



Pesquisa Tendências da Comunicação Interna

Estudo traz panorama completo da
comunicação interna nas empresas em 2025



Sumário



Introdução	03
Tendências e Desafios para 2025	04
Objetivo da CI e planejamento das mensagens	10
Comunicação pela liderança e colaboradores	19
Canais e campanhas de comunicação interna	27
Gestão e processos de comunicação interna	45
Perfil das empresas participantes	62
Conclusões	68

Introdução

A **Pesquisa de Tendências da Comunicação Interna** chega em sua **9ª edição**, estabelecendo-se como o principal estudo no país desse mercado.

Entre novembro e dezembro de 2024, **215 empresas de diversos portes e segmentos compartilharam conosco suas práticas e seus planos para o ano**, traçando um panorama completo sobre a comunicação interna no Brasil.

Esperamos que as informações trazidas nesta pesquisa, mapeadas por porte de empresas até 1.000 colaboradores, de 1.001 a 5.000 colaboradores e mais de 5.000 colaboradores, contribuam com dados e ideias para os seus desafios e para a evolução de seus processos de comunicação interna.

Boa leitura,

Equipes Ação Integrada e Aberje



Tendências e Desafios para 2025



Tendências e Desafios para 2025



resumo

As quatro principais tendências apontadas pelos participantes da Pesquisa neste ano trazem, de maneira geral, o que vemos de tendências no mundo da comunicação.

Para esse estudo as principais **tendências** apontadas são:

- Intensificar segmentação nas narrativas (47%);
- Mais uso de linguagem audiovisual (45%);
- Promover mais transparência com mensagens claras (44%) e
- Valorização das emoções para aumentar o vínculo entre empresa e colaboradores (43%).

Já os principais **desafios** que os profissionais veem à frente são:

- Engajar lideranças como comunicadores (59%). Este é o principal desafio pelo nono ano consecutivo;
- Comunicar a estratégia e cultura da empresa (51%);
- Fazer a comunicação chegar nos públicos operacionais (42%) e
- Melhorar a mensuração e a gestão de dados em comunicação interna (41%).

Tendências consideradas mais importantes para 2025



Analisando de forma geral os números coletados nesta pesquisa, há um caminho a ser percorrido para transformar essas tendências em realidade.

A começar pela segmentação, apenas 20% dos respondentes traz a Segmentação sempre em suas divulgações, somando-se a 43% que Segmenta às vezes, quando o assunto é muito específico para um determinado público.

A questão de usar menos linguagem textual é outro fator importante, uma vez que a alocação de orçamentos para a manutenção e ampliação de recursos ganham destaque para Comunicados por e-mail (92%), Newsletter (85%) e Intranet (81%) - página 31. Além de e-mail ser considerado o canal mais efetivo para os colaboradores administrativos, gestores e comercial/vendas. E, para os operacionais a Tv corporativa/Mural digital aparece com 71%.

Por fim, em termos de inovações tecnológicas, apenas 17% prevê Análise de sentimentos em canais digitais em 2025.

Tendências consideradas mais importantes para 2025

ATÉ 1.000 COLABORADORES



DE 1.001 A 5.000 COLABORADORES



MAIS DE 5.000 COLABORADORES



Por porte de empresa, **Segmentação da comunicação** figura no topo das tendências para as com mais de 5.000 colaboradores, o que faz sentido devido aos seus tamanhos. Já nas empresas com menos de 1.000 colaboradores a principal tendência apontada é **Promover maior transparência por meio de mensagens claras**.

A segunda tendência para as empresas com mais de 5.000 colaboradores é a **Intensificação da valorização das emoções para aumentar o vínculo entre empresa e colaborador**. 50% dessas empresas investem em ativações para promover uma melhor experiência dos colaboradores com as principais mensagens.

As empresas até 1.000 colaboradores têm como segunda tendência **trabalhar em cocriação de conteúdos com influenciadores internos**. Importante constar que 67% dessas empresas possuem uma equipe de até três pessoas.

Principais desafios da Comunicação Interna nas empresas para 2025



Engajar as lideranças como comunicadores

continua sendo o principal desafio dos profissionais de Comunicação Interna, embora esse percentual tenha decrescido nos últimos três anos: 74% em 2023; 64% em 2024 e 59% em 2025.

Já no recorte por porte, o segundo desafio no ranking das maiores empresas (+ de 5.000) é **Fazer a comunicação chegar nos públicos operacionais** (57%), embora apenas 24% aponta que consegue segmentar sempre suas divulgações (página 36). Nas médias (de 1.001 a 5.000), o segundo maior desafio é **Apoiar na comunicação da alta liderança** (42%).

De forma geral, os cinco principais desafios têm se revezado no topo do ranking, com exceção de **“Contribuir com a melhoria da experiência do colaborador em toda a sua jornada de trabalho na empresa”**, que saiu de segundo colocado, com 58% em 2022, reduzindo ano a ano para 21% em 2025. O que chama atenção aqui é que o principal objetivo das áreas de CI nesses anos é fortalecer cultura e orgulho (86%), veja página 13.

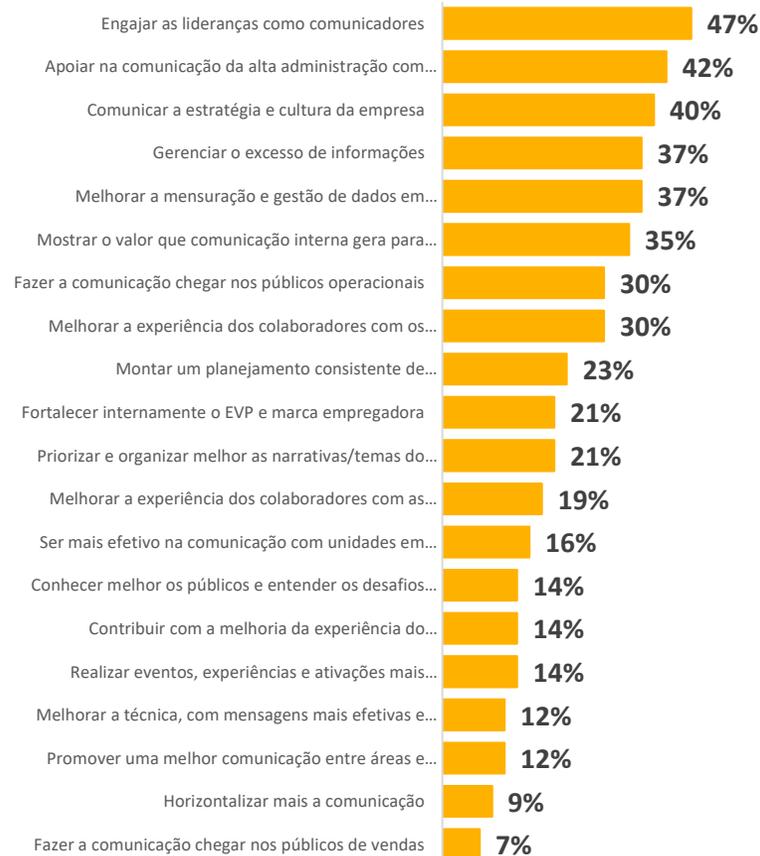
E, por fim, **Gerenciar o excesso de informação** tem recebido uma preocupação menor dos profissionais de CI, com seu percentual decaindo nos últimos anos: 55% em 2022; 51% em 2023 e 43% em 2024.

Principais desafios da Comunicação Interna nas empresas para 2025

ATÉ 1.000 COLABORADORES



DE 1.001 A 5.000 COLABORADORES



MAIS DE 5.000 COLABORADORES



Objetivo da CI *e Planejamento* das mensagens



Objetivo da CI e Planejamento das mensagens



resumo

- O estudo desta edição traz uma nova pergunta aberta para entender dos profissionais de Comunicação Interna quais questões eles consideram sensíveis para a perenidade e crescimento de seus negócios.
- Os temas compartilhados são coerentes fechando um ciclo: O que é importante para o negócio e para as pessoas; Quais são os objetivos de CI e, por fim, Quais mensagens serão priorizadas em 2025.
- Elencando as três primeiras questões, a começar pela **perenidade do negócio**: Cultura Organizacional e Engajamento dos Colaboradores; Estratégia e Alinhamento Estratégico, e ESG (Ambiental, Social e Governança).
- Os três **principais objetivos da CI**: Fortalecer cultura e orgulho (86%); Criar clareza em torno da estratégia (78%) e Apoiar a adoção de novos comportamentos.
- E para fechar este ciclo, quais **mensagens serão priorizadas**: Cultura da empresa (66%); Iniciativas de Gestão de Pessoas (64%) e Estratégias e Resultados da empresa (47%).

Temas mais sensíveis para a perenidade e/ou para o crescimento do negócio

RESULTADO GERAL:

1. **Cultura Organizacional e Engajamento dos colaboradores**
2. **Estratégia e Alinhamento Estratégico**
3. **ESG (Ambiental, Social e Governança)**
4. **Inovação e Tecnologia**
5. **Gestão de Talentos e Marca Empregadora**
6. **Resultados e Performance do Negócio**
7. **Relacionamento com Clientes e Competitividade**
8. **Comunicação Interna e Transparência**
9. **Compliance e Ética**

CULTURA ORGANIZACIONAL E ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES

"Engajar colaboradores com a cultura desejada - especialmente a liderança como exemplo."

"Fortalecimento da cultura organizacional."

"Transformar o colaborado em embaixador da marca."

"Aderência dos colaboradores aos comportamentos esperados pela Cia, assim como reforço da cultura dessa atitude no dia a dia."

"Criação de uma cultura forte em que os colaboradores possam se sentir realmente engajados com a empresa."

ESTRATÉGIA E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

"Alinhamento estratégico e mapa estratégico."

"Estratégia da empresa com foco no resultado."

"Estratégia do negócio, plano futuro, resultados e cultura - onde queremos chegar (estratégia) e como queremos chegar (cultura)."

"Compreensão dos colaboradores sobre o negócio, segmento, bem como o impacto das suas atividades no cliente na ponta."

ESG (AMBIENTAL, SOCIAL E GOVERNANÇA)

"Temos diversas questões ligadas ao meio ambiente, ao licenciamento ambiental, à reputação e à regulação."

"Fortalecimento da cultura ESG."

"Hoje em dia, Diversidade & Inclusão, Responsabilidade Socioambiental."

"A sustentabilidade é uma prioridade para garantir um futuro energético mais limpo e seguro."

INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

"Atualização constante de novas tecnologias."

"Inovação e transformação digital."

"Inovação e inteligência artificial."

"A adoção de novas tecnologias, como inteligência artificial e análise de dados, é vital para melhorar a eficiência e a experiência do cliente."

"A falta de inovação pode resultar em perda de competitividade."

GESTÃO DE TALENTOS E MARCA EMPREGADORA

Atração, retenção e desenvolvimento de talentos.

Fortalecimento da marca empregadora.

RESULTADOS E PERFORMANCE DO NEGÓCIO

Melhoria de resultados financeiros e produtividade.

Acompanhamento de metas e eficiência operacional.

RELACIONAMENTO COM CLIENTES E MERCADO

Foco no cliente e melhoria da experiência.

Satisfação, fidelização e expansão de mercado.

Impacto de crises econômicas, regulação e concorrência.

Adaptação a mudanças no mercado e no comportamento do consumidor.

COMUNICAÇÃO INTERNA E TRANSPARÊNCIA

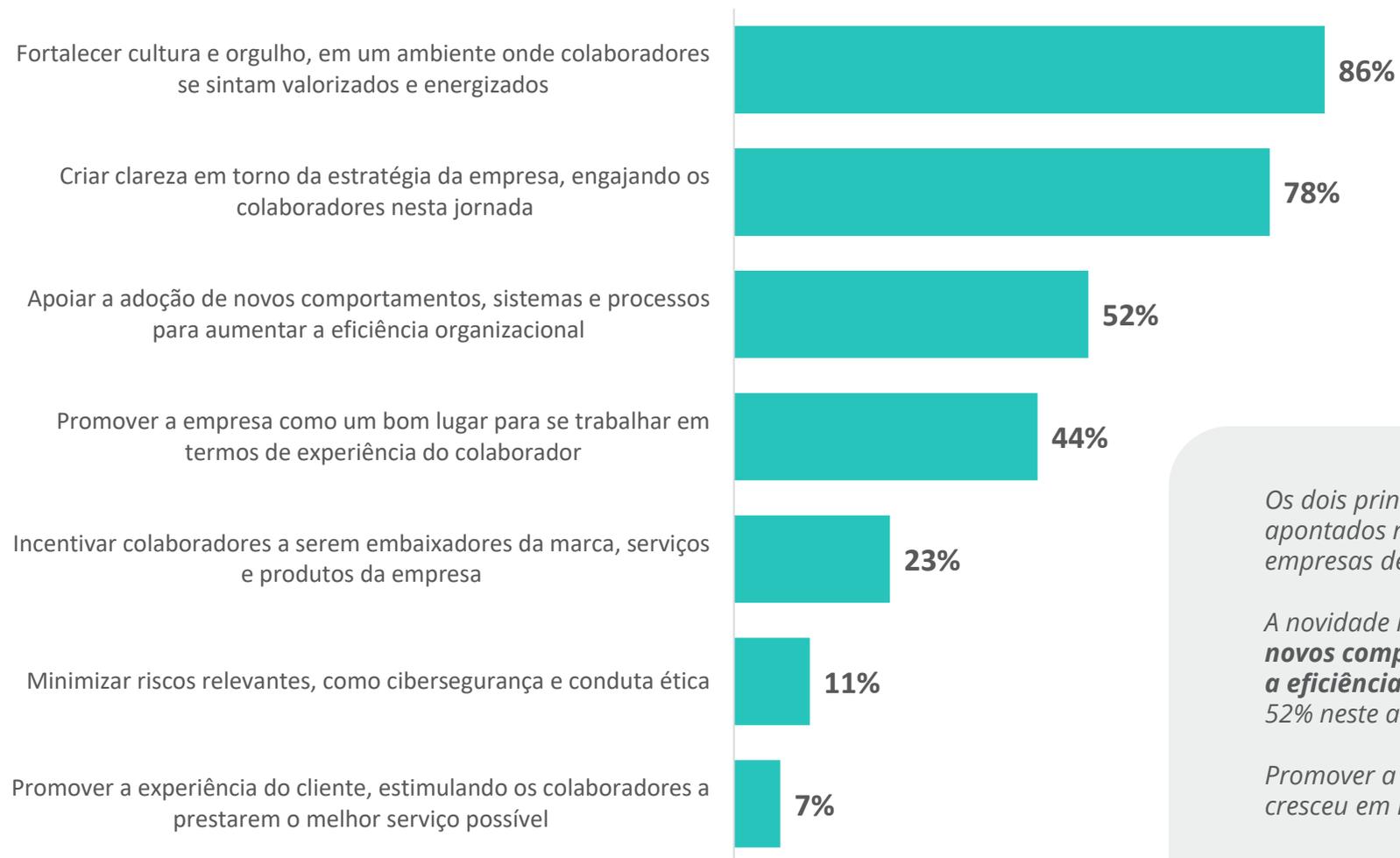
Clareza e acesso à informação para todos os colaboradores.

Comunicação alinhada com as estratégias e objetivos.

COMPLIANCE E ÉTICA

Integridade, prevenção de corrupção e conformidade regulatória.

Principais objetivos de CI nas empresas para 2025



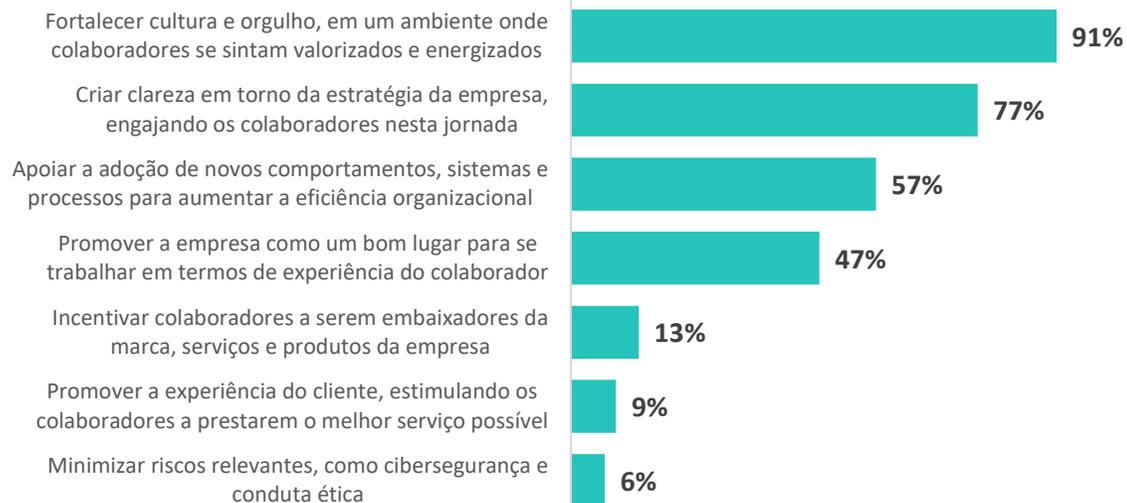
Os dois principais objetivos de CI para 2025 são os mesmos apontados no ano passado e essa realidade se repete nas empresas de todos os portes.

A novidade nesta edição é a questão de **Apoiar a adoção de novos comportamentos, sistemas e processos para aumentar a eficiência organizacional**, que saltou de 28% em 2024 para 52% neste ano.

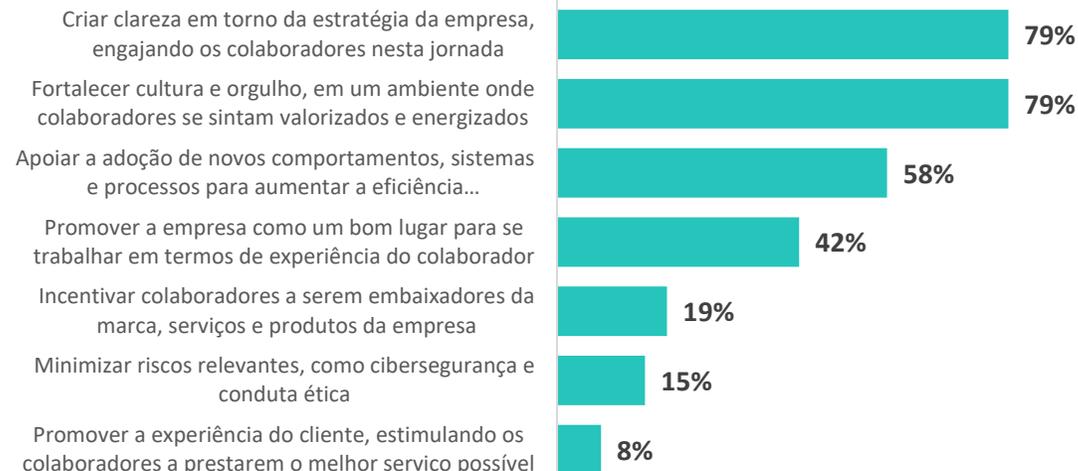
Promover a empresa como um bom lugar para trabalhar também cresceu em relação à edição anterior, de 38% para 44% em 2025.

Principais objetivos de CI nas empresas

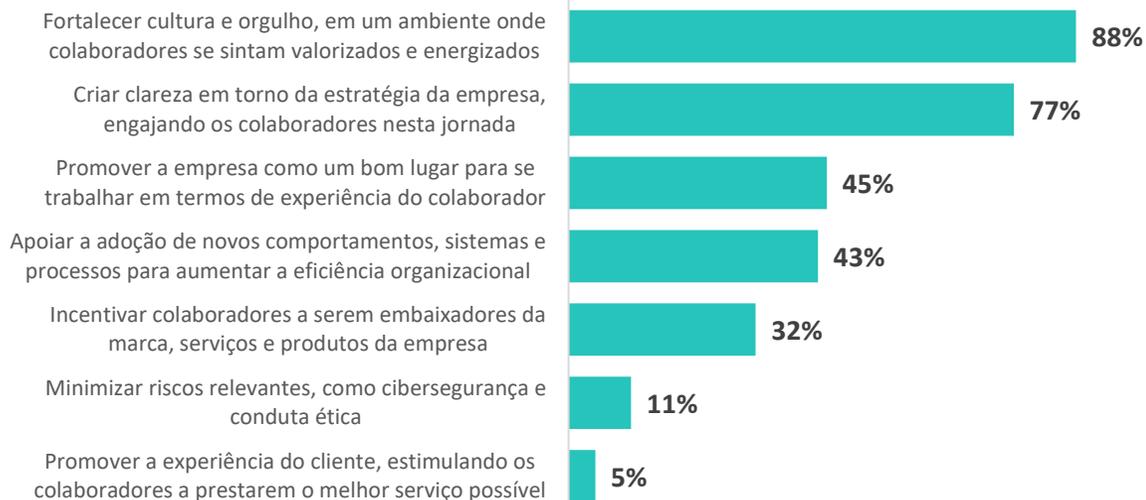
ATÉ 1.000 COLABORADORES



DE 1.001 A 5.000 COLABORADORES



MAIS DE 5.000 COLABORADORES



*Interessante constatar que independentemente do porte das empresas, elas têm objetivos em comum, sendo que **Fortalecer a cultura e orgulho** se manteve na primeira posição nas empresas até 1.000 colaboradores e acima de 5.000 colaboradores.*

*Nos três recortes, **Criar clareza em torno da estratégia da empresa engajando colaboradores nesta jornada** mantém os percentuais na casa dos 77% a 79%.*

Temas priorizados pela comunicação interna



Os três temas que lideram o ranking de prioridade neste ano são convergentes com os principais objetivos de comunicação interna apontados pelos participantes deste estudo. Sendo que **Cultura e Iniciativas de Gestão de Pessoas**, com 66% e 64%, respectivamente, convergem com o objetivo de Fortalecer Cultura e orgulho internamente e **Estratégias e resultados** convergem com Criar clareza em torno da estratégia. Sendo que nas maiores de 5.000 colaboradores, Estratégias e resultados da empresa aparece na quarta posição, com 42%.

Diversidade, equidade e inclusão segue como outro tema priorizado com 41%, porém, caindo 21% em relação ao ano passado (62%),

Por outro lado, o terceiro objetivo de Comunicação Interna, **Apoiar a adoção de novos comportamentos, sistemas e processos para aumentar a eficiência organizacional**, não aparece com grande representações nesta questão. Orientações sobre processos e políticas (24%); Inovação (12%); Produtividade e/ou redução de custos (8%); Transformação digital (4%); Qualidade, excelência e metodologias ágeis (2%).

