

**GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL  
SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO  
FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL**

**BRUNA SANDIM GOMES GONÇALVES GAVILAN**

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA O CLIMA ORGANIZACIONAL: O CASO  
DO DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO DE MATO GROSSO DO SUL**

CAMPO GRANDE/MS

2021

**BRUNA SANDIM GOMES GONÇALVES GAVILAN**

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA O CLIMA ORGANIZACIONAL: O CASO DO DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO DE MATO GROSSO DO SUL**

Artigo apresentado à Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas.

Profº Dr. Orientador: José Roberto da Silva Lunas

CAMPO GRANDE/MS

2021

**FOLHA DE APROVAÇÃO****ATA DE APROVAÇÃO****BRUNA SANDIM GOMES GONÇALVES GAVILAN****A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA O CLIMA ORGANIZACIONAL: O CASO DO DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO DE MATO GROSSO DO SUL**

Artigo apresentado à Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Profº

---

Profº

---

Profº

---

Campo Grande/MS, 05 de agosto de 2021.

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**  
**AVALIAÇÃO DA BANCA**

ALUNO: BRUNA SANDIM GOMES GONÇALVES GAVILAN

AVALIADOR:

TÍTULO DO TRABALHO: A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA O CLIMA ORGANIZACIONAL:  
O CASO DO DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO DE MATO GROSSO DO SUL

<b>AVALIAÇÃO DO TRABALHO</b>		
<b>TÓPICO</b>	<b>VALOR DO TÓPICO</b>	<b>NOTA</b>
<b>ENTREGA DO TRABALHO NO PRAZO</b> TOTAL: 1 ponto	1,0 ponto	
<b>CONTEÚDO:</b> TOTAL : 7,0 pontos		
Conteúdo	3,0 pontos	
Forma	1,5 pontos	
Linguagem (inclusive ortografia)	1,0 ponto	
Documentação	1,5 pontos	
<b>APRESENTAÇÃO ORAL E DEFESA</b> TOTAL: 2,0 pontos		
Tempo de Apresentação	0,5 ponto	
Clareza	0,5 ponto	
Recursos Audio-Visuais	0,5 ponto	
Arguição	0,5 ponto	
<b>NOTA TOTAL</b>		

ASSINATURA DO AVALIADOR:

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pela minha vida, e por me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos durante o curso nesse momento de pandemia.

Ao meu marido Lucas Matheus Gavilan da Silva, por me incentivar em todos os meus projetos e entender muitas vezes pela correria da minha rotina.

Ao meu Chefe Sidney Vasques Moreira, Chefe da Divisão de Recursos do DETRAN/MS, por confiar e indicar a minha participação na presente Pós-Graduação junto a Escola de Governo de Mato Grosso do Sul, bem como pela confiança, compreensão, acompanhamento e disponibilidade por ajustar meus horários para poder realizar esse curso.

A minha equipe de trabalho (Bruna Bogado, Cláudia, Gláucia, Kelly, Natália, Roberta e Sandra), que me incentivaram na escolha do tema e que muitas vezes compartilhei os conhecimentos obtidos durante o curso.

Aos meus pais que sempre me incentivaram aos estudos e pelos ensinamentos que agregaram ao meu crescimento pessoal e profissional;

Aos meus Professores e Coordenadores da Pós-Graduação, em especial ao meu Professor-Orientador: José Roberto Lunas, pelas correções e ensinamentos que me permitiram apresentar um melhor desempenho no processo de formação profissional.

Crê em ti mesmo, age e verá os resultados.  
Quando te esforças, a vida também se  
esforça para te ajudar.

**CHICO XAVIER**

# **A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA O CLIMA ORGANIZACIONAL: O CASO DO DEPARTAMENTO DE TRÂNSITO DE MATO GROSSO DO SUL**

## ***THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION IN THE WORKPLACE ENVIRONMENT: THE TRANSIT DEPARTMENT OF MATO GROSSO DO SUL STATE CASE***

**Bruna Sandim Gomes Gonçalves Gavilan<sup>1</sup>**  
**José Roberto da Silva Lunas<sup>2</sup>**

### **RESUMO**

A comunicação é um dos elementos que interferem no clima organizacional, a literatura tem apontado seu papel relevante para o desempenho do gestor e da organização, bem como, a necessidade de que sejam utilizadas as ferramentas adequadas, bem como o conhecimento do quadro de pessoal para alcançar os resultados esperados. Através da integração e técnicas de negociação é possível otimizar as tomadas de decisão e manter uma equipe engajada e produtiva. Neste trabalho foi realizado através da pesquisa pelo *google forms*, aplicada aos servidores no âmbito do DETRAN/MS, com o intuito de identificar os perfis dos servidores e suas respectivas opiniões quanto a percepção dos métodos de comunicação e as melhorias que podem ser ofertadas. Os resultados permitem concluir que a comunicação do órgão pode ser aprimorada com a contribuição de todos os níveis da estrutura organizacional e que, na percepção dos respondentes, existem falhas no sistema de comunicação do órgão.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Pessoas, Gestão Pública; Tomada de Decisão; Eficiência organizacional.

