de formatação e estilo a serem

seguidas. O texto expositivo deve ser construído com a finalidade de divulgação do conhecimento em determinada área, por exemplo: monografia, TCC, artigos científicos, teses acadêmicas e materiais didáticos.

5. Descrição: dependendo da sua área de estudos, esse texto fará parte do seu cotidiano. É o texto que prescreve receitas, por exemplo. Outro objetivo dessa modalidade textual é a criação de manuais, regras, leis, orientações e instruções normativas.

Se você precisa enviar um e-mail, escrever um artigo ou qualquer outro texto, a estrutura geral será basicamente a mesma: introdução, desenvolvimento e conclusão.

Um texto bem escrito merece uma boa formatação e uma excelente apresentação visual. Além disso, para as apresentações ou textos com recursos visuais, analise o seu público e use o bom gosto.

A revisão ortográfica é requisito de qualquer texto. Muitas vezes, uma simples troca de letras pode alterar não só o sentido da palavra, mas de toda a frase. O que na correspondência particular seria apenas um lapso de digitação pode ter repercussões indesejáveis quando ocorre em um texto empresarial ou acadêmico.

Mesmo com todos os recursos tecnológicos, o ideal é que você tenha um amplo conhecimento da gramática e ortografia. Se você tiver de escrever um texto no papel, não poderá contar com o corretor de texto dos editores eletrônicos. Tenha sempre à mão um dicionário atualizado para consultas rápidas, mas há também as opções de dicionários online.

Apenas ler um texto não é suficiente, é preciso interpretá-lo corretamente. Por isso, vamos conhecer algumas habilidades essenciais para a interpretação correta de textos que ajudarão você em toda a sua vida, desde a interpretação de uma notícia até a redação de um texto. Primeiro de tudo, você deve separar fato de opinião. Ao ler um texto, talvez você encontre palavras que desconheça e corra para buscar o significado delas. Entretanto, o texto é construído com base em um contexto, ou seja, o conjunto de palavras que demonstra uma ideia.

Exemplo: no texto: “Maria machucou o joelho jogando futebol e terá de fazer uma cirurgia na próxima semana”. Seria correto dizer que Maria joga futebol e terá de fazer uma cirurgia? Não. Maria joga futebol, mas essa não é a causa da cirurgia. A causa é o machucado no joelho e a consequência é a cirurgia.

A última habilidade é distinguir no texto a causa e a consequência como visto no exemplo acima.

Agora que você já sabe o poder do texto na comunicação, invista na leitura. Só escreve bem quem lê bem!

Tópico 4: Comunicação virtual

Entre os principais meios de comunicação virtual, estão as redes sociais como Twitter, LinkedIn, Instagram, Facebook, entre outras.

O LinkedIn é uma rede social profissional utilizada por recrutadores para atrair talentos ou para empresas líderes divulgarem os seus posicionamentos sobre o mercado de trabalho e principalmente fazer network. Por se tratar de uma rede profissional, ela tem como foco criar conexões que permitam o seu desenvolvimento e aprimoramento de conhecimentos seguindo e interagindo com profissionais e empresas em que você gostaria de trabalhar, por exemplo.

Já o Instagram é uma rede essencialmente visual cujo objetivo é divulgar fotos (pessoais, da família, dos amigos) e compartilhar momentos importantes para você com a sua rede de contatos. Então, fica evidente que uma postagem planejada para o Instagram não seria adequada para o LinkedIn, não é mesmo?

Todos esses meios de comunicação são importantes e usuais, mas lembre-se de que tudo que é escrito online fica registrado e documentado. Por isso, é fundamental ter atenção à linguagem utilizada em cada um deles e com cada um dos receptores.

É fundamental que as redes sociais e as ferramentas de comunicação agreguem valor à sua vida, mesmo que seja como um hobby, mas elas precisam proporcionar alegria, diversão, distração, conteúdo, contato com

pessoas queridas e muito mais. Outro ponto de atenção é quanto ao conteúdo compartilhado, os dados que ficam disponíveis, as informações pessoais, etc. É importante ter atenção para não expor informações que possam prejudicar você nem outras pessoas. Porque, além de evitar que essas ferramentas lhe tragam tristezas, é necessário também evitar que você seja o agente causador de mal-estar nos outros. Por isso, é fundamental usar as redes sociais com sabedoria. Elas podem ser grandes aliadas na comunicação virtual, mas não podem substituir integralmente um bom diálogo presencial.