Temas priorizados pela comunicação interna

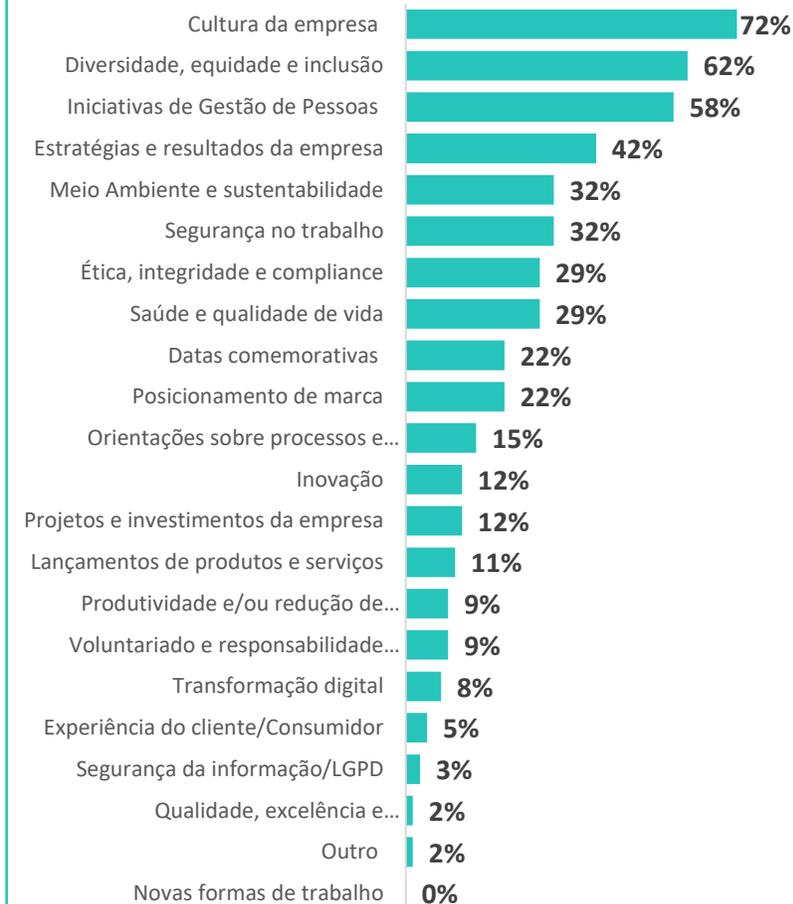
ATÉ 1.000 COLABORADORES



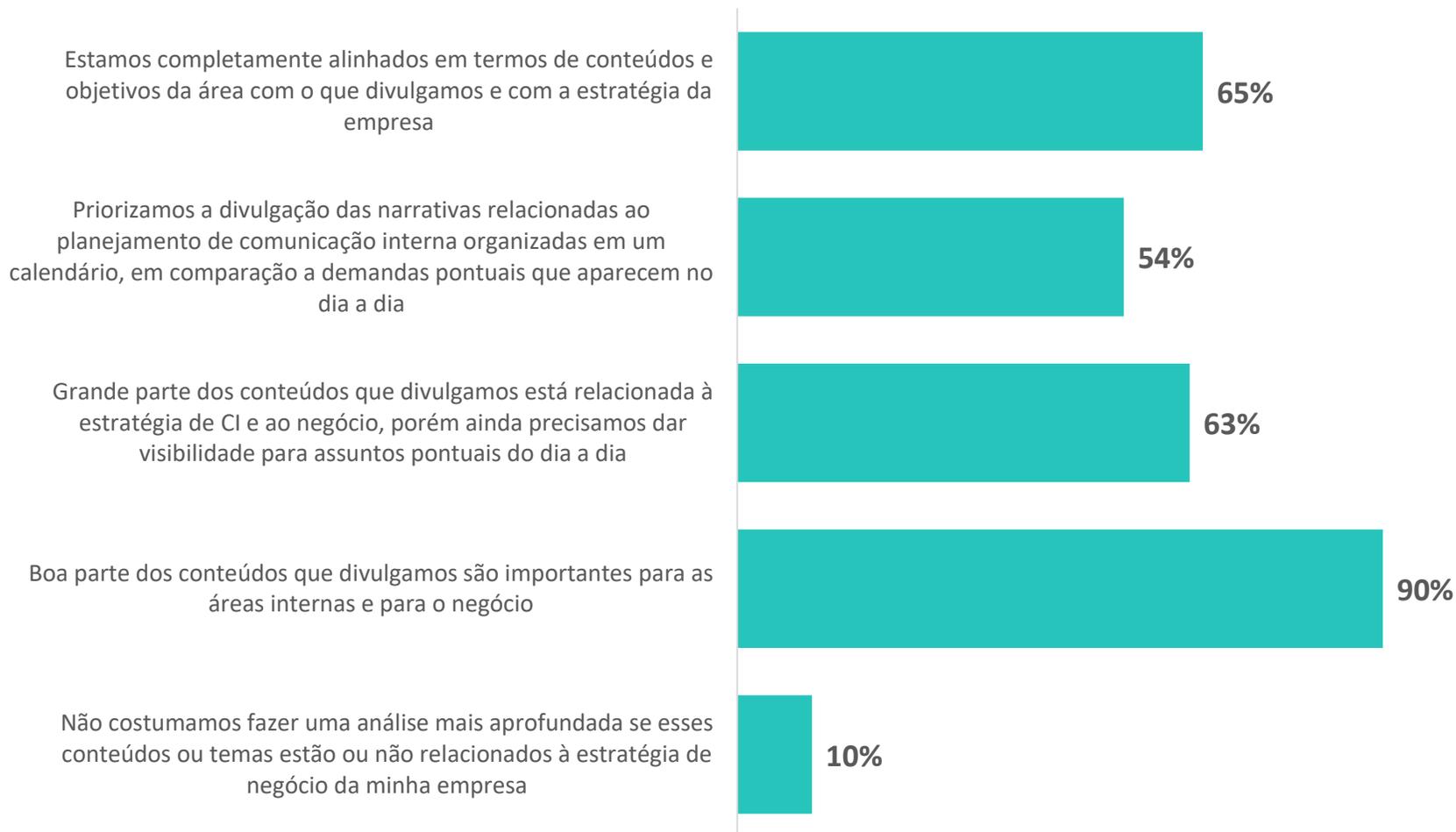
DE 1.001 A 5.000 COLABORADORES



MAIS DE 5.000 COLABORADORES



Grau de concordância sobre os temas priorizados



Ocorreu um importante avanço na divulgação das narrativas relacionadas aos objetivos estratégicos das áreas de CI. Em 2023, 50% dos profissionais de comunicação conseguiram alinhar suas divulgações aos objetivos; em 2024 subiu para 58% e, nesta edição, aumentou sete pontos percentuais, indo para 65%.

90% dos respondentes também consideram que Boa parte dos conteúdos divulgados são importantes para as áreas e para os negócios e 63% aponta ainda que Grande parte dos conteúdos está relacionada à estratégia de CI e ao negócio.

E mais uma vez, o objetivo desta edição da pesquisa, Apoiar a adoção de novos comportamentos para aumentar a eficiência organizacional, pode estar na lacuna dos temas priorizados.

Grau de concordância sobre os temas priorizados

ATÉ 1.000 COLABORADORES

Estamos completamente alinhados em termos de conteúdos e objetivos da área com o que divulgamos e com a estratégia da empresa



Priorizamos a divulgação das narrativas relacionadas ao planejamento de comunicação interna organizadas em um...



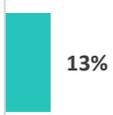
Grande parte dos conteúdos que divulgamos está relacionada à estratégia de CI e ao negócio, porém ainda precisamos dar visibilidade...



Boa parte dos conteúdos que divulgamos são importantes para as áreas internas e para o negócio



Não costumamos fazer uma análise mais aprofundada se esses conteúdos ou temas estão ou não relacionados à estratégia de...



DE 1.001 A 5.000 COLABORADORES

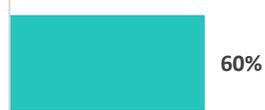
Estamos completamente alinhados em termos de conteúdos e objetivos da área com o que divulgamos e com a estratégia da...



Priorizamos a divulgação das narrativas relacionadas ao planejamento de comunicação interna organizadas em um...



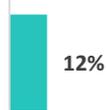
Grande parte dos conteúdos que divulgamos está relacionada à estratégia de CI e ao negócio, porém ainda precisamos dar...



Boa parte dos conteúdos que divulgamos são importantes para as áreas internas e para o negócio

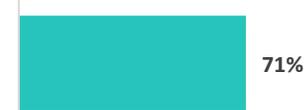


Não costumamos fazer uma análise mais aprofundada se esses conteúdos ou temas estão ou não relacionados à estratégia de...



MAIS DE 5.000 COLABORADORES

Estamos completamente alinhados em termos de conteúdos e objetivos da área com o que divulgamos e com a...



Priorizamos a divulgação das narrativas relacionadas ao planejamento de comunicação interna organizadas em um...



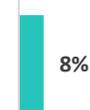
Grande parte dos conteúdos que divulgamos está relacionada à estratégia de CI e ao negócio, porém ainda precisamos dar...



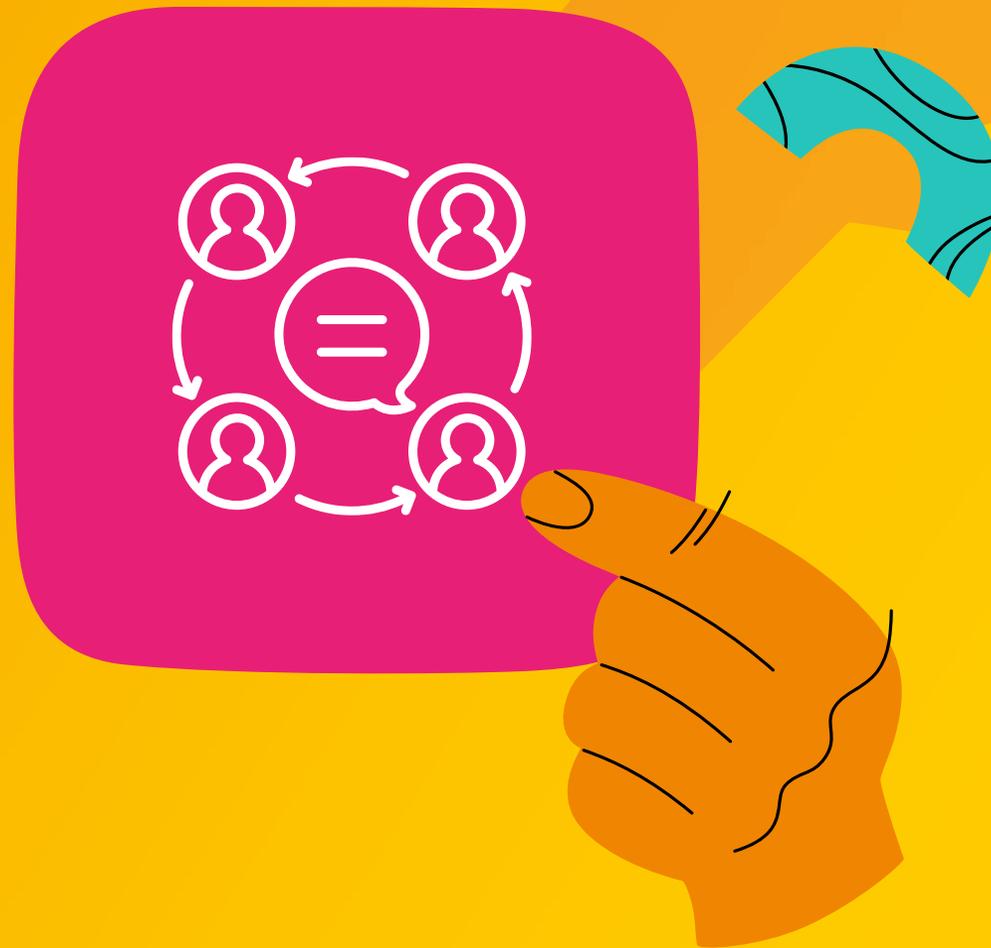
Boa parte dos conteúdos que divulgamos são importantes para as áreas internas e para o negócio



Não costumamos fazer uma análise mais aprofundada se esses conteúdos ou temas estão ou não relacionados à...



Comunicação pela liderança e colaboradores



Comunicação pela liderança e colaboradores



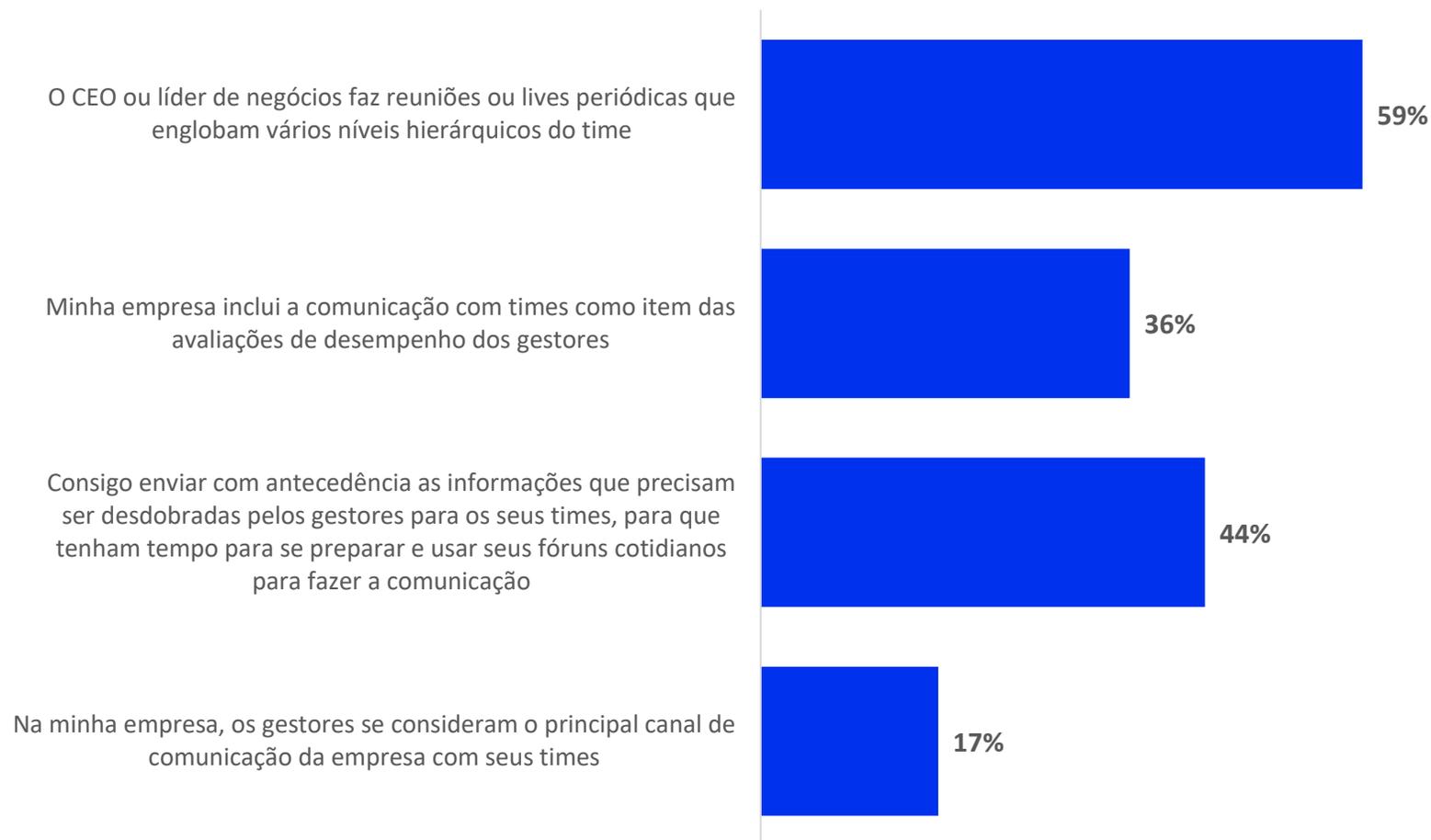
resumo

- A comunicação via liderança segue estável e há uma consolidação dos rituais com a lideranças, ao somar itens Manter o orçamento da iniciativa, Aumentar o orçamento ou Alocar orçamento para aderir à iniciativa:
 - Eventos de alinhamento com as lideranças dos times (93%);
 - Eventos dos executivos com os colaboradores (85%) e
 - Sistematização de rituais de conversas e reuniões na empresa (82%).
- Entre todas as organizações respondentes, ao somar os itens Manter, Aumentar e Aderir à iniciativa, Canais e Treinamentos reduziram seus percentuais em 6% e 8%, respectivamente. Por outro lado, o Manter orçamento nessas iniciativas cresceu em relação a 2024: Canais 4% e Treinamento 10%.
- Segundo os profissionais de comunicação respondentes da pesquisa, em apenas 17% das empresas os gestores se consideram o principal canal de comunicação da organização com seus times, redução de 7% em relação a 2024.
- Em relação aos programas para tornar os colaboradores comunicadores, há uma tendência de maior investimento para o Programa Influenciadores (68%) em relação ao de Agentes (58%). Porém, nas duas iniciativas há redução de investimento em relação ao ano passado: 11% para Agentes e 4% para Influenciadores internos.

Ações de comunicação via liderança

FAVORABILIDADE

(CONCORDO TOTALMENTE + CONCORDO)



Em 59% das empresas, o CEO ou líder de negócios faz reuniões ou lives para os colaboradores, 2% a menos que no ano passado e 3% a menos que em 2023.

A competência de comunicação pelas lideranças é incluída na avaliação de desempenho de apenas 36% das organizações, permanecendo o mesmo percentual do ano passado. O menor índice (31%) está nas empresas com até 1.000 colaboradores e o maior índice nas empresas entre 1.001 e 5.000 colaboradores (40%).

44% dos profissionais participantes dessa Pesquisa conseguem enviar informações de desdobramento com antecedência para os gestores, 7% a menos em relação ao ano passado.

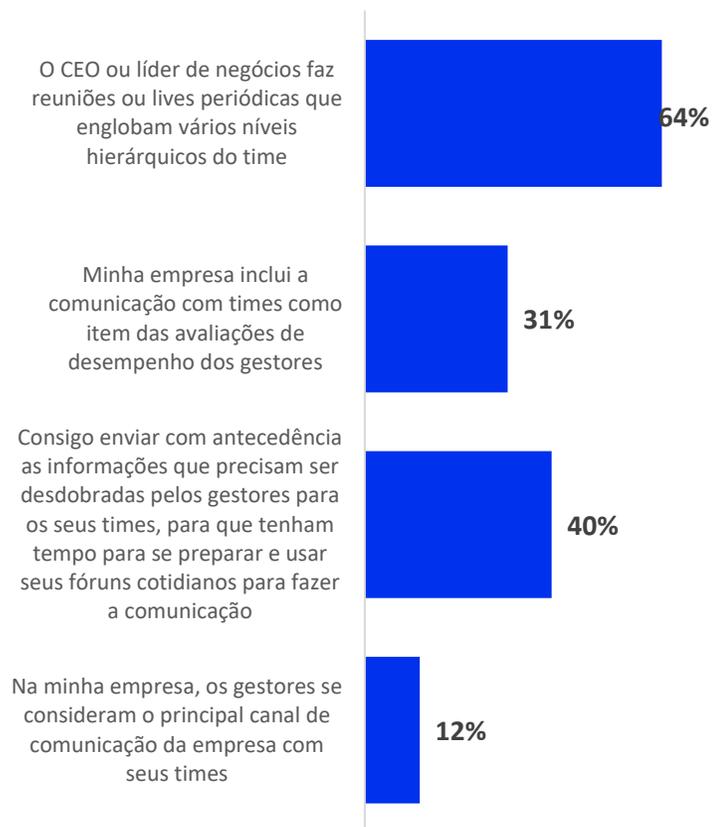
Segundo os profissionais de comunicação respondentes da pesquisa, em apenas 17% das empresas os gestores se consideram o principal canal de comunicação da empresa com seus times, índice que também decaiu: em 2024, esse percentual era de 23%. O menor percentual aparece nas empresas com até 1.000 colaboradores (12%), sendo o maior (21%) nas empresas entre 1.001 e 5.000 colaboradores.

Ações de comunicação via liderança

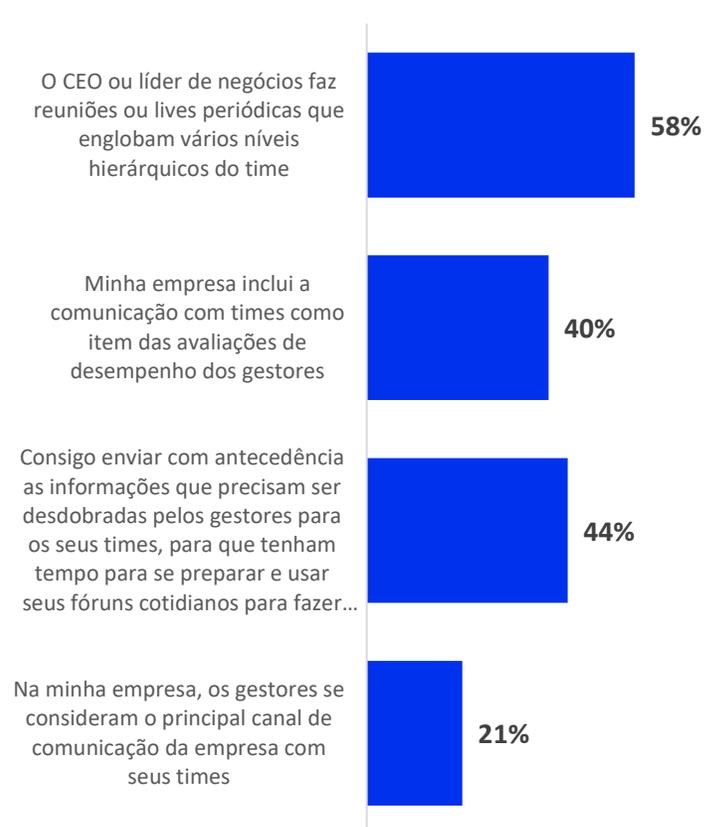
FAVORABILIDADE

(CONCORDO TOTALMENTE + CONCORDO)

ATÉ 1.000 COLABORADORES



DE 1.001 A 5.000 COLABORADORES

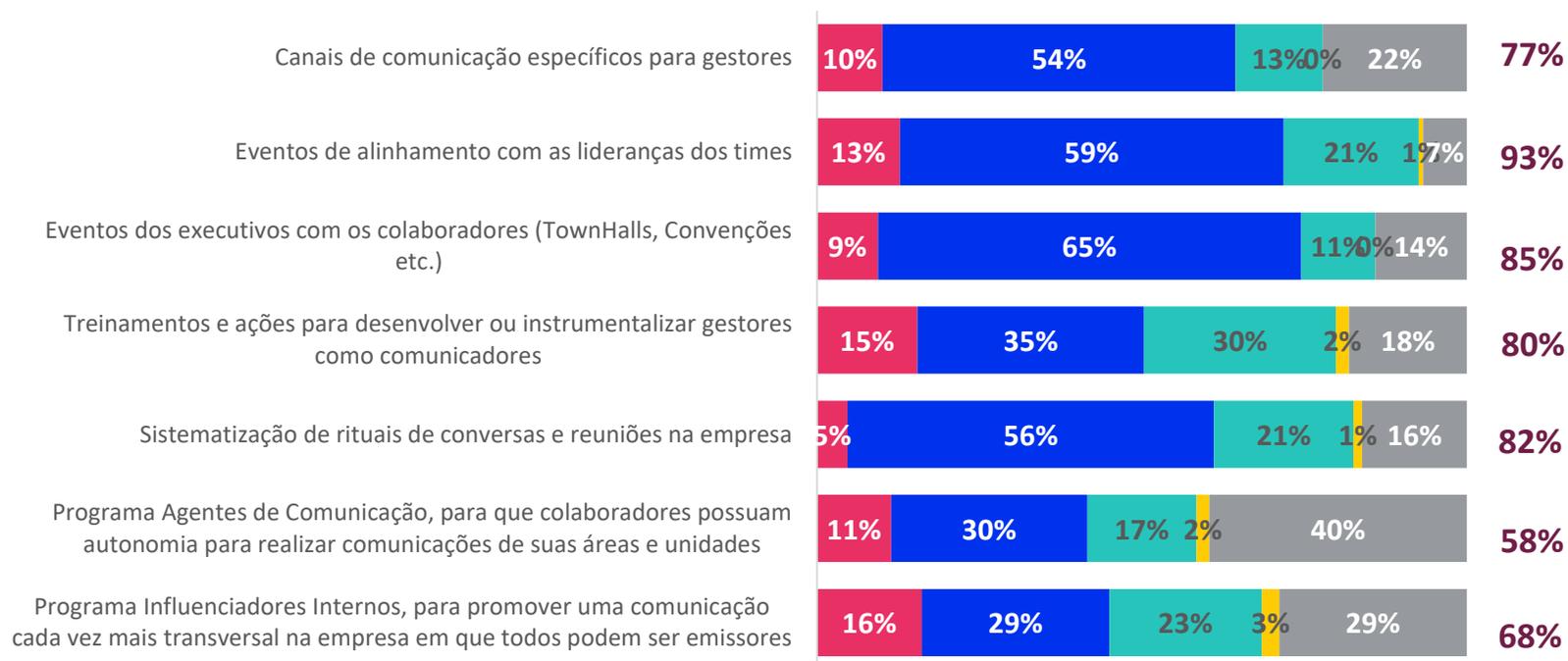


MAIS DE 5.000 COLABORADORES



Investimentos em comunicação via liderança e colaborador para 2025

GERAL



- Aumentaremos o orçamento/esforço a ser investido nesta iniciativa
- Manteremos o mesmo orçamento/esforço já existente (ou com reajuste pela inflação)
- Alocaremos orçamento/esforço para investir nesta iniciativa
- Iremos descontinuar o uso
- Não utilizamos e não pretendemos utilizar

Das estratégias de investimento voltadas para gestores, somando Manter, Aumentar e Alocar orçamento na iniciativa, por prioridade são:

- **93%** - Eventos de alinhamento com as lideranças dos times
- **85%** - Eventos dos executivos com os colaboradores
- **82%** - Sistematização de rituais de conversas e reuniões na empresa
- **80%** - Treinamentos e ações para desenvolver ou instrumentalizar gestores como comunicadores e
- **77%** - Canais de comunicação específicos para gestores.

