

Comunicação interna: estudo de caso em uma empresa da área de e-commerce

Internal communication: Case study about an e-commerce company

Comunicación interna: Caso práctico en una empresa de comercio electrónico

Beatriz Correia da Silva¹

beatriz.silva236@fatec.gov.br

Priscila de Paiva Correa¹

priscila.correa5@fatec.sp.gov.br

Lea da Paz Silva¹

lea.silva3@fatec.sp.gov.br

Maria Helena Veloso Salgado¹

maria.salgado@fatec.sp.gov.br

Palavras-chave:

Comunicação.
Comunicação não violenta (CNV).
Dinâmica de equipe.
Produtividade.

Keywords:

Communication.
Nonviolent communication (NVC).
Team dynamics.
Productivity.

Palabras clave:

Comunicación.
Comunicación no violenta (CNV).
Dinámicas de equipo.
Productividad.

Apresentado em:

05 dezembro, 2024

Evento:

7º EnGeTec

Local do evento:

Fatec Zona Leste

Avaliadores:

José Carlos Hoelz
Valéria Rufino Maiellaro



Resumo:

O presente trabalho estuda uma empresa atacadista de acessórios femininos online, focando na importância da comunicação interna e da dinâmica de equipe, especialmente em um ambiente onde o diálogo é imprescindível para a realização das tarefas e como a falta de clareza na transmissão de informações pode impactar negativamente o bem-estar e a produtividade, gerando estresse e dificultando a harmonia grupal. A pesquisa busca responder à questão sobre as dificuldades na comunicação entre a equipe e a gestão, ressaltando que uma comunicação eficaz é fundamental para um ambiente colaborativo e eficiente. Utilizando técnicas de Comunicação não violenta, o objetivo é melhorar o clima organizacional e os processos internos, visando não apenas o aprimoramento da dinâmica da equipe, mas também o aumento do faturamento da empresa. A metodologia inclui revisões bibliográficas e um estudo de caso, com coleta de dados por meio de questionários direcionados às funcionárias e entrevistas com a gestora. Este trabalho justifica-se pela necessidade de criar um ambiente de trabalho onde os conflitos sejam minimizados por meio de uma comunicação mais clara e compreensível.

Abstract:

The present work studies a wholesale company of women's accessories online, focusing on the importance of internal communication and team dynamics, especially in an environment where dialogue is essential for the accomplishment of tasks. The study presents how the lack of clarity in the transmission of information can negatively impact well-being and productivity, generating stress and hindering group harmony. The survey seeks to answer the question about the difficulties in communication between the team and management, emphasizing that effective communication is essential for a collaborative and efficient environment. Using Nonviolent Communication techniques, the objective is to improve the organizational climate and internal processes, aiming not only to improve the team's dynamics, but also to increase the company's revenue. The methodology includes bibliographic reviews and a case study, with data collection through questionnaires directed to employees and interviews with the manager. This work is justified by the need to create a work environment where conflicts are minimized through clearer and more understandable communication.

Resumen:

El presente trabajo estudia una empresa mayorista de accesorios de mujer online, centrándose en la importancia de la comunicación interna y la dinámica de equipo, especialmente en un entorno donde el diálogo es esencial para la realización de las tareas. El estudio presenta cómo la falta de claridad en la transmisión de información puede impactar negativamente en el bienestar y la productividad, generando estrés y dificultando la armonía del grupo. La encuesta busca responder a la pregunta sobre las dificultades en la comunicación entre el equipo y la gerencia, enfatizando que la comunicación efectiva es esencial para un ambiente colaborativo y eficiente. Utilizando técnicas de Comunicación No Violenta, el objetivo es mejorar el clima organizacional y los procesos internos, apuntando no solo a mejorar la dinámica del equipo, sino también a aumentar los ingresos de la empresa. La metodología incluye revisiones bibliográficas y un estudio de caso, con recolección de datos a través de cuestionarios dirigidos a los empleados y entrevistas con el gerente. Este trabajo se justifica por la necesidad de crear un ambiente de trabajo donde se minimicen los conflictos a través de una comunicación más clara y comprensible.

