



UNIVERSIDADE  
CATOLICA  
PORTUGUESA

---

BRAGA

**A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA:  
O CASO DE EMPRESAS HOTELEIRAS NO ESTADO DA BAHIA**

Dissertação de Mestrado apresentada à  
Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em **Turismo**,  
especialização em **Administração e Gestão do  
Turismo**.

**Adriana da Silva Miranda**

**Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais**

OUTUBRO 2023



**CATÓLICA**  
**FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS**

---

BRAGA

**A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA:  
O CASO DE EMPRESAS HOTELEIRAS NO ESTADO DA BAHIA**

Dissertação de Mestrado apresentada à  
Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em **Turismo**,  
especialização em **Administração e Gestão do  
Turismo**.

**Adriana da Silva Miranda**

Sob a Orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora **Ana Salazar**

## RESUMO

Esta dissertação tem como tema a comunicação interna nas empresas e como objetivo geral analisar a contribuição da comunicação interna para o desempenho das empresas hoteleiras no estado da Bahia. Os objetivos específicos incluíram investigar o gerenciamento e aplicabilidade da comunicação interna nas empresas hoteleiras do estado da Bahia, avaliar o impacto da comunicação interna na interação dos colaboradores com a empresa, analisar a relação entre comunicação interna, satisfação dos funcionários e produtividade, identificar os fatores que influenciam negativamente o desempenho dos funcionários em empresas com comunicação interna ineficaz, destacar a importância da comunicação interna como um fator chave para o sucesso das empresas hoteleiras e identificar se essas empresas utilizam tecnologias modernas como ferramentas na comunicação interna, como redes sociais internas.

A metodologia utilizada foi um estudo descritivo, com a aplicação de questionários online aos funcionários das empresas hoteleiras na Bahia. A amostra foi composta por 125 funcionários de hotéis de diferentes classificações no estado da Bahia, selecionados por conveniência.

Os resultados mostraram que a comunicação interna tem um impacto significativo no desempenho e na satisfação dos funcionários nas empresas hoteleiras da Bahia. Além disso, foi identificado que a utilização de tecnologias modernas, como redes sociais internas, é uma prática comum nessas empresas. Em conclusão, a comunicação interna é uma ferramenta essencial para o sucesso das empresas hoteleiras, influenciando positivamente a interação dos colaboradores com a empresa, a satisfação dos funcionários e a produtividade.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria, primeiramente, de expressar minha profunda gratidão a Deus pelas oportunidades, saúde e fé que Ele me concede diariamente, fortalecendo-me para perseguir meus objetivos.

Em segundo lugar, quero agradecer à minha família, que é minha fonte de inspiração e coragem, e que me apoia incansavelmente na busca dos meus sonhos. Mãe, pai, irmã, sobrinho, vocês não têm ideia do orgulho que sinto por tê-los em minha vida e torná-la o melhor que pode ser para mim. Sem o incentivo e amor de vocês, não teria conseguido concluir esse mestrado e alcançar todos os sonhos já conquistados. Muito obrigada por tudo.

Marido (Thomas), agradeço imensamente todo o apoio e incentivo, especialmente quando pensei em desistir, e agora com o nosso filho (a) a caminho só tenho também a agradecer a ele (a) por se manter firme e paciente no meu ventre enquanto a mãe se concentrava em terminar esta tese. Agora mais que nunca só temos motivos para agradecer. Amo vocês!

Agradeço também a meus amigos que me ajudaram direta e indiretamente e uma amiga especial, que me incentivou desde o início do meu interesse em fazer mestrado com dicas valiosas, especialmente nos momentos de crise. Obrigada, Andreia (Deia).

Gostaria também de agradecer imensamente à professora Ana Salazar, que esteve ao meu lado em toda essa jornada, apoiando-me em momentos difíceis de ansiedade e dúvidas, e permitindo que eu me dedicasse a este trabalho no meu próprio tempo.

Não posso deixar de agradecer a todos os professores e colegas que fizeram parte deste ciclo acadêmico, assim como à coordenadora Carla, que sempre me atenderam e incentivaram em todos os momentos, inclusive durante minha mudança de país (da Irlanda para Portugal).

Não posso esquecer de agradecer a mim, pois essa jornada que não foi fácil. Hoje, tenho muito orgulho de ter enfrentado cada dificuldade e conquista que esse curso proporcionou, e me sinto realizada e muito feliz por me tornar uma profissional melhor.

## INDICE GERAL

Capítulo I - Introdução .....	08
Capítulo II – Comunicação Interna .....	10
2.1 Comunicação interna .....	10
2.1.1. Definição .....	10
2.1.2. Impacto da comunicação interna na satisfação dos funcionários .....	11
2.2 Importância da comunicação interna .....	12
2.3 Benefícios da comunicação interna .....	13
2.4 Ferramentas da comunicação interna .....	13
2.5 Limitações da comunicação interna .....	14
2.6 Estratégias da comunicação interna eficazes .....	15
Capítulo III - Metodologia .....	17
3.1 Problema .....	17
3.2 Objetivos .....	17
3.3 Design .....	17
3.4 Método de recolha de dados .....	17
3.5 Amostragem e sua caracterização .....	17
3.6 Método de análise de dados .....	17
Capítulo IV – Apresentação e Análise dos Resultados .....	21
Capítulo V - Conclusão .....	41
Bibliografia .....	43

## INDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Caracterização da amostra .....	18
<b>Tabela 2</b> – Qual o seu nível de satisfação com a comunicação interna da empresa .....	21
<b>Tabela 3</b> – Com que frequência recebe informações relevantes sobre as atividades e objetivos da empresa? (Estratégias e objetivos da empresa) .....	22
<b>Tabela 4</b> - Com que frequência recebe informações relevantes sobre as atividades e objetivos da empresa? (Vagas internas) .....	23
<b>Tabela 5</b> - Com que frequência recebe informações relevantes sobre as atividades e objetivos da empresa? (Feedback) .....	24
<b>Tabela 6</b> - Com que frequência recebe informações relevantes sobre as atividades e objetivos da empresa? (Reuniões) .....	25
<b>Tabela 7</b> - Com que frequência recebe informações relevantes sobre as atividades e objetivos da empresa? (Atualização e procedimentos) .....	26
<b>Tabela 8</b> – Como você avalia a comunicação interna da empresa? (Eficiente) .....	27
<b>Tabela 9</b> – Como você avalia a comunicação interna da empresa? (Clara) ..	28
<b>Tabela 10</b> – Como você avalia a comunicação interna da empresa? (Objetiva) .....	29
<b>Tabela 11</b> – Como você avalia a comunicação interna da empresa? (Positiva) .....	30
<b>Tabela 12</b> – Como você avalia a comunicação interna da empresa? (Igualitária) .....	31
<b>Tabela 13</b> – Qual a influência da comunicação interna? (Atendimento ao cliente) .....	32
<b>Tabela 14</b> – Qual a influência da comunicação interna? (Motivação).....	33
<b>Tabela 15</b> – Qual a influência da comunicação interna? (Produtividade).....	34
<b>Tabela 16</b> – Qual a influência da comunicação interna? (Espírito de equipa) .....	35
<b>Tabela 17</b> – Qual a influência da comunicação interna? (Satisfação no trabalho) .....	36
<b>Tabela 18</b> – A empresa utiliza de tecnologias modernas, como ferramenta na comunicação interna .....	37
<b>Tabela 19</b> – Quais são os tipos de ferramentas utilizadas na comunicação interna na empresa que trabalha (Intranet) .....	38

<b>Tabela 20</b> – Quais são os tipos de ferramentas utilizadas na comunicação interna na empresa que trabalha (E-mail corporativo) .....	39
<b>Tabela 21</b> – Quais são os tipos de ferramentas utilizadas na comunicação interna na empresa que trabalha (Newsletter) .....	40

## Capítulo I – INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem como tema a gestão da comunicação interna, sendo abordado especificamente o caso de empresas hoteleiras no Estado da Bahia.

Considerando a importância dos clientes internos para as organizações, é fundamental que os gestores invistam em ferramentas e práticas que possam satisfazê-los no ambiente de trabalho, estimulando seu empenho e dedicação. Dessa forma, será possível proporcionar um atendimento de excelência aos clientes finais, estabelecendo uma harmonia entre os trabalhos de marketing externo e interno. Segundo Castelli (*Cit. in* Brambilla, 2022), os clientes internos são parte fundamental das organizações, e cabe aos gestores investirem em ferramentas que possam satisfazê-los no ambiente de trabalho de forma que exerçam suas atividades com mais empenho e dedicação, proporcionando um atendimento de excelência aos clientes finais, gerando uma harmonia entre os trabalhos de marketing externo e interno.

Diante desse contexto, esta pesquisa tem como objetivo analisar como as empresas hoteleiras no Estado da Bahia estão gerenciando sua comunicação interna, investigando as ferramentas e práticas utilizadas, bem como os impactos dessas estratégias na satisfação dos funcionários, na orientação ao cliente e no desempenho organizacional. Será dada atenção especial à utilização de tecnologias modernas, como redes sociais internas, e à forma como as empresas estão lidando com processos de mudança organizacional.

Os resultados obtidos a partir desta análise podem contribuir significativamente para o campo da comunicação interna nas empresas hoteleiras, fornecendo insights e orientações para as empresas sobre como aprimorar suas estratégias de comunicação interna. Isso, por sua vez, promoverá um ambiente de trabalho saudável, produtivo e satisfatório, impulsionando o sucesso das empresas no setor hoteleiro. Em suma, esta pesquisa tem o potencial de contribuir para o aprimoramento das estratégias de comunicação interna nas empresas, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e satisfatório, além de impulsionar o sucesso dessas empresas no mercado.

E para alcançar esse objetivo, este estudo adotou uma abordagem descritiva, utilizando questionários online como método de coleta de dados. O questionário foi desenvolvido com

base nos objetivos do estudo e abordou a percepção dos funcionários sobre a comunicação interna, os canais utilizados, a eficácia da comunicação, os desafios enfrentados e sugestões de melhoria. A amostra não probabilística foi selecionada por conveniência, composta por 125 funcionários de hotéis de diferentes classificações no estado da Bahia, abrangendo diferentes níveis hierárquicos e departamentos.

A análise dos dados coletados foi realizada por meio de técnicas de análise estatística. Essas análises permitiram identificar possíveis relações entre variáveis, como a percepção dos funcionários sobre a comunicação interna e sua satisfação no trabalho. Com base nas análises realizadas ao longo da pesquisa, conclui-se que a comunicação interna desempenha um papel fundamental nas empresas hoteleiras, promovendo a conexão e o alinhamento organizacional, além de contribuir para a satisfação dos funcionários, a qualidade do serviço prestado aos hóspedes e a redução do turnover. No entanto, é importante ressaltar que as conclusões e recomendações deste estudo são limitadas à amostra selecionada e às empresas participantes da pesquisa. A natureza não probabilística da amostra, bem como o tamanho dela, impede a generalização dos resultados para todas as empresas hoteleiras na Bahia. Portanto, é necessário considerar essas limitações ao interpretar os resultados e aplicar as recomendações deste estudo.

