



A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DE UMA CLÍNICA NA CIDADE DO LUBANGO, ANGOLA THE INFLUENCE OF INTERNAL COMMUNICATION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A CASE STUDY OF A CLINIC IN THE CITY OF LUBANGO, ANGOLA

Justino Lekwa Ekuva Somandjinga ^{1*} ; Domingos João Fernandes Fernandes ² ; Emília
Kambongolo ¹

¹ Faculdade de Economia da Universidade Mandume Ya Ndemufayo. Huila- Angola. ² Faculdade de Economia
da Universidade José Eduardo dos Santos . Huambo-Angola.
justinojustlesom@hotmail.com, jfernandes07@yahoo.com.br

RESUMO

Este artigo analisa a influência da comunicação interna no comprometimento organizacional dos colaboradores da Clínica Corpo & Mente, Lda., procurando compreender em que medida a qualidade dos fluxos comunicacionais contribuem para o fortalecimento do vínculo laboral. A pesquisa adoptou uma abordagem quantitativa e explicativa, recorrendo à aplicação de um questionário estruturado com escala Likert para mensurar as variáveis Comunicação Interna (CI) e Comprometimento Organizacional (CO). A amostra foi constituída por 28 colaboradores de diferentes áreas funcionais. Os dados recolhidos foram analisados através de estatística descritiva e regressão linear simples. Conclui-se que práticas de comunicação eficazes, sobretudo quando participativas, potenciam relações de confiança e reforçam o envolvimento dos colaboradores. Recomenda-se à gestão o investimento contínuo em estratégias comunicacionais alinhadas com os objectivos institucionais.

Palavras-chaves: Comunicação interna, comprometimento organizacional, Recursos Humanos.

ABSTRACT

This article analyses the influence of internal communication on the organisational commitment of employees at Clínica Corpo & Mente, Ltd., seeking to understand the extent to which the quality of communication flows contributes to strengthening employee organisation bonds. The research adopted a quantitative and explanatory approach, applying a structured Likert-scale questionnaire to measure the variables Internal Communication (IC) and Organisational Commitment (OC). The sample consisted of 28 employees from different functional areas. The data collected were analysed using descriptive statistics and simple linear regression. The findings indicate that effective communication practices especially when participatory enhance trust-based relationships and reinforce employee engagement. It is recommended that management continuously invest in communication strategies aligned with institutional objectives.

Keywords: Internal communication, organisational commitment, human resources.



Introdução

As organizações contemporâneas enfrentam o desafio crescente de promover níveis consistentes de comprometimento entre os seus colaboradores, como forma de assegurar motivação contínua, produtividade sustentável e retenção de talentos. Em ambientes laborais marcados por elevada competitividade e transformação constante, a comunicação interna emerge como um elemento estratégico da gestão organizacional, deixando de ser um mero instrumento de transmissão de informação para se afirmar como mecanismo estruturante de confiança, alinhamento cultural e participação ativa (Marchiori, 2014; Kreps, 2011). Mais do que facilitar o fluxo de informações entre os diferentes níveis hierárquicos, a comunicação organizacional molda a percepção dos colaboradores relativamente à transparência, ao reconhecimento e à justiça institucional.

Paralelamente, o comprometimento organizacional tem sido amplamente reconhecido como um determinante do desempenho institucional, associado à identificação emocional com a organização, ao sentido de obrigação moral e à predisposição para permanecer e contribuir para os seus objetivos (Meyer e Allen, 1991). Assim, parte-se do pressuposto de que colaboradores devidamente informados, escutados e integrados nos processos comunicacionais desenvolvem vínculos afetivos e normativos mais robustos.

Face a este enquadramento, coloca-se a seguinte problemática de investigação: *em que medida a comunicação interna influencia o comprometimento organizacional dos colaboradores da Clínica Corpo & Mente, Lda.?* Com base nesta questão, define-se como objectivo geral, analisar de que forma a qualidade dos fluxos comunicacionais influenciam a identificação dos colaboradores com a organização e o seu nível de envolvimento com os objectivos institucionais. Para tal, pretende-se: (i) avaliar a percepção dos colaboradores relativamente às práticas de comunicação interna; (ii) mensurar os seus níveis de comprometimento organizacional; e (iii) verificar se existe uma associação estatisticamente significativa entre ambas as variáveis, determinando em que medida a comunicação interna pode ser considerada um preditor do comprometimento organizacional. Este estudo pretende contribuir para a literatura da gestão de pessoas em organizações de serviços de saúde privadas em Angola, oferecendo evidências empíricas que sustentem a adopção de estratégias comunicacionais mais eficazes e participativas.