O principal incremento de investimento planejado é para Treinamentos de gestores: 15% prevê aumentar e 30% alocar recursos.

Em relação a investimento em programas para colaboradores como comunicadores para horizontalizar a comunicação, os orçamentos previstos são menores do que para os gestores, porém importantes, sendo Manter, Aumentar e Alocar recursos:

- **68%** para Influenciadores internos e
- **58%** para Agentes de CI.

Desses dois programas direcionados para colaboradores, o investimento de maior recorrência é para Influenciadores Internos (16%+23%).

Investimentos em comunicação via liderança e colaborador para 2025

ATÉ 1.000 COLABORADORES



- Aumentaremos o orçamento/esforço a ser investido nesta iniciativa
- Manteremos o mesmo orçamento/esforço já existente (ou com reajuste pela inflação)
- Alocaremos orçamento/esforço para investir nesta iniciativa
- Iremos descontinuar o uso
- Não utilizamos e não pretendemos utilizar

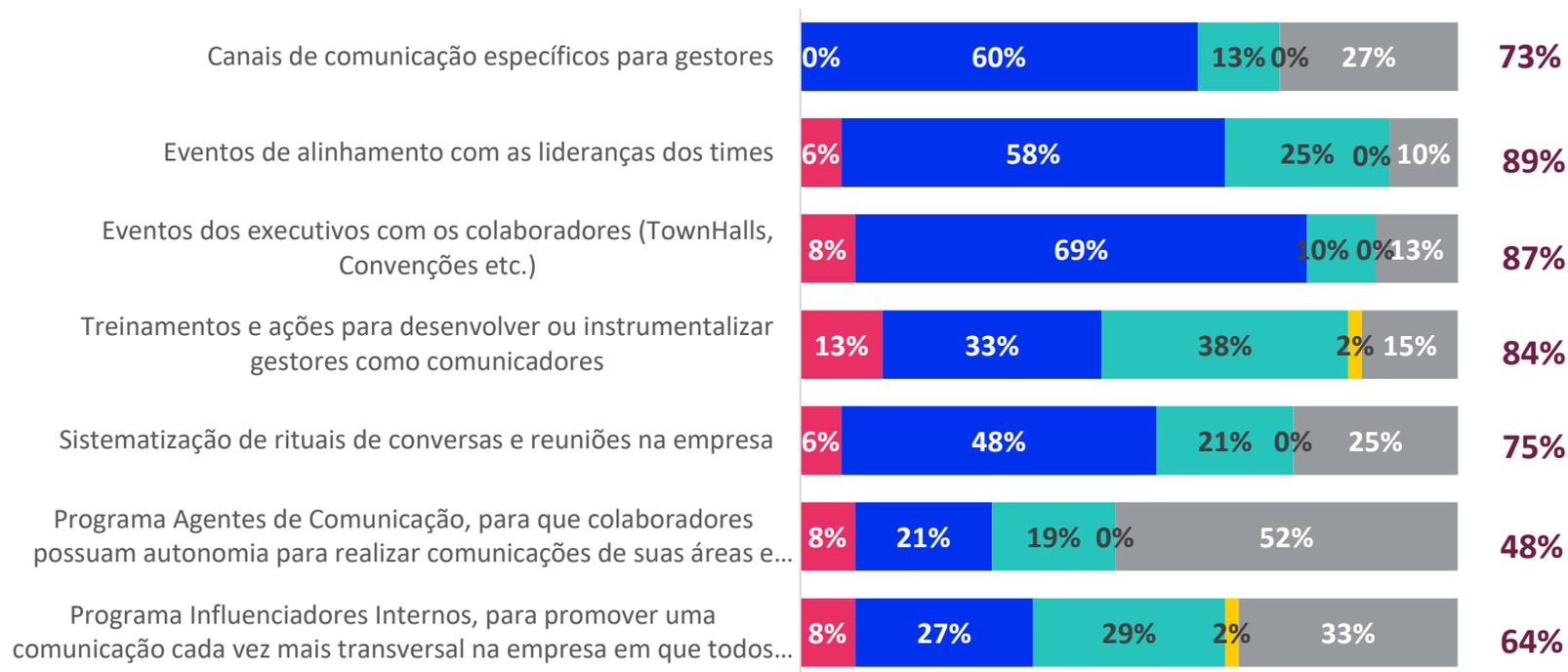
Sistematização de rituais de conversas e reuniões na empresa aparece como principal foco de investimento (93%), com empate técnico para Eventos de alinhamento com as lideranças dos times nas empresas até 1.000 colaboradores.

Treinamentos e ações para desenvolver os gestores como comunicadores aparece com 6 pontos a menos do que na amostra Geral. Porém, para 38% haverá um incremento de investimento – soma de Alocar + Aumentar o orçamento para a iniciativa.

Em relação aos investimentos nos programas de Agentes e Influenciadores os percentuais seguem a amostra geral. A atenção nesta questão fica por conta de 51% dos profissionais apontarem a Ampliação da produção de conteúdos em cocriação com influenciadores como a segunda tendência para este ano.

Investimentos em comunicação via liderança e colaborador para 2025

DE 1.001 A 5.000 COLABORADORES



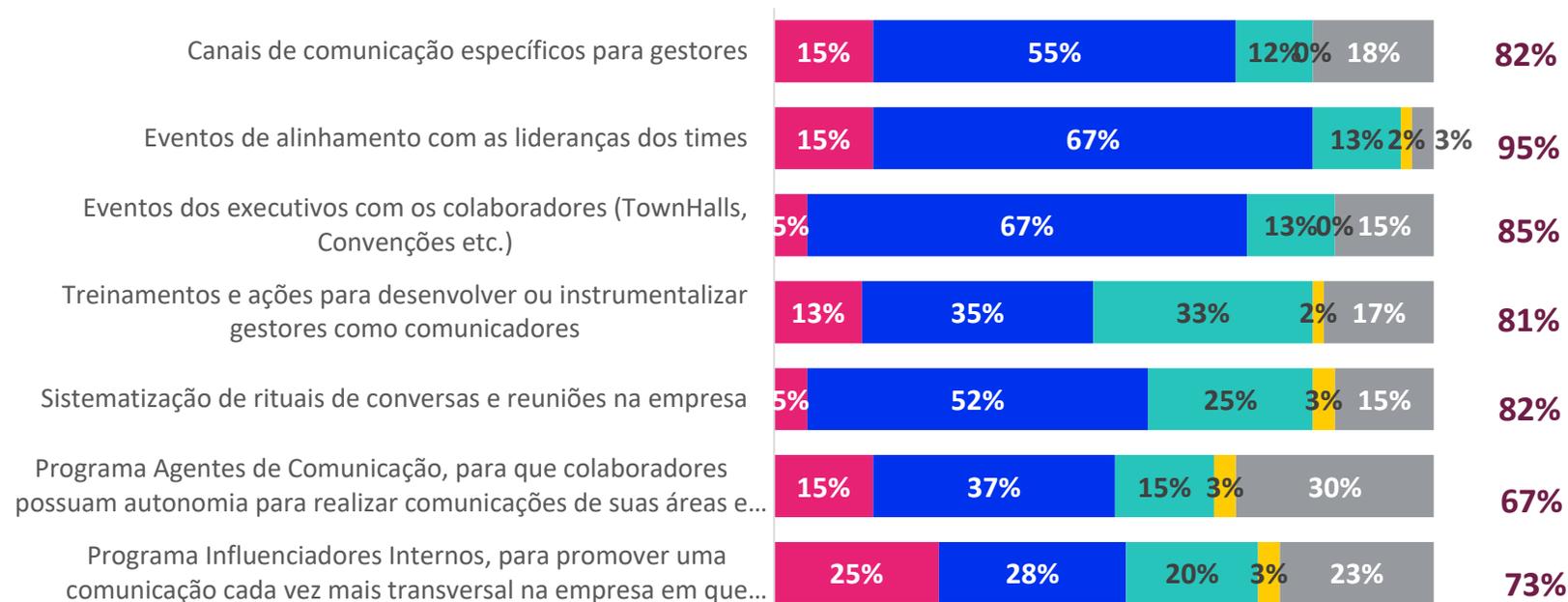
- Aumentaremos o orçamento/esforço a ser investido nesta iniciativa
- Manteremos o mesmo orçamento/esforço já existente (ou com reajuste pela inflação)
- Alocaremos orçamento/esforço para investir nesta iniciativa
- Iremos descontinuar o uso
- Não utilizamos e não pretendemos utilizar

Nas empresas de 1.001 a 5.000 colaboradores, ao somar Manter, Aumentar e Alocar orçamento, os investimentos mais robustos são apontados para:

- **89%** - Eventos de alinhamento com as lideranças dos times
- **87%** - Eventos dos executivos com colaboradores e
- **84%** - Treinamentos para desenvolver gestores como comunicadores.
- Ação de maior foco para investimento, Alocar recursos + Aumentar: Treinamento para desenvolver gestores como comunicadores e
- Ação de maior constância de investimento, Manter o mesmo orçamento: Eventos dos executivos com os colaboradores.

Investimentos em comunicação via liderança e colaborador para 2025

MAIS DE 5.000 COLABORADORES



- Aumentaremos o orçamento/esforço a ser investido nesta iniciativa
- Manteremos o mesmo orçamento/esforço já existente (ou com reajuste pela inflação)
- Alocaremos orçamento/esforço para investir nesta iniciativa
- Iremos descontinuar o uso
- Não utilizamos e não pretendemos utilizar

Entre as empresas acima de 5.000 colaboradores os investimentos em ações voltadas para a liderança têm como principais focos:

- **95%** - Eventos de alinhamento com as lideranças dos times e
- **85%** - Eventos de executivos com os colaboradores.
- Ação de **maior foco para investimento**, Alocar recursos + Aumentar: Treinamento para desenvolver gestores como comunicadores e
- Ação de **maior constância de investimento**, Manter o mesmo orçamento: Eventos dos executivos com os colaboradores e Eventos de alinhamento com as lideranças dos times.

Já para as ações voltadas para os colaboradores como comunicadores, o principal investimento é apontado para o Programa de Influenciadores Internos (73%).

Canais e campanhas de comunicação interna



Meios - Canais e campanhas de comunicação interna

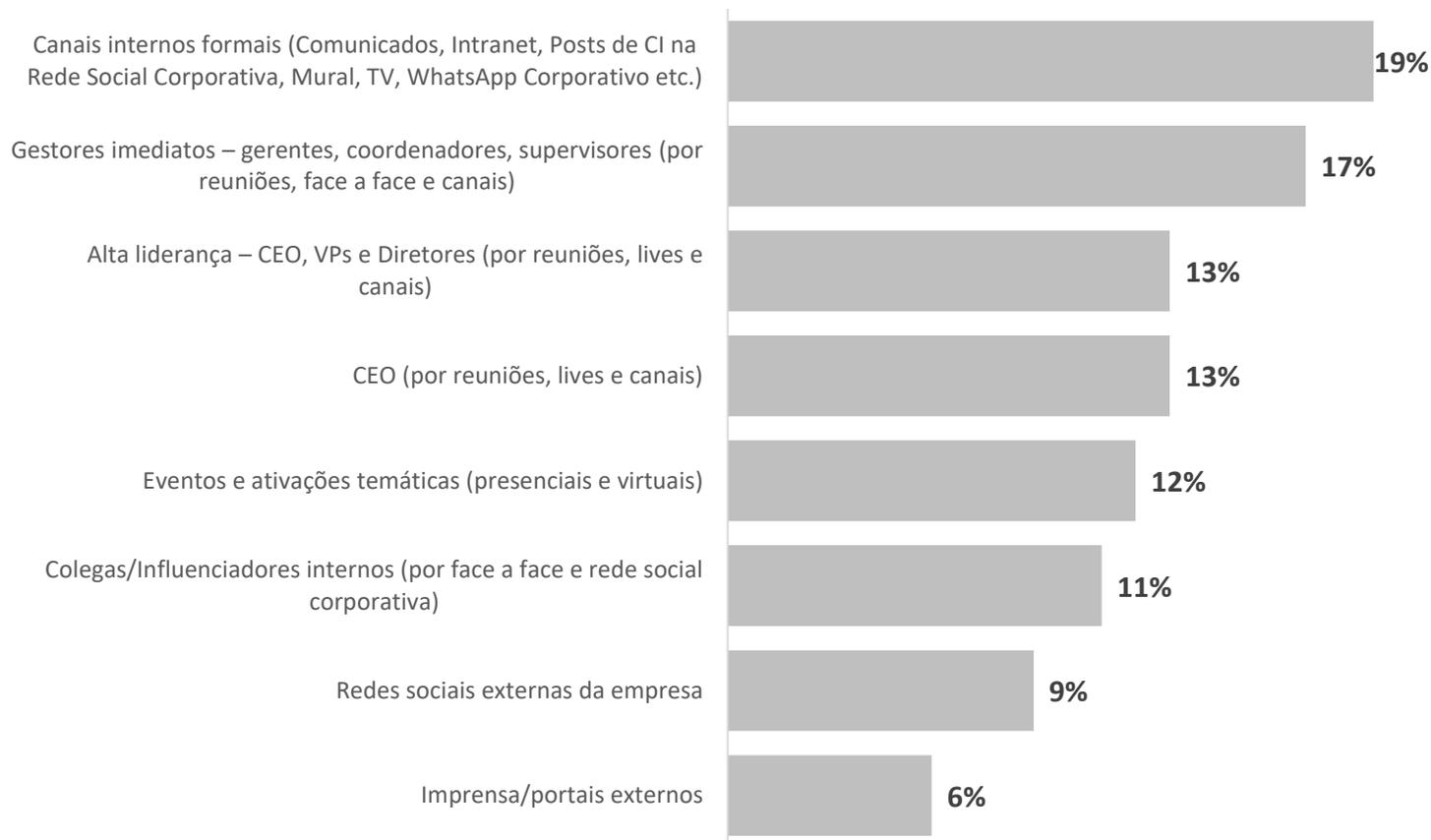


resumo

- As formas de comunicação interna consideradas mais efetivas, segundo os participantes desta pesquisa são: canais de comunicação interna (19%), seguido dos gestores imediatos (17%) e da alta liderança (13%).
- Em termos de orçamento e de esforço, os Comunicados por E-mail, Newsletter e a Intranet seguem como os canais que receberão mais foco das empresas: 92%, 85% e 81% respectivamente. Todos eles canais digitais com presença maior nos colaboradores administrativos.
- Ao analisar a efetividade por público, Comunicados por e-mail segue para os colaboradores administrativos, gestores e comercial/vendas e TV corporativa para o público operacional. Para o público operacional fora das unidades os percentuais de canais dirigidos têm o seu principal desafio. WhatsApp e Teams também estão bem cotados em públicos distintos.
- Em relação à segmentação, 32% dos profissionais preveem segmentar sempre e na maioria das vezes suas divulgações.
- 43% das empresas planejam fazer mais de 16 campanhas neste ano.
- E, por fim, a tão falada inovação tecnológica e a adesão da IA: 48% dos profissionais planejam utilizar *Chatbots e Assistentes virtuais* e 47% *Gerar conteúdo*.

Formas mais efetivas de comunicação interna

RANKING DE EFETIVIDADE



As formas de CI consideradas mais efetivas, em uma análise ponderada, segundo os participantes da pesquisa são:

- Canais internos formais (19%).
- Gestores imediatos (17%) e
- Alta liderança e CEO (13%).

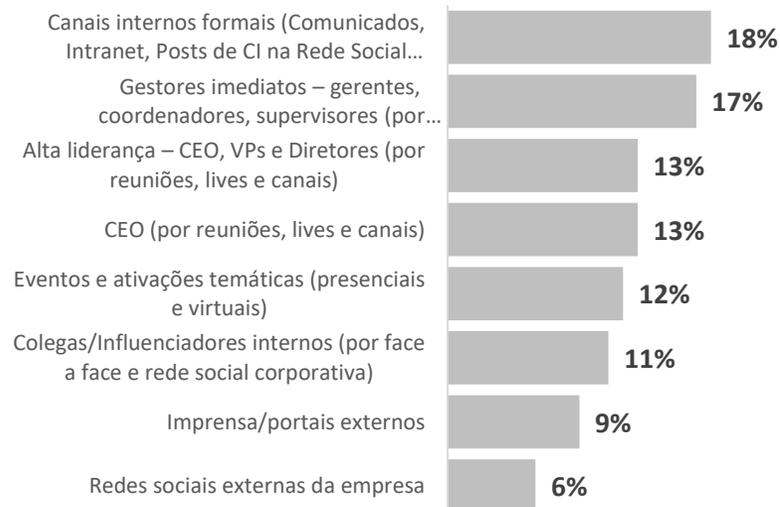
Ao somar lideranças de modo geral: 43%.

Esse ranking segue na mesma ordem se comparado ao ano passado.

Formas mais efetivas de comunicação interna

RANKING DE EFETIVIDADE

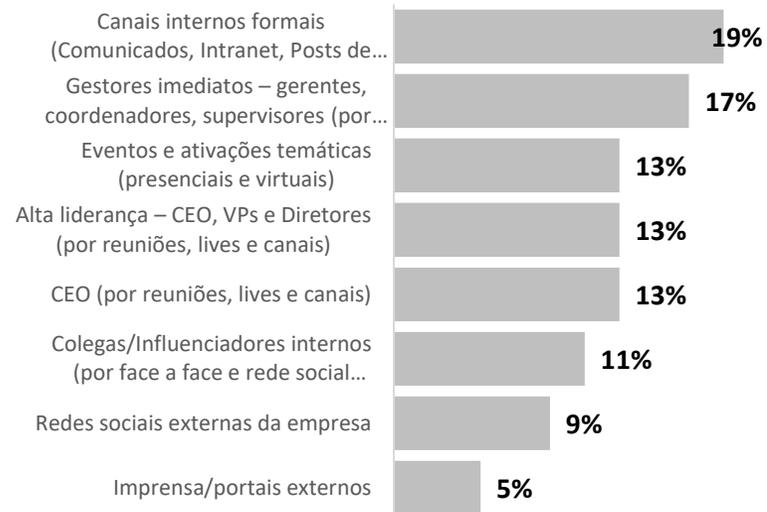
ATÉ 1.000 COLABORADORES



Formas consideradas mais efetivas nas empresas até 1.000 colaboradores:

- Canais internos formais (18%).
- Gestores imediatos (17%) e
- Alta liderança e CEO (13%).

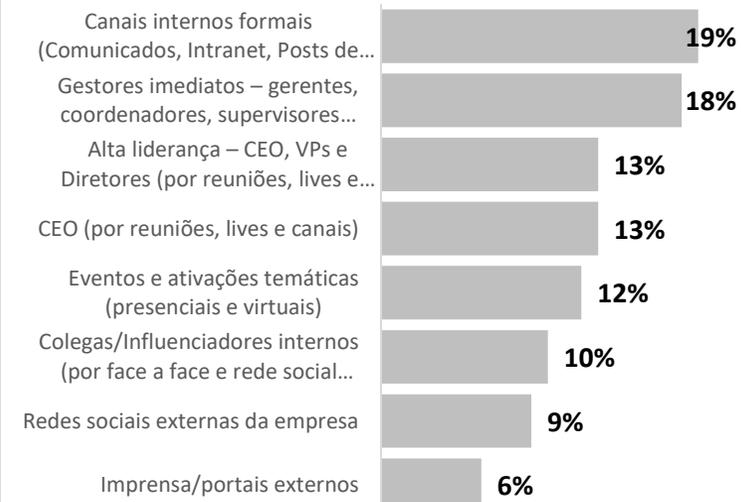
De 1.001 A 5.000 COLABORADORES



Formas consideradas mais efetivas nas empresas entre 1.000 e 5.000 colaboradores:

- Canais internos formais (19%).
- Gestores imediatos (17%) e
- Alta liderança, CEO e Eventos (13%).