¹ Faculdade de Tecnologia da Zona Leste | Fatec Zona Leste

1. Introdução

O presente trabalho é sobre uma empresa atacadista de acessórios femininos online, que mais do que as vendas têm objetivo de auxiliar outras mulheres a realizarem seus sonhos, para isto conta com uma equipe composta exclusivamente por mulheres. Por vezes nas organizações há falta de clareza na transmissão de informações, e isto gera diversos problemas que afetam o bem-estar e produtividade no âmbito de trabalho.

O estresse causado pela comunicação ineficaz compromete não somente o desempenho individual como também a harmonia do grupo, originando-se a seguinte questão: por que há dificuldade na transmissão de informações entre a equipe e a gestão? O entendimento sobre este questionamento é essencial para promover um local de trabalho mais colaborativo e eficiente, contribuindo para o sucesso da empresa.

Com isto surge uma questão crucial sobre a importância da comunicação interna e a dinâmica de equipe. Diante deste cenário empresarial citado acima, cresce a necessidade de passar e receber informações, para que as tarefas sejam feitas corretamente e de forma eficiente, pois em uma empresa a conversa é necessária para que haja maior rendimento.

Esse estudo tem como objetivo geral analisar o que causa a falta de clareza, e encontrar através das técnicas da Comunicação não violenta maneiras melhorar a comunicação e clima organizacional, para que haja progresso nos processos da empresa, fazendo com que assim, além de trazer avanços na dinâmica da equipe com a melhora na comunicação, isso possa também reverter em melhorias no faturamento da empresa.

A escolha do tema justifica-se pela necessidade de promover um âmbito de trabalho onde os confrontos são evitados, à medida que a comunicação se torna mais compreensível, minimizando assim o desgaste causado pelas situações geradas a partir inexatidão das informações transmitidas, a empresa consiga obter melhores resultados.

A metodologia utilizada para a obtenção e análise dos dados será executada através de revisões bibliográficas e o método de estudo de caso. As informações deste estudo serão coletadas por meio de questionários aplicados às funcionárias e entrevistas com a gestora, para maior profundidade acerca das informações apuradas.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Comunicação

A comunicação é uma competência essencial que está presente em todos os aspectos da nossa existência. Na sua essência, ela representa o processo de troca de informações, conceitos e emoções. A comunicação transcende as palavras; engloba gestos, expressões faciais e até o silêncio. É por meio dela que estabelecemos relações, trocamos experiências e estabelecemos vínculos significativos.

Segundo Arthur R. Pell (2021, p. 9): “*Atualmente*, a comunicação — o que dizemos e como o dizemos — é um *factor* importante para decidir se vencemos ou falhamos. Os grandes líderes da governação, da indústria e da educação são todos hábeis na capacidade de comunicar eficazmente com os outros”, ou seja, grande parte das pessoas consideradas bem-sucedidas, possuem grande facilidade em se comunicar.

“Diversos conflitos são causados por muitas vezes por conta da falta de clareza na comunicação”, conforme Dale Carnegie (2021, p. 13) e isto afeta tanto as relações do cotidiano, da vida pessoal de cada pessoa, quanto as relações profissionais, onde a comunicação tende a ter uma importância ainda

maior por se tratar de ganhos e perdas monetárias e muitas vezes de valores imateriais, como a realização de um sonho, por exemplo.

2.2 A Obstáculos na comunicação

A comunicação é essencial para a interação humana, tendo surgido com os primeiros hominídeos que empregavam gestos e sons para comunicar informações. Ao longo do tempo, a linguagem falada emergiu como um meio de comunicação mais sofisticado e eficiente, facilitando a troca de ideias e vivências.

Com o surgimento da internet e das redes sociais, a comunicação se tornou veloz e global. Esta nova era apresentou desafios ligados à desinformação e à superficialidade nas interações, destacando a demanda por métodos de comunicação interpessoal mais eficientes.

Por conta disso, a comunicação não é livre de obstáculos. Diferenças culturais, barreiras linguísticas e preconceitos podem impedir a comunicação eficaz de informações. Ademais, na era digital, frequentemente nos deparamos com mensagens breves e superficiais que podem resultar em interpretações equivocadas. É fundamental estarmos atentos a esses desafios para aprimorar nossa habilidade de estabelecer uma conexão autêntica com os demais.