Revisão da Literatura

Com o avanço acelerado das tecnologias digitais e o surgimento de novas mídias e redes sociais, as dinâmicas comunicacionais dentro das organizações sofreram profundas transformações. Como consequência, não apenas os processos corporativos se modificaram, mas também as relações interpessoais entre os colaboradores. Andressa (2022) destaca que tais mudanças levaram as empresas a adotarem modelos de comunicação cada vez mais integrados, atribuindo maior relevância à comunicação interna como elemento estratégico para o funcionamento organizacional. Nesse sentido, Marchiori (2006) reforça que a comunicação desempenha um papel essencial na construção de ambientes laborais harmoniosos, à medida que contribui para o fortalecimento da confiança, credibilidade e envolvimento dos colaboradores com os objectivos institucionais.

A literatura tem demonstrado que organizações que utilizam a comunicação como ferramenta de aproximação tendem a estabelecer vínculos psicológicos mais sólidos com os seus funcionários, estimulando comportamentos de comprometimento e esforço adicional em prol dos resultados organizacionais. Pesquisas recentes confirmam que a comunicação eficaz exerce impacto direto nas atividades desempenhadas individualmente e, por consequência, no desempenho coletivo. Mais do que isso, torna-se um fator determinante para o engajamento e retenção de talentos, podendo, inclusive, gerar maior satisfação do que recompensas financeiras como prémios ou bônus (Girardi, 2006). Assim, a comunicação interna emerge como um fator crítico não apenas para a gestão de processos, mas também para a decisão dos colaboradores de permanecer ou não na organização.

Comunicação Interna

A comunicação interna é amplamente reconhecida como um dos pilares centrais da gestão organizacional, visto que desempenha papel estratégico no alinhamento entre colaboradores e objectivos corporativos. Além de promover a circulação de informações, a comunicação interna possibilita a construção de vínculos de confiança, engajamento e comprometimento, elementos essenciais para a consolidação da cultura organizacional e o fortalecimento da performance colectiva.

Um dos factores mais relevantes identificados na literatura é a satisfação com os processos comunicacionais. Colaboradores que percebem clareza, abertura e reciprocidade nos fluxos de comunicação tendem a apresentar maior lealdade e comprometimento organizacional (Engin e



Akgöz, 2013). Do mesmo modo, a comunicação contribui para o fortalecimento da confiança e da integração entre líderes e equipes, promovendo um ambiente propício à inovação, colaboração e retenção de talentos (Bright, 2021).

Estudos também destacam que a comunicação interna é mediada por factores organizacionais e contextuais, como justiça organizacional e clima comunicacional. Pesquisas mostram que colaboradores percebem maior comprometimento afetivo quando os processos comunicacionais são percebidos como justos e transparentes (Gomes et al., 2011). Nesse sentido, a comunicação não atua apenas como mecanismo de transmissão de informação, mas também como elemento estruturante das relações organizacionais.

Outro aspecto relevante refere-se às formas de comunicação (*top-down*, *bottom-up* e horizontal). Evidências sugerem que a utilização de diferentes fluxos comunicacionais, adaptados às demandas do trabalho, reforça o engajamento e o comprometimento dos colaboradores (Zhang et al., 2022). Além disso, estudos em contextos culturais distintos evidenciam que a comunicação interna está diretamente ligada à retenção e motivação, principalmente quando alinhada a práticas de transparência, atualização contínua sobre metas organizacionais e valorização da voz dos colaboradores (Sharma e Dhakal, 2025).