MAIS DE 5.000 COLABORADORES

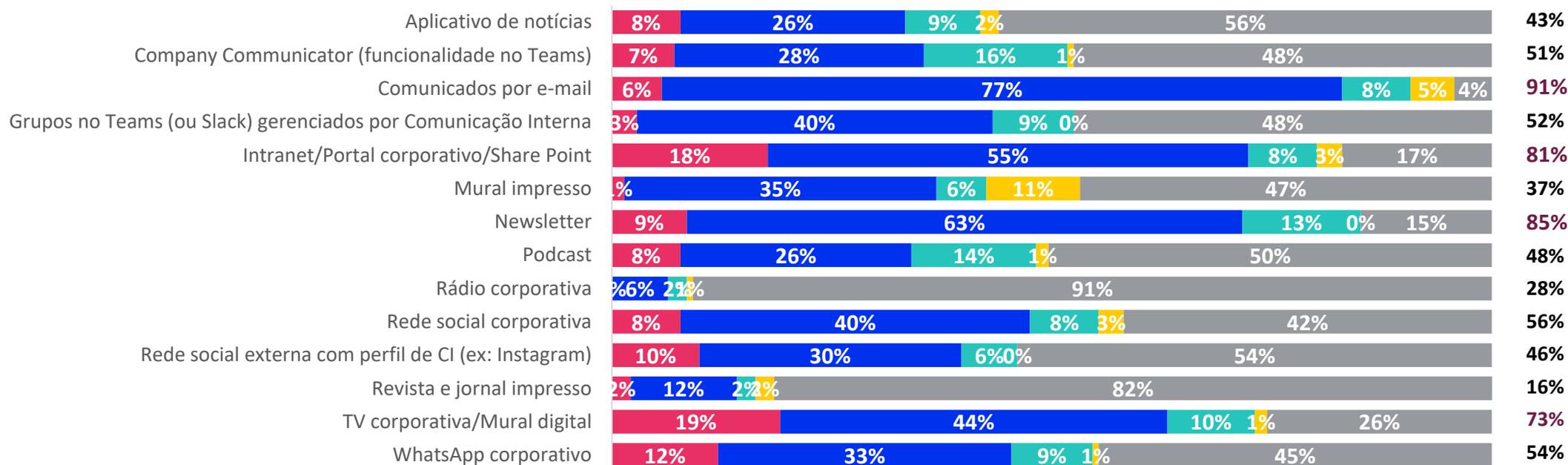


Formas consideradas mais efetivas nas empresas acima de 5.000 colaboradores:

- Canais internos formais (19%).
- Gestores imediatos (18%) e
- Alta liderança e CEO (13%).

Alocação de orçamento em canais internos planejada para 2025

GERAL



- Aumentaremos o orçamento/esforço a ser investido neste canal
- Manteremos o mesmo orçamento/esforço já existente (ou com reajuste pela inflação)
- Alocaremos orçamento/esforço para investir nesta iniciativa
- Iremos descontinuar o uso
- Não utilizamos e não pretendemos utilizar

Ao somar os itens Manter o orçamento da iniciativa, Aumentar o orçamento e esforço da iniciativa e Alocar orçamento e esforço para aderir à iniciativa, os **canais com mais foco dos profissionais** são:

- Comunicados por e-mail (91%).
- Newsletter (85%).
- Intranet (81%) e
- Tv corporativa/Mural digital (73%).

Canais com maior Manutenção do mesmo orçamento, apresentando estabilidade de esforço:

- Comunicados por e-mail (77%).
- Newsletter (63%).
- Intranet (55%).
- TV Corporativa (44%) e
- Grupos de Teams e Rede social (40%).

Canais com previsão de Aumentar seus orçamentos e esforços:

- TV Corporativa (19%).
- Intranet (18%).
- WhatsApp Corporativo (12%) e
- Rede social externa com perfil de CI (10%).

Canais previstos que mais receberão Novos orçamentos e esforço para investir na iniciativa:

- Company Communicator (16%).
- Podcast (14%).
- Newsletter (13%) e
- TV Corporativa (10%).

Os canais com maior descontinuação planejada são:

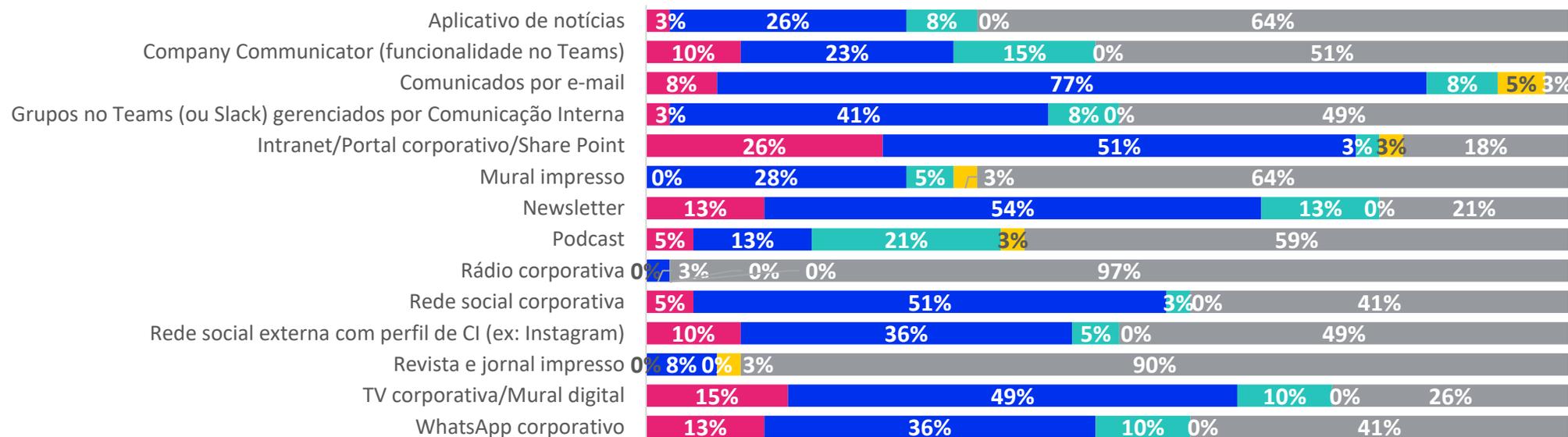
- Mural Impresso (11%) e
- Comunicados por e-mail (5%).

Canais menos utilizados e não desejados para serem usados:

- Rádio corporativa (91%).
- Revista/jornal impresso (82%).
- Aplicativo de notícias (56%);
- Rede social externa com perfil de CI (54%).
- Podcast (50%) e
- Company Communicator – (48%).

Alocação de orçamento em canais internos planejada para 2025

ATÉ 1.000 COLABORADORES



- Aumentaremos o orçamento/esforço a ser investido neste canal
- Manteremos o mesmo orçamento/esforço já existente (ou com reajuste pela inflação)
- Alocaremos orçamento/esforço para investir nesta iniciativa
- Iremos descontinuar o uso
- Não utilizamos e não pretendemos utilizar

Ao somar os itens Manter o orçamento da iniciativa, Aumentar o orçamento e esforço e Alocar orçamento e esforço para aderir à iniciativa, os **canais com mais foco dos profissionais** são:

- Comunicados por e-mail (93%).
- Intranet e Newsletter (80%) e
- TV Corporativa (74%).

Canais com maior **Manutenção do mesmo orçamento**, apresentando estabilidade de esforço:

- Comunicados por e-mail (77%).
- Newsletter (54%).
- Intranet e Rede social (51%) e
- TV Corporativa (49%).

Canais com previsão de **Aumentar seus orçamentos e esforços**:

- Intranet (26%).
- TV Corporativa (15%).
- WhatsApp Corporativo e Newsletter (13%).

Canais previstos que mais receberão **Novos orçamentos e esforço** para investir na iniciativa:

- Podcast (21%).
- Company Communicator (15%) e
- Newsletter (13%).

Os canais com maior **descontinuação** planejada são:

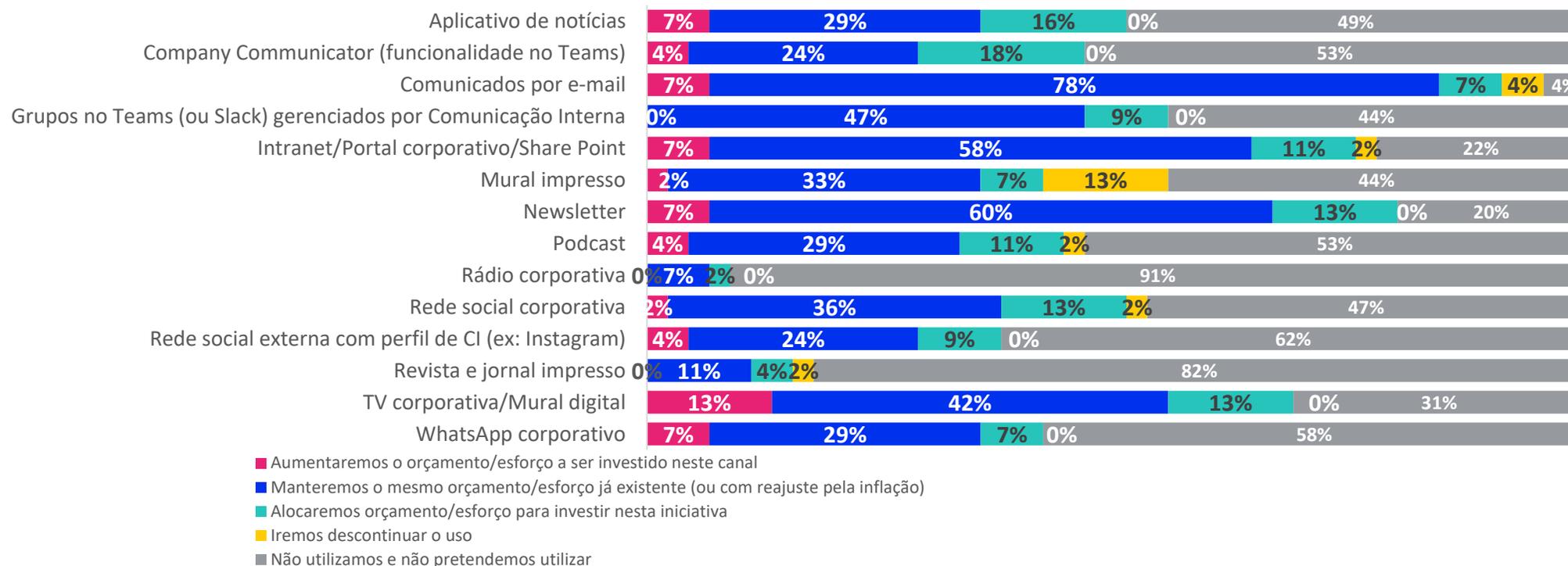
- Mural Impresso (11%).
- Comunicados por e-mail (5%)

Canais menos utilizados e não desejados para serem usados:

- Company Communicator (5%) e
- Intranet e Podcast (5%).

Alocação de orçamento em canais internos planejada para 2025

DE 1.001 A 5.000 COLABORADORES



Ao somar os itens Manter, Aumentar e Alocar orçamento e esforço para aderir à iniciativa, os **canais com mais foco dos profissionais** são:

- Comunicados por e-mail (92%).
- Newsletter (80%).
- Intranet (76%) e
- TV Corporativa (68%).

Canais com maior **Manutenção do mesmo orçamento**, apresentando estabilidade de esforço:

- Comunicados por e-mail (78%).
- Newsletter (60%).
- Intranet (58%) e
- TV Corporativa (42%).

Canais com previsão de **Aumentar seus orçamentos e esforços**:

- TV Corporativa (13%).
- Aplicativos de notícias, Comunicados por e-mail, Intranet e WhatsApp (7%).

Canais previstos que mais receberão **Novos orçamentos** e esforço para investir na iniciativa:

- Company Communicator (18%).
- Aplicativos de notícias (16%).
- Newsletter, Rede social corporativa e TV Corporativa (13%).

Os canais com maior **descontinuação** planejada são:

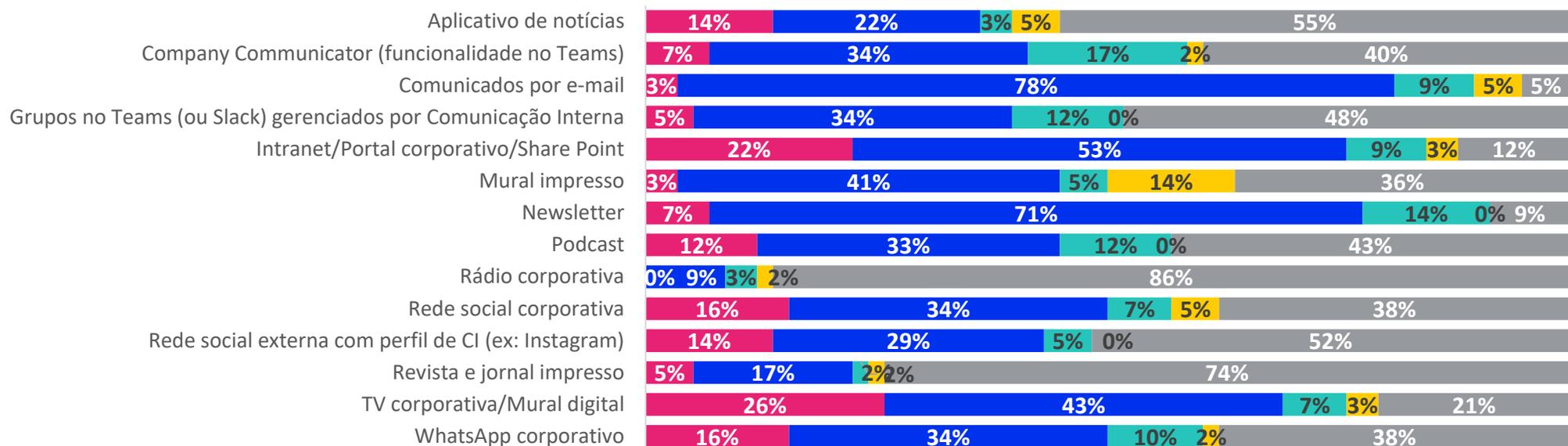
- Mural impresso (13%) e
- Comunicados por e-mail (4%).

Canais menos utilizados e não desejados para serem usados:

- Revista/Jornal impresso (82%).
- Rede social com perfil de CI (62%).
- WhatsApp corporativo (58%).
- Podcast e Company Communicator (53%).

Alocação de orçamento em canais internos planejada para 2025

MAIS DE 5.000 COLABORADORES



- Aumentaremos o orçamento/esforço a ser investido neste canal
- Manteremos o mesmo orçamento/esforço já existente (ou com reajuste pela inflação)
- Alocaremos orçamento/esforço para investir nesta iniciativa
- Iremos descontinuar o uso
- Não utilizamos e não pretendemos utilizar

Ao somar os itens Manter, Aumentar e Alocar orçamento e esforço para aderir à iniciativa, **canais com mais foco dos profissionais são:**

- Newsletter (92%).
- Comunicados por e-mail (90%).
- Intranet (84%) e
- TV Corporativa (76%).

Canais com maior Manutenção do mesmo orçamento, apresentando estabilidade de esforço:

- Comunicados por e-mail (78%).
- Newsletter (71%).
- Intranet (53%) e
- TV Corporativa (43%).

Canais com previsão de Aumentar orçamentos e esforços:

- TV Corporativa (26%).
- Intranet (22%).
- Rede social corporativa e WhatsApp corporativo (16%) e
- Aplicativos de notícias e Rede social externa com perfil de CI (14%).

Canais previstos que mais receberão Novos orçamentos e esforço para investir na iniciativa:

- Company Communicator (17%).
- Newsletter (14%).
- Podcast e Grupos no Teams (12%).

Os canais com maior descontinuação planejada são:

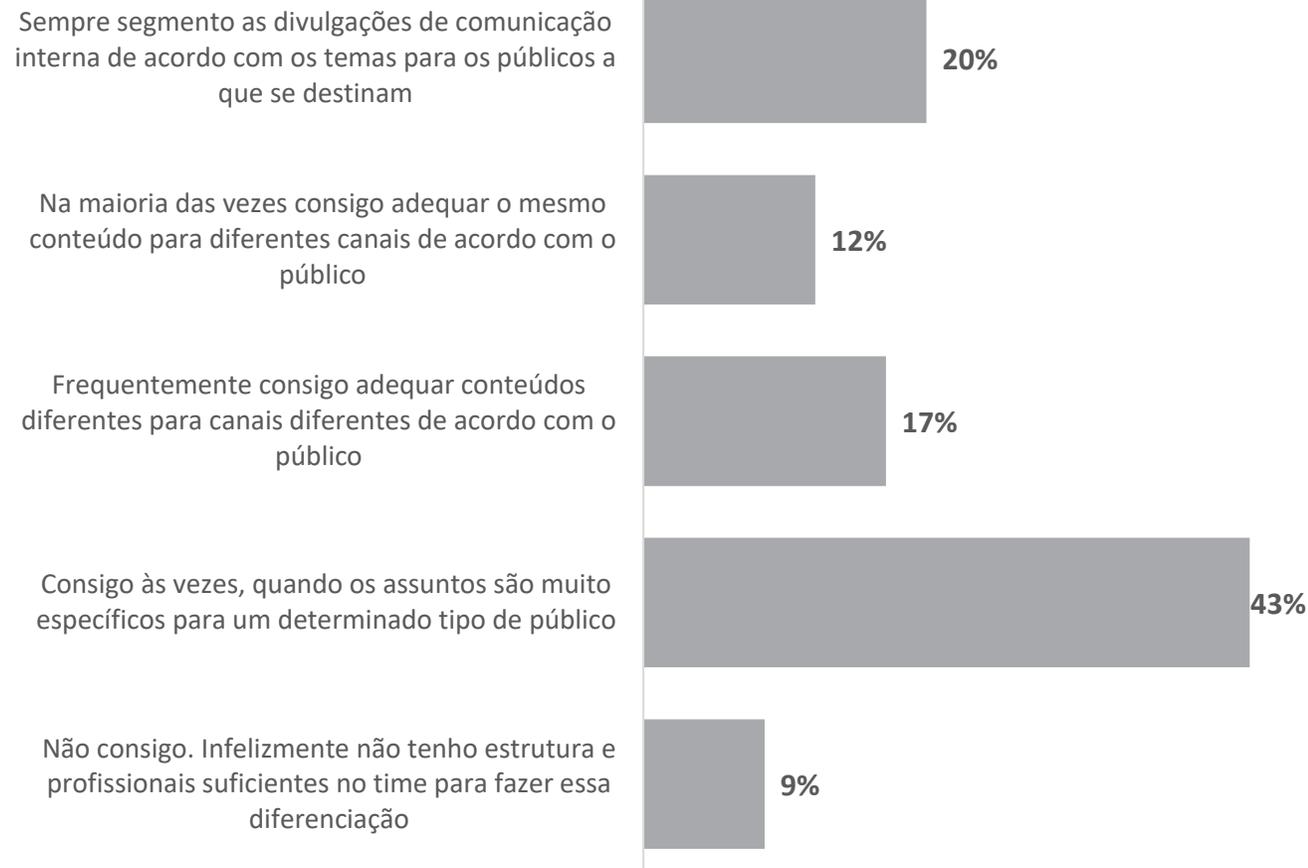
- Mural Impresso (14%).
- Aplicativos de Notícias e Comunicados por e-mail (5%).

Canais menos utilizados e não desejados para serem usados:

- Rádio corporativa (86%).
- Revista/Jornal impresso (74%).
- Aplicativos de notícias (55%) e
- Rede social com perfil de CI (52%).

Segmentação para diferentes públicos

GERAL

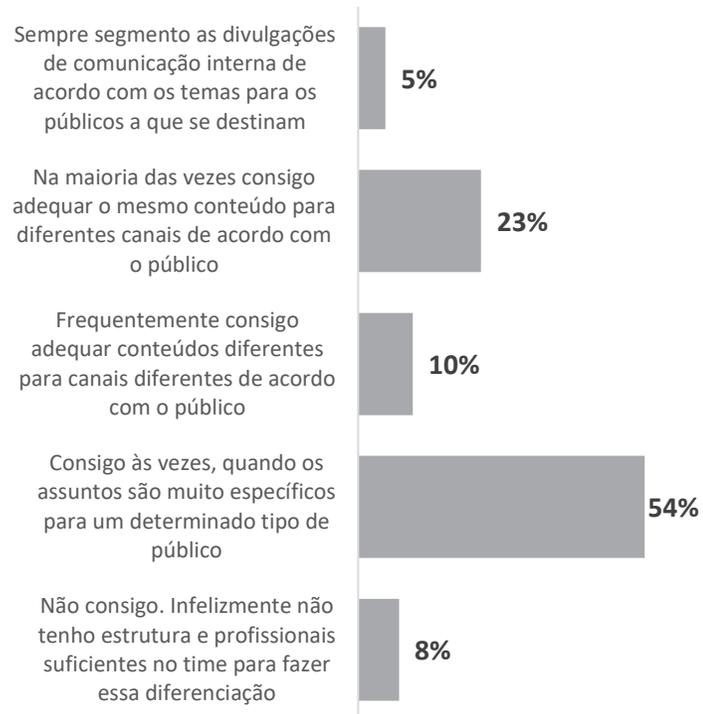


Segundo os profissionais respondentes da pesquisa,

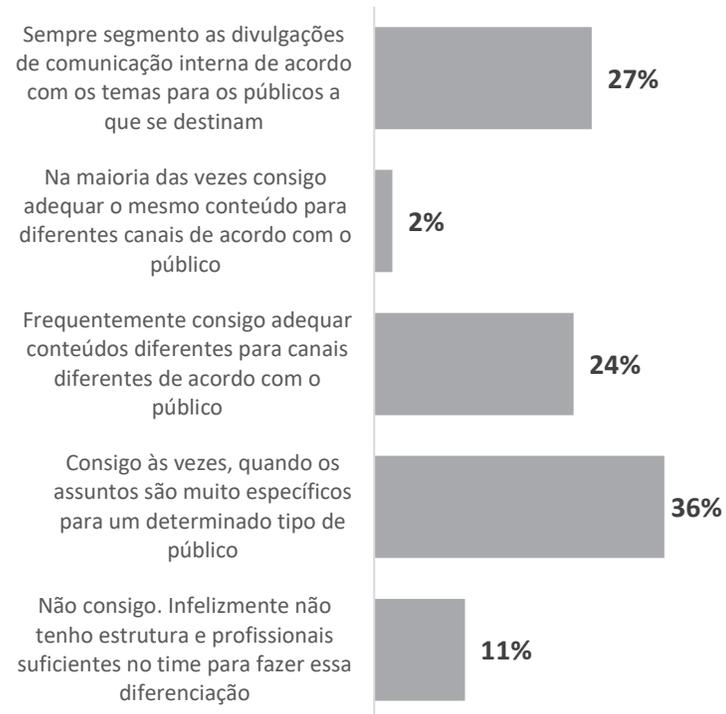
- **43%** das empresas conseguem **às vezes** segmentar suas divulgações quando os assuntos são muito específicos para um determinado tipo de público e
- **20%** conseguem **sempre** segmentar.
- **9%** ainda não conseguem segmentar por não ter estrutura e profissionais para fazer essa diferenciação.
- Por porte, 27% das empresas de 1.001 a 5.000 colaboradores conseguem **sempre segmentar** e 24% nas com mais de 5.000 colaboradores. Nas companhias de porte menor, até 1.000 colaboradores, apenas 5% sempre segmentam suas divulgações e nessas empresas 67% possuem equipes de até três funcionários.
- Há de observar que a principal tendência apresentada pelos profissionais de CI para 2025 é Intensificar Segmentação nas narrativas (47%), embora para as empresas até 1.000 funcionários, essa tendência aparece na terceira posição (40%).
- Considerando que apenas **32% das empresas conseguem Segmentar sempre + na maioria das vezes** essa é uma jornada de tendência desejada a ser percorrida.