Em termos de estrutura, esta dissertação é composta por este primeiro capítulo, no qual é feita a introdução do trabalho, seguida pela revisão da literatura sobre a comunicação interna nas empresas. O terceiro capítulo apresenta a metodologia seguida e no quarto são analisados e discutidos os resultados alcançados. Por fim no capítulo V, é feita a conclusão deste trabalho, sendo apresentadas as principais conclusões alcançadas, as recomendações para o setor hoteleiro, bem como as limitações e sugestões de pesquisa futura.

## **Capítulo II – A Comunicação Interna**

Este estudo tem como objetivo investigar a comunicação interna e a sua influência na satisfação e desempenho dos funcionários nas empresas hoteleiras da Bahia.

E neste capítulo será abordado referencial teórico utilizado, analisando postos-chave para esclarecer e respaldar esta pesquisa com fontes que também exploraram a importância da comunicação interna. Destacaremos a relevância da comunicação interna nas empresas hoteleiras, ressaltando como priorizar os funcionários dentro da organização contribui para alcançar os objetivos das empresas que utilizam essa ferramenta. A diferenciação por meio do cliente interno pode trazer inúmeras vantagens competitivas às empresas, especialmente considerando que os produtos tangíveis estão cada vez mais sujeitos à cópia ou obsolescência.

### **2.1. - Comunicação interna**

#### **2.1.1. Definição**

A comunicação interna é um processo essencial que visa promover a troca de informações entre os funcionários de uma empresa, com o propósito de garantir o entendimento e a disseminação de mensagens relevantes para o negócio. Essas informações podem abranger questões estratégicas, operacionais, culturais e sociais. Para Dutra (2022), em seus diferentes aspectos, a comunicação na amplitude da palavra, abrange a troca de ideias tendo por objetivo que as pessoas aprimorem o aprendizado, as relações e proporcione o conhecimento em vários contextos pelo fato de se comunicar.

Assim, a comunicação interna engloba todas as formas de comunicação que ocorrem dentro da organização. Além de ser fundamental para o bom funcionamento da empresa, ela favorece o alinhamento das equipes, o compartilhamento de informações importantes e a criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Além disso, a comunicação interna motiva os funcionários a trabalharem melhor e reduz a taxa de rotatividade.

Segundo Motoi (*Cit. in* Dutra, 2022), o processo de transmissão da mensagem (comunicação) pode ocorrer de forma oral, escrita, simbólica, gestual e/ou eletrônica. Por sua vez, Macães e

Portas (2022) afirmam que a comunicação interna eficaz permite o fluxo de informações entre os membros da equipe, promovendo a coesão e o alinhamento organizacional.

No contexto organizacional, pode-se afirmar que a comunicação contribui para a obtenção dos resultados esperados pela empresa e ainda proporciona uma boa relação entre toda a equipe, desde os colaboradores até os gestores.

### **2.1.2. Impacto da comunicação interna na satisfação dos funcionários**

Este estudo pretende firmar que a aplicabilidade da comunicação interna é um dos principais fatores para o sucesso da empresa, visto que as pessoas são percebidas como um dos recursos essenciais e a motivação desses colaboradores é um ponto chave de atenção a ser dado pelas empresas.

Além de que, estudos têm demonstrado que o endomarketing pode influenciar positivamente a satisfação dos funcionários no setor de turismo e hospitalidade Ashour & Al-Debi (2022).

Isso ocorre porque a comunicação interna permite que os valores, objetivos e normas da empresa sejam compartilhados de forma consistente e clara, promovendo a coesão e o alinhamento entre os funcionários.

Além dos benefícios mencionados, a comunicação interna também pode contribuir para a resolução de conflitos e para a melhoria do clima organizacional. Isso acontece porque uma comunicação clara e transparente permite que os funcionários se sintam mais informados sobre as decisões e mudanças da empresa, o que os ajuda a entender seu papel e contribuição para o sucesso organizacional.

## **2.2. Importância da comunicação interna**

A comunicação interna desempenha um papel fundamental no desempenho das empresas hoteleiras. Ela promove o engajamento dos funcionários, melhora o trabalho em equipe e fortalece a imagem da empresa.

Além disso, uma comunicação eficaz contribui para a redução do turnover de funcionários e a retenção de talentos, resultando em maior estabilidade e continuidade nas operações. Santos & Farias (2018) destacam que a comunicação interna é crucial para a gestão de pessoas no setor hoteleiro na Bahia.

A comunicação interna também desempenha um papel importante na construção de uma cultura organizacional positiva. De acordo com Oliveira & Souza (2018), uma comunicação interna eficiente contribui para a criação de uma cultura organizacional colaborativa e alinhada com os valores da empresa. Isso ocorre porque a comunicação interna permite que os valores, objetivos e normas da empresa sejam compartilhados de forma consistente e clara, promovendo a coesão e o alinhamento entre os funcionários.

No entanto, uma comunicação interna eficaz também pode aumentar a eficiência operacional das empresas hoteleiras. Segundo Ashour & Al-Debi (2022), o endomarketing, que engloba as estratégias de comunicação interna, tem um impacto positivo na satisfação no trabalho dos funcionários no setor de turismo e hospitalidade. Uma comunicação interna eficiente nas empresas hoteleiras pode levar a uma maior produtividade, melhorando a qualidade do atendimento ao cliente e a eficiência operacional.

Tendo isto, a comunicação interna desempenha um papel crucial no sucesso das empresas, especialmente no setor hoteleiro. Ela promove o engajamento, a motivação e a satisfação dos funcionários, contribuindo para a redução do turnover e a retenção de talentos. Além disso, uma comunicação interna eficaz fortalece a cultura organizacional, melhora o trabalho em equipe e contribui para a resolução de conflitos. Investir em estratégias de comunicação interna é fundamental para o sucesso, estabilidade e continuidade das operações no setor hoteleiro.

### **2.3. Benefícios da comunicação interna**

Ashour e Al-Debi (2022) mostram que o marketing interno tem um impacto positivo na satisfação no trabalho dos funcionários em um contexto de turismo e hospitalidade.

Uma comunicação interna eficaz nas empresas hoteleiras pode levar a uma maior eficiência operacional, aumentar a satisfação dos funcionários e melhorar a qualidade do atendimento ao cliente. Funcionários satisfeitos e bem-informados tendem a se sentir mais engajados e motivados, o que se reflete no bom atendimento aos hóspedes e na reputação positiva da empresa.

Pimenta (*Cit. in* Teixeira et al., 2021) afirma que “a comunicação deve produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe”. E esta integração e espírito de equipa é um dos principais objetivos dentro das empresas e satisfação dos funcionários.

Em suma, a comunicação interna desempenha um papel fundamental na satisfação dos funcionários. Através de uma comunicação clara, transparente e acessível, as empresas podem promover o engajamento, a motivação e o alinhamento dos funcionários, contribuindo para o sucesso organizacional. Além disso, uma comunicação interna eficaz também pode melhorar a qualidade do atendimento ao cliente, fortalecer a cultura organizacional e promover um clima de trabalho saudável e produtivo. Portanto, investir em comunicação interna é essencial para o sucesso e sustentabilidade das empresas.

### **2.4. Ferramentas de comunicação interna**

A utilização de ferramentas modernas de comunicação interna desempenha um papel fundamental no fortalecimento da comunicação nas empresas. A implementação de redes sociais internas e tecnologias digitais pode facilitar a troca de informações, promover o engajamento dos funcionários e melhorar a eficiência das comunicações internas.

Existem redes sociais internas, o Workplace by Facebook, que são plataformas que permitem aos funcionários se conectarem, compartilharem informações e colaborarem em projetos de

forma rápida e eficiente. Essas redes sociais internas proporcionam um ambiente de comunicação informal, quebrando barreiras hierárquicas e promovendo a interação entre os funcionários de diferentes áreas e níveis hierárquicos. Além disso, essas plataformas também permitem a criação de grupos e fóruns de discussão, facilitando a troca de conhecimentos e a resolução de problemas de forma colaborativa.

Um estudo realizado por Martins, Pinto & Gonçalves (2021) investigou o uso de redes sociais internas como ferramenta de comunicação interna em uma empresa de serviços. Os resultados revelaram que o uso dessas redes sociais internas promoveu a colaboração entre os funcionários, melhorou a comunicação entre as equipes e aumentou a transparência nas informações compartilhadas.

Em síntese, a utilização de ferramentas modernas de comunicação interna, como redes sociais internas e tecnologias digitais, é essencial para promover uma comunicação eficiente e engajadora nas empresas. Essas ferramentas facilitam a troca de informações, a colaboração entre equipes e a quebra de barreiras geográficas e organizacionais. Ao investir nessas ferramentas, as empresas podem melhorar a eficiência das comunicações internas, promover o engajamento dos funcionários e impulsionar o sucesso organizacional.

## **2.5 Limitações da comunicação interna**

Embora a comunicação interna traga diversos benefícios, é importante reconhecer que existem limitações que podem afetar sua eficácia. Dentre os desafios comuns, destacam-se a falta de clareza nas mensagens, a falta de tempo dos funcionários para se comunicarem adequadamente e a resistência à mudança.

A falta de clareza nas mensagens pode ocorrer quando a comunicação interna não é bem planejada e as informações não são transmitidas de maneira eficiente. Isso pode levar a mal-entendidos e ruídos na comunicação, prejudicando a compreensão das mensagens pelos funcionários. Segundo Carvalho (2012), uma não eficácia na comunicação departamental pode induzir a consequências desastrosas, tais como: diferentes departamentos podem transmitir informações divergentes para o exterior; por vezes, podem surgir conflitos devido a sobreposições de responsabilidades ou nenhum dos departamentos assumir a responsabilidade.

Nesse sentido, é fundamental que as empresas invistam em estratégias e métodos de comunicação claros e eficazes, como treinamentos e manuais de comunicação interna.

Para lidar com essa limitação, as empresas podem incentivar a utilização de ferramentas e plataformas de comunicação que sejam rápidas e eficientes, como aplicativos de mensagens instantâneas e reuniões virtuais.

segundo Kunsch (1997), uma valorização do processo de comunicação por parte da instituição, para que os colaboradores entendam esse processo e o façam com eficácia e clareza.”

Outra limitação da comunicação interna é a resistência à mudança. Segundo Teixeira (2021), o estudo feito por Albuquerque e Assumpção (2011), concluiu com o seu estudo que a implementação de ferramentas tecnológicas para a comunicação pode potencializar a gestão interna da empresa. Bem como a multimídia requer uma postura aberta às mudanças tanto dos colaboradores quanto da empresa.

Muitas vezes, os funcionários podem resistir a novas formas de comunicação e resistir a adotar as ferramentas e tecnologias digitais disponíveis. Essa resistência pode ser causada por diversos fatores, como o medo do desconhecido, a falta de familiaridade com as novas tecnologias ou a preferência por métodos de comunicação tradicionais. Para superar essa limitação, é essencial que as empresas forneçam treinamentos e suporte adequados aos funcionários, para que eles se sintam confortáveis e confiantes ao utilizar as ferramentas de comunicação interna.

## **2.6. Estratégias de comunicação interna eficazes**

Estratégias de comunicação interna eficazes são fundamentais para o sucesso das empresas hoteleiras na Bahia. Para alcançar resultados positivos, é recomendado que essas empresas invistam em estratégias personalizadas, levando em consideração as necessidades e características específicas de cada organização. Uma das primeiras etapas para melhorar a comunicação interna é o desenvolvimento de canais claros e acessíveis. Para Prado Filho (*cit in* Dutra, 2022), um bom plano de comunicação interna deve deixar claro os objetivos da empresa, ou seja, qual a imagem que se pretende passar. Este plano de comunicação deve estar direcionado para o público-alvo e elaborar a maneira de firmar a marca perante o mercado.