### **ABSTRACT**

The role of communication in the organizational climate has a very relevant role for the performance of good management, it is necessary to use the appropriate tools, as well as knowledge of the staff to achieve the expected results, through integration and techniques of negotiation it is possible to optimize decision making and maintain an engaged and productive team. This work was carried out through a search by google forms, applied to servers under DETRAN/MS, in order to identify the profiles of the servers and their respective opinions regarding the perception of communication methods and the improvements that can be offered. The results allow us to conclude that the agency's communication can be improved with the contribution of all levels of the organizational structure and that, in the respondents' perception, there are flaws in the agency's communication system.

**KEYWORDS:** People Management, Public Management; Decision Making; Management efficiency.

## **1 INTRODUÇÃO**

A comunicação empresarial é fundamental para uma empresa cumprir suas metas e manter um bom relacionamento interpessoal, diante de um cenário de muitas revoluções tecnológicas que proporcionam facilidades para se manter conectado com diversas pessoas, ainda presenciamos carências de informações, dificuldades de relacionamento entre membros da equipe, bem como outros motivos que desencadeiam alguns problemas relacionados ao clima organizacional.

O presente estudo investigou os processos de comunicação interna e seu impacto no clima organizacional no âmbito do Departamento Estadual de Trânsito do Mato Grosso do Sul, Detran-MS, com o intuito de analisar respectivas falhas e os níveis de satisfação dos servidores no ambiente de trabalho, bem como o relacionamento com a chefia e disseminação das informações para a execução de atividades e conhecimentos da Instituição.

Este estudo de caso reforçou a relevância da importância da comunicação e seu impacto no clima organizacional. Por meio dos resultados obtidos, podemos verificar a análise dos servidores quanto aos ruídos de

comunicação, sugestões de ferramentas de comunicação e percepções quanto ao relacionamento em um órgão pública extremamente capilarizado além de estrutura organizacional complexa (MATO GROSSO DO SUL, 2013).

Verifica-se que o Detran-MS está presente na maioria dos municípios do Estado, com suas agências regionais subordinadas a uma estrutura organizacional complexa, sediada na Capital. Ao mesmo tempo, a intensa demanda por seus serviços requer padronização e agilidade nas tomadas de decisão.

Deste modo, o trabalho se concentrou na busca de elementos que representam riscos ao bom funcionamento da linha de comando e controle e, principalmente, de fluxo de informações necessárias que possam interferir não apenas no clima organizacional e, por consequência, na produtividade do órgão.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 O QUE É COMUNICAÇÃO?**

Segundo Bordenave (2006), a comunicação não é um ato isolado da vida e da sociedade, pois é através da comunicação que se aprendem os padrões de vida e de cultura perante a sociedade. Conseqüentemente, a comunicação é muito mais do que os meios de comunicação social. Estes meios são tão poderosos e importantes na vida atual, que de vez em quando se esquece que eles representam apenas uma mínima parte da comunicação total.

Para Bueno (2003), a comunicação organizacional é um processo novo, que até a década de 1980, era utilizada de maneira superficial pelas empresas, sendo que o termo “comunicação organizacional” era praticamente desconhecido.

De acordo com (Devesa 2016), ao longo dos anos, muitas têm sido as mudanças no que se refere à comunicação, nas formas que esta assume, nas estratégias que são utilizadas, na importância que esta tem nas relações, quer pessoais, quer profissionais. Nos dias de hoje, fruto de uma sociedade que desenvolve e quebra barreiras de comunicação a um ritmo fulminante, estas mudanças tiveram e têm um impacto crescente na dimensão da sua importância. Com efeito, hoje os colaboradores, de qualquer organização, são agentes ativos na construção e circulação da comunicação e não meros intermediários para a concretização dos objetivos organizacionais, tal como foram percebidos em tempos mais recuados.

Segundo Matos (2009) a comunicação a comunicação empresarial envolve a soma de técnicas e procedimentos destinados ao processo de transmissão de informações sobre os desempenhos, objetivos, resultados, entre outros fatores primordiais para a integração organizacional, bem como a capacidade de empreendedorismo do capital humano, disponibilizando um ambiente organizacional mais participativo.