Segmentação para diferentes públicos

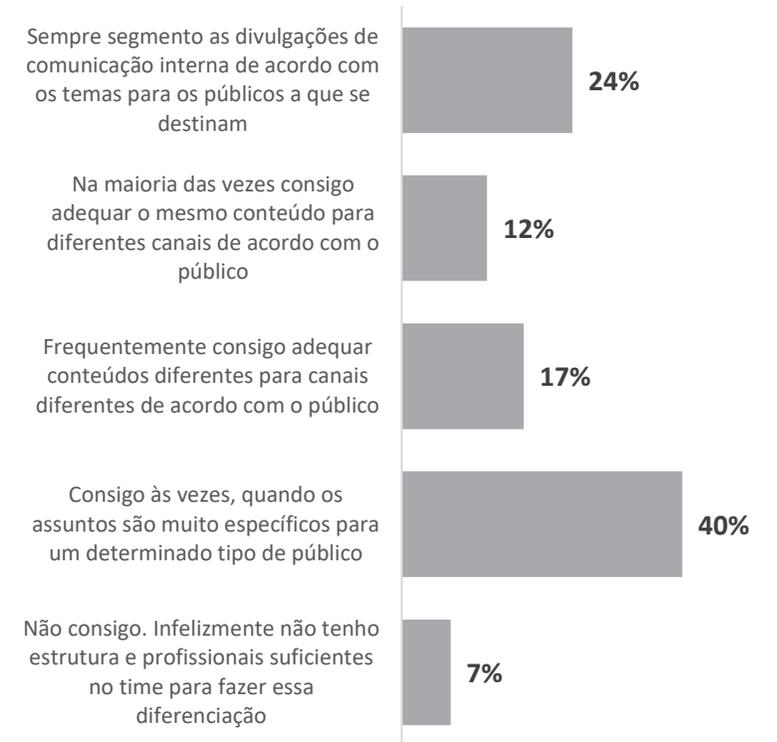
ATÉ 1.000 COLABORADORES



DE 1.001 A 5.000 COLABORADORES



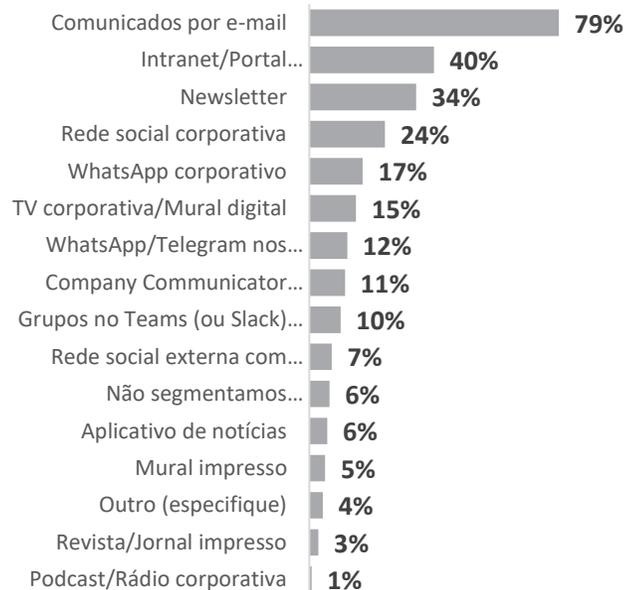
MAIS DE 5.000 COLABORADORES



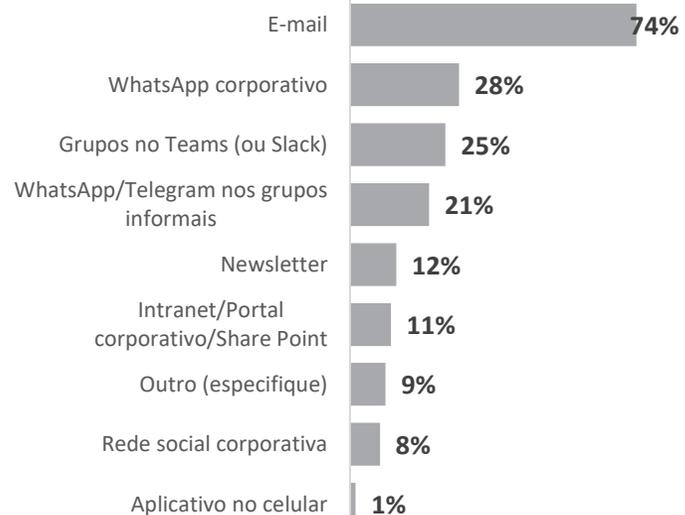
Canais mais efetivos por público*

*Percentual de indicações por respondente. Até três opções por respondente.

ADMINISTRATIVO



GESTORES IMEDIATOS



COMERCIAL/VENDAS



Canais considerados mais efetivos por público, segundo os profissionais de CI participantes da pesquisa:

Administrativo:

- Comunicados por e-mail (79%). Em 2024, 89%.
- Intranet (40%). Em 2024, 49%.
- Newsletter (34%). Em 2024, 26%.

Gestores imediatos

- Comunicados por e-mail (74%). Em 2024, 76%.
- WhatsApp corporativo (28%). Em 2024, 20%.
- Grupos no Teams (ou Slack) (25%). Em 2024, 24%.

Comercial/Vendas

37% das empresas não segmentam para esse público.

- Comunicados por e-mail (40%).
- WhatsApp corporativo (23%).
- WhatsApp grupo informal (18%).

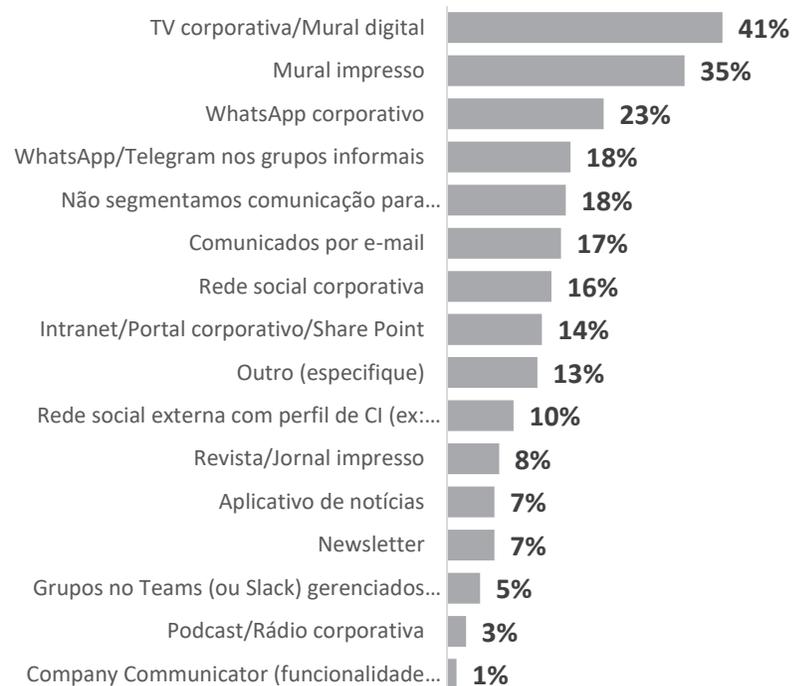
A ordem da efetividade por canal segue nas empresas acima de 1.000 colaboradores.

Naquelas com até 1.000, entra em cena a TV corporativa como 3ª no ranking com 21%.

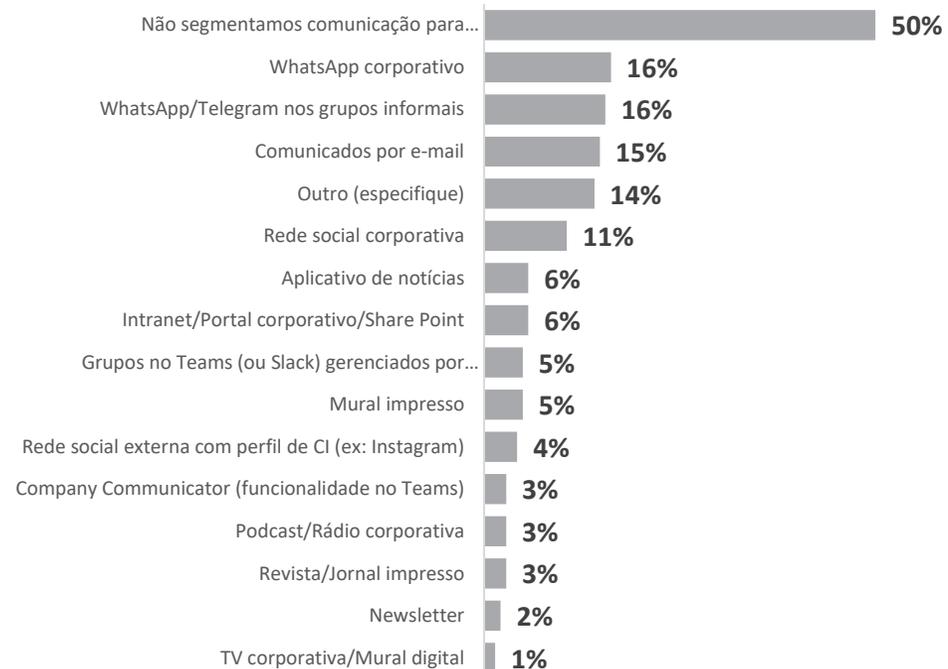
Canais mais efetivos por público*

*Percentual de indicações por respondente. Até três opções por respondente.

OPERACIONAL UNIDADES



OPERACIONAL FORA DAS UNIDADES



Canais considerados mais efetivos por público, segundo os profissionais de CI participantes da pesquisa:

Operacionais Unidades:

- TV corporativa/Mural digital (41%). Em 2024 era 40%.
- Mural impresso (35%). Em 2024 era 57% e
- WhatsApp corporativo (23%). Em 2024 era de 26%.

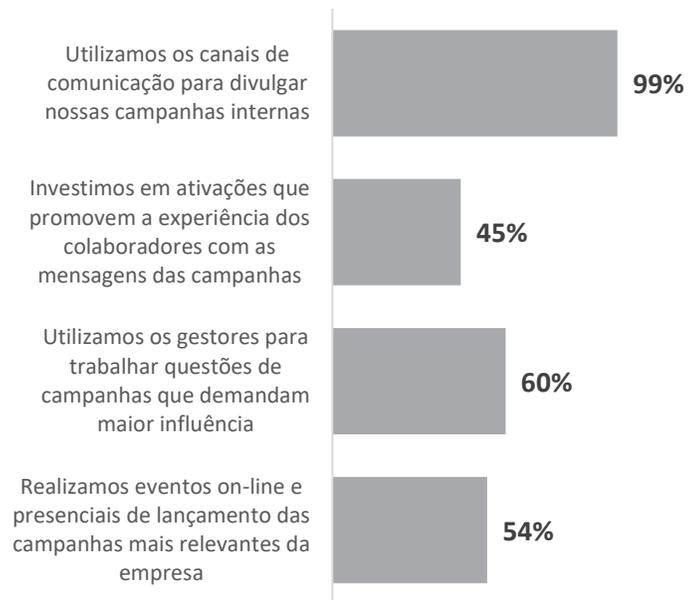
Operacional fora das Unidades - 50% das empresas não segmentam para esse público.

- WhatsApp corporativo e de grupos informais (16%). Em 2024 era de 33%.
- Comunicados por e-mail (15%). Em 2024 era de 49% e
- Outros (WhatsApp, Teams e canais informais) 14%.

Campanhas internas

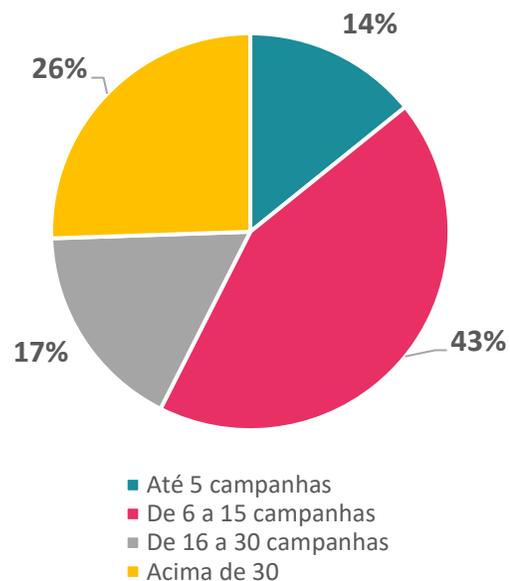
GERAL

SOBRE AS CAMPANHAS INTERNAS REALIZADAS NA SUA EMPRESA (Sempre + Na maioria das vezes)



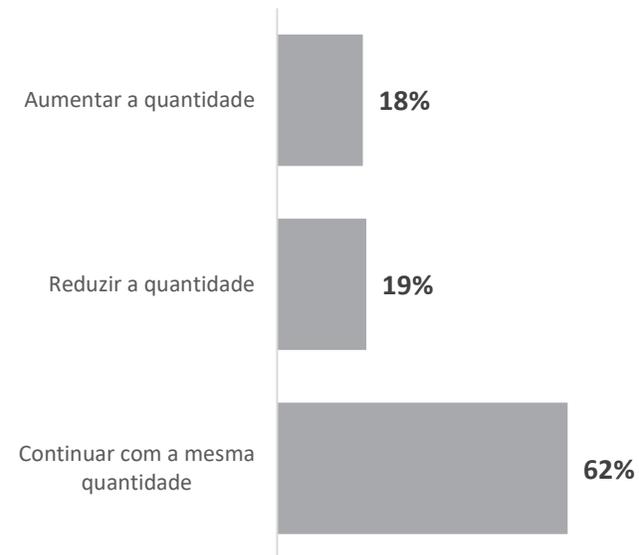
- Canais de CI seguem como os meios mais utilizados nas campanhas, com 99%, sendo 1% a menos do que em 2024.
- Utilizar os gestores como multiplicadores das campanhas que demandam mais importância caiu 7% em relação a 2024.
- Percentuais seguem próximos em todos os portes de empresas.

QUANTIDADE DE CAMPANHAS QUE SUA EMPRESA REALIZA POR ANO



- 43% das empresas preveem realizar de 6 a 15 campanhas neste ano, exatamente o mesmo percentual do que no ano passado.
- 43% devem realizar mais do que 16 campanhas por ano, 2% a mais do que no ano passado, sendo que 26% preveem realizar mais de 30.
- As empresas acima de 1.000 seguem com percentuais próximos.

EM RELAÇÃO ÀS CAMPANHAS COM ATIVAÇÕES E EXPERIÊNCIAS, EM 2024, SUA EMPRESA IRÁ:

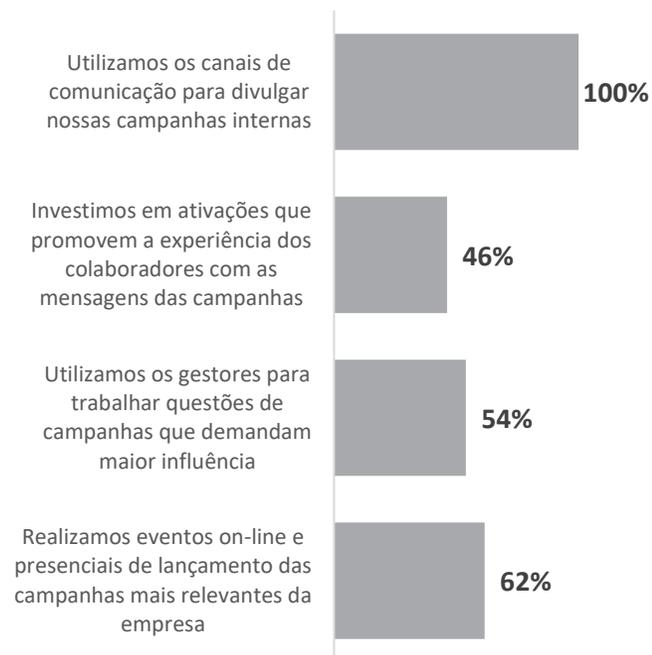


- 62% das empresas planejam continuar realizando a mesma quantidade de ativações e experiências em relação ao ano passado, percentual 2% acima do ano passado.
- As empresas acima de 1.000 seguem com percentuais próximos.

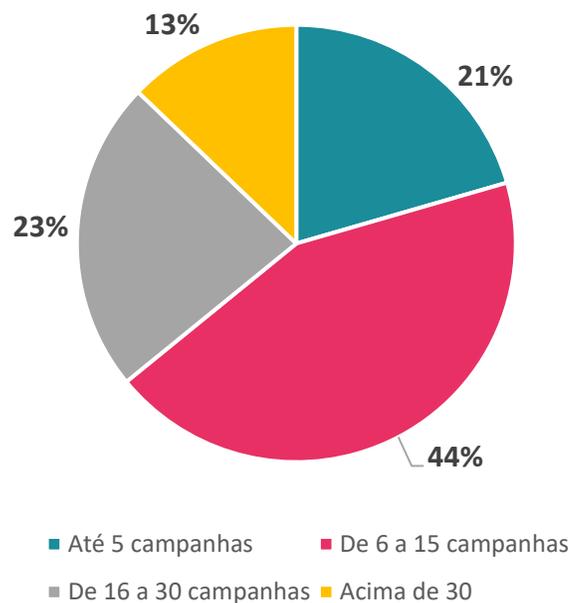
Campanhas internas

ATÉ 1.000 COLABORADORES

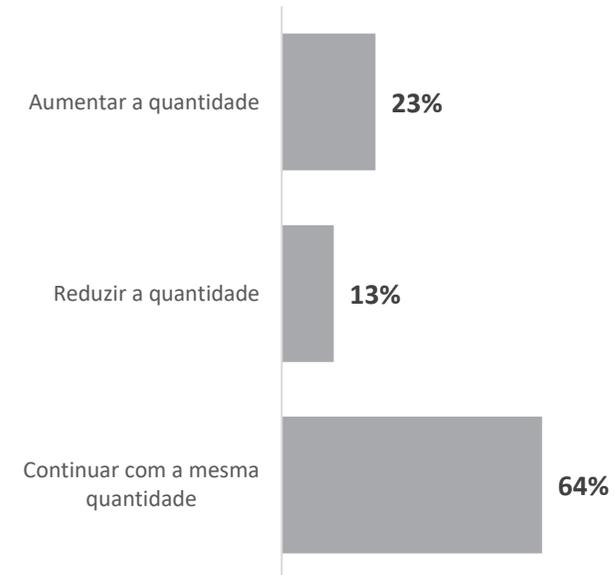
SOBRE AS CAMPANHAS INTERNAS REALIZADAS NA SUA EMPRESA (Sempre + Na maioria das vezes)



QUANTIDADE DE CAMPANHAS QUE SUA EMPRESA REALIZA POR ANO



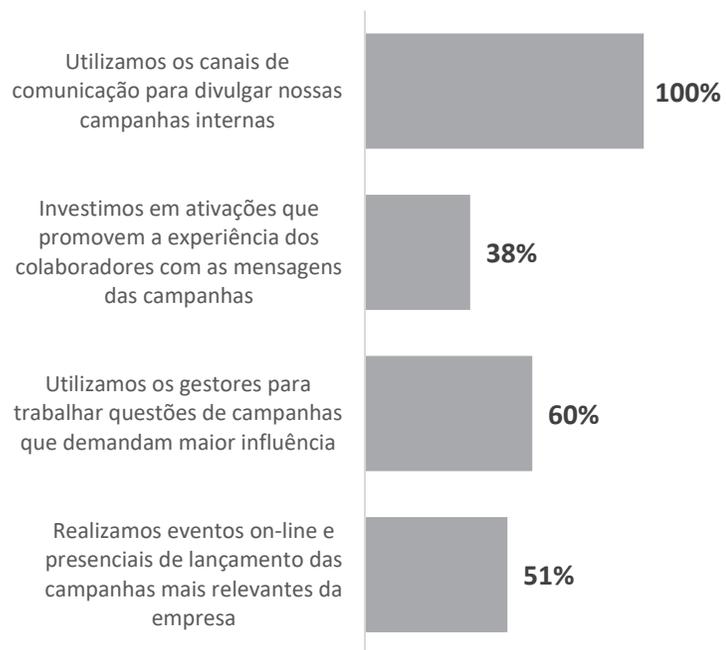
EM RELAÇÃO ÀS CAMPANHAS COM ATIVAÇÕES E EXPERIÊNCIAS, EM 2024, SUA EMPRESA IRÁ:



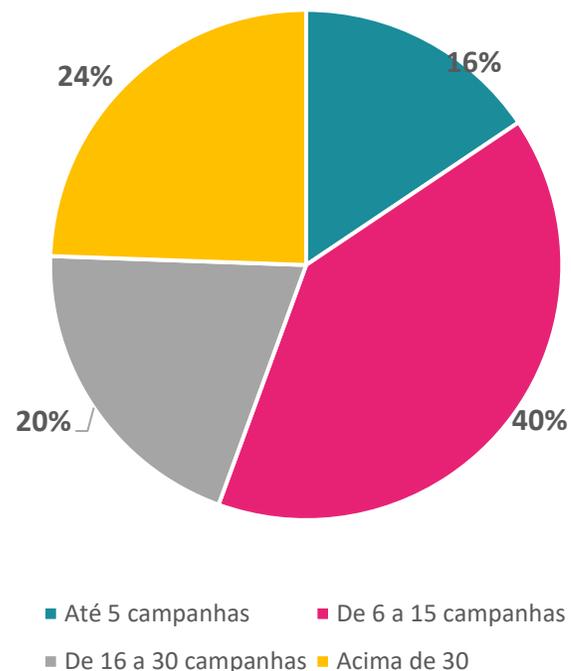
Campanhas internas

DE 1.001 A 5.000 COLABORADORES

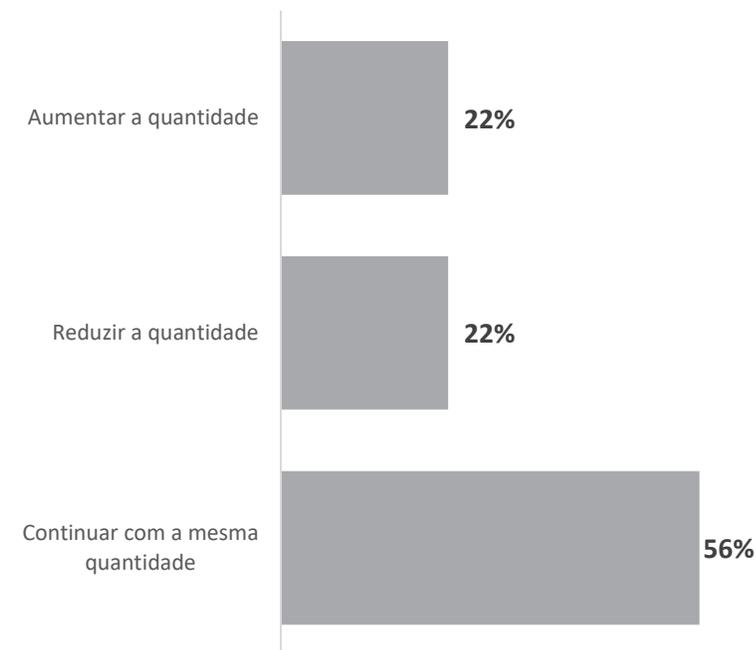
SOBRE AS CAMPANHAS INTERNAS REALIZADAS NA SUA EMPRESA (Sempre + Na maioria das vezes)