2.3 Princípios da CNV

Neste cenário, a Comunicação não violenta (CNV), desenvolvida por Marshall Rosenberg nos anos 1960, surge. A CNV é um método que busca aprimorar as interações humanas através da empatia e do entendimento recíproco. Ela sustenta-se na manifestação sincera de sentimentos e necessidades, sem a necessidade de julgamentos ou críticas. A prática da CNV cria um cenário onde as pessoas se sentem escutadas e respeitadas, auxiliando na resolução de conflitos de forma pacífica.

De acordo com Marcelo L. Pelizzoli (2012, p. 2) “a CNV é a tomada de consciência de nossas necessidades, nossa humanidade, nossa capacidade de conexão e nossa capacidade de comunicação, para além de qualquer linguagem rebuscada ou especulações gramaticais e lógicas”.

A CNV tem sido cada vez mais adotada por indivíduos, organizações e até mesmo governos como uma abordagem eficaz para resolver conflitos interpessoais e promover uma cultura de paz. Ela tem demonstrado ser uma poderosa ferramenta para transformar as interações humanas em todos os níveis.

No livro comunicação não violenta, Marshall Rosenberg afirma (2006, p. 21&22):

A CNV se baseia em habilidades de linguagem e comunicação que fortalecem a capacidade de continuarmos humanos, mesmo em condições adversas. Ela não tem nada de novo: tudo que foi integrado à CNV já era conhecido havia séculos. O objetivo é nos lembrar do que já sabemos de como nós, humanos, deveríamos nos relacionar uns com os outros e nos ajudar a viver de modo que se manifeste concretamente esse conhecimento. A CNV nos ajuda a reformular a maneira pela qual nos expressamos e ouvimos os outros. Nossas palavras, em vez de serem reações repetitivas e automáticas, tornam-se respostas conscientes, firmemente baseadas na consciência do que estamos percebendo, sentindo e desejando. Somos levados a nos expressar com honestidade e clareza, ao mesmo tempo que damos aos outros uma atenção respeitosa e empática. Em toda troca, acabamos escutando nossas necessidades mais profundas e as dos outros. A CNV nos ensina a observarmos cuidadosamente (e sermos capazes de identificar) os comportamentos e as condições que estão nos afetando. Aprendemos a identificar e a articular claramente o que de fato desejamos em determinada situação. A forma é simples, mas profundamente transformadora.

O processo da CNV é dividido em quatro tópicos principais Rosenberg (2003) apud Pelizzoli (2012, p. 10&11):

- **Observação:** Relatar o que se passa de maneira imparcial, livre de julgamentos ou interpretações. Por exemplo, ao invés de expressar "Você é desorganizado", pode-se expressar "Percebi que os documentos estão espalhados pela mesa".
- **Sentimentos:** Descrever nossas emoções em resposta à situação observada, utilizando palavras que expressam sentimentos. Por exemplo, "Estou desapontado" ou "Estou deprimido".
- **Necessidades:** Reconhecer e expressar as necessidades que se escondem por trás das emoções. Isso auxilia a esclarecer o que realmente queremos. Por exemplo, "Desejo um local de trabalho organizado".
- **Solicitações:** Elaborar um pedido claro e preciso que possa satisfazer as demandas expressas. Uma solicitação pode ser expressa como "Você poderia me auxiliar a arrumar a mesa?"

Estes quatro elementos contribuem para uma comunicação mais empática e eficiente, auxiliando na solução de conflitos e na consolidação das relações interpessoais.

3. Métodos

Este trabalho é de caráter exploratório, pois aborda um tema que engloba diversos outros assuntos que são dependentes uns dos outros e por possuir o método de estudo de caso, foram utilizadas as abordagens qualitativas que visa compreender e interpretar situações de aspecto imaterial e quantitativas que apresentam dados acerca do tema. A técnica aplicada foi a de revisões bibliográficas para conhecer de forma mais profunda os trabalhos já publicados sobre o assunto e entrevistas, que consiste no diálogo com uma pessoa ou grupo onde perguntas são feitas ao entrevistado.