A integração do público interno é fundamental, pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreende que são parte integrante da vida organizacional, que possuem

valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem. É de extrema importância que todos os funcionários saibam quais são os objetivos da organização sua missão e valores. Dessa forma, todos se sentem parte do empreendedorismo, dedicando-se mais e contribuindo com sugestões críticas. (MATOS, 2009, p.101).

A comunicação, segundo Melo (2005) é o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas. Desde os tempos mais remotos, a necessidade de nos comunicar é uma questão de sobrevivência. No mundo dos negócios não é diferente. A necessidade de tornar os funcionários influentes, integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os sentir parte dela, fez surgir a comunicação interna, considerada hoje como algo imprescindível às organizações, merecendo, cada vez mais, maior atenção. Por meio da Comunicação Interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno e entre os próprios elementos que integram este público.

A comunicação é um dos fatores mais importantes de uma empresa, pois qualquer ação empresarial inicia através dela, somente quando as organizações perceberem que a comunicação eficaz é de suma importância para o desempenho das atividades, poderá atingir um clima organizacional agradável e a excelência dos serviços prestados.

No entanto, o processo de comunicação não pode ser função deste ou daquele setor. É uma responsabilidade de todos. Os servidores devem saber a importância do lugar onde trabalha e da sua própria importância. Sendo parte da organização, percebendo que as suas opiniões são importantes e entender seu papel na construção da mesma.

CHIAVENATO (2002), afirma que.

Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam os administradores – e não simplesmente os executores – de suas tarefas. Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar de que ele deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização. E é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas.

O conceito Comunicação Organizacional, comporta consigo diversas abordagens teóricas, engloba todas as formas de comunicação possíveis de existir numa organização, para que possa interagir com os seus públicos internos e externos e seja responsável pela gestão de comportamentos e ações dirigidos a esses mesmos públicos, isto é feita de uma maneira eficaz e capaz de gerar resultados. (Ribeiro, J, 2008).

Segundo Chiavenato (1989), comunicar não é somente transmitir uma mensagem é, sobretudo, fazer com que a mensagem seja compreendida pela outra pessoa. Se não houver compreensão do significado, não há comunicação. Se uma pessoa transmitir uma mensagem e esta não for compreendida pela outra pessoa a comunicação não se efetiva.

A comunicação precisa ser uma ferramenta que impulsiona as metas, objetivos e os resultados esperados de uma Organização, os indivíduos possuem um papel fundamental para uma comunicação eficaz, pois caso não haja o entendimento da mensagem transmitida, podem ocorrer diversos ruídos e até mesmo desmotivação da equipe.

Segundo Winzewski (2014), afirma que a confiança entre gestores e colaboradores é a base para uma comunicação eficaz porque é a confiança que dá consistência às mensagens. Isso mostra que a comunicação interna é um indicador de modernidade da cultura organizacional e, por isso, deve ser considerada e valorizada por todos os níveis hierárquicos. As empresas, cada vez mais, vêm tratando a comunicação empresarial como uma ferramenta estratégica, em que a gestão pode se transformar em vantagem competitiva. Mais do que tudo, a comunicação interna surge como elemento essencial.

Uma organização só será um grupo humano na medida em que é percorrida pela informação. Mas as informações só podem circular se os elementos constitutivos da empresa formar uma rede bem estruturada de comunicação, garantindo a integridade dos servidores, garantindo o conhecimento dos assuntos organizacionais, através da conexão entre departamentos, os servidores precisam se sentir valorizados e informados sobre a sua organização e fazer parte dela constantemente, pois através de colaboradores comprometidos e satisfeitos é possível alcançar bons resultados, atingindo as metas traçadas.

## **2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Clima organizacional é o nome dado para o produto dos sentimentos. Os sentimentos e as percepções que estão ligadas a realidade objetiva da organização são: satisfação, insatisfação e indiferença, sendo que esses sentimentos e percepções são afetados por todos os componentes, desde o local físico até os objetivos. Tudo influencia na maneira como as pessoas se sentem em relação à empresa (MAXIMIANO, 2000).

Ribeiro (2006), afirma que o "Clima Organizacional" é mais uma ferramenta disponível para utilização pelo administrador no processo organizacional e administrativo das empresas. Essa ferramenta bem utilizada possibilita à direção das empresas detectar fatores, procedimentos adotados e alguns problemas de relacionamento hierárquico e relacional que não são bem aceitos pelos seus colaboradores diretos, o que pode representar ponto de atrito e estrangulamento no processo organizacional, relacionável e evolutivo das empresas.

Caldas (2010) explica que: As organizações de um modo geral não abrangem uma estratégia de relacionamento com sua equipe, por esse motivo é comum encontrar pessoas cansadas e estressadas com o ritmo do trabalho, e reclamam pela falta de informação ou demasiada informação, distanciamento das chefias, falta de envolvimento na tomada de decisões que afetam a eles, entre outras situações.