Segundo Carvalho (2012), se aproveitarmos todo este avanço da Tecnologia da Informação, a Gestão do Conhecimento irá receber um grande impulso, criando todo um cenário favorável ao seu crescimento, ou seja, ganhando um forte aliado. Isto quer dizer que novas ferramentas de apoio ao desenvolvimento da gestão, facilita o acesso às informações, maior partilha de informações, acesso rápido e simples etc.

E por isso é imprescindível que as empresas utilizem digitais, como intranets, aplicativos de mensagens instantâneas e plataformas de colaboração online. Já que as soluções tecnológicas podem facilitar a troca de informações entre os funcionários, permitindo que eles se mantenham atualizados sobre as políticas, procedimentos e eventos da empresa. Além disso, promover uma cultura de comunicação aberta e transparente é essencial.

## Capítulo III – METODOLOGIA

Para construção deste estudo, foram utilizados como metodologia os tópicos abaixo:

### 3.1 Problema:

Qual a eficácia da comunicação interna nas empresas hoteleiras no Estado da Bahia e seu impacto no desempenho e na satisfação dos funcionários?

### 3.2 Objetivos:

- Avaliar a percepção, satisfação e produtividade dos funcionários sobre a comunicação interna nas empresas hoteleiras na Bahia.
- Identificar os principais canais de comunicação utilizados pelas empresas hoteleiras na Bahia. Assim como, identificar se estas utilizam de tecnologias modernas como ferramenta de comunicação.
- Analisar a eficácia dos canais de comunicação interna na disseminação de informações e no alinhamento dos funcionários com a cultura organizacional.
- Identificar os fatores que influenciam o desempenho dos funcionários quando a comunicação interna é ineficaz.
- Investigar possíveis desafios e áreas de melhoria na comunicação interna.
- Destacar a importância da comunicação interna como um fator chave para o sucesso das empresas hoteleiras.

**3.3. Design:** O design do estudo é o descritivo, com a aplicação de questionários aos funcionários das empresas hoteleiras na Bahia.

**3.4. Método de recolha de dados:** Foi utilizado um questionário online para coletar os dados. O questionário foi desenvolvido com base nos objetivos do estudo e contém perguntas relacionadas à percepção dos funcionários sobre a comunicação interna, canais utilizados, eficácia da comunicação, desafios e sugestões de melhoria.

**3.5. Amostragem e sua caracterização:** Com foco no objetivo central, foi utilizada uma amostra não probabilística por conveniência, ou seja, os participantes foram selecionados com

base na disponibilidade e acessibilidade. A amostra é composta por 125 funcionários de empresas hoteleiras na Bahia, de diferentes níveis hierárquicos e departamentos, visando obter uma visão abrangente da comunicação interna. Que foram contactados através de e-mail, WhatsApp e grupos no Facebook.

**Tabela 1 – Caracterização da amostra**

		%	
<b>Idade</b>	18 - 25 anos	15%	
	26 - 35 anos	37%	
	36 - 45 anos	28%	
	46 - 55 anos	15%	
	56 anos ou mais	6%	
<b>Gênero</b>	Prefiro não falar	2%	
	Outro	9%	
	Masculino	40%	
	Feminino	49%	
<b>Habilitações</b>	Sem escolaridade	1%	
	Ensino secundário	22%	
	1 ° Ciclo	42%	
	Pós-graduação	32%	
	2 ° e 3 ° Ciclo	2%	
	Não sei informar	0%	
<b>Tipos de contratos de trabalho</b>	Estágio	2%	
	Temporário	2%	
	Freelancer	0%	
	Carteira assinada	96%	
	Não sei informar	0%	
	Menos de 1 ano	11%	

<b>Antiguidade na organização</b>	1 - 3 anos	28%	
	4 - 6 anos	27%	
	7 - 10 anos	22%	
	Mais de 10 anos	13%	
	Assistente de reservas		21
	Analista de RH		15
	Animador (esporte & lazer)		1
	Assistente de áreas diversas		27
	Recepcionista		12
	Porteiro		1
	Chef		2
	Coordenação		7
	Diretor comercial & vendas		1
	Estagiário		3
	Faxineiro		2
	Financeiro		2
	Atendente de mesa		5
	Gerente		1
	Governanta		2
	Maitre		2
	Relações públicas		2
	Salva vidas		4
	Supervisor		15
		Hostel	2%
	Pousada	4%	

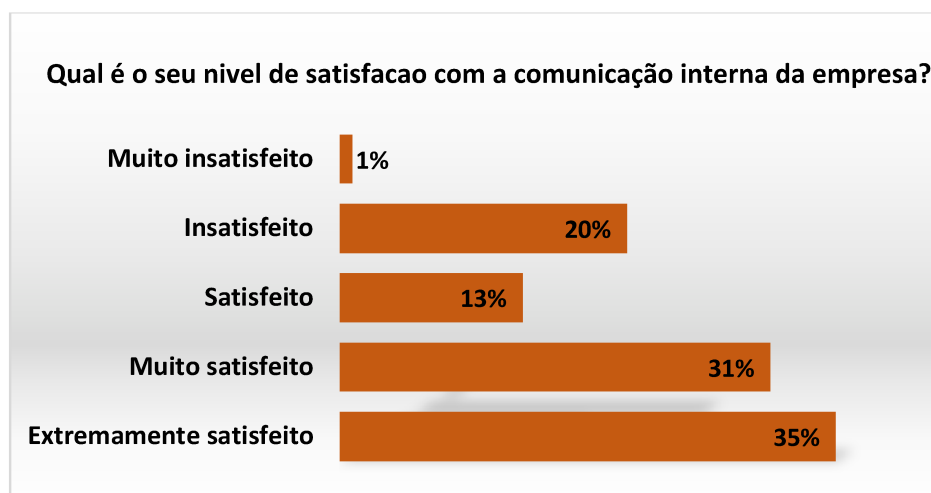
<b>Classificação da empresa</b>	Hotel 1 e 2 estrelas	2%
	Hotel 3 estrelas	5%
	hotel 4 estrelas	5%
	Hotel 5 estrelas	18%
	Resort	64%
	Não sei informar	2%

**3.6. Métodos de análise de dados:** Os dados coletados por meio do questionário foram analisados utilizando técnicas de análise estatística. Também foram utilizadas medidas descritivas para descrever as respostas dos participantes.

## CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será abordado análise e o resultado e discussão juntamente com outros estudos similares a este tema.

**Tabela 2 - Qual é o seu nível de satisfação com a comunicação interna da empresa?**

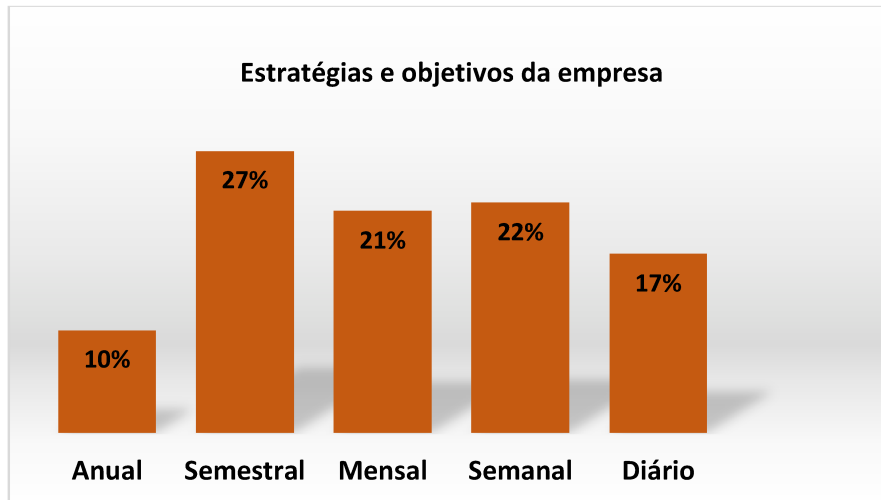


Esta análise sobre o nível de satisfação dos funcionários em relação à comunicação interna em suas empresas, é notável que a satisfação é significativamente alta, atingindo 35%. No entanto, é importante observar que cerca de 20% dos entrevistados expressam insatisfação.

Segundo Blumke (*Cit. in Dutra, 2022*), têm consistentemente apontado que a comunicação interna exerce influência direta na satisfação, desempenho, comprometimento e no orgulho dos colaboradores, o que, por sua vez, impacta na qualidade dos serviços prestados.

Nesse contexto, a comunicação interna emerge como uma ferramenta estratégica crucial para o sucesso da organização e como uma aliada fundamental para o alcance de resultados organizacionais eficazes.

**Tabela 3- Com que frequência recebe informações relevantes sobre as atividades e objetivos da empresa? (Estratégias e objetivos da empresa)**

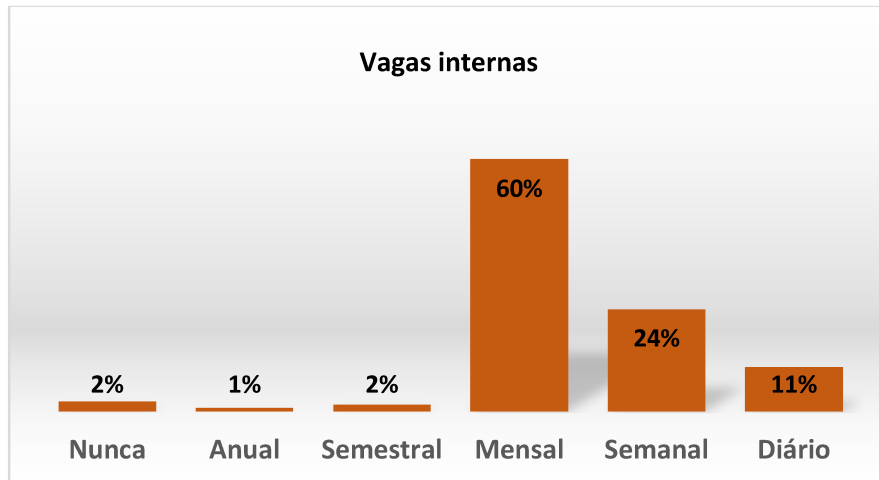


Segundo Dutra (2022), percebe-se que o desenvolvimento da comunicação organizacional não é um processo simples, requerendo dos gestores o planejamento de metas, objetivos e envolvimento de toda a equipe que deve estar engajada para o cumprimento das propostas no intuito de alcançá-las, uma vez que a comunicação interna é uma ferramenta estratégica que possui influência nos resultados esperados, bem como nos objetivos da organização.

Para Prado Filho (*Cit. in* Dutra, 2022), um bom plano de comunicação interna deve deixar claro os objetivos da empresa, ou seja, qual a imagem que se pretende passar. Este plano de comunicação deve estar direcionado para o público-alvo e elaborar a maneira de firmar a marca perante o mercado.