Este trabalho utiliza o método de estudo de caso, que permite uma análise aprofundada da empresa atacadista de acessórios femininos online, focando nas dinâmicas de comunicação interna. A população que auxiliou esta pesquisa é composta por todas as funcionárias da empresa, totalizando quatro funcionárias, que responderam aos questionários aplicados. A gestora da empresa foi entrevistada também para obter uma visão mais abrangente sobre a dinâmica organizacional.

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados consistem em questionários aplicados às funcionárias para coletar informações sobre suas percepções quanto à comunicação interna e ao clima organizacional e entrevistas realizadas com a gestora da empresa para aprofundar o entendimento sobre as práticas e processos da empresa e identificar áreas de aprimoramento para melhores resultados.

3.1. Estudo de caso

A comunicação é importante em diversos âmbitos, porém, nas organizações é ainda mais relevante, já que se trata de um ambiente com relações interpessoais e por vezes entre pessoas de culturas distintas, personalidades diversas e com mentalidades diferentes que interferem na maneira como se comunicam com os outros. A empresa estudada não é uma exceção.

Segundo Pappas e Flaherty (2020), as diferenças entre as personalidades podem gerar conflitos, por exemplo, pessoas mais assertivas podem se sentir desconcertadas com outras que preferem um modelo de comunicação mais indireta, pois pode ser interpretada de forma errada e parecer que a mensagem não foi recebida da forma correta.

No ambiente laboral essa distinção as características pessoais de cada indivíduo podem acarretar conflitos, com a necessidade de tomada de decisões e na distribuição de tarefas, um colaborador com personalidade dominante tende a impor suas ideias em uma equipe onde é preferível consenso, e isso resulta em momentos de tensão e desmotivação, este conceito foi abordado por Tuckey e Neall (2020).

Em uma empresa atacadista de acessórios femininos *online*, estavam ocorrendo diversas discussões e conflitos entre as funcionárias, e a partir de pesquisas foi descoberto que eles eram gerados por conta da falta de clareza nas informações transmitidas, da dificuldade de compreender as atividades de cada membro da equipe e de encontrar as prioridades e definir metas a curto, médio e longo prazo.

Para que houvesse maior compreensão acerca da comunicação interna desta empresa, o método de estudo de caso foi empregado, sendo um trabalho qualitativo, ou seja abordagem de dados não numéricos e quantitativo pois também possui resultados numéricos a serem analisados, para a coleta destes dados sobre o assunto tratado foram aplicados questionários às funcionárias e feitas entrevistas com a dona da empresa.

A empresa trabalha com coleções semanais, ou seja, toda semana, às terças-feiras, é feita uma *live* pelo *instagram*, onde são mostradas as peças novas da loja, após as *lives* as peças são liberadas no *site* para as compras. Às quartas-feiras são chamadas pela equipe de *pós-live*, e são os dias onde há mais vendas.

Nos outros dias, são feitos todos os preparativos para a terça-feira seguinte. Na quinta, a dona da empresa compra as mercadorias, que são separadas por fornecedor, as mercadorias é conferida por uma das duas gerentes e é colocado o preço de custo de cada pacote. Cada funcionaria tem um grupo no *WhatsApp* chamado Conferência-Cadastro e o nome da funcionária, após selecionar um fornecedor, as funcionárias enviam o nome do mesmo na conversa, depois é tirado uma foto de cada modelo e cor, colocado na descrição da foto a quantidade e o valor unitário que é calculado a partir da divisão do valor do pacote pela quantidade de itens que vem dentro, esta etapa é chamada “contagem”, que é feito para que a pessoa responsável pelo cadastro das fotos identifique bem o item.

Durante as contagens são separados uma peça de cada modelo e cor destinados a pessoa responsável por fotografá-las, é criado um álbum compartilhado na galeria, onde as fotos são colocadas para a penúltima etapa o processo que será abordada mais adiante. Depois das contagens é feita a conferência de defeitos, que é retirar as peças quebradas, oxidadas, descoladas e descosturadas, separar as que possuem ou não concerto, e as que podem ser trocadas com o fornecedor.