A literatura também aponta que a comunicação interna se integra a práticas de marketing interno e de gestão de pessoas, favorecendo não apenas o comprometimento organizacional, mas também a criação de um clima de trabalho positivo. Elementos como treinamento, recompensas justas e equilíbrio entre vida profissional e pessoal têm sido identificados como fatores complementares que reforçam o comprometimento quando associados a fluxos comunicacionais eficazes (Ruiz-Alba, 2013)

Comprometimento Organizacional

Diversos estudos demonstram que a comunicação interna eficaz está diretamente associada ao comprometimento organizacional. Pesquisas recentes indicam que práticas de comunicação claras e consistentes elevam o grau de comprometimento dos colaboradores, refletindo em maior desempenho individual e coletivo (Zahari et al., 2024)

Dessa forma, observa-se que a comunicação interna não deve ser entendida apenas como um processo operacional, mas como um instrumento estratégico que influencia diretamente o comprometimento organizacional. Ao assegurar clareza, reciprocidade, múltiplos fluxos e

alinhamento às práticas de gestão de pessoas, as organizações fortalecem o vínculo dos colaboradores, garantindo maior engajamento, retenção e desempenho.

Meyer e Allen (1991) propuseram o modelo mais utilizado, conhecido como tridimensional, composto por:

1. Comprometimento afetivo, refere-se ao vínculo emocional do colaborador com a organização, caracterizado pelo desejo genuíno de permanecer por identificação e lealdade.
2. Comprometimento normativo, refere-se à percepção de obrigação moral de permanecer, motivada por normas sociais, valores ou sentimento de gratidão.
3. Comprometimento de continuidade, vincula-se à avaliação dos custos associados à saída da organização, ou seja, o colaborador permanece porque considera que deixá-la traria perdas pessoais ou profissionais.

Esse modelo tornou-se referência porque permite compreender que o comprometimento não é homogêneo, mas resulta de factores racionais, emocionais e sociais.

Estudos apontam que altos níveis de comprometimento organizacional estão relacionados a maior desempenho, menor rotatividade e maior satisfação no trabalho (*Zahari et al., 2024*). Além disso, fatores como clima organizacional, justiça percebida, comunicação interna, liderança e práticas de gestão de pessoas são fortemente determinantes na formação do comprometimento (*Gomes et al., 2011*).

A comunicação interna, nesse contexto, desempenha papel essencial ao fornecer clareza sobre metas, criar oportunidades de participação e reforçar a percepção de pertencimento, contribuindo principalmente para o comprometimento afetivo.

Material e Métodos ou Metodologia

A presente investigação insere-se no paradigma misto por permitir a mensuração de variáveis e a análise estatística das percepções dos colaboradores relativamente a comunicação interna e o comprometimento organizacional. Optou-se por uma abordagem de natureza .O desenho metodológico utilizado foi o estudo de caso, focando-se especificamente na Clínica



Corpo & Mente, Lda. Uma Instituição localizada na província da Huíla. A amostra do estudo foi composta por 28 colaboradores de diferentes áreas funcionais.

Para a recolha de dados, foi utilizado um questionário estruturado, elaborado com base em instrumentos validados em estudos anteriores, adaptado à realidade angolana. O questionário foi dividido em três secções: dados sociodemográficos, percepções sobre a comunicação interna e comprometimento organizacional. As respostas foram avaliadas com recurso à escala de Likert de cinco pontos, variando de "discordo totalmente" a "concordo totalmente".

Os dados recolhidos foram organizados e analisados através do software estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 25.0. Foram aplicadas técnicas de estatística descritiva (frequências, médias e desvios-padrão) e estatística inferencial, incluindo a análise de correlação de Pearson, com o intuito de verificar a existência e o grau de associação entre as variáveis estudadas.

A pesquisa respeitou os princípios éticos da investigação científica, garantindo o anonimato, a confidencialidade e o consentimento informado dos participantes, em conformidade com as normas nacionais e internacionais de ética em investigação com seres humanos.

Caracterização da Clínica Corpo & Mente

O estudo de caso foi aplicado na Clínica Corpo & Mente, situada na Cidade do Lubango:

Figura 1



A Corpo & Mente, contribuinte nº 5171162018, tem a sua sede social na Avenida 4 de Fevereiro, 659, Bairro Comercial, Município do Lubango, província da Huila. A Empresa foi constituída aos 29 de Janeiro de 2009, com o registo na Conservatória nº 1493, folha 148 do livro "C"- 4 e conta actualmente com 46 trabalhadores directos e 4 trabalhadores indirectos, dos quais 8 são expatriados e 42 são nacionais. Os seus trabalhos administrativos (Contabilidade, Recursos Humanos, Financeiro e Logística) são feitos pela Empresa Unione.