Comparando os resultados da pesquisa atual com as teorias anteriores mencionadas, observamos que as empresas estão demonstrando um compromisso cada vez maior em compartilhar suas estratégias e objetivos com os funcionários. Notavelmente, as informações são comunicadas de maneira regular nas empresas onde os entrevistados atuam. Cerca de 27% delas compartilham suas estratégias e objetivos semestralmente, demonstrando um compromisso em manter os funcionários atualizados sobre as diretrizes da organização. Além disso, 22% das empresas optam por fazer isso de forma semanal. Essa variedade de frequências reflete o reconhecimento da importância de manter os funcionários alinhados com as metas da empresa em tempo real.

**Tabela 4 - Com que frequência recebe informações relevantes sobre as atividades e objetivos da empresa? (Vagas internas)**



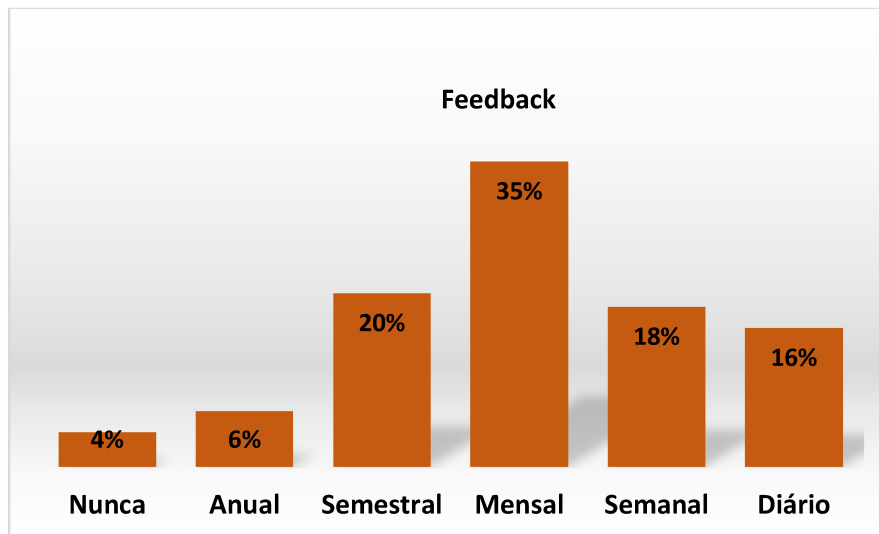
Segundo os resultados obtidos, 60% dos entrevistados afirmaram que as informações sobre vagas internas são compartilhadas mensalmente. Esse dado é positivo, pois indica que as empresas têm interesse em oferecer oportunidades de crescimento aos seus funcionários.

Além disso, estudos anteriores destacam a importância da responsabilidade organizacional em atender às solicitações dos colaboradores. Para Ahmed et al. (*Cit in Bell, Menguc & Stefani, 2004*), a responsabilidade organizacional às solicitações dos colaboradores, a oferta de oportunidades de formação e comunicação harmoniosa são alguns dos aspectos que permitem um maior conforto e felicidade no dia a dia dos colaboradores.

Já para Lee & Chen (*Cit in Rosario, 2020*), rever os seus papéis dentro da empresa e promover a compreensão de que todos os colaboradores desempenham papéis diferentes em diferentes departamentos, sendo uma mais-valia para atingir o objetivo da empresa.

Ao comparar os resultados com os estudos citados, observamos uma consistência entre as conclusões. Os aspectos mencionados nos estudos anteriores, como a oferta de oportunidades de crescimento, a responsabilidade organizacional e o marketing interno, são corroborados pelos dados obtidos nesta pesquisa. Isso fortalece a compreensão da importância desses fatores para promover o bem-estar e o engajamento dos colaboradores dentro das organizações.

**Tabela 5 - Com que frequência recebe informações relevantes sobre as atividades e objetivos da empresa? (Feedback)**



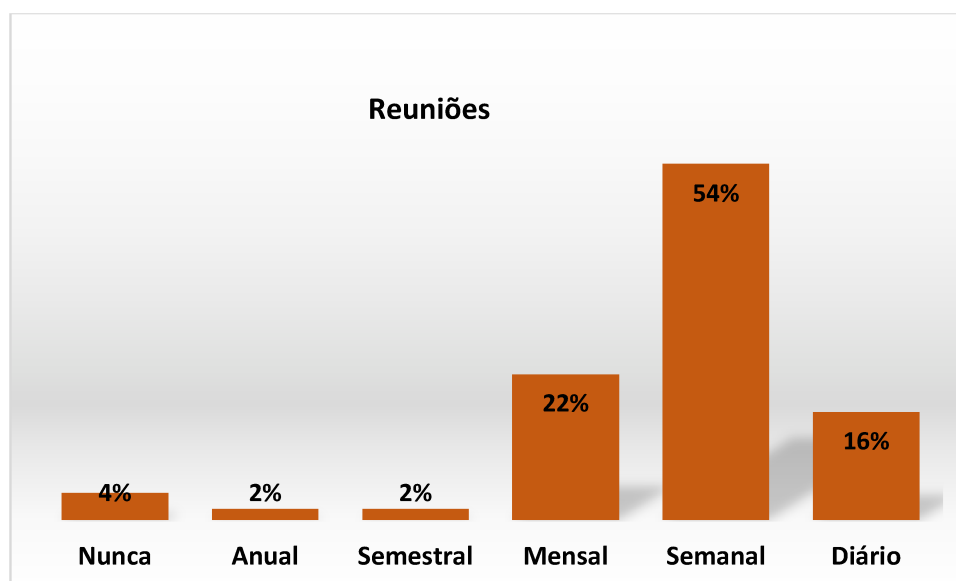
Esse indicador também é bastante positivo, uma vez que as taxas de informação anual (6%) e nunca (4%) são baixas, o que indica que as empresas valorizam o feedback dado aos seus funcionários. Isso mostra clareza em relação ao desempenho dos funcionários e abre espaço para que eles possam fornecer seu próprio feedback à empresa e aos seus líderes.

O estudo de Dutra et al. (2022), ressaltam que a comunicação interna surge no cenário organizacional promovendo o engajamento dos colaboradores, gestores e alta administração. Esse engajamento gera confiança, credibilidade e um ambiente harmonioso. Os canais de comunicação são responsáveis pela maneira com que a informação é remetida ao destinatário e, uma vez bem planejados promovem o fortalecimento a cultura da organização, evitando conflitos, fornecendo feedback para mudanças e consequentemente, aumentando a produtividade.

Por outro lado, o estudo de Teixeira et al. (2022) identificou a existência de conflitos devido à insatisfação, má qualidade do ambiente interno, comunicação interna deficiente, falta de feedback e reconhecimento, insatisfação com salários e benefícios, falta de respeito e recompensas. A ausência de uma política formal de comunicação interna na empresa compromete a eficácia da comunicação.

Ao comparar os resultados da pesquisa em questão com os estudos citados, podemos observar que as empresas investigadas apresentam um bom desempenho no compartilhamento de informações, refletindo um interesse em valorizar o feedback dos funcionários. Essa prática está alinhada com as conclusões dos estudos anteriores, que destacam a importância da comunicação interna, do feedback adequado e das oportunidades de crescimento para promover um ambiente de trabalho mais satisfatório e reduzir a intenção de saída dos colaboradores. No entanto, é necessário atentar para os desafios identificados pelo estudo de Teixeira et al. (2022), como a falta de uma política formal de comunicação interna e a necessidade de melhorar aspectos como reconhecimento e qualidade do ambiente interno. Esses pontos podem ser considerados oportunidades de melhoria para as empresas analisadas.

**Tabela 6 - Com que frequência recebe informações relevantes sobre as atividades e objetivos da empresa? (Reuniões)**

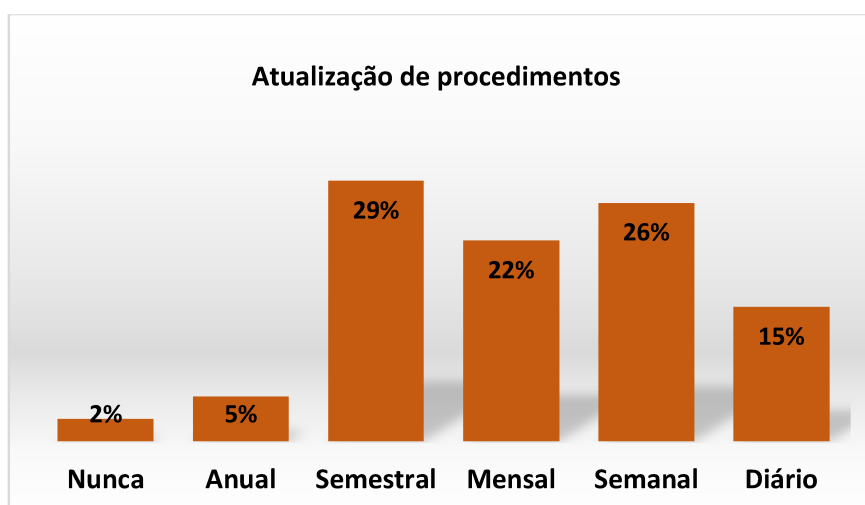


No que diz respeito a reuniões, os resultados estão em linha com as questões anteriores, uma vez que 54% dos entrevistados afirmaram que as reuniões ocorrem semanalmente, seguidas por 22% mensalmente e 16% diariamente. Essas empresas demonstram uma comunicação interna disponível a todos os funcionários em diferentes momentos ao longo do ano, mas com uma frequência significativa. Isso é certamente positivo, pois mostra a importância de manter as informações atualizadas dentro de uma organização.

Estudos anteriores apontam para a importância de envolver os colaboradores em funções que maximizem seu desempenho Lings (*Cit. in* Rosário et al.2021). Além disso, Enz & Lambert (*Cit. in* Rosário et al., 2021) destacam a necessidade de uma colaboração estreita entre a equipe de atendimento ao cliente e membros de outros departamentos para alcançar a satisfação do cliente.

Ao comparar os resultados da pesquisa em questão com os estudos citados, podemos observar uma consistência entre as conclusões. As empresas analisadas demonstram uma comunicação interna efetiva, com reuniões ocorrendo regularmente e com frequência significativa. Essa prática está alinhada com os estudos anteriores, que destacam a importância de envolver os colaboradores, promover a colaboração entre departamentos e valorizar a comunicação em diferentes formatos, como feedback e reuniões. Esses aspectos contribuem para um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório, tanto para os colaboradores quanto para os clientes.

**Tabela 7 - Com que frequência recebe informações relevantes sobre as atividades e objetivos da empresa? (Atualizações de procedimentos)**



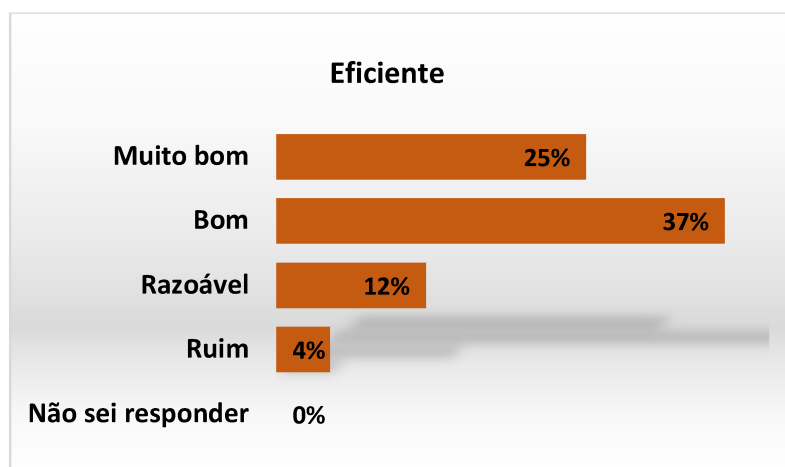
Um aspecto importante da comunicação interna é a atualização dos procedimentos da empresa. No setor da hospitalidade, onde o serviço é essencial, é compreensível que exista uma necessidade de fluidez para se adaptar às diferentes variáveis que surgem ao longo do ano, como a baixa e alta temporada. Em períodos de baixa temporada, é possível adotar procedimentos diferentes para não perder vendas, principalmente no inverno, quando a procura por serviços de resorts de praia é menor.