Logo em seguida é feito o cadastro das peças, uma das gerentes fica responsável por este processo, onde é observado o que é a peça, as principais características do modelo, o fornecedor e o código (número de vezes em que a dona comprou neste fornecedor), a cor do item, a quantidade e o valor unitário, por exemplo, foi comprado 24 presilhas de borboleta rosa por R\$2,50 cada, na fornecedora Jasmim, onde foi comprado outras 34 vezes anteriormente, logo o código da peça será: Presilha de borboleta JM35 rosa, 24 unidades, R\$2,50.

Esta parte citada acima é feita em uma planilha do *Excel* que é enviada para a gestora, que coloca o valor do lucro de cada peça, normalmente 100% em cada peça, ou seja, a presilha custará no exemplo R\$5,00. Após precificar os cadastros são importados no sistema que controla o site da loja, “subir cadastro”, como é conhecido na loja, é feito a maior parte das vezes na sexta-feira.

Os cadastros aparecem automaticamente no site, porém estão sem fotos, então é preciso ocultá-los, para que os clientes só vejam as peças nas quartas-feiras. Com os cadastros ocultos, as peças em bom estado para a venda são contadas novamente e é colocado as fotos que aparecerão no site, normalmente as fotos são colocadas no final da sexta, na segunda e as vezes até na terça-feira, e após as fotos serem colocadas a pessoa responsável pelo estoque distribui os itens nos ganchos e gaveteiros.

É importante frisar que este “cronograma” nem sempre é seguido pois todo o serviço depende do outro, e quando há atrasos na entrega de uma etapa outra pessoa é prejudicada, e isto gera consequências em todo o processo, que embora seja do conhecimento das colaboradoras, por vezes ainda gera certas dúvidas, que por não serem esclarecidas de acordo com as necessidades de cada membro da equipe causam algumas divergências que geram conflitos.

Estes conflitos, por não serem resolvidos causaram desmotivação, perda da produtividade, peças que chegavam erradas ao consumidor, prejuízo financeiro, perda de clientes, clima organizacional ruim e piora a comunicação e união entre a equipe e a gestora. A partir da análise deste cenário e com objetivo de alinhar estes fatores acima questionários e entrevistas foram feitas para compreender melhor o contexto.

Com o auxílio de pesquisas e leituras sobre liderança, comunicação, comunicação não violenta e utilização do sistema de métodos, foi descoberto que quando a liderança, tanto da gestora, quanto das líderes não era bem compreendida ou eram passadas de forma incorreta para as funcionárias, as tarefas não eram feitas corretamente e o clima da empresa se tornava ruim, de forma que as informações não circulavam entre a equipe.

A maneira encontrada para minimizar os danos causados na loja foi descoberta a partir da CNV, pois com diálogos que empregam o uso de seus princípios de maneira que ao invés de julgar o outro, tentar entender suas necessidades para pôr fim encontrar uma solução, deixando os colaboradores mais acessíveis para receber feedbacks construtivos e, que os motivem para que desejem se aprimorar em suas tarefas e alcançar as metas definidas, pois com a melhoria contínua serão reconhecidos e devidamente recompensados.

Esta solução foi discutida com a dona da loja durante uma das entrevistas feitas, onde foi indagado sua opinião sobre o sistema de metas e se teria possibilidade do mesmo ser implementado, ela afirmou que trabalhava com este sistema, mas que a forma como era aplicado antes era injusta pois haviam pessoas que trabalhavam mais do que as outras e como as metas eram em equipe, todos eram recompensados da mesma maneira, mas que se houvesse um modelo de metas que fosse justo com todos, ela o implantaria.

Para que fosse possível definir as metas em grupo, foi necessário antes estabelecer e distribuir as atividades de cada uma na equipe, para que uma meta coletiva pudesse ser estabelecida e implementada, e para que os resultados possam ser observados, a gestora definiu um prazo de três meses, para verificar se as metas terão dado resultado, sendo positivos ou negativos.