Caldas (2010) afirma ainda que a gestão eficaz da comunicação interna melhora o clima organizacional, ajuda a motivar as pessoas que passam a confiar mais na empresa em que trabalham, por conhecê-la melhor, por aprofundarem-se mais nos seus processos internos, por opinar e participar das decisões estratégicas.

Araujo e Garcia (2009) afirmam que as pessoas que fazem parte da organização contribuem para a instalação de um Clima Organizacional favorável que conduz os resultados, pois é através da presença de um clima favorável que se pode trabalhar a eficiência e eficácia da organização, ou seja, para que as organizações conquistem os seus objetivos elas precisam contar com funcionários satisfeitos e motivados, pois são eles que fazem com que tudo aconteça.

Por meio da comunicação interna, os profissionais passam a receber as mesmas informações e são estimulados a desenvolver relacionamentos interpessoais, fomentando os trabalhos em equipe em prol dos mesmos objetivos. Com comunicação fluida diminui-se a distância entre pessoas, fazendo com que o trabalho seja realizado em maior sintonia e entrosamento.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa com abordagem qualitativa se constitui em um estudo de caso de natureza exploratória. Foi realizada no período de 10 de fevereiro de 2021 a 25 de maio de 2021, e procurou investigar a influência de falhas de comunicação sobre o clima organizacional do DETRAN/MS de modo a contribuir para a melhorias nas ferramentas de comunicação do Órgão.

O presente estudo foi realizado por meio de um questionário eletrônico no Google Forms, aplicado aos servidores efetivos e comissionados lotados nas agências da capital e interior do estado, no âmbito do DETRAN/MS. Foi utilizado um formulário de entrevista com questões objetivas, dando a possibilidade de obter o conhecimento da percepção dos servidores quanto aos meios de comunicação do Órgão e seu impacto nos relacionamentos e resultados, foi possível aplicar o questionário com 62 servidores que se dispuseram a participar por meio do link disponibilizado por e-mail e aplicativo Whatsapp.

Os dados foram analisados por planilhas eletrônicas e gráficos, onde verificou-se os perfis individuais dos servidores, como idade, tempo de serviço na instituição, nível de escolaridade, bem como as percepções quanto na avaliação da comunicação interna, relacionamento e análise da chefia, realização profissional no ambiente de trabalho e melhorias nas ferramentas de comunicação.

Através da pesquisa realizada, foram diagnosticadas algumas situações que podem ser analisadas a fim de melhorar o relacionamento interpessoal da equipe, Segundo Chiavenato (1999), é o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativo.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

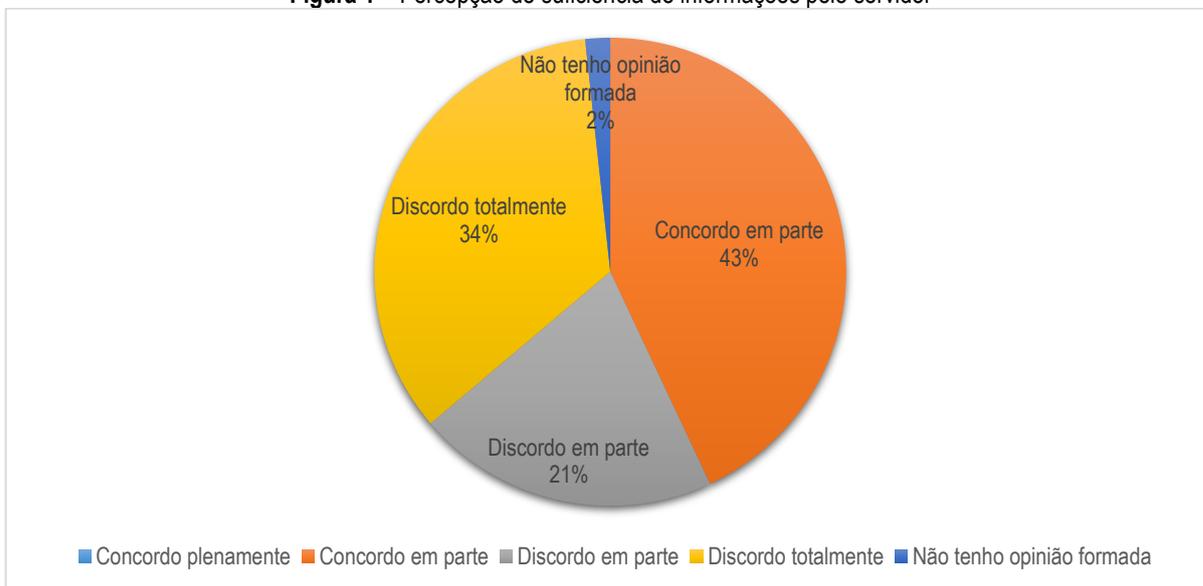
O estudo foi realizado no Órgão máximo executivo de trânsito, o Detran-MS (Departamento Estadual de Trânsito de Mato Grosso do Sul), vinculado a SEJUSP (Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública), na enquete realizada 56,5 % dos servidores que responderam eram mulheres e 43,5% eram homens, 53,2%, tem idade entre 25 a 40 anos, 45,2 % têm mais de 40 anos e 1,6% têm até 25 anos.