Ao analisar os dados desta pesquisa, é possível observar que as atualizações de procedimentos são realizadas de forma constante, predominantemente semestralmente, com 29% das respostas.

Estudos anteriores sugerem o marketing interno como uma prática eficaz para manter os colaboradores qualificados e experientes, fazendo com que se sintam valorizados e, conseqüentemente, aumentando o moral, melhorando o desempenho, a produtividade e a qualidade do serviço Rosário (2021). Segundo Gronroos (*Cit. in* Rosário et al., 2021), o marketing interno é uma forma de integrar as diferentes funções essenciais para melhorar o relacionamento com os clientes externos.

Ao comparar os resultados da pesquisa em questão com os estudos citados, podemos observar que as empresas investigadas valorizam a atualização constante dos procedimentos. Essa prática está alinhada com as conclusões dos estudos anteriores, que destacam a importância do marketing interno para promover a valorização dos colaboradores e melhorar o desempenho e a qualidade do serviço. A adoção de procedimentos diferenciados de acordo com as variações sazonais também é uma estratégia pertinente no setor da hospitalidade, demonstrando uma compreensão das necessidades do mercado e uma capacidade de adaptação. Esses aspectos contribuem para a eficácia da comunicação interna e para o alcance dos objetivos organizacionais.

**Tabela 8 – Como avalia a comunicação interna da empresa? (Eficiente)**



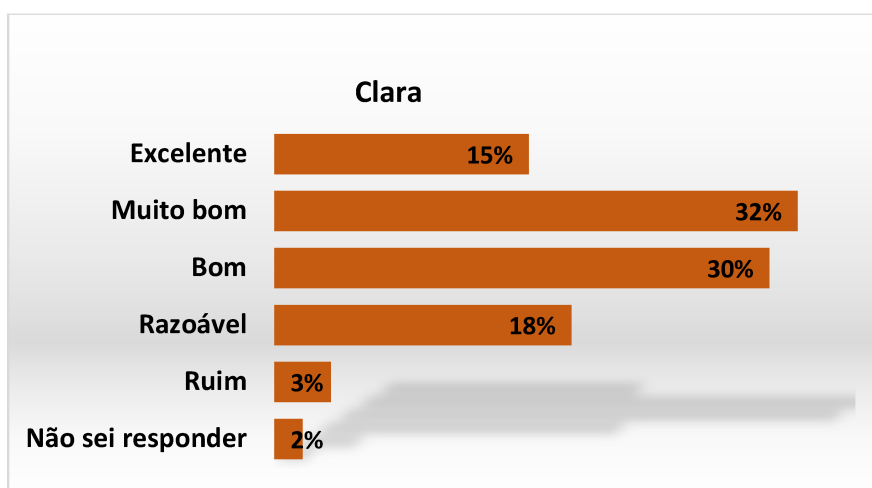
A comunicação interna eficiente é considerada boa por 37% dos respondentes, indicando que a maioria dos funcionários tem acesso às informações da empresa. No entanto, 25% acreditam que a comunicação é muito boa, 12% a consideram razoável e 4% a avaliam como ruim.

Chiavenato (*Cit. in Dutra, 2022*) comenta que outros desafios no processo de implantação da comunicação interna organizacional, surgem em função da não propagação, na maneira do seu entendimento e na falta de interesse dos gestores em reconhecer sua eficácia. São desafios conflitantes, principalmente pela existência de organizações burocráticas, independentemente de ser porte grande, média e pequena, ou prestadora de serviço, comercio ou indústria.

Para Bothechia & Higashi (*Cit. in Dutra, 2022*), o grande desafio das organizações está em compreender a importância da comunicação interna em todos os níveis hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica para alcançar a eficácia organizacional.

Ao comparar os resultados da pesquisa com os estudos citados, podemos observar que a percepção dos funcionários sobre a comunicação interna nas empresas investigadas varia, com uma maioria considerando-a boa ou muito boa. No entanto, ainda existem indivíduos que a avaliam como razoável ou ruim, indicando que há espaço para melhorias.

**Tabela 9 – Como avalia a comunicação interna da empresa? (Clara)**

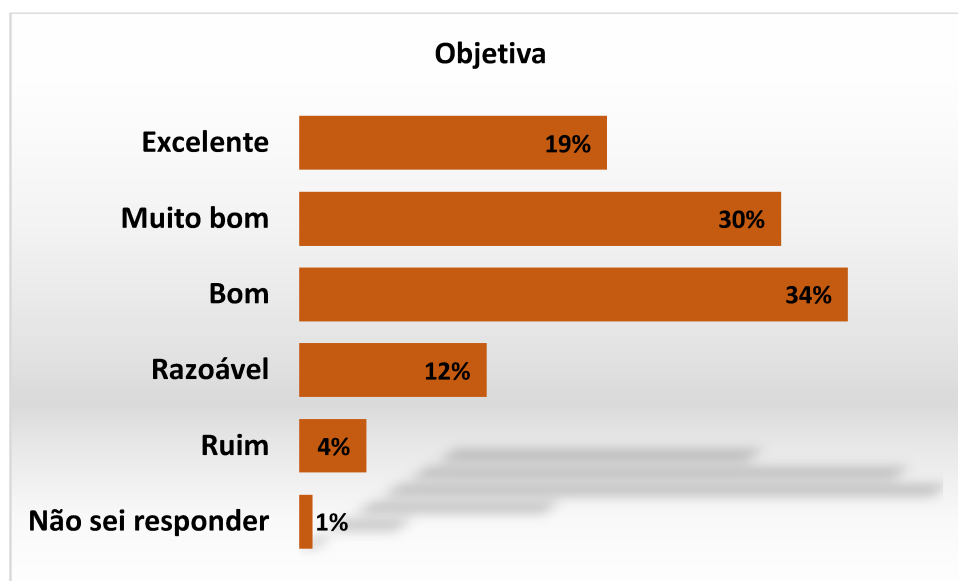


Nesta amostra, podemos observar uma pequena diferença em relação ao gráfico anterior, uma vez que 32% dos respondentes consideram a comunicação como muito boa, enquanto 18% a consideram razoável. Portanto, é crucial que as empresas busquem melhorar as ferramentas de comunicação e garantir que ela seja entendida e absorvida pelos funcionários.

Conforme destacado por José & Rosa (*Cit. in Brambrila et al., 2022*), a importância da comunicação interna está relacionada à criação de canais que visam motivar os colaboradores e tornar claras as políticas e objetivos da empresa. Isso proporciona maior empenho e satisfação por parte dos colaboradores no desempenho de suas atividades.

Em suma, os resultados da pesquisa reforçam a necessidade de aprimorar a comunicação interna nas empresas estudadas, considerando as melhorias nas ferramentas de comunicação e a superação das barreiras identificadas. Ao adotar estratégias eficazes de comunicação interna, as organizações podem promover o engajamento dos colaboradores e o alinhamento com os objetivos organizacionais.

**Tabela 10 – Como avalia a comunicação interna da empresa? (Objetiva)**



Esses resultados evidenciam a necessidade de melhorias na criação de ferramentas de comunicação que forneçam mais informações aos funcionários. É fundamental garantir que todos os colaboradores tenham acesso às informações necessárias para se sentirem incluídos e engajados na empresa.

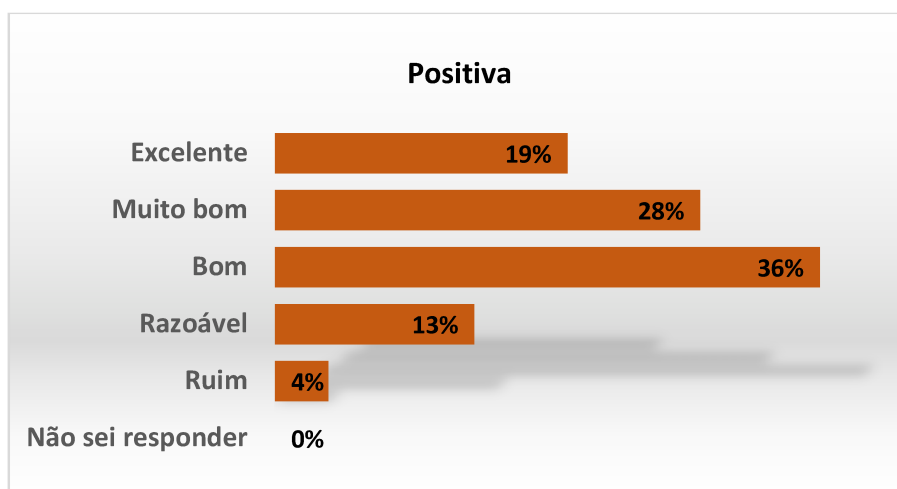
Além disso, é positivo observar que a maioria dos respondentes percebe a comunicação interna como objetiva e clara. Cerca de 34% a consideram boa, 30% a descrevem como muito boa e 19% a avaliam como excelente. No entanto, também existem oportunidades de aprimoramento

nesse aspecto, já que 12% dos respondentes acreditam que a comunicação interna é razoável e 4% a consideram ruim.

Esses resultados corroboram o estudo de Dutra (2022), que se percebe que a comunicação interna de maneira eficaz é de suma importância no ambiente organizacional, no entanto ela precisa ser transmitida de maneira que quem recebe pode interpretá-la sem equívocos, ou seja, de maneira clara e objetiva.

Portanto, os resultados da pesquisa reforçam a importância de aprimorar as ferramentas de comunicação interna, garantindo clareza e objetividade na transmissão das informações. Ao investir na comunicação interna eficaz, as empresas podem fortalecer o engajamento dos colaboradores e, por consequência, atender melhor às necessidades e expectativas dos clientes.