A Corpo & Mente é uma empresa com a forma jurídica de sociedade por quotas, constituída aos vinte e nove de Janeiro de Dois Mil e Nove e tem a sua sede na Avenida 4 de Fevereiro, na cidade do Lubango, Província da Huíla.

A Corpo & Mente, Lda., tem como objecto social a prestação de serviços na área da saúde e diversas especialidades, Estomatologia, Exames Laboratoriais e Imagiologia. A sociedade tem como administrador, o Sr Fernando Jorge Ferreira Gomes e como Directora Geral, a Sra Arleth Celina Dos Santos Ernesto Soy.

A Corpo & Mente presta cuidados de saúde e bem-estar nas mais diversas áreas de especialidade. Faz parte do Grupo Unione. Com um corpo clínico criteriosamente seleccionado, dispõe de um vasto conjunto de serviços médicos e a mais avançada tecnologia de diagnóstico e de tratamento, que permite garantir um serviço diferenciado e um acompanhamento individual dedicado exclusivamente ao utente.

Resultados

Os dados apresentados neste ponto, conforme referido no ponto introdutório anterior, foram obtidos por meio de um inquérito aplicados aos colaboradores da Clínica Corpo & Mente, Lda. Para uma melhor compreensão, inicia-se pela exposição dos resultados do inquérito, os quais serão apresentados em gráficos e tabelas. O inquérito foi estruturado em três partes: a primeira, composta por seis questões, direccionadas às características sociodemográficas dos inquiridos; a segunda, dedicada à análise da comunicação interna; e a terceira, centrada no comprometimento dos colaboradores.

Tabela 1- Idade

Faixa Etária	Frequência	Percentagem (%)
18 a 25 anos	8	29
26 a 35 anos	14	50
36 a 45 anos	6	21
Acima de 45 anos	0	0
Total	28	100

Fonte: Elaboração própria

Observa-se que a maioria dos inquiridos (50%) encontra-se na faixa etária dos 26 aos 35 anos, evidenciando que o quadro de colaboradores da Clínica Corpo & Mente, Lda. é predominantemente jovem-adulto, em fase de consolidação profissional. A segunda faixa etária mais representativa é a dos 18 a 25 anos (29%), o que demonstra a presença de colaboradores mais jovens, possivelmente em início de carreira. Já os colaboradores com 36 a 45 anos



representam apenas 21% do total, indicando menor participação de profissionais com maior experiência. Este dado pode sugerir uma estrutura organizacional marcada por dinamismo e renovação, mas ao mesmo tempo pode indicar uma carência de colaboradores com maior maturidade profissional, experiência acumulada e capacidade de mentoria.

Tabela 2- Gênero

Gênero	Frequência	Percentagem (%)
Masculino	15	54
Feminino	13	46
Total	28	100

Fonte: *Elaboração Própria*

Os dados mostram que o grupo de inquiridos apresenta uma distribuição relativamente equilibrada em termos de género, ainda que com uma ligeira predominância do sexo masculino (54%) em relação ao feminino (46%). Este equilíbrio pode ser considerado positivo, pois sugere que a Clínica Corpo & Mente, Lda. conta com uma composição de colaboradores que favorece a diversidade e a representatividade de ambos os géneros. No entanto, a ligeira superioridade masculina pode refletir características do setor de atuação, do perfil de recrutamento ou até de funções mais comuns dentro da instituição.

Tabela 3- Habilitações

Habilitações Literárias	Frequência	Percentagem (%)
Básico	3	11
Técnico Médio	7	25
Bacharelato	6	21
Licenciado	12	43
Outro	0	0
Total	28	100

Fonte: *Elaboração Própria*

Os resultados da tabela 4 evidenciam que a comunicação interna tem papel central no nível de comprometimento dos colaboradores da Clínica Corpo e Mente. Sempre que a direção garante fluxos de comunicação eficazes (reuniões, feedback, clareza nas orientações e abertura para ouvir opiniões), os profissionais sentem-se mais motivados e envolvidos com os objetivos da clínica. Isso se reflete na melhoria da qualidade do atendimento ao paciente, na redução da rotatividade e na forte identificação dos colaboradores com a missão da clínica.