A maior parte (88,7%) trabalha na instituição a mais de 05 anos, o tempo de permanência é importante por, a priori, serem capazes de emitirem opiniões mais precisas quanto à cultura e políticas.

Os resultados aferidos para a questão da comunicação, permitem verificar que a maior parte aponta para problemas de ausência de melhor comunicação, com escala de Likert aplicada à frase: "As informações necessárias à execução das atividades cotidianas da instituição são compartilhadas entre os colaboradores sendo

que 40,3% concordam em parte e 51,7% discordam levando-se em conta que mais da metade dos entrevistados discordam, verificamos falhas nas disseminações de informações, pois os colaboradores querem se sentir dentro da história do seu local de trabalho e muitas vezes é sabido que a comunicação ocorre por um método informal.

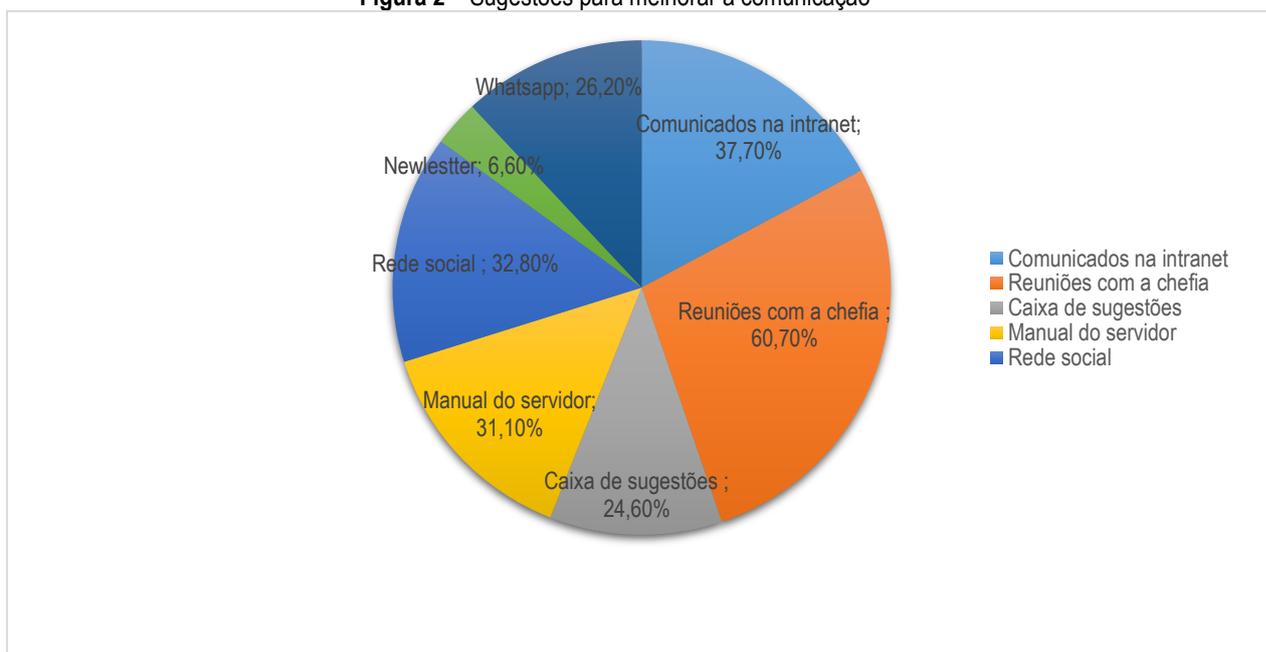
**Figura 1 –** Percepção de suficiência de informações pelo servidor



**Fonte:** Acervo da pesquisadora, 2021.

Os servidores apontam na questão do que pode ser implantado ou aprimorado para melhoria na comunicação interna, a ênfase nas reuniões da Chefia com a equipe, representando 60,7% das respostas, considerando que a reunião uma importante ferramenta de comunicação onde as pessoas compartilham ideias, opiniões, negociações, feedbacks e tomadas de decisões, é uma ferramenta que pode ser aprimorada e mais constante entre as equipes, seja de forma on-line ou presencial.