**Tabela 11 – Como avalia a comunicação interna da empresa? (Positiva)**



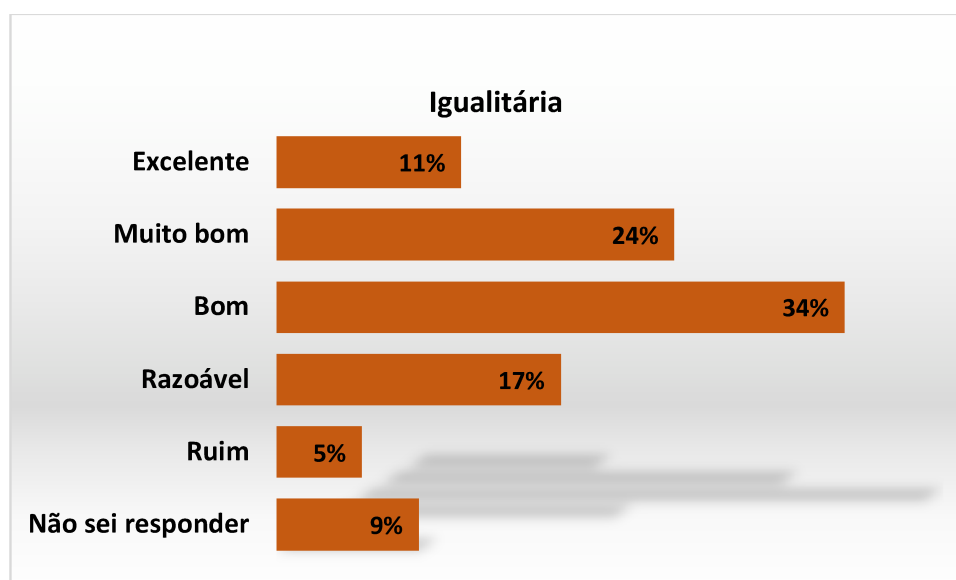
A comunicação positiva na empresa é amplamente reconhecida por uma parcela significativa dos entrevistados. 36% deles afirmam a existência de uma comunicação positiva. Adicionalmente, 33% dos entrevistados recebem essa comunicação positiva, enquanto 19% a consideram excelente. Apenas 13% a classificam como razoável, e 4% a percebem como insatisfatória.

De acordo com Gronroos (*Cit. in* Rosário et al., 2021), a prática de marketing interno desempenha um papel crucial na promoção da dedicação e lealdade dos funcionários de maneira positiva. Por sua vez, Van der Vegt & Bunderson (*Cit. in* Rosário et al., 2021)

destacam que o marketing interno auxilia na criação de compatibilidade de objetivos entre departamentos e funções, assegurando que os esforços de cada função estejam alinhados com o objetivo geral de maximizar a satisfação do cliente.

Esses resultados convergem com a literatura, demonstrando a importância da comunicação positiva e do marketing interno na promoção de um ambiente organizacional favorável, onde os colaboradores se sintam mais comprometidos e alinhados com os objetivos da empresa, o que, por sua vez, contribui para a satisfação dos clientes.

**Tabela 12 – Como avalia a comunicação interna da empresa? (Igualitária)**



A comunicação igualitária, que se estende a todos os funcionários, é amplamente considerada satisfatória pelos entrevistados. Cerca de 34% dos respondentes a descrevem como boa, enquanto outros 24% a consideram muito boa. Além disso, 17% a classificam como razoável, 11% como excelente, e 5% como ruim, com 9% afirmando não saber como avaliá-la.

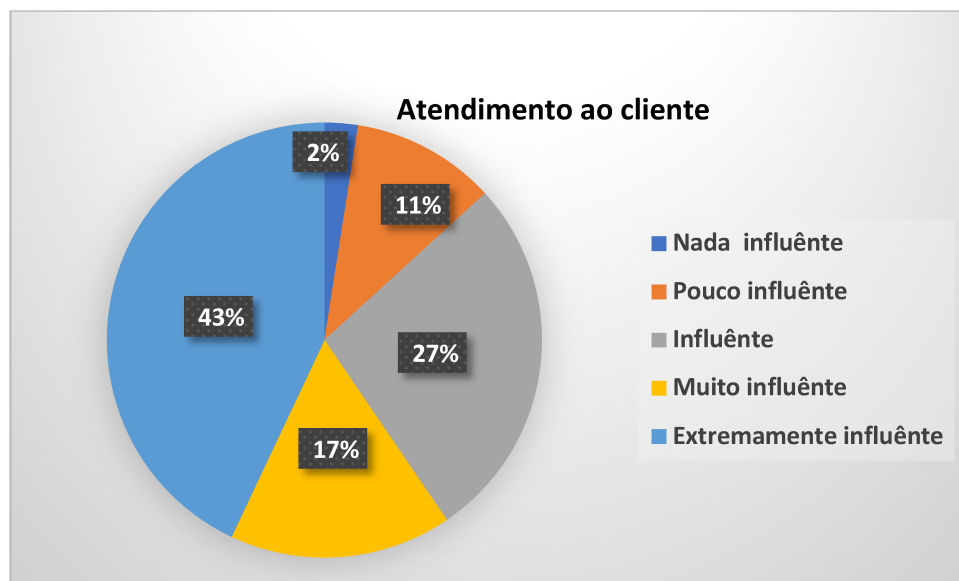
De acordo com Berry & Parasuraman (*Cit. in* Rosario et al., 2021), o objetivo central do marketing interno é fazer com que todos os colaboradores da empresa se sintam valorizados, visando à obtenção de trabalho qualificado e, como consequência, à redução da rotatividade de pessoal e das faltas ao trabalho, além de impulsionar a dedicação.

Além disso, de acordo com Hughes (*Cit. in* Rosário et al., 2021), ao promover relacionamentos entre colaboradores de diferentes áreas, o marketing interno cria um ambiente onde a equipe

de atendimento é incentivada a colaborar com outros membros da empresa na busca de objetivos comuns.

Esses resultados destacam a importância de uma comunicação igualitária e de estratégias de marketing interno eficazes para promover a valorização dos funcionários, a colaboração interdepartamental e, por conseguinte, um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso.

**Tabela 13 – Qual a influência da comunicação interna? (Atendimento ao cliente)**



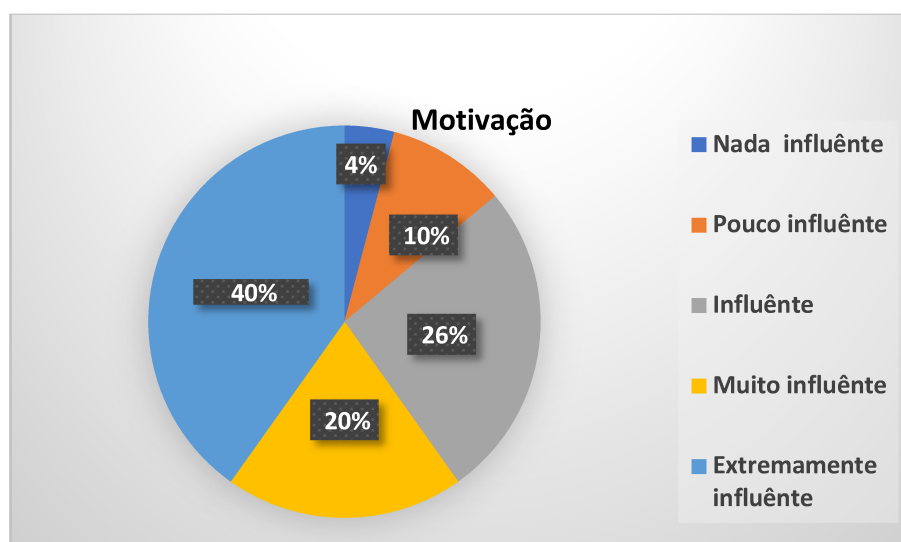
Conforme Duarte (2017), o sector hoteleiro, como referenciado no estudo, é um dos sectores em que os colaboradores mais interagem com os clientes, ou seja, são elementos cruciais na transmissão dos valores da empresa para eles.

E consoante a esta afirmação, o atendimento ao cliente tem extrema interferência sobre a comunicação interna aplicada aos funcionários das empresas em geral. Já que a comunicação é um ponto chave entre a empresa x cliente. Onde os funcionários devem estar alinhados a todas as informações das quais precisam ser repassadas aos clientes. E assim como o cliente externo os clientes internos estão cada vez mais exigentes e cabe as empresas se dedicarem a eles a fim de obter os resultados esperados por ambas as partes.

A comunicação interna é percebida como extremamente influente na motivação e produtividade dos funcionários, assim como no desempenho geral da empresa. Essa influência positiva destaca a importância de uma comunicação efetiva para o sucesso das empresas.

Ao analisar a influência da comunicação interna no atendimento ao cliente, constatamos que 43% dos respondentes consideram-na extremamente influente. Outros 27% alegam que é influente, enquanto 17% afirmam ser muito influente e 11% dizem ser pouco influente.

**Tabela 14 – Qual a influência da comunicação interna? (Motivação)**



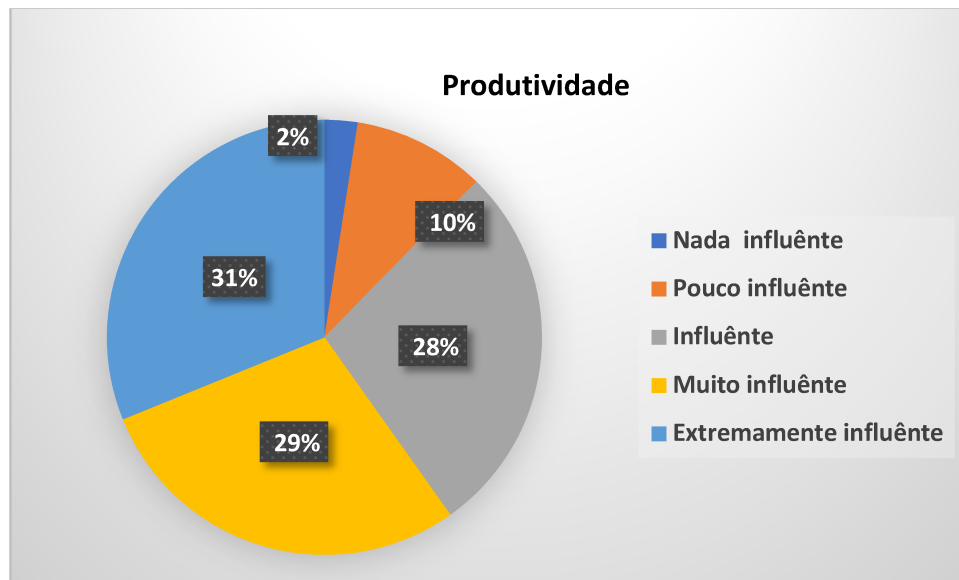
Quando abordamos a motivação dos funcionários, 40% dos participantes expressam a convicção de que a comunicação interna exerce uma influência extremamente positiva. Além disso, 26% a consideram influente, 20% a percebem como muito influente e 10% a classificam como pouco influente.

Conforme apontado por Duarte (2017), o marketing interno concentra seus esforços nos colaboradores, visando aumentar sua motivação e satisfação. É fundamental que a empresa atenda às expectativas dos funcionários para que estes se sintam valorizados e motivados. É nesse contexto que o marketing interno desempenha um papel crucial ao lidar com questões relacionadas à motivação e à integração dos colaboradores, resultando em níveis mais elevados de satisfação.

Esses resultados confirmam a importância da comunicação interna como um fator influente na

motivação dos funcionários. Ao alinhar as práticas de marketing interno com a satisfação e motivação dos colaboradores, as organizações podem criar um ambiente de trabalho mais produtivo e atraente, onde os funcionários se sintam valorizados e motivados a contribuir para o sucesso da empresa.