Outro ponto relevante para uma comunicação eficaz e confiável é ter atenção ao que você compartilha nas redes, evite as informações em que não é possível identificar a fonte ou checar os dados. Se você usa e-mail corporativo, essa comunicação é propriedade da empresa em que você trabalha, portanto, fazer um backup desse material é ilegal. Se você está se preparando para ser um profissional liberal, comece a organizar as informações sobre sua profissão, tais como possíveis fornecedores e clientes, materiais informativos, normas técnicas e legislação que rege o setor em que você atuará. Mas se você tem uma empresa ou está iniciando um negócio, existe regimento próprio para a guarda de documentos contábeis, fiscais, licenças e documentos legais.

Exemplo: em um local de trabalho dominado por respostas rápidas por meio de mensagens de texto e e-mail, os detalhes se perdem. Responder “sim” a uma série de perguntas em um e-mail não deixa as coisas claras. Responder “OK” quando perguntado se você pode revisar um documento não aborda a questão de onde o documento reside. Ou até mesmo que tipo de revisão é necessária ou quando as edições precisam ser retornadas.

Solução: torne as solicitações de e-mail claras e detalhadas e torne as respostas completas e abrangentes. Antes de pressionar “Enviar”, pergunte-se:

Eu respondi a cada pergunta na íntegra?

O destinatário terá alguma dúvida pendente depois de ler meu e-mail?

Agilizar a comunicação e não travar atividades é uma das tarefas dos líderes. No fim do mês, ao gerar os relatórios e executar a análise de rendimento, você

verá que o tempo perdido na correção de tarefas não bem comunicadas jogam fora investimentos e horas destinadas a novos clientes.

A comunicação é um privilégio do ser humano. Ela nos permite resolver conflitos, fazer amigos, conhecer pessoas, crescer profissionalmente e nos desenvolver como pessoas. A comunicação eficaz envolve saber ouvir, falar, escrever, ler e interpretar, mas pode ir além disso: pode incluir analisar sinais, comportamentos e observar as entrelinhas. Comunicar-se é um aprendizado constante.

3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

Neste vídeo abordamos sobre a comunicação e a importância de uma comunicação afetiva o que requer disposição para buscar entender e valorizar o verdadeiro significado contido no discurso do outro. Por isso, ouvir vem antes do falar, pois mantendo uma boa comunicação é possível ter uma melhor interação efetiva com seus colegas e os mantêm informados e conectados entre si, obtendo melhores resultados.

https://youtu.be/7pjdCtDEG_g

4. CONCLUSÃO

Com a colaboração da Equipe, finalizamos o Projeto Integrado, seguindo as diretrizes estabelecidas. Ao decorrer do trabalho, ao analisar sobre comunicação, entendemos melhor a importância dentro de uma empresa, como também na vida pessoal. E, que por meio da comunicação, as empresas podem ter grandes progressos e seus colaboradores melhores desempenho e melhorias no desenvolvimento profissional, buscando trazer sempre grandes

resultados. Assim, com o desenvolvimento do presente trabalho, nos possibilitou uma melhor análise sobre toda a importância da comunicação no contexto organizacional. Sendo, todo o processo muito importante e de grande impacto para empresa, o que é extremamente importante para que seus objetivos continuem sendo concretizados.

REFERÊNCIAS

Sobre nós. Nubank, 2020. Disponível em: <<https://nubank.com.br/sobre-nos/>>. Acesso em: 17 de jun. 2022.

Como é trabalhar no inovador Nubank, segundo 10 funcionários. EXAME, 2016. Disponível em: <https://exame.com/carreira/como-e-trabalhar-no-inovador-nubank-segundo-10-funcionarios/>. Acesso em: 17 de jun. 2022.

https://bdm.unb.br/bitstream/10483/26087/1/2019_MarianaMacriniNeryDeOliveira_tcc.pdf Acesso em: 20 de jun. 2022.