Tabela 4- Regressão

Variável	Coefficiente (β)	Erro-Padrão	t-valor	Sig. (p)
----------	--------------------------	-------------	---------	----------

Constante (β_0)	1,85	0,40	4,63	0,001
Comunicação Interna (β_1)	0,68	0,12	5,67	0,000

Fonte: Elaboração própria

Discussão

Os resultados obtidos reforçam o papel central da comunicação interna como variável determinante para o comprometimento organizacional dos colaboradores da Clínica Corpo & Mente, Lda. O modelo de regressão demonstrou um efeito positivo e altamente significativo da comunicação sobre o comprometimento ($\beta = 0,68$; $p < 0,001$), corroborando evidências anteriores de que a clareza nas informações, o feedback contínuo e a abertura ao diálogo aumentam a motivação e o vínculo dos trabalhadores com a instituição.

Em consonância, Meyer e Allen (1991) já apontavam que práticas organizacionais que fortalecem o sentido de pertencimento favorecem principalmente o comprometimento afetivo, considerado o mais desejável pelas organizações por estar associado a elevados níveis de desempenho e satisfação. Os resultados também dialogam com Engin e Akgöz (2013), que identificaram correlação positiva entre satisfação com a comunicação e comprometimento organizacional em diferentes contextos laborais.

Comparando os resultados da regressão com outras investigações, observa-se forte convergência. Sharma, Dhakal e Sharma (2025), ao analisarem indústrias no Butão, verificaram que a comunicação interna exerce influência significativa na retenção e no comprometimento dos colaboradores, aproximando-se dos achados desta pesquisa. Da mesma forma, Ruiz-Alba e Bermúdez-González (2013) destacam que a comunicação eficaz constitui elemento-chave para a implementação de estratégias internas de marketing em organizações do setor hoteleiro, reforçando a ideia de que este fator transcende setores específicos.

No entanto, algumas pesquisas alertam para a existência de variáveis moderadoras. Kalla (2005), por exemplo, sublinha que a comunicação interna só gera efeitos consistentes quando integrada de forma estratégica com a cultura organizacional e com outras práticas de gestão de pessoas. Ou seja, ainda que os resultados aqui encontrados evidenciem impacto direto da comunicação no comprometimento, é possível que esse efeito seja fortalecido ou enfraquecido em função de fatores contextuais, como a liderança e a justiça organizacional.



Conclusões e Recomendações

O presente estudo possibilitou compreender de forma aprofundada que a comunicação interna desempenha um papel determinante no fortalecimento do comprometimento organizacional dos colaboradores da Clínica Corpo & Mente, Lda. A análise dos dados recolhidos demonstrou que a clareza na transmissão de informações, a eficácia na interação entre departamentos e a transparência na comunicação da direção constituem variáveis fundamentais que influenciam diretamente a motivação, a lealdade e o sentimento de pertença dos trabalhadores em relação à instituição. Tais dimensões revelam-se particularmente relevantes em organizações da área da saúde, nas quais o desempenho humano está intrinsecamente associado à qualidade do serviço oferecido aos pacientes.

Os resultados obtidos confirmaram uma correlação positiva e significativa entre a eficácia da comunicação interna e os níveis de comprometimento organizacional, evidenciando que a melhoria contínua nos processos comunicacionais contribui para aumentar o empenho, o orgulho profissional e a disposição dos colaboradores em permanecer na instituição e investir esforços adicionais na concretização dos seus objectivos estratégicos. Nesse sentido, a comunicação interna mostra-se não apenas como uma ferramenta operacional de transmissão de mensagens, mas sobretudo como um instrumento estratégico de gestão de pessoas, capaz de alinhar comportamentos, reforçar valores e consolidar a missão institucional.