**Tabela 15 - Qual a influência da comunicação interna? (Produtividade)**

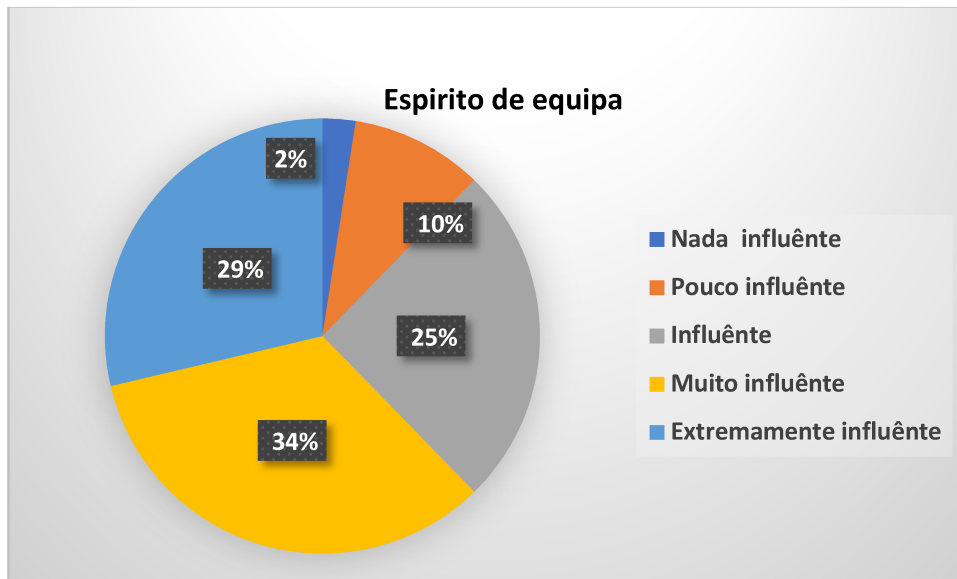


Em relação à produtividade, observamos uma pequena diferença nos resultados, o que confirma a grande influência da comunicação interna nesse aspecto. 31% acreditam ser extremamente influente, 29% afirmam ser muito influente, 28% consideram-na influente, enquanto apenas 10% dizem ser pouco influente e 2% afirmam que não é influente.

Desenvolvida no trabalho de Gronrö os (Cit. in Duarte, 2017) e cuja premissa básica consiste em considerar o marketing interno como um método de motivação dos funcionários com vista a uma maior consciência em relação aos clientes e à mentalidade de vendas por meio do uso de ações de marketing voltadas para tais propósitos.

Segundo Berkin (Cit. In Brambrila et al., 2022) a linha de ação de atitude tem como finalidade conscientizar o funcionário sobre a importância estratégica de um serviço direcionado a atender o cliente. Enquanto a linha de comunicação promove um sistema de informações com o objetivo de subsidiar o funcionário para que possa cumprir com eficiência as suas tarefas.

**Tabela 16 – Qual a influência da comunicação interna? (Espírito de equipa)**

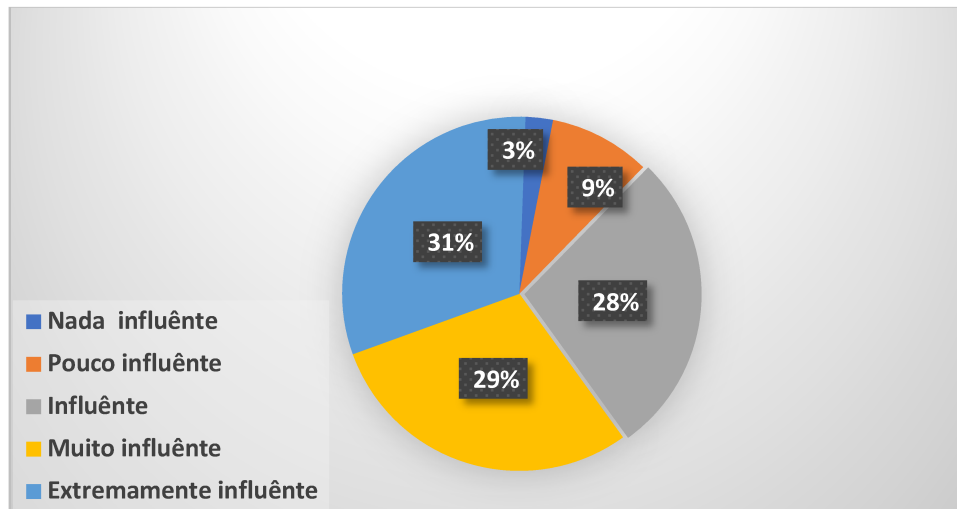


Segundo Varey e Lewis (*Cit. In Duarte, 2017*) concluíram que a comunicação interna estabelece uma nova relação entre a organização e os seus colaboradores, relação essa que pode requer que a organização repense o seu papel e reconheça os processos através dos quais se cria mais valor para os colaboradores.

Para Abreu e Bazone (*Cit. in Dutra, 2022*), afirmam que a comunicação interna no ambiente organizacional é de suma importância para o bom andamento das relações interpessoais ao favorecer um clima favorável na organização.

Estas afirmações vão de encontro no resultado desta pesquisa, já que no que diz respeito ao espírito de equipe, 34% dos respondentes afirmam que a comunicação interna é muito influente. Outros 29% alegam ser extremamente influente, enquanto 25% consideram-na influente. Apenas 10% afirmam que é pouco influente e 2% dizem que não tem influência.

**Tabela 17 – Qual a influência da comunicação interna? (Satisfação no trabalho)**

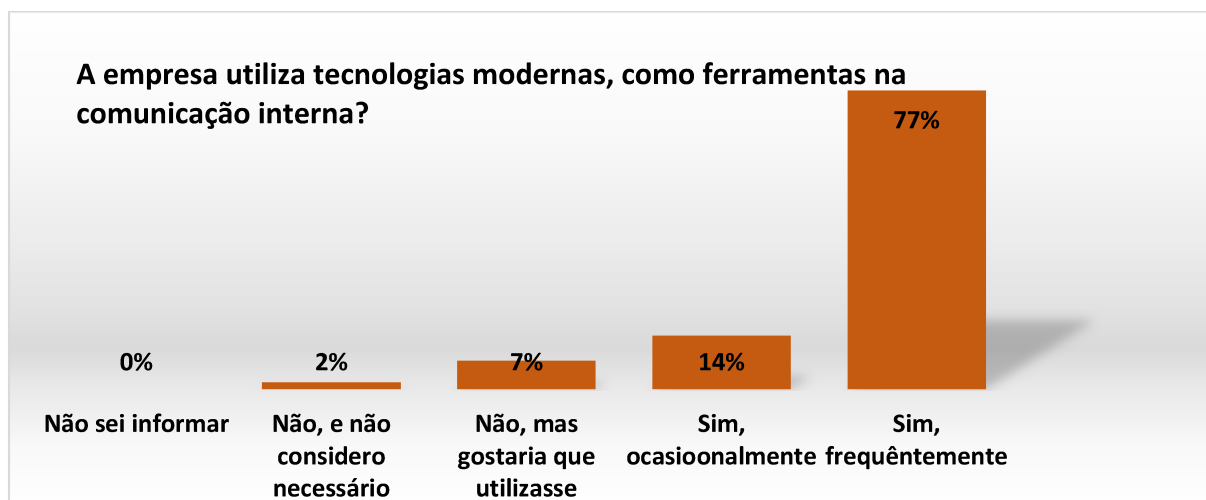


Ao analisar a satisfação no trabalho no contexto da comunicação interna, observamos que aproximadamente 31% dos participantes consideram essa comunicação extremamente influente, outros 29% a classificam como muito influente, e 28% a percebem como influente. Segundo Duarte (2017), a satisfação no trabalho continua a ser um tema dominante na literatura organizacional por várias razões, incluindo a desejabilidade intrínseca da satisfação dos funcionários, o relacionamento da satisfação no trabalho com uma variedade de comportamentos relevantes no local de trabalho.

De fato, a pesquisa de Lambert, Hogan e Barton (*Cit. in Duarte, 2017*) revelou que a satisfação no trabalho representa uma variável mediadora fundamental entre o ambiente de trabalho e as intenções de saída dos colaboradores.

Esses resultados reforçam a importância da comunicação interna como um fator relevante na promoção da satisfação no trabalho. Além disso, eles se alinham com as descobertas anteriores, destacando como a satisfação no trabalho está intrinsecamente relacionada à retenção de funcionários, bem como a outros comportamentos no local de trabalho. Esses insights sugerem que investir em comunicação interna eficaz pode contribuir significativamente para o engajamento e a retenção dos colaboradores.

**Tabela 18 – A empresa utiliza tecnologias modernas, como ferramentas na comunicação interna?**

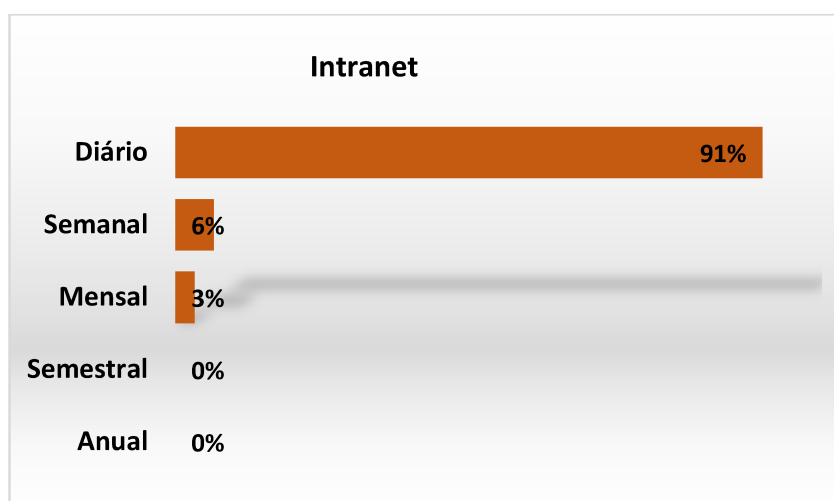


A grande maioria das empresas (77%) faz uso de tecnologias modernas para aprimorar sua comunicação interna, o que não só simplifica o compartilhamento de informações, mas também eleva a eficácia da comunicação. No entanto, é importante notar que ainda existem algumas empresas (14%) que não fazem uso de tecnologia ou não reconhecem a necessidade de sua aplicação (7%).

Essa observação sublinha a relevância da implementação de um plano de comunicação interna eficiente, como indicado por Cavalcante (2008), que identificou "a falta de um sistema de comunicação bem definido" como uma das principais causas dos problemas encontrados nas empresas. Além disso, a criação de um estudo prévio é crucial para identificar as ferramentas que atenderão às necessidades específicas da organização.

Esses resultados destacam a influência da tecnologia na comunicação interna e como uma estratégia bem planejada pode contribuir significativamente para melhorar o fluxo de informações dentro das empresas, alinhando-se com as conclusões de outros estudos mencionados no texto. A adoção de tecnologias modernas, quando bem planejada, pode efetivamente otimizar a comunicação interna e fortalecer a eficiência organizacional.