QUANTIDADE DE CAMPANHAS QUE SUA EMPRESA REALIZA POR ANO



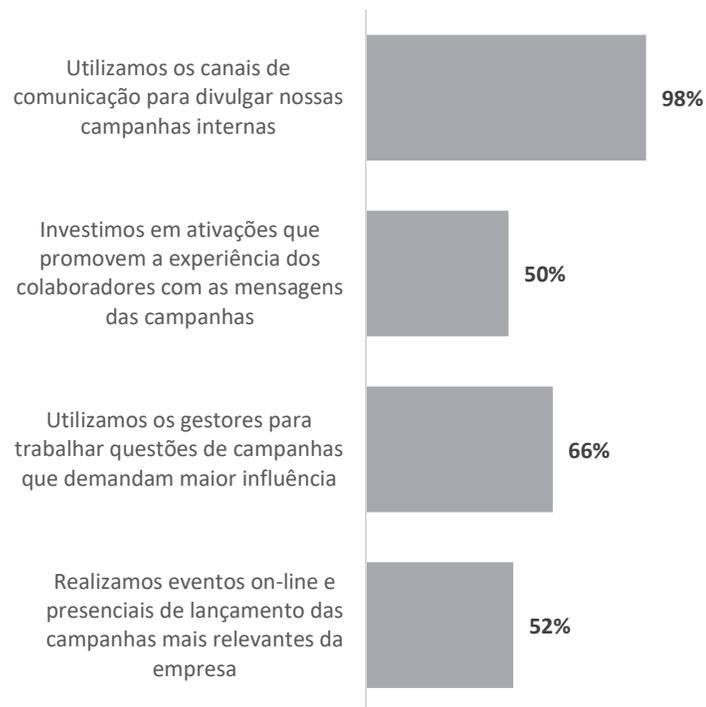
EM RELAÇÃO ÀS CAMPANHAS COM ATIVAÇÕES E EXPERIÊNCIAS, EM 2024, SUA EMPRESA IRÁ:



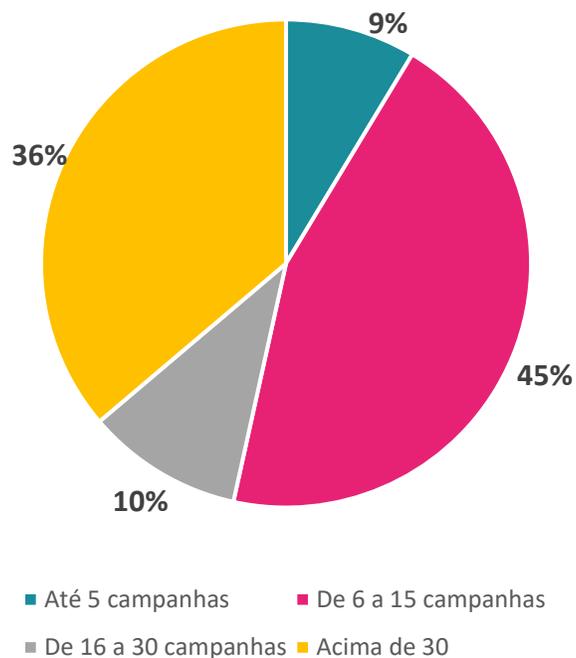
Campanhas internas

ACIMA DE 5.000 COLABORADORES

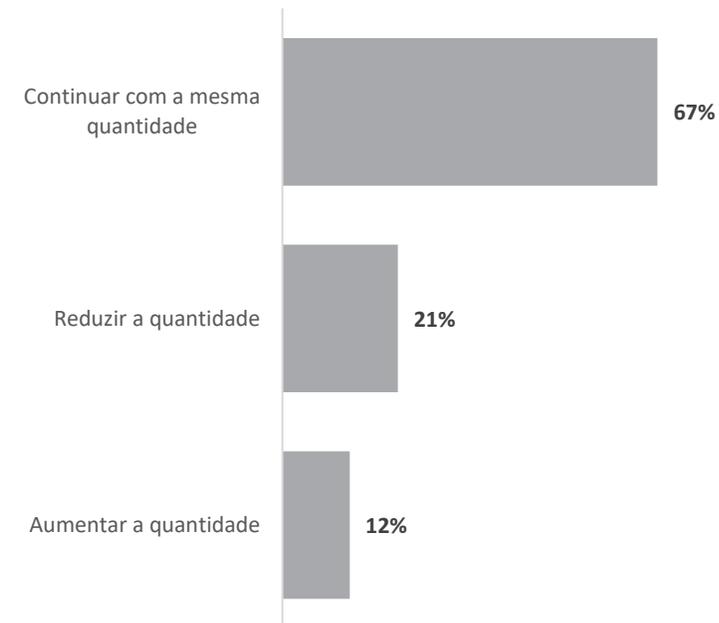
SOBRE AS CAMPANHAS INTERNAS REALIZADAS NA SUA EMPRESA (Sempre + Na maioria das vezes)



QUANTIDADE DE CAMPANHAS QUE SUA EMPRESA REALIZA POR ANO

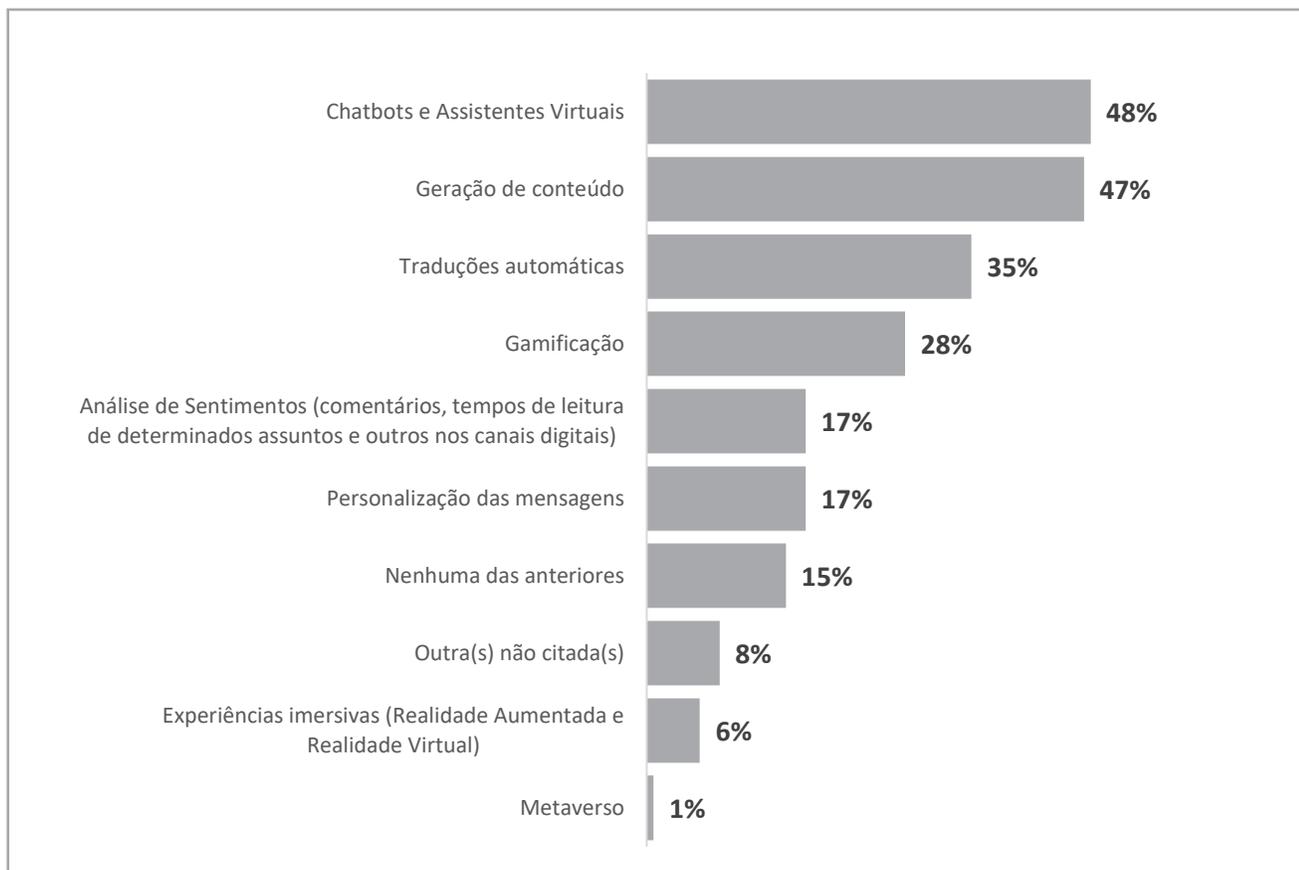


EM RELAÇÃO ÀS CAMPANHAS COM ATIVAÇÕES E EXPERIÊNCIAS, EM 2024, SUA EMPRESA IRÁ:



Inovações tecnológicas já utilizadas ou a serem incorporadas na comunicação interna

GERAL

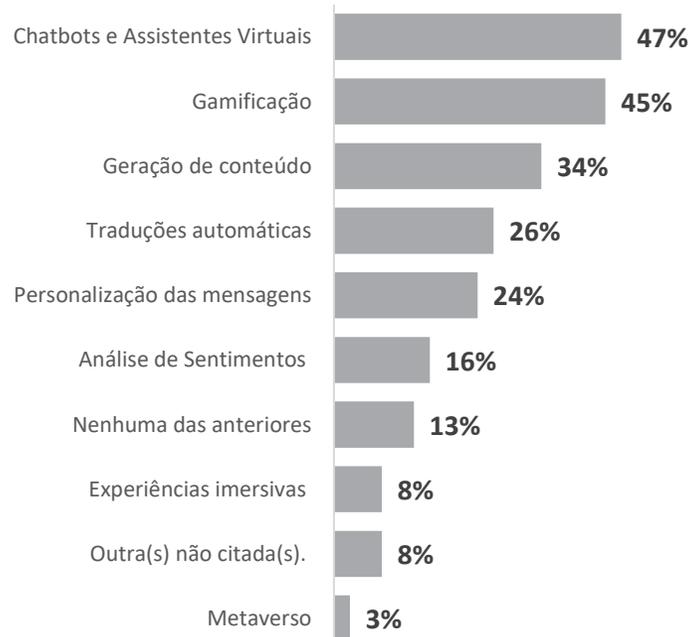


- Em relação às inovações tecnológicas a adoção de Chatbots e Assistentes Virtuais, além de Geração de conteúdo deram grandes saltos em relação ao ano passado;
- Chatbots e Assistentes virtuais saltou de 39% em 2024 para 48% em 2025.
- Geração de conteúdo saltou de 21% em 2024 para 47% em 2025.
- 35% prevê utilizar a IA para Traduções automáticas.
- 28% aponta para o uso de Gamificação, que decresce 15% em relação a 2024. Porém, o uso está previsto em 45% das empresas de até 1.000.
- Apenas 17% das empresas têm previsto fazer Análise de sentimentos nos canais digitais, o que seria importante este percentual ser maior uma vez que a 4ª tendência do ranking é Valorização das emoções para aumentar o vínculo entre empresa e colaboradores (43%).

Inovações tecnológicas já utilizadas ou a serem incorporadas na comunicação interna

GERAL

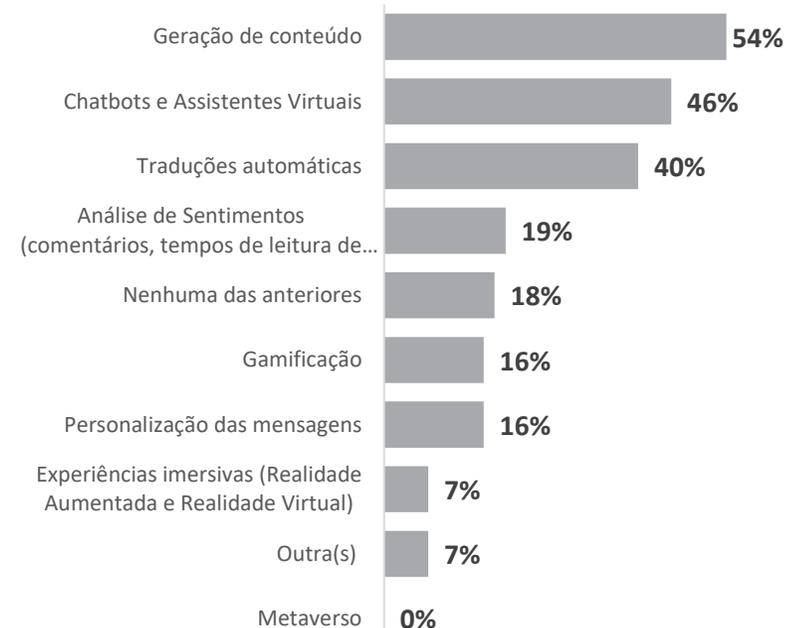
ATÉ 1.000 COLABORADORES



DE 1.001 A 5.000 COLABORADORES



MAIS DE 5.000 COLABORADORES



Gestão e processos de comunicação interna



Gestão e processos de comunicação interna



resumo

- 38% dos profissionais de CI respondentes dessa pesquisa planejam investir seu tempo em canais (Canais internos e Comunicados internos), 17% a mais do que em 2024; e 22% para a realização de campanhas. Ao somar o tempo que será dedicado à elaboração de canais e realização de campanhas, descobrimos que 60% do tempo dos profissionais estão planejados para essas atividades e 10% para atividades de Planejamento, Escutas e Mensuração, 6% a menos do que levarão para elaborar materiais especiais como livros, vídeos, apresentações institucionais e PPTs para a diretoria (16%).
- Apenas 2% do tempo dos profissionais estão planejados para Apoio dos gestores como comunicadores para seus times, caindo 5% em relação a 2024. Importante lembrar que Engajar a liderança como comunicadores é pelo 9º ano consecutivo o principal desafio dos profissionais de CI.
- Em relação à Mensuração, os investimentos seguem próximos ao ano passado. Porém continua como um dos maiores desafios dos profissionais de CI, neste ano com a 4ª posição no ranking de Desafios, com 41%, 11% a menos do que em 2024, quando figura como 2º no ranking, com 52%.
- Os orçamentos das áreas de CI em 2025 devem em geral se manter (para 45% das empresas), 28% prevê que vai reduzir um pouco e 17% aumentar um pouco.

Onde os comunicadores investem mais tempo?



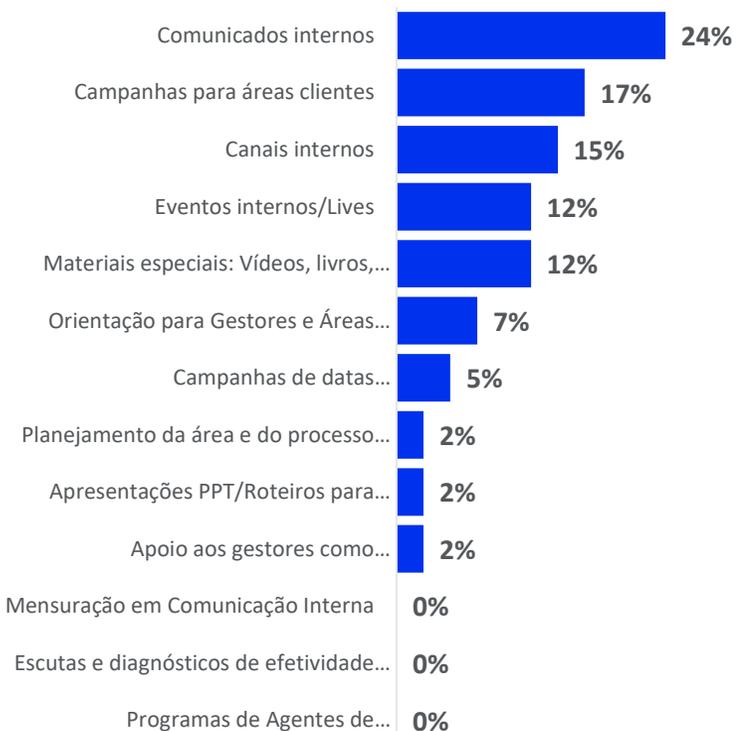
- **38%** dos profissionais de CI respondentes dessa pesquisa planejam investir seu tempo em canais (Canais internos e Comunicados internos), 17% a mais do que em 2024;
- **22%** em Campanhas (para as áreas internas e de datas comemorativas), 3% a mais do que em 2024;
- **16%** para a Produção de Materiais especiais e Apresentações PPT/Roteiros para a diretoria, sendo apenas 1% a mais que no ano passado;
- **10%** do tempo será dedicado a Planejamento, Escutas e Mensuração, 7% abaixo do que em 2024;
- **6%** para apoiar os gestores em suas comunicações, 9% a menos do que em 2024;
- Na análise por porte, o tempo total dedicado a geração de conteúdos segue similar. Porém, nas com mais de 5.000 colaboradores o tempo para iniciativas estratégicas da área (Planejamento, Escutas e Mensuração) é de 18%.

Onde os comunicadores investem mais tempo?

ATÉ 1.000 COLABORADORES



De 1.001 A 5.000 COLABORADORES



MAIS DE 5.000 COLABORADORES



Mensuração da Comunicação Interna

INVESTIMENTOS EM MENSURAÇÃO EM CI EM 2025



Construir ou melhorar o relatório de métricas apresentado para a diretoria subiu para o topo da lista de prioridades em Mensuração neste ano, com 48%. Em 2024 vinha na 3ª posição com 44%.

Analisando por porte de empresas, Melhorar a escolha de indicadores tem como prioridade nas empresas até 1.000 colaboradores e acima de 5.000, com 66% e 47%, respectivamente.

Mensuração da Comunicação Interna

ATÉ 1.000 COLABORADORES



De 1.001 A 5.000 COLABORADORES



MAIS DE 5.000 COLABORADORES



Mensuração da Comunicação Interna

O QUE JÁ COSTUMA MENSURAR



E o que já se costuma mensurar? De fato a mensuração está acontecendo para:
87% - Engajamento nas publicações online
60% - Efetividade dos eventos.

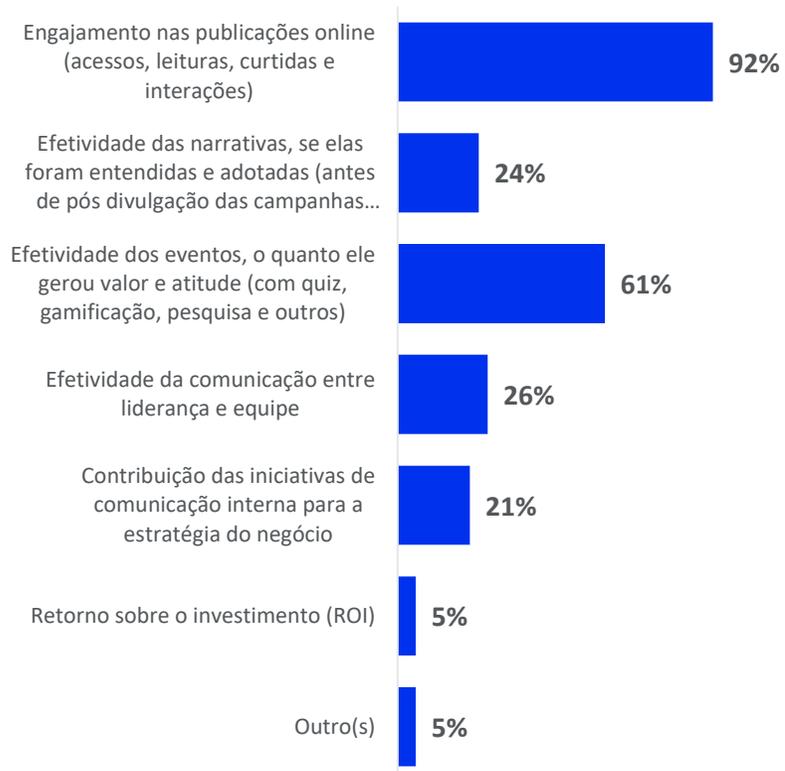
Esses resultados vão ao encontro da **4ª Tendência** apontada pelos profissionais de CI para este ano: **Intensificação da valorização das emoções e das relações nas narrativas aumentando o vínculo entre empresa e os colaboradores (43%).**

29% aponta para a Efetividade das narrativas, se elas foram entendidas e adotadas, o que mostraria se as divulgações geram mudança de comportamento nos colaboradores.

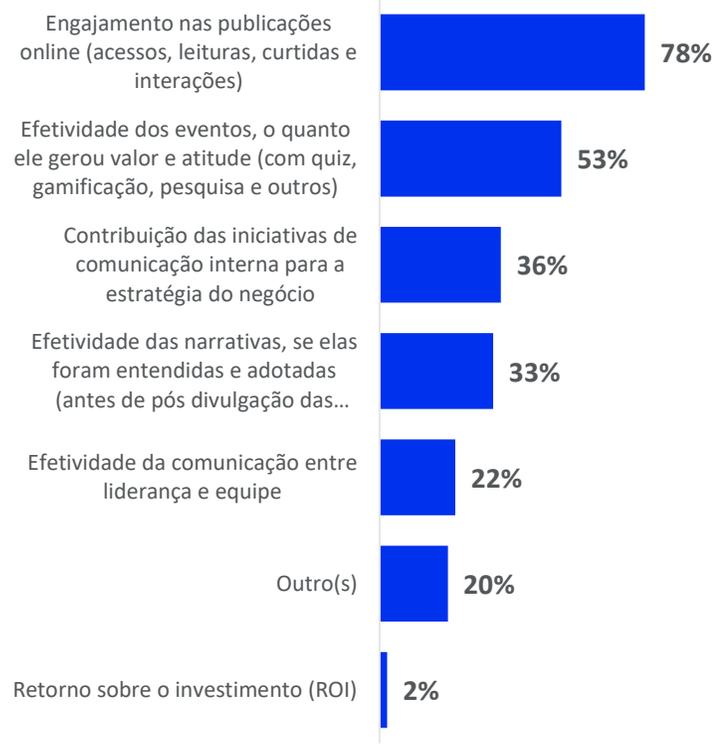
28% mensuram a Contribuição das iniciativas de CI para a estratégia do negócio, que está em linha com a prioridade da Mensuração dos respondentes neste ano: Construir ou melhorar relatório de métricas apresentado para a diretoria.