Do ponto de vista prático, este estudo reforça a ideia de que a comunicação interna, quando bem estruturada, pode reduzir conflitos, melhorar o clima organizacional, estimular a cooperação entre diferentes áreas e, conseqüentemente, gerar impactos positivos na qualidade dos serviços prestados. Ao estimular a circulação transparente de informações, a organização promove um ambiente de confiança mútua e reconhecimento, o que amplia o envolvimento emocional dos colaboradores e fortalece sua identificação com a cultura organizacional existente.

A Clínica Corpo & Mente, Lda., enquanto instituição que atua no setor da saúde, enfrenta o desafio permanente de equilibrar eficiência organizacional e qualidade no atendimento. Nesse contexto, investir em canais de comunicação acessíveis, reuniões produtivas, práticas de feedback contínuo e maior abertura ao diálogo não deve ser visto como um custo, mas como um investimento estratégico para garantir a satisfação e retenção dos profissionais, bem como para assegurar a excelência nos serviços oferecidos aos pacientes.

Portanto, que o comprometimento organizacional, alimentado por uma comunicação interna eficaz, constitui um recurso intangível de elevado valor para a Clínica Corpo & Mente. A consolidação de práticas comunicacionais participativas e transparentes permitirá não apenas o fortalecimento da cultura organizacional, mas também a criação de um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e orientado para resultados.

Recomenda-se, assim, que a instituição desenvolva políticas consistentes de comunicação interna que incluam treinamentos regulares, canais bidirecionais de interação, estímulo ao feedback e valorização das contribuições individuais, garantindo que cada colaborador se sinta parte essencial do projeto colectivo.

Referências Bibliográficas

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Bright, B. (2021). The employee experience lifecycle: Retention [Blog post]. Bright Talent. <https://www.brighttalent.com/bright-videos-blog/retaining-employees-as-part-the-employee-experience-lifecycle>
- Engin, E., & Akgöz, B. E. (2013). The effect of communication satisfaction on organizational commitment. *British Journal of Arts & Social Sciences*, 14(1), 109-124.
- Girardi, I. M. T. (2006). *Comunicação organizacional e identidade: as organizações como produtoras de sentido*. São Leopoldo: Editora Unisinos.
- Gomes, R., Fernandes, J. L., & Sobreira, R. (2011). Promoting a path for organizational competitiveness: the role of internal communication. Instituto Politécnico de Coimbra, Escola Superior de Educação de Coimbra.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Juaneda-Ayensa, E., Clavel San Emeterio, M., & González-Menorca, C. (2017). Person-Organization Commitment: Bonds of Internal Consumer in the Context of Non-profit Organizations. *Frontiers in Psychology*, 8, 1227. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01227>
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
- Kreps, G. L. (2011). *Communication in organizations* (3rd ed.). New York: Routledge.
- Marchiori, M. (2006). *Comunicação e cultura organizacional: fundamentos, processos e práticas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Marchiori, M. (2014). *Comunicação interna e cultura organizacional: caminhos da gestão comunicacional nas organizações*. São Paulo: Difusão Editora.
- Marchiori, M., & Bulgacov, S. (2012). Análise da comunicação organizacional e sua relação com a cultura organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(1), 52–71.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamento Organizacional* (18.ª ed.). São Paulo: Pearson.
- Ruiz-Alba, J., & Bermúdez-González, G. (2013, February 7-9). Exploratory study of the factors with impact on internal marketing strategies in hotel sector [Conference paper]. XXIII Jornadas Hispanó-Lusas de Gestión Científica, Málaga, Spain.
- Ruiz-Alba, J., Muñoz, M. M., & outros. (2014). Internal marketing orientation: An empirical research in hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 11–19. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.12.002>
- Sharma, D., Dhakal, H., & Sharma, A. (2025). Role of internal communication in fostering employee engagement, retention, and organizational commitment: A case of Bhutanese industries. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 25(4), 156-177. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2025/v25i41741>
- Silva, C. A., & Ferreira, A. P. (2021). Comunicação interna e comprometimento organizacional: um estudo em instituições de saúde privadas. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 8(3), 45–62.
- Tourish, D., & Hargie, O. (2017). Communication auditing: A vital part of strategic communication. In C. R. Scott & L. Lewis (Eds.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (pp. 1–10). Wiley.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2016). *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos* (7.ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.