Para que as tarefas fossem divididas de forma mais igualitária, os processos foram analisados e um novo modelo de fazê-los foi desenvolvido:

Tabela 1 - Atribuições das funcionárias A e B

Funcionária A:	Funcionária B
Reposição de estoque	Tirar pedidos
Verificar a necessidade de reposição das peças de maior venda	Embalar (exceto dias de <i>live</i>)
Verificar disponibilidade de peças	Fazer etiquetas das peças
Verificar se as duas opções de laço estão disponíveis	Conferir defeitos
Contagem e conferência de defeitos	Contagem

Fonte: Autores (2024)

Essas funções são do cargo de estoquista e vendedora, na próxima tabela serão mostradas as atribuições das duas líderes:

Tabela 2 – Atribuições das líderes

Funcionária C	Funcionária D
Atender a cliente <i>on line</i>	Cadastrar peças
Tirar pedidos	Tirar pedidos
Colocar foto dos produtos no site	Conferir fotos dos produtos
Realizar os ajustes necessários no site e categorizar produtos	Realizar o upload de fotos dos produtos
Conferência de mercadorias	Conferir mercadorias

Fonte: Autores (2024)

As líderes possuem algumas tarefas que somente elas podem realizar e por mais que diariamente não realizem as outras tarefas ambas têm conhecimento dos outros processos. Na tabela a seguir contém as atribuições da última funcionária.

Tabela 3 – Atribuições do marketing

Funcionária E
Fazer fotos e vídeos dos produtos
Quarta-feira embalar pedidos.
Selecionar peças com baixa venda para dar destaque nas <i>lives</i>
Criar conteúdos criativos

Fonte: Autores (2024)

Essa distribuição será comunicada para a dona da loja para que ela seja aplicada e testada na empresa durante três meses, para verificar se haverá progresso e bons resultados.

4. Resultados e Discussões

No primeiro questionário aplicado foi abordado sobre o clima organizacional e a motivação e desmotivação na empresa e o que elas acreditavam que aumentaria na motivação para que as tarefas fossem desenvolvidas da melhor maneira possível.

Gráfico 1 - O fator que mais gera desmotivação



Fonte: Autores (2024)

E o resultado obtido foi que a falta de reconhecimento e o ambiente eram os fatores que mais desmotivam as funcionárias.

Gráfico 2 – A necessidade de feedbacks e sugestão do sistema de metas



Fonte: Autores, 2024.

Quando questionado se havia alguma maneira de melhorar a motivação individual e em grupo a metade respondeu que gostaria de receber mais feedbacks e a outra parte que com aumento no salário elas ficariam mais satisfeitas e motivadas.

Quando perguntado se haviam atividades elas gostariam que fossem implementadas para melhorar o clima do ambiente elas responderam que seria interessante voltar o sistema de metas e melhorar a comunicação. No âmbito de engajamento no trabalho 67% responderam que tem dificuldade de saber priorizar as tarefas.

Já no segundo formulário, 100% das funcionárias responderam que discordavam que na empresa havia diálogo honesto, aberto e claro, sobre confiar na liderança e gestão 67% discordaram da afirmação. De acordo com as pesquisas sobre a processos 67% afirmou que não acreditava que as atividades eram distribuídas igualmente, mas 100% defenderam que os processos eram fáceis e claros de seguir.

5. Considerações Finais

A Comunicação Não Violenta (CNV) surge como um instrumento eficaz para estabelecer relações mais equilibradas e relevantes, seja no contexto pessoal ou profissional. Ao adotar uma estratégia que enfatiza a empatia, a escuta ativa e a comunicação transparente, somos capazes não só de solucionar conflitos de forma mais eficiente, mas também de promover um ambiente de cooperação e respeito recíproco.

A incorporação da CNV ao sistema de metas proporciona vantagens extras. Quando os objetivos são definidos em um ambiente onde a comunicação é transparente e respeitosa, aumenta-se a chance de envolvimento e dedicação de todos os participantes. As pessoas se sentem mais escutadas e valorizadas, o que potencializa a motivação para atingir as metas estabelecidas. Adicionalmente, ao empregar os princípios da CNV na discussão e revisão de objetivos propostos, podemos detectar necessidades não supridas que podem estar afetando o rendimento individual e coletivo. Esta estratégia possibilita modificações mais exatas nas expectativas e nos planos de ação, incentivando um processo ininterrupto de aprendizado e adaptação.