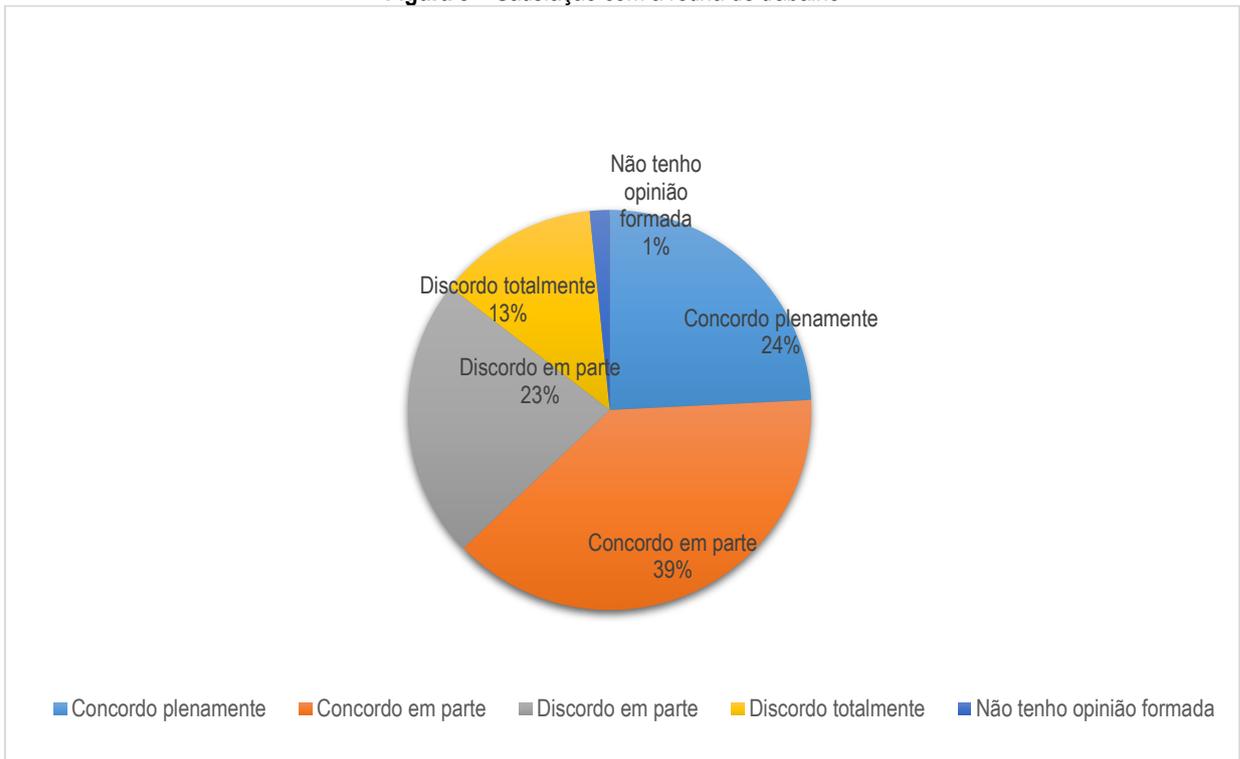
**Figura 2 –** Sugestões para melhorar a comunicação



**Fonte:** Acervo da pesquisadora, 2021.

Sobre a questão se os servidores estão realizados profissionalmente com a sua rotina de trabalho, 24,2% estão concordam plenamente, 39 % concordam em parte e 22,6% discordam em parte, diante desse resultados verificamos, que desses entrevistados, a margem que encontram-se desmotivados com a sua rotina profissional, podendo interferir no clima organizacional, esses casos merecem uma atenção do RH devido aos problemas que podem ser desencadeados com desmotivação, pois além de prejudicarem a sua saúde mental, os sentimentos negativos influenciam diretamente no desempenho das atividades, ocasionando em falta de comprometimento com projetos a longo prazo.