**Tabela 19 – Quais são os tipos de ferramentas utilizadas na comunicação interna na empresa que trabalha? (Intranet)**

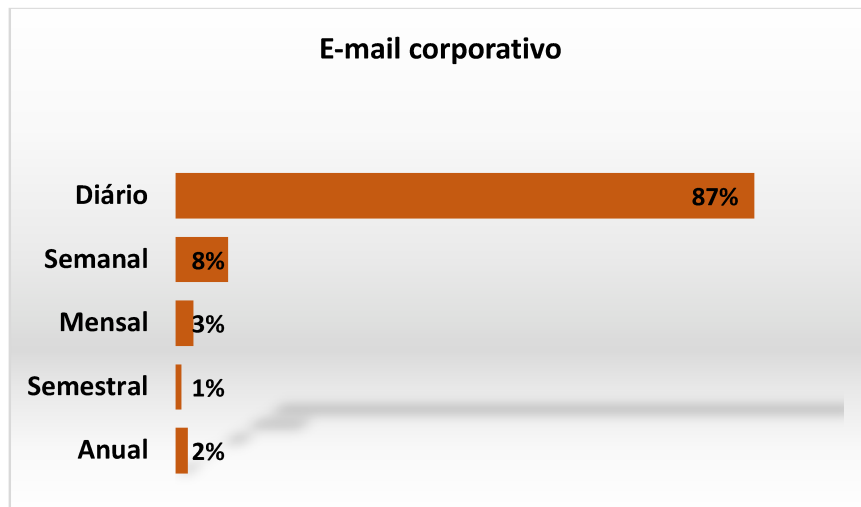


Os números acima refletem uma realidade em que a intranet desempenha um papel crucial na comunicação interna das organizações, o que ganhou destaque devido ao impacto da pandemia de Covid-19, como enfatizado por Matos (*Cit in Dutra, 2022*). O ano de 2020 foi marcado pela necessidade de distanciamento social, levando empreendedores, gestores e colaboradores a adotarem o trabalho remoto de maneira súbita. Nesse contexto, a internet se destacou como uma ferramenta multidisciplinar e sofisticada que revolucionou muitas áreas, com especial destaque para a comunicação.

Dutra (2022) também ressalta a importância da intranet como um dos principais canais de comunicação utilizados pelas organizações. Através dela, é possível disseminar novos procedimentos, disponibilizar informações, realizar treinamentos e desempenhar várias outras funções cruciais para o funcionamento eficiente de uma organização.

Esses resultados evidenciam como a intranet se tornou uma ferramenta indispensável para a comunicação interna nas empresas, especialmente em um contexto de trabalho remoto e transformações na maneira de comunicar, como mencionado no texto. Isso está em linha com a ideia de que a tecnologia desempenha um papel central na comunicação organizacional, otimizando a disseminação de informações e contribuindo para a eficácia da comunicação interna, como indicado por outros estudos citados.

**Tabela 20- Quais são os tipos de ferramentas utilizadas na comunicação interna na empresa que trabalha? (E-mail corporativo)**

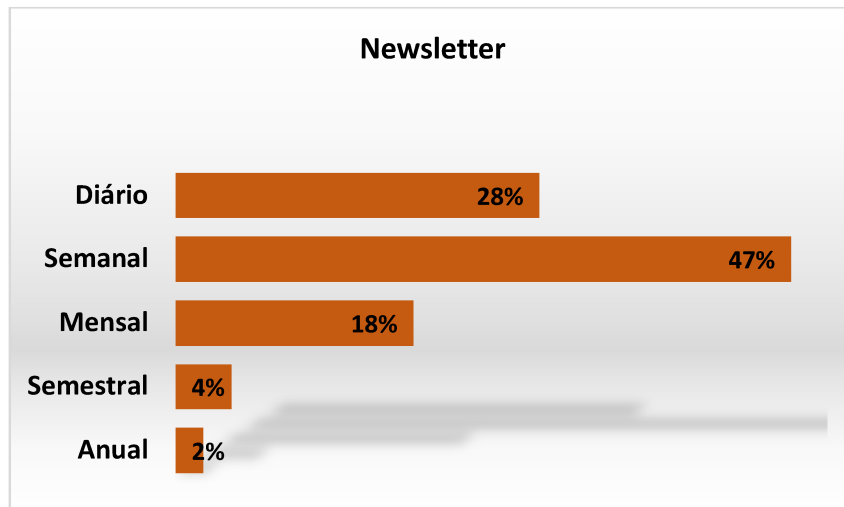


Quando tratamos do uso do e-mail corporativo, é notável que 87% da comunicação ocorre diariamente. Esses números inequivocamente atestam que o e-mail corporativo é a ferramenta preponderante no cotidiano da comunicação interna entre a empresa e seus funcionários.

Em consonância com as observações de Carvalho (2012), gestores dedicam a maior parte de seu tempo à comunicação, valendo-se de diversos meios, como reuniões, discussões, cartas, e-mails e interações presenciais. É notável que os colaboradores cada vez mais direcionam sua atenção à comunicação, destacando, assim, a crescente importância desse aspecto nas organizações.

Ademais, no estudo conduzido por Carvalho (2012), 59% dos colaboradores concordaram que a intranet e o e-mail desempenham um papel crucial na recepção da comunicação empresarial. Essa conclusão reforça a relevância do e-mail e da intranet como ferramentas fundamentais na eficaz disseminação da comunicação interna nas empresas, coerente com os resultados anteriormente apresentados.

**Tabela 21 – Quais são os tipos de ferramentas utilizadas na comunicação interna na empresa que trabalha? (Newsletter)**



Os newsletters, também conhecidas como jornais da empresa, tem 47% dos respondentes as caracterizam como semanais. Além disso, 28% afirmam que essas newsletters são diárias, enquanto outros 18% as descrevem como mensais.

Segundo Carvalho (2012), os jornais da empresa são ferramentas frequentemente utilizadas em organizações de grande porte, com o propósito de transmitir informações sobre novos produtos, a política e o desenvolvimento da empresa, bem como outros tópicos de interesse para os colaboradores. Esse meio de comunicação também contribui para promover o espírito de equipe, a coesão, os valores e a cultura organizacional.

Carvalho (2012) também enfatiza que a comunicação oral deve ser sempre acompanhada por um suporte escrito. Isso pode ser realizado por meio de notas de memorando ou comunicados que fornecem diretrizes e explicações, além de quadros de afixação, jornais ou revistas internas.

Esses resultados sublinham a diversidade de frequências em que as newsletters da empresa são divulgadas, com destaque para a relevância dessas ferramentas na promoção da coesão e da cultura organizacional. Além disso, a ênfase na importância de suportes escritos na comunicação complementa a discussão sobre a comunicação interna nas organizações, enfatizando a necessidade de estratégias abrangentes para a disseminação eficaz das informações.

## Capítulo V - CONCLUSÃO

Como consequência das informações apresentadas e nas análises realizadas ao longo desta pesquisa, é possível concluir que a gestão da comunicação interna desempenha um papel fundamental nas empresas hoteleiras no Estado da Bahia. Através da utilização de ferramentas e práticas eficazes, é possível promover a conexão, o alinhamento e o engajamento dos funcionários, resultando em benefícios como a satisfação dos colaboradores, a qualidade do serviço prestado aos hóspedes e a redução do turnover.

Através da análise das ferramentas utilizadas na comunicação interna, verificou-se que a intranet e o e-mail corporativo são as principais ferramentas utilizadas diariamente, seguidas por reuniões e newsletters. Além disso, constatou-se que as redes sociais também desempenham um papel importante, com a maioria dos respondentes afirmando que contribuem muito ou de alguma forma para uma comunicação mais efetiva.

No que diz respeito ao perfil dos respondentes, observou-se que a maioria está na faixa etária entre 26 e 45 anos, predominantemente do gênero feminino, com formação superior e contratados como funcionários com carteira assinada. Quanto à antiguidade na organização, a maioria está na empresa há 1 a 6 anos. Essas informações são relevantes para compreender o público-alvo e direcionar estratégias de comunicação interna de forma mais adequada.

Os resultados desta pesquisa podem contribuir significativamente para o campo da comunicação interna nas empresas hoteleiras, fornecendo insights e orientações para as empresas no Estado da Bahia sobre como aprimorar suas estratégias de comunicação interna. Através do uso adequado das ferramentas disponíveis e do investimento em práticas que promovam o engajamento dos funcionários, é possível criar um ambiente de trabalho saudável, produtivo e satisfatório, o que impacta diretamente no desempenho organizacional e na satisfação dos clientes finais.

Diante disso, recomenda-se que as empresas hoteleiras no Estado da Bahia invistam em tecnologias modernas, como redes sociais internas, e promovam a realização de reuniões e newsletters de forma regular. Além disso, é fundamental que essas empresas considerem as

características e necessidades específicas de seu público interno ao desenvolverem suas estratégias de comunicação interna.

Por fim, ressalta-se a importância de um contínuo acompanhamento e avaliação das estratégias de comunicação interna, a fim de identificar possíveis melhorias e ajustes necessários. A gestão eficaz da comunicação interna nas empresas hoteleiras no Estado da Bahia é essencial para o sucesso e a competitividade nesse mercado tão dinâmico e exigente.

Será considerado que a amostra não probabilística por conveniência pode limitar a generalização dos resultados, ou seja, os resultados alcançados e as recomendações efetuadas serão apenas válidos para as empresas e os participantes da pesquisa, pelo que se sugere a replicação deste estudo a mais hotéis e no sentido de alargar a dimensão da amostra, permitindo assim uma maior representatividade dela.

## BIBLIOGRAFIA

- Santos, M. C., & Farias, S. A. (2018). Análise do setor hoteleiro na Bahia: uma abordagem sobre a gestão de pessoas. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 12(3), 1-20.
  - Brambilla, A., Santos, E. (2022). Endo marketing as a tool for excellence: A case study of a hotel in João Pessoa – PB.
  - Ashour, M., Al-Debi, H. (2022) The effect of internal marketing on employee job satisfaction: evidence from a Jordanian tourism and hospitality setting. *International Journal of Business and Globalisation*; Vol. 31 Issue: 3 p309-327, 19p.
  - Mações, M. A. R. & Román-Portas, M. (2022). The effects of organizational communication, leadership, and employee commitment in organizational change in the hospitality sector. *Communication & Society*, 35(2), 89- 106.
  - Carvalho, C. (2012). Gestão da comunicação interna como uma ferramenta estratégica. Instituto Superior de Línguas e Administração. PP 26.
  - Teixeira, M., Campos, R., Carmo, L. & Araújo, U. A comunicação interna nas organizações: uma revisão sistemática. *REFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia*, v. 10, n. 2, p. 93-111, 2021.
  - Duarte, M. O marketing interno como fator crítico no desempenho e na intenção de saída dos colaboradores na hotelaria em Portugal. *IPAM - Instituto Português de Administração e Marketing*, Lisboa, dezembro 2017.
  - Gonçalves, E. (2016). Turismo e hotelaria na Bahia: uma análise do desenvolvimento e perspectivas. *Revista Turismo - Visão e Ação*, 18(2), 312-332.
  - Lima, R. C., & Silva, C. A. (2019). Análise da competitividade do setor hoteleiro na Bahia. *Revista Turismo em Análise*, 30(3), 506-527.
  - Dutra, J., Silva, G. & Santos M. (2022). Gestão da Comunicação Interna Como Ferramenta Estratégica Organizacional. *Conjecturas*.
- Rosário, A., Cruz, R. & Elias, B. (2021). O impacto do marketing interno na compatibilidade de objetivos interdepartamentais e na satisfação do cliente numa agência de publicidade. *Egitania Scientia*. No 28 – 2021.