Mensuração da Comunicação Interna

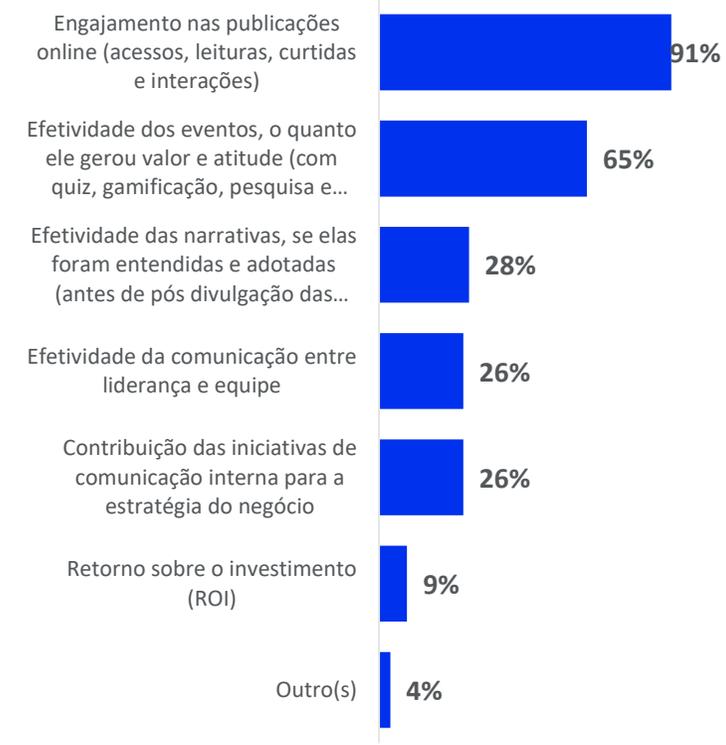
ATÉ 1.000 COLABORADORES



De 1.001 A 5.000 COLABORADORES



MAIS DE 5.000 COLABORADORES



Dados considerados mais importantes para mensurar, mesmo para aquelas empresas que ainda não mensuram

(pergunta aberta aos participantes)

ENGAJAMENTO

Engajamento nas publicações (likes, comentários, compartilhamentos).

Taxa de interações ativas (comentários, reações).

Engajamento nas ações e eventos corporativos.

Taxa de participação em quizzes, pesquisas, sorteios.

Participação efetiva em palestras, webinars e treinamentos.

ALCANCE E ACESSO

Alcance das informações e porcentagem de leitura dos textos.

Taxa de acessos à plataforma de comunicação interna (rede social corporativa).

Número de posts realizados e acessos às galerias.

Tempo de permanência na intranet ou outros canais internos.

EFETIVIDADE E ENTENDIMENTO

Nível de entendimento das mensagens transmitidas.

Absorção das mensagens-chave (key messages).

Indicadores de mudança de comportamento ou percepção.

Diagnóstico via focus group para avaliação contínua.

Pesquisas qualitativas sobre clima e melhoria do ambiente de trabalho.

SATISFAÇÃO E FEEDBACK

Feedback direto dos colaboradores (pesquisas de satisfação, entrevistas, NPS).

Percepção dos colaboradores sobre as iniciativas realizadas.

Indicadores de felicidade interna (FIB) e orgulho organizacional.

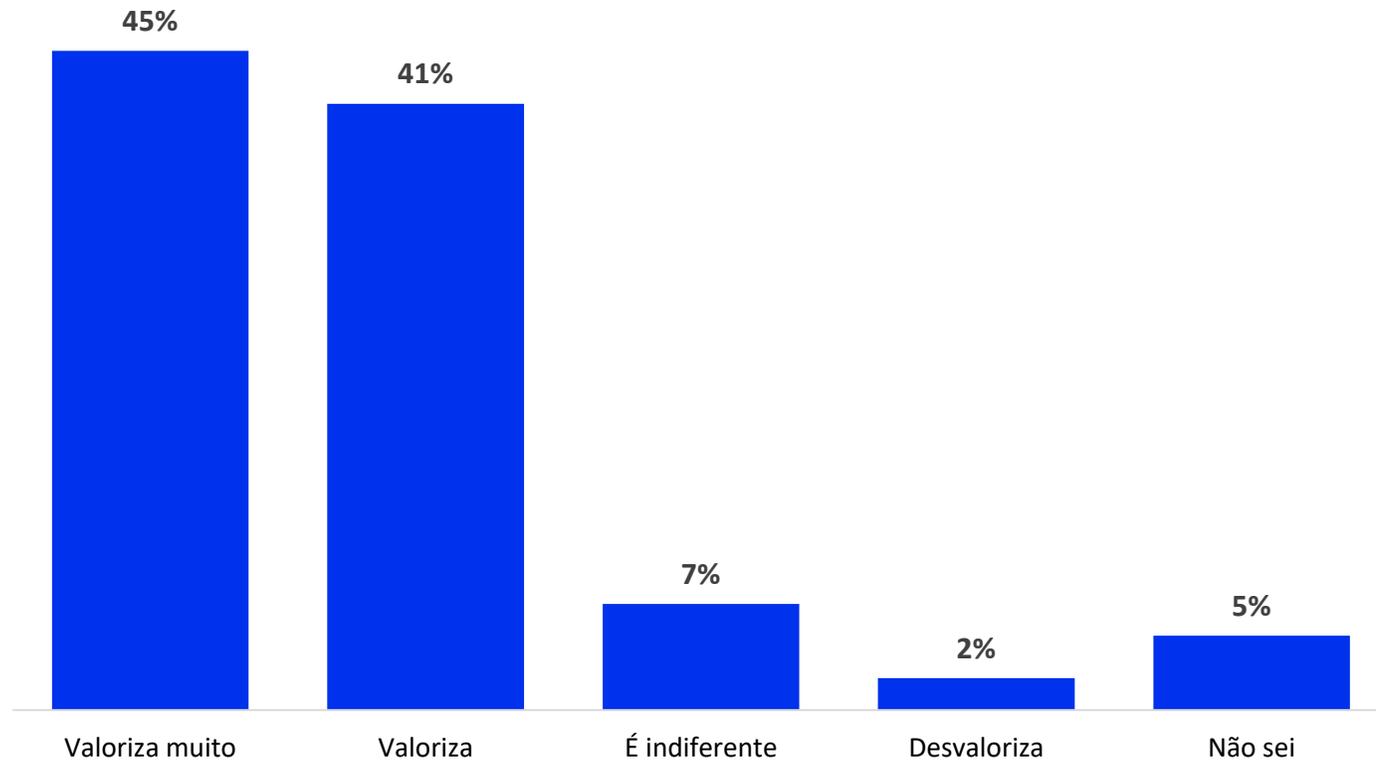
ROI E IMPACTO ESTRATÉGICO NO NEGÓCIO

Retorno sobre o investimento (ROI) nas ações de comunicação.

Contribuição para metas organizacionais e alinhamento com a estratégia do negócio.

Cruzamento de dados entre comunicação e performance de negócios.

O quanto o presidente/CEO da empresa valoriza a comunicação interna

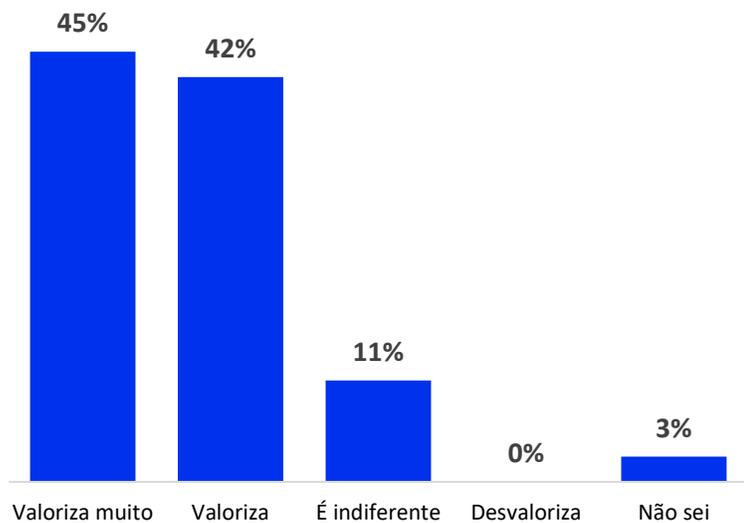


A valorização da Comunicação Interna pelos presidentes das empresas teve índice de favorabilidade (Valoriza muito + Valoriza) de 86% neste ano, três pontos a menos do que no ano passado.

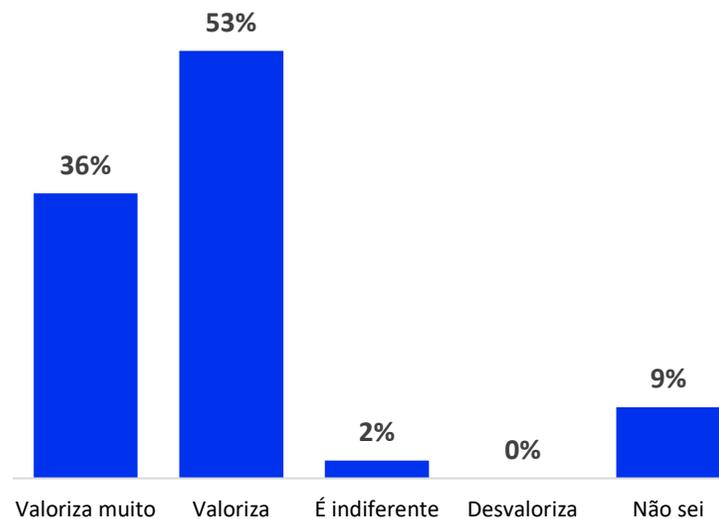
Na análise por porte, os percentuais ficaram parecidos: 89% nas empresas de 1.000 a 5.000 colaboradores, 87% naquelas com até 1.000 e 83% naquelas acima de 5.000.

O quanto o presidente/CEO da empresa valoriza a comunicação interna

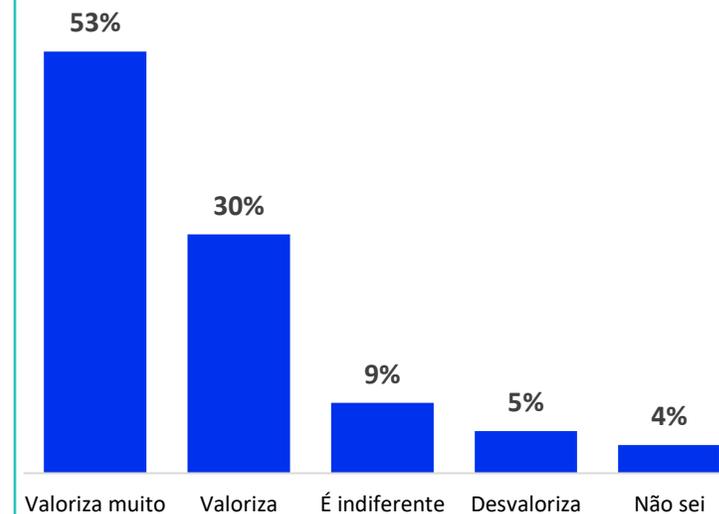
ATÉ 1.000 COLABORADORES



De 1.001 A 5.000 COLABORADORES

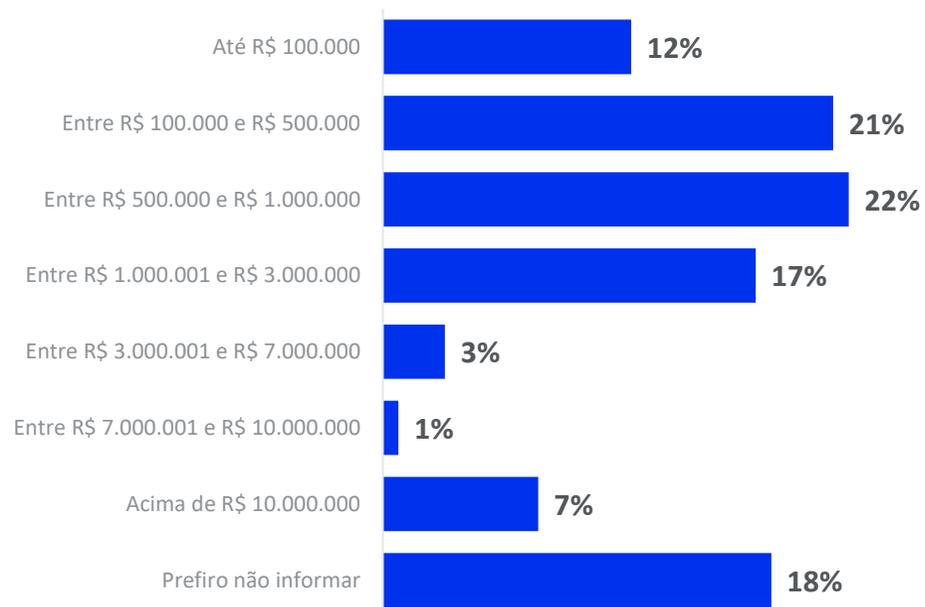


MAIS DE 5.000 COLABORADORES



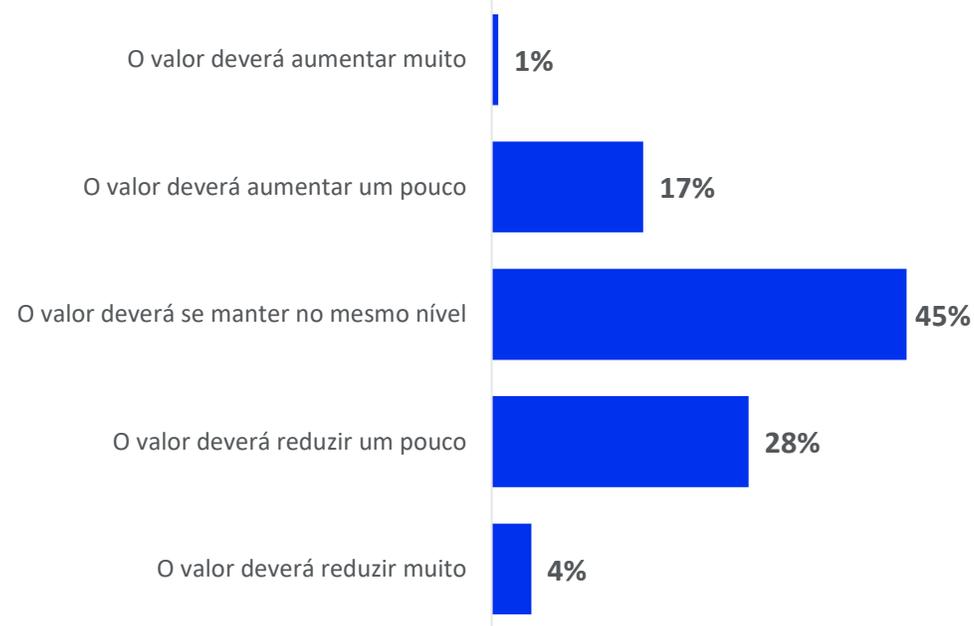
Orçamento de Comunicação Interna

VALOR DO ORÇAMENTO EM 2024



- **72%** das empresas participantes receberam orçamentos de Comunicação Interna **até R\$ 3 milhões** (15% a menos do que em 2023).
- **8%** receberam orçamentos acima de R\$ 7 milhões.

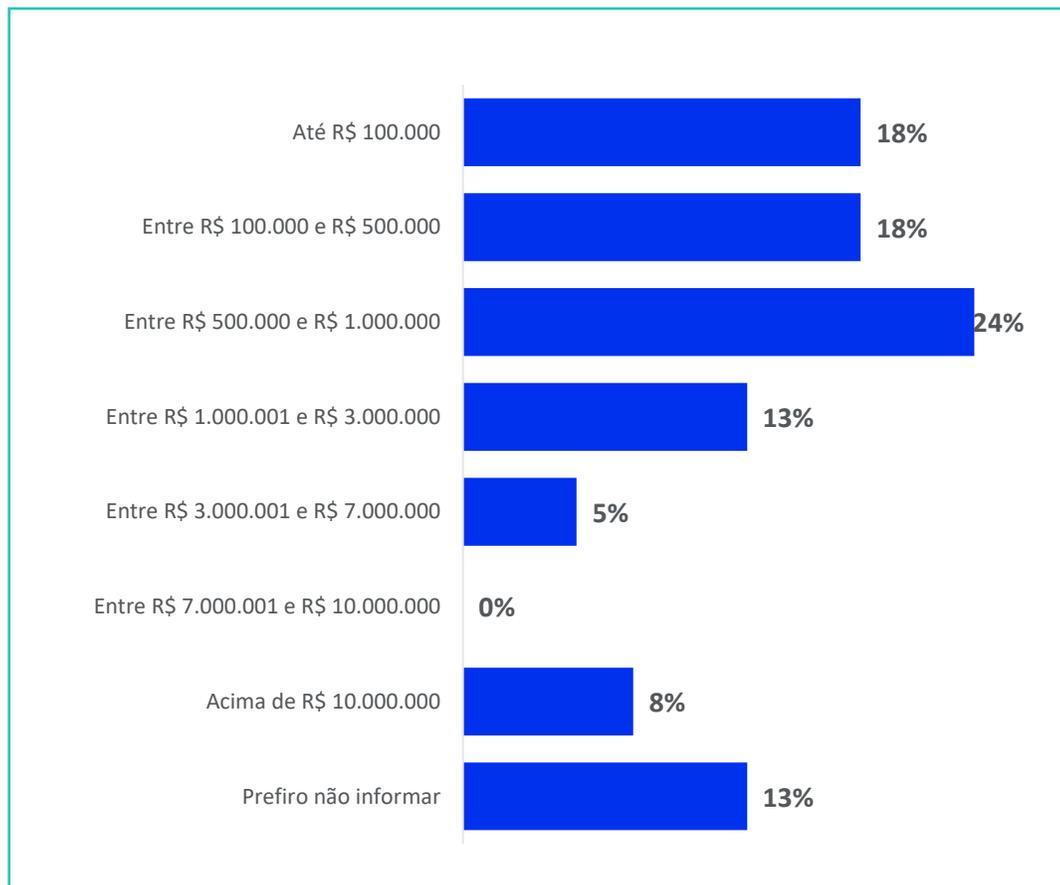
COMO FICOU O ORÇAMENTO PARA 2025



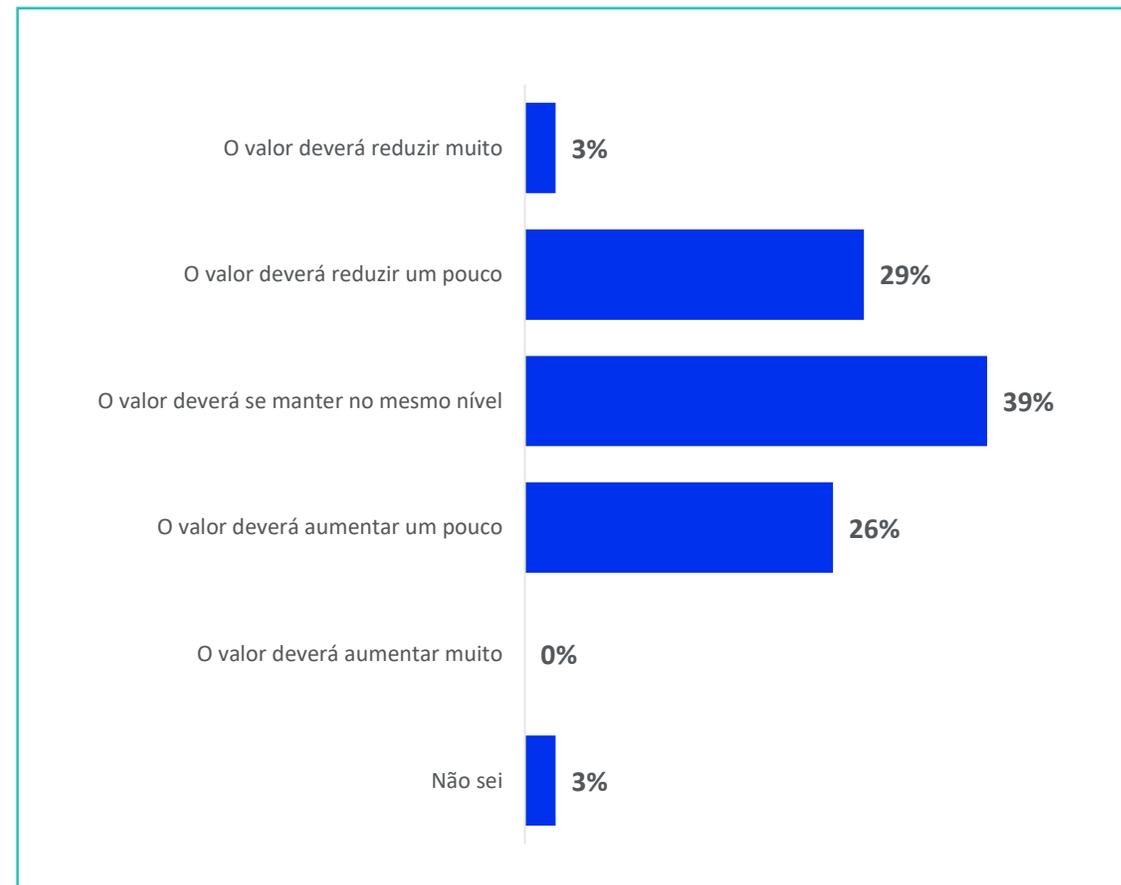
- 45%** - O valor dos orçamentos deverá **manter** o mesmo de 2024.
- 28%** - O orçamento deverá **reduzir** em relação a 2024, 13% a mais de redução do que em 2024 e
- 17%** - acredita que que deverá **aumentar** um pouco.
- 5%** - não sabe dizer