Em última análise, a aplicação da Comunicação Não Violenta em contextos que empregam sistemas de metas vai além de uma simples recomendação; é uma exigência no mundo contemporâneo. A complexidade crescente das interações humanas nos obriga a procurar métodos mais eficientes de comunicação. A CNV não só nos orienta na solução pacífica de conflitos, como também nos auxilia na construção de um futuro em que o diálogo construtivo é a regra.

Ao adotarmos essa estratégia, estamos aportando recursos em relações mais saudáveis e produtivas, estabelecendo ambientes onde todos se sintam envolvidos no processo e estimulados a colaborar para o êxito comum. Assim, ao concluir este artigo, fica evidente que a combinação entre a Comunicação Não Violenta e os sistemas de metas não é apenas vantajosa, mas fundamental para o crescimento humano e organizacional sustentável.

Referências

ALMEIDA, Rodrigo. A importância do estudo das linguagens para a comunicação não violenta. 15/01/2019. 18 páginas. Comunicação - Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande do Sul, 2019. Disponível em: <https://periodicos.claec.org/index.php/relacult/article/view/1304/928>. Acesso em: 30 de setembro de 2024.

BROWN, Brené. A coragem de ser imperfeito. Sextante, 2013. Disponível em: <https://acervo.uniarp.edu.br/wp-content/uploads/livros/A-Coragem-de-Ser-Imperfeito.pdf>. Acesso em: 30 de setembro de 2024.

CARNEGIE, Dale. A arte de comunicar com sucesso. Objectiva, 2021. Disponível em: <https://static.fnac-static.com/multimedia/PT/pdf/9789897842146.pdf>. Acesso em: 26 de outubro de 2024.

PAPPAS, I. O., FLAHERTY, O. E. The Role of Personality in Communication: Understanding the impact of Personality Traits on Communication Styles in Organizations. Scholarts Portal, 2020. Disponível em: <https://journals.scholarsportal.info/browse/00219436>. Acesso em: 30 de setembro de 2024.

PELLIZZOLI, Marcelo. Introdução à Comunicação Não Violenta (CNV)-reflexões sobre fundamentos e método, 2012. 17 páginas. Comunicação - Universidade Federal de Recife, 2012. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=%22comunica%C3%A7%C3%A3o+n%C3%A3o+violenta%22&lr=lang_pt&oq=co#d=gs_qa&bs&t=1727773176785&u=%23p%3DvA4d9sa8TT4J. Acesso em: 30 de setembro de 2024.

ROSENBERG, Marshall. Comunicação não violenta: Técnicas para aprimorar relações pessoais e profissionais. Ágora, 2006. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=2HGf_uVBEQC&pg=PP1&source=kp_read_button&hl=pt-BR&newbks=1&newbks_redir=0&gboemv=1&ovdme=1&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 30 de setembro de 2024.

SANTOS, Fábio. Os conceitos da Comunicação Não Violenta – CNV – na interação entre as pessoas: um estudo sobre a CNV com foco em um Ministério do Governo Federal, 2021. 18 páginas. Gestão de pessoas - Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ena.gov.br/handle/1/6601>. Acesso em: 30 de setembro de 2024.

TUCKEY, M. R., NEALL, A. M. Personality and team Dynamics: the role of individual differences in team performance and creativity, 2020. American Psychological association. Disponível em: <https://www.apa.org/pubs/journals/ocp>. Acesso em: 30 de setembro de 2024.

Os conteúdos expressos no trabalho, assim como os direitos autorais de figuras e dados, bem como sua revisão ortográfica e das normas são de inteira responsabilidade dos autores.

Os autores do trabalho declaram que durante a preparação do manuscrito foram utilizadas as ferramentas LUZ.IA E CHAT GPT de Inteligência Artificial (IA) para correção de ortografia e busca de sinônimos. Após utilizar estas ferramentas, os autores editaram e revisaram o conteúdo conforme necessário e assumem total responsabilidade pelo conteúdo da publicação.