**Figura 3 – Satisfação com a rotina de trabalho**

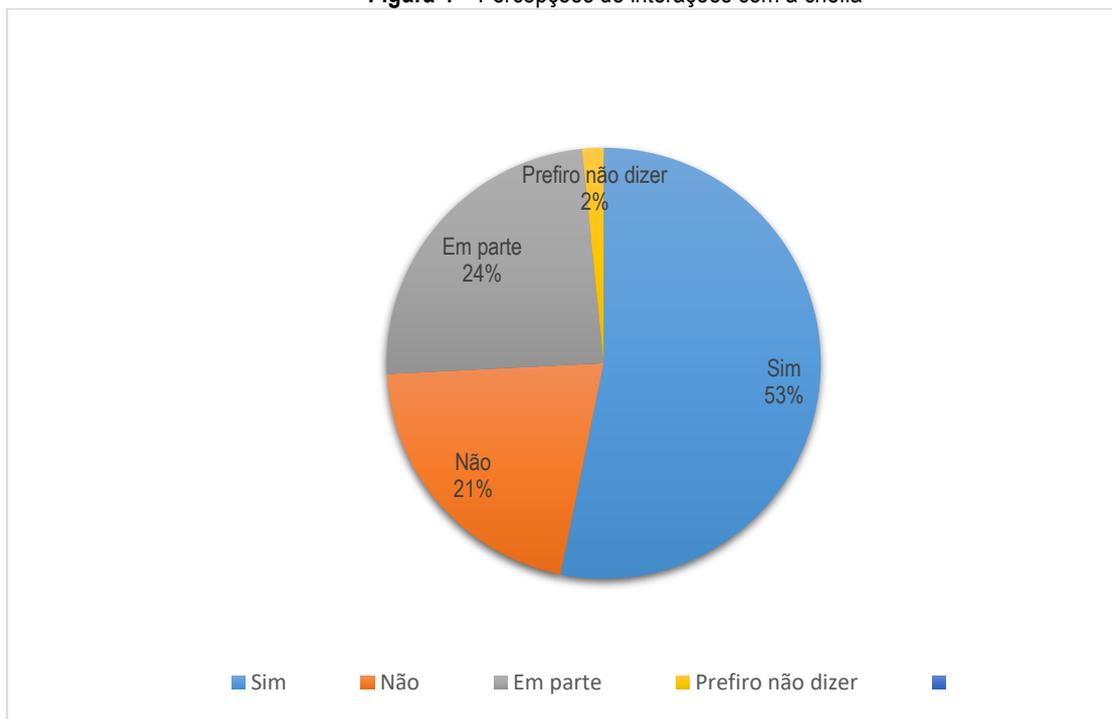


**Fonte:** Acervo da pesquisadora, 2021

De acordo com Tolfo e Piccinini (2007), um trabalho com significado se relaciona à busca por um trabalho que seja útil e permita o desenvolvimento, a valorização, o reconhecimento e, conseqüentemente, a autorrealização

Segundo Beraldo (2003), o desafio das organizações é estimular os funcionários de todos os níveis hierárquicos a fazer com que a comunicação de qualidade seja responsabilidade de cada um, tornando-a imprescindível para todo profissional, afim de assegurar a qualidade dos processos e serviços da organização.

Verifica-se ainda que na margem dos servidores que não estão realizados com a rotina profissional ou que não estão confortáveis para conversar e realizar sugestões entre outras interações com a sua chefia, representando 25% do total dos servidores entrevistados, com essas informações apontamos sobre a importância da ligação da chefia imediata com os seus subordinados, pois alguns ruídos prejudicam o ambiente de trabalho e as entregas da organização, podendo afetar diretamente os índices de absenteísmo, turnover e produtividade.

**Figura 4** – Percepções de interações com a chefia

Fonte da Pesquisa, 2021.

Verificamos que é evidente que alguns servidores possuem dificuldades em manter uma comunicação a nível estratégico, com qualidade na informação a ser passada e na interpretação da ideia transmitida. Com isso, para que o órgão melhore seus resultados é necessário que estimulem seus servidores e chefias, se especializarem e buscarem melhorar frequentemente a comunicação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da pesquisa realizada, verificamos que a visão dos servidores é muito relevante para o levantamento das necessidades de melhorias. Tais melhorias são apontadas pelos colaboradores em questão específica aplicada na pesquisa e requerem estudos técnicos a serem elaborados pela alta direção da organização para serem implementadas.

De acordo com Matos (2009) “Comunicar bem não é só transmitir ou só receber bem uma informação. Comunicação é troca de entendimento e sentimento, e ninguém entende outra pessoa sem considerar além das palavras, as emoções e a situação em que fazemos a tentativa de tornar comuns conhecimentos, ideias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela verbal, escrita ou corporal”.

Conforme a maioria dos servidores relataram na pesquisa uma ferramenta que pode ser aprimorada é a reunião da chefia com os subordinados, a possibilidade de feedback auxilia na troca de informações e melhores métodos de negociação.

Diante do exposto verificamos a necessidade de investir constantemente nas ferramentas de comunicação e conhecimento dos servidores, pois através do capital humano e de um bom clima organizacional

entre eles, podemos almejar melhores resultados através de uma equipe mais engajada e próxima da rotina da organização.