Orçamento de Comunicação Interna Até 1.000 colaboradores

VALOR DO ORÇAMENTO EM 2024

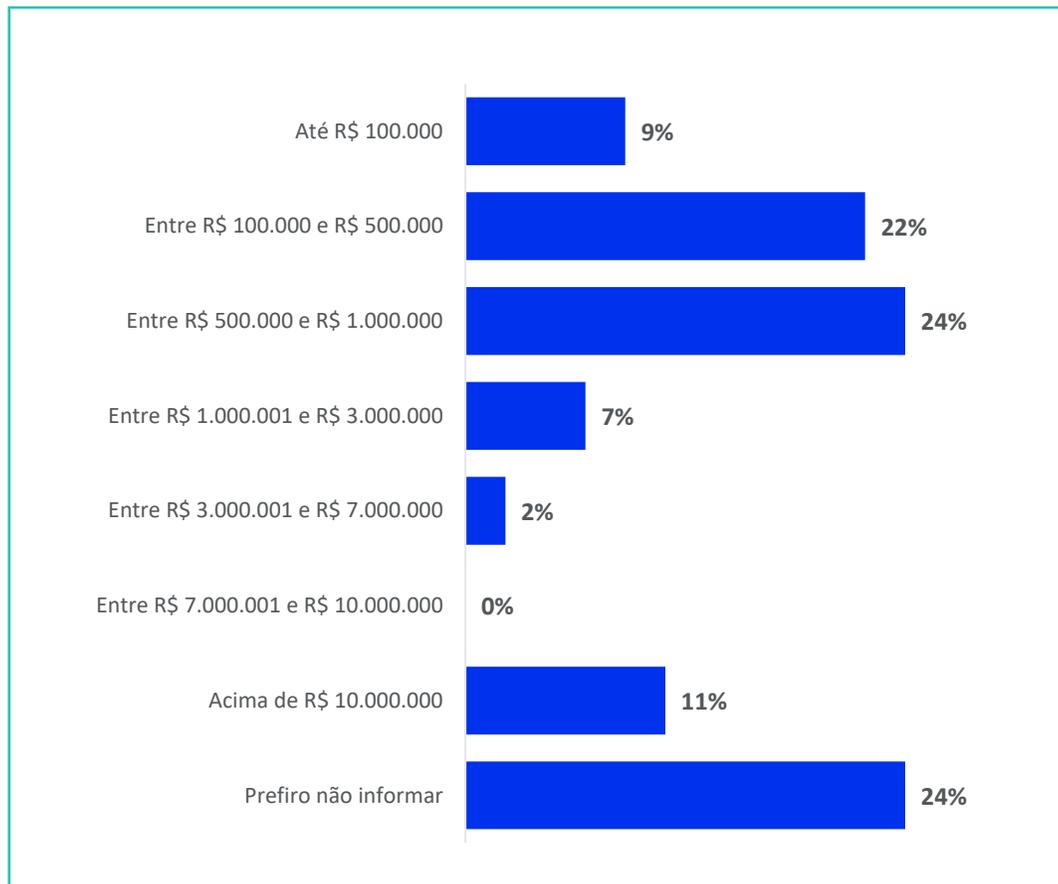


COMO FICOU O ORÇAMENTO PARA 2025

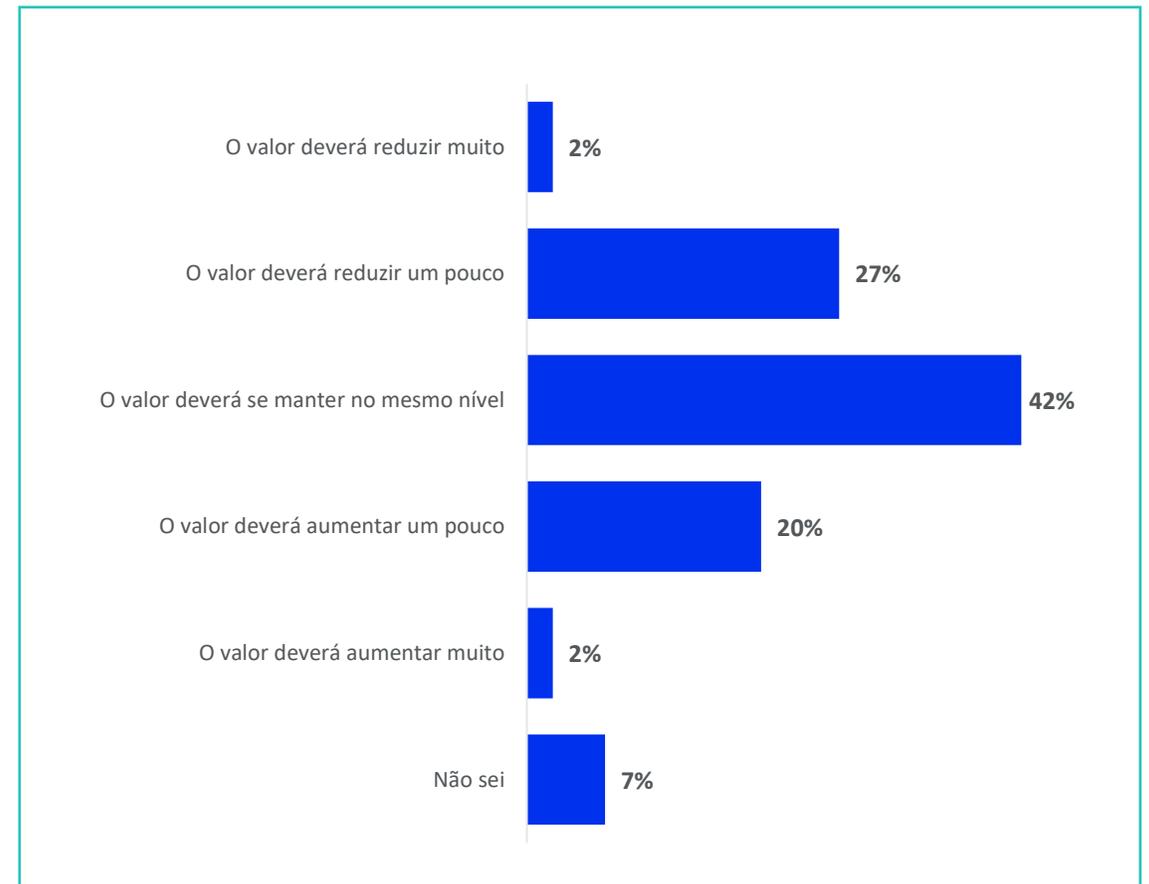


Orçamento de Comunicação Interna De 1.001 até 5.000 colaboradores

VALOR DO ORÇAMENTO EM 2024

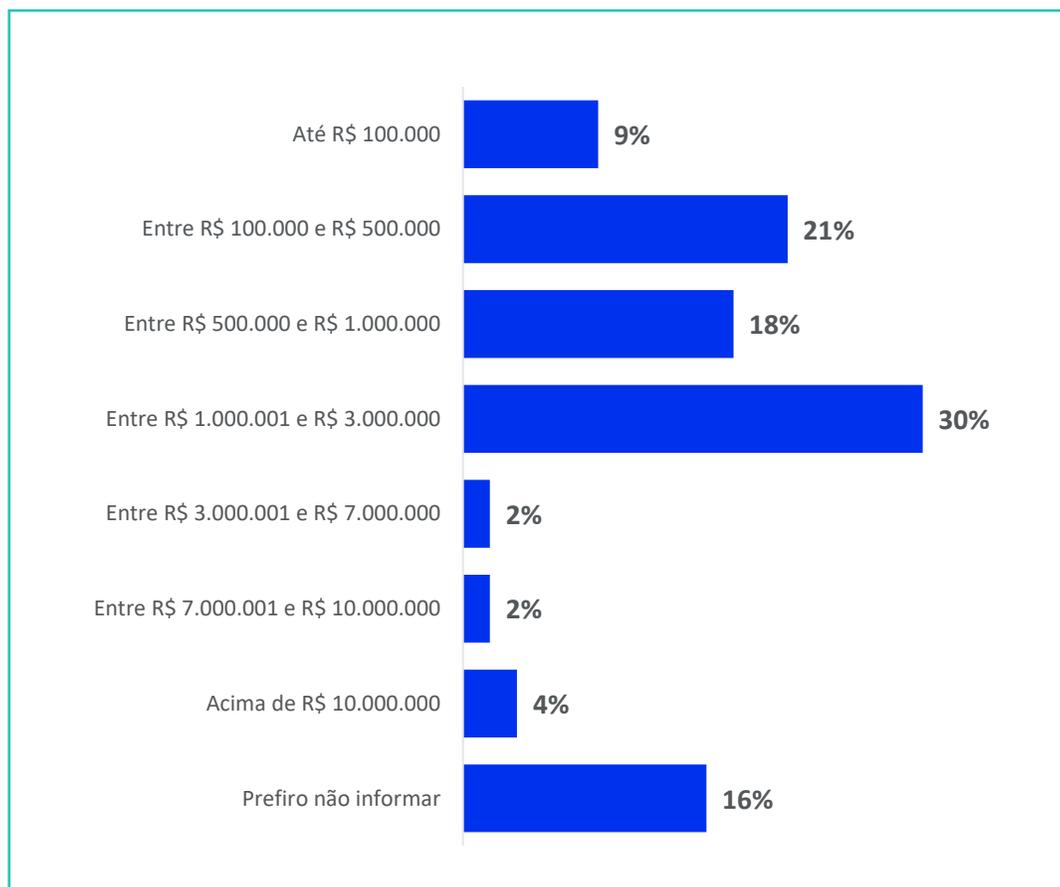


COMO FICOU O ORÇAMENTO PARA 2025

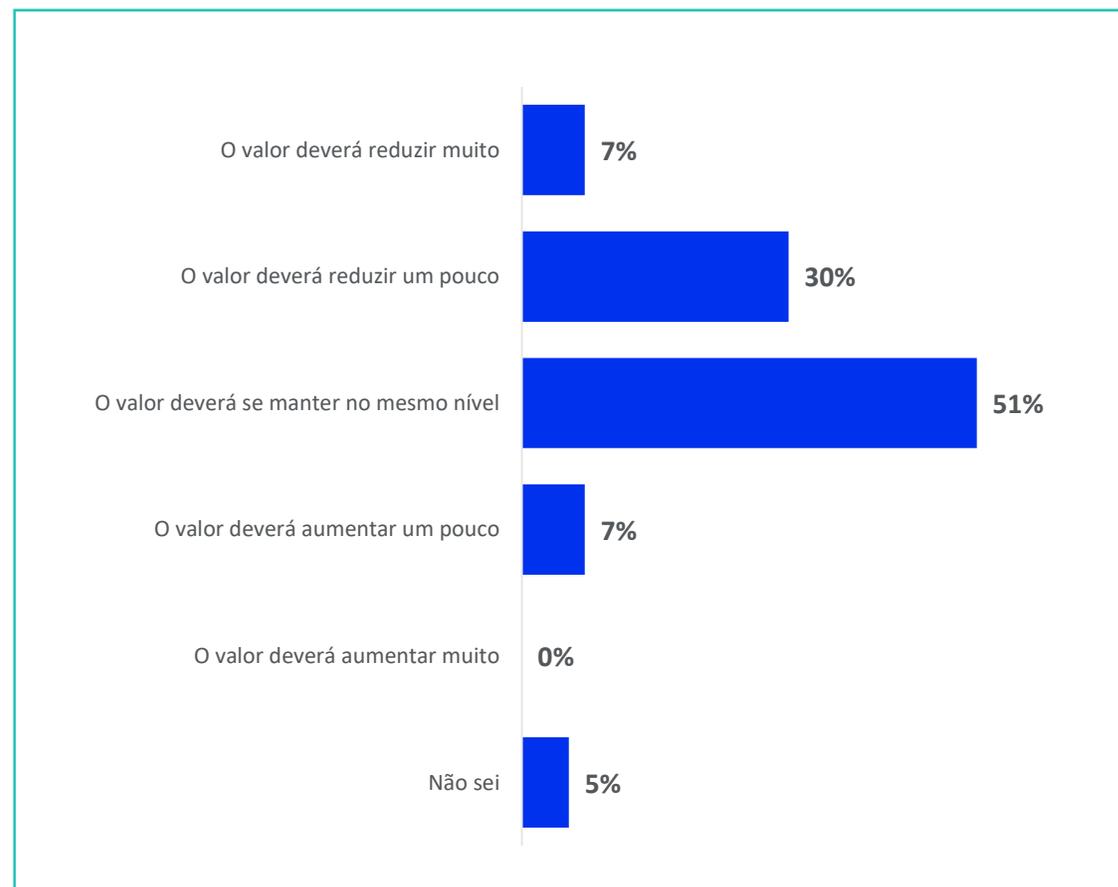


Orçamento de Comunicação Interna Mais de 5.000 colaboradores

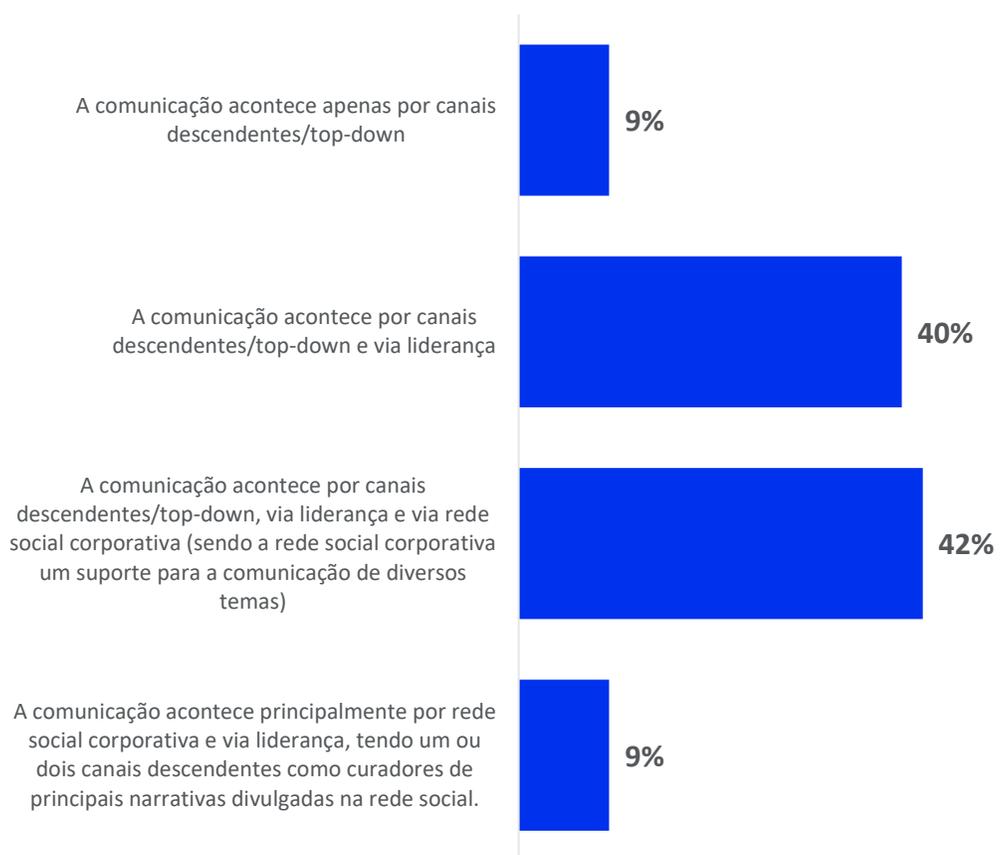
VALOR DO ORÇAMENTO EM 2024



COMO FICOU O ORÇAMENTO PARA 2025



Estágio de desenvolvimento das Comunicações Internas



A intenção com esta questão é analisar a fase que a comunicação interna da empresa se encontra, segundo o conceito da Comunicação Interna 4.0*. Vale esclarecer que essas fases estão relacionadas às características abaixo apresentadas:

- A **CI 1.0** acontece por meio de canais descendentes, em que só a empresa fala. Nessa fase a empresa apenas informa;
- A **CI 2.0** acontece por meio de canais analógicos e digitais e tem ações sistematizadas de comunicação via líder. Isso significa que já há um processo de comunicação de mão dupla;
- A **CI 3.0** acontece por canais, eventos e ações via liderança, acrescidos por redes sociais - ou seja, com comunicação horizontal e com isso o colaborador também se torna emissor. Porém, a área de CI continua como geradora e controladora de conteúdos;
- Na **Comunicação Interna 4.0** - a comunicação acontece por meio de redes sociais, em que os colaboradores são emissores, ações via liderança e a área de comunicação interna deixa de ser a grande geradora de conteúdo e passa a ser facilitadora das conversas estratégicas e curadora de conteúdos estratégicos.

Considerando as respostas a essa pergunta, surgem os seguintes percentuais em relação às empresas participantes:

Comunicação Interna 1.0 – 9%
Comunicação Interna 2.0 – 40%
Comunicação Interna 3.0 – 42%
Comunicação Interna 4.0 – 9%

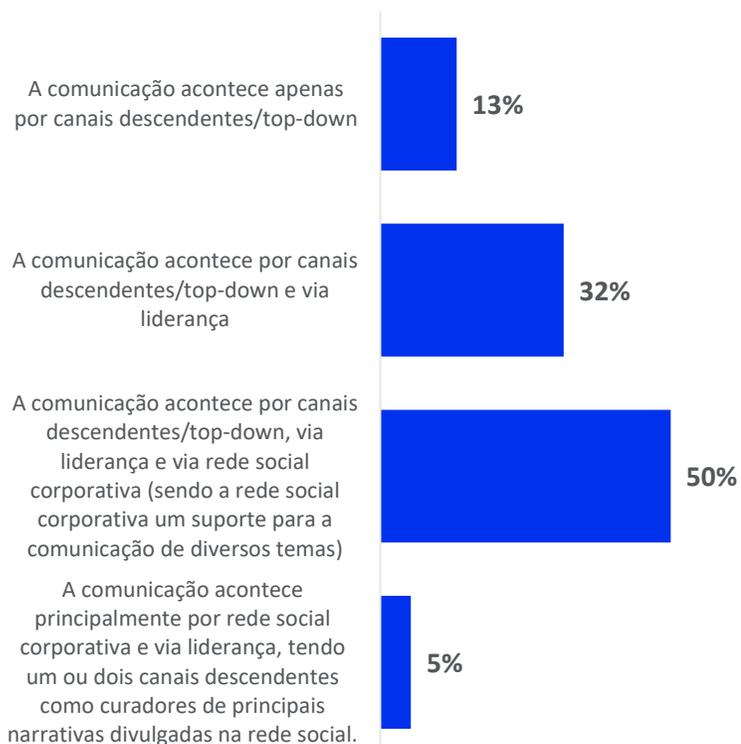
Na análise por porte:

- Até 1.000 colaboradores: 50% está na CI 3.0; 32% na 2.0
- De 1.001 a 5.000: 40% na 2.0 e 36% na CI 3.0 e
- Acima de 5.000 funcionários: 44% está na CI 2.0 e 40% na 3.0.

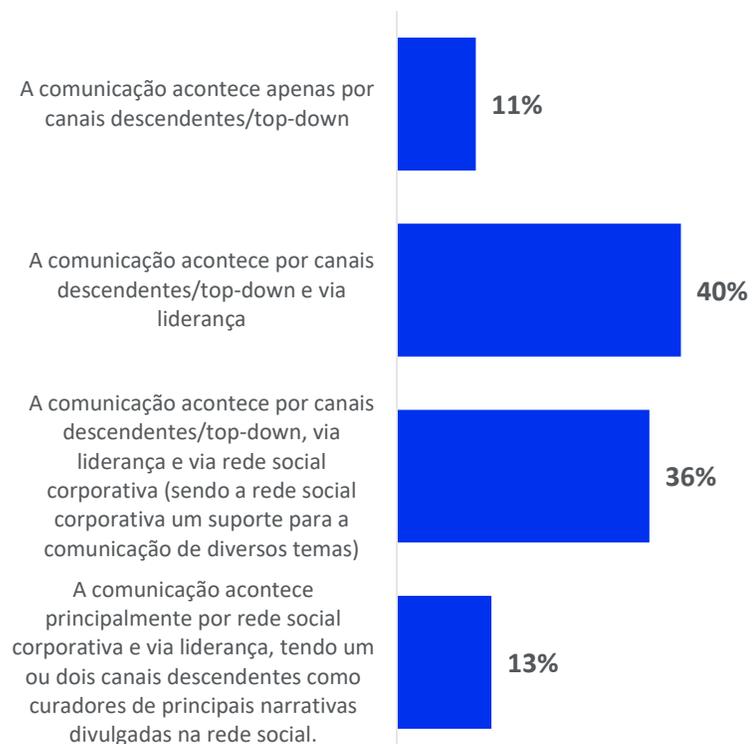
*Comunicação Interna 4.0 é um conceito criado por Adevani Rotter/Ação Integrada em 2016.

Estágio de desenvolvimento das Comunicações Internas

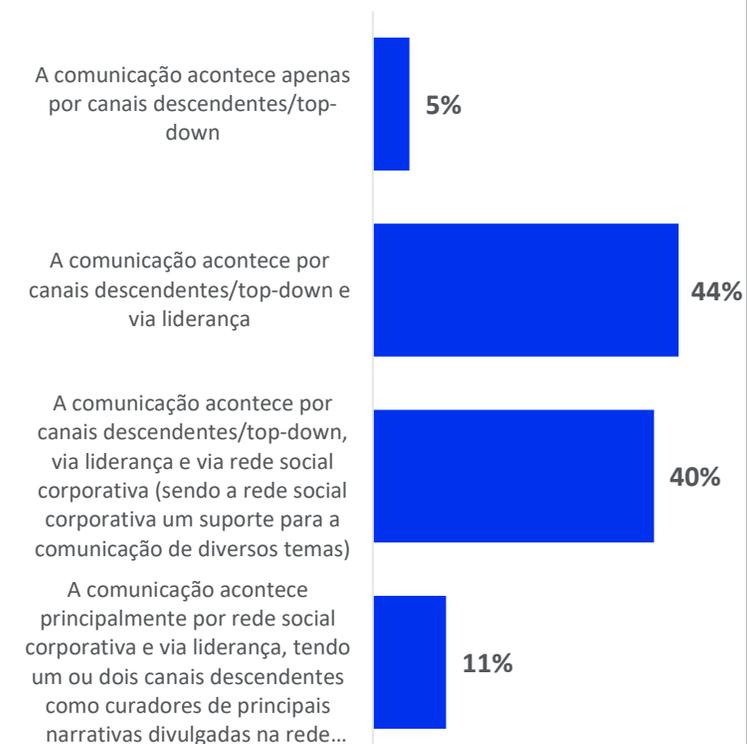
ATÉ 1.000 COLABORADORES



De 1.001 A 5.000 COLABORADORES



MAIS DE 5.000 COLABORADORES



Perfil das **empresas** **participantes**



Perfil das empresas participantes



resumo

- 215 organizações brasileiras participantes, de diversos segmentos, foram divididas em **três portes**:
 - Até 1.000 colaboradores (61 empresas, 20% a mais que no ano anterior).
 - Entre 1.001 e 5.000 colaboradores (65 empresas, 17% a menos que em 2024).
 - Com mais que 5.000 colaboradores (89 empresas, 22% a mais que no ano passado).
- 68% dos profissionais que responderam o estudo são gestores e 46% dos respondentes estão há mais de dez anos trabalhando neste mercado.
- Estruturas de CI estão ligadas principalmente às áreas Comunicação (34%) e Recursos Humanos (31%).
- Times de CI seguem enxutos, com 46% deles contando com até três colaboradores.

Perfil das empresas participantes

28%

**Empresas até
1.000 colaboradores**
61 empresas
participantes

**Empresas de 1.001 a
5.000 colaboradores**
65 empresas
participantes

30%

42%

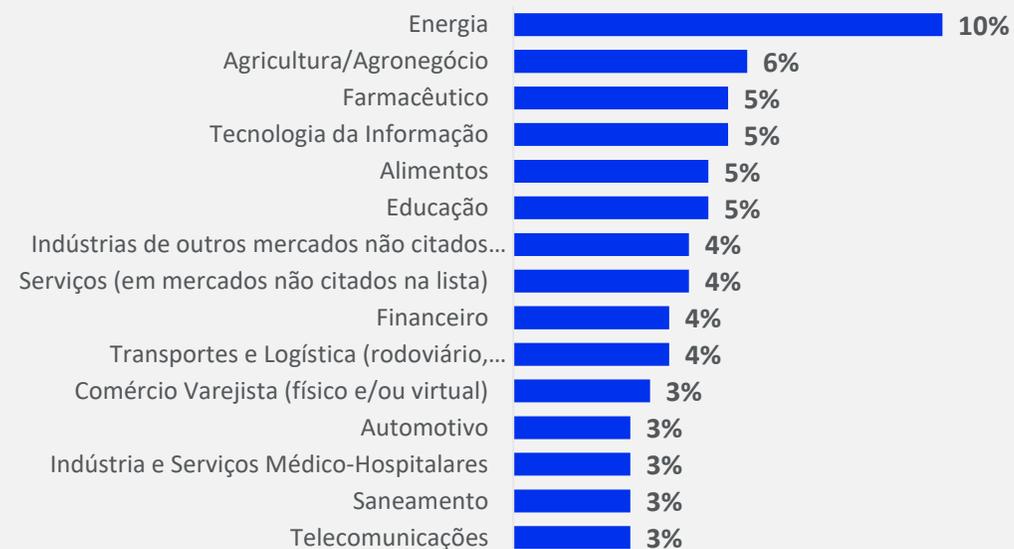
**Empresas acima de
5.000 colaboradores**
89 empresas
participantes



215