A comunicação e o clima organizacional são aspectos interligados, considerando que é através destas ferramentas que os servidores identificam os erros e as soluções para as melhorias no ambiente de trabalho. Saber se comunicar com respeito com a equipe é ter um bom relacionamento interno, levando em conta que se a comunicação for ineficaz é possível identificar conflitos, através de métodos de comunicação assertiva podemos obter melhores resultados e um ambiente mais prazeroso para a execução das tarefas diárias.

Atualmente, inovação é sinônimo de mudança. Os Gestores devem acompanhar essas mudanças, aproveitar as oportunidades, com foco no gerenciamento da comunicação de uma organização, e também monitorar e conquistar seu capital humano. Através da equipe, a imagem do órgão é construída, bem como as referências para um ambiente de trabalho produtivo e satisfatório.

## 6 REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis César de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é Comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 2006.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e pesquisa**. São Paulo: Monole, 2003.
- CALDAS, Priscyla. A importância da comunicação nas organizações. Publicado em 15 de abril de 2017. **Administradores.com**. Disponível em: < [administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-comunicacao-ias-organizacoes](http://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-comunicacao-ias-organizacoes)> Acesso em: 04 ago. 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1.989.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- DEVESSA, Laura Moura. **A comunicação organizacional como ferramenta de desenvolvimento e eficácia de uma organização**. 2016, 67f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal, 2016. Disponível em: < [comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17915/1/Laura%20Devesa\\_140327005%20Ciências%20Empresariais.pdf](http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17915/1/Laura%20Devesa_140327005%20Ciências%20Empresariais.pdf)>, Baixado em: 01 ago. de 2021.
- GARCIA, Tiago Luiz Canuto; VIANA, Vitor Castilho. **Importância da comunicação no ambiente organizacional**; In Simpósio de Excelencia em Gestão e Tcnologia, 2019, Campo Grande, Universidade Católica Dom Bosco. Disponível em: < <https://www.aedb.br/seget/artigos2019.php?pag=280>> Baixado em em: 01 ago. de 2021.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MELO, Vanêssa Pontes Chaves de. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. Instituto Identidade. Universidade Tiradentes, 2006. Disponível em: <<http://www.institutoidentidade.com.br/fotos/artigospdf/A%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna%20e%20sua%20import%C3%A2ncia%20nas%20empresas.pdf>> Acesso em: 02 ago. 2021.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Empresarial sem complicação**. 2ª edição. Barueri, SP: Manole, 2009.

**MATO GROSSO DO SUL**, Decreto n. 13.826, de 3 de dezembro de 2013. Estabelece a estrutura básica do Departamento estadual de trânsito de Mato Grosso do Sul (detran-ms). Disponível em: <https://www.detran.ms.gov.br/institucional/estrutura-basica/> Acesso em 15 de agosto de 2021.

RIBEIRO, J. Comportamento Organizacional. **Revista Alteior**, v. 22 n. 2 (2020) Disponível em: <<http://tecmpeende.anje.pt/system/files/items/344/original/ComportamentoOrgan-v11-final.pdf>> Acesso em: 04 de ago. de 2021

RIBEIRO, Antonio Carlos Evangelista. **O que é Clima Organizacional**. 16 de outubro de 2006. Disponível em: <[http://www.portalbrasil.net/2006/colunas/administracao/outubro\\_16.htm](http://www.portalbrasil.net/2006/colunas/administracao/outubro_16.htm)> Acesso em: 04 de ago. 2021.

TIBURCIO, Jussara Santana. A comunicação interna como estratégia organizacional. **Revista de Iniciação Científica Cairu**, n. 0, v. 1, jun. 2014. Disponível em: <[https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2\\_COMUNICACAO\\_INTERNA ESTRATEGIA.pdf](https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA ESTRATEGIA.pdf)> Acesso em: 30 de jul. 2021.

TOLFO, S. R., & Piccinini, V. Sentidos e significados no trabalho: Explorando conceito, variáveis e estudos empíricos brasileiros. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, **Psicologia e Sociedade**, 19, Edição especial 1: 38-46, 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/psoc/a/GnLRwtX3KcddXXjnJ8LgRWy/?lang=pt>> Acesso em: 21 ago. 2021.

WINZEWSKI, Carlos Eduardo. **A Comunicação Interna como estratégia organizacional**. Fundação Visconde de Cairu, 2014. Disponível em: <[https://academia.edu/15286776/A\\_COMUNICAÇÃO\\_INTERNA\\_COMO ESTRATÉGIA\\_ORGANIZACIONAL\\_1](https://academia.edu/15286776/A_COMUNICAÇÃO_INTERNA_COMO ESTRATÉGIA_ORGANIZACIONAL_1)> Acesso em 05 ago. de 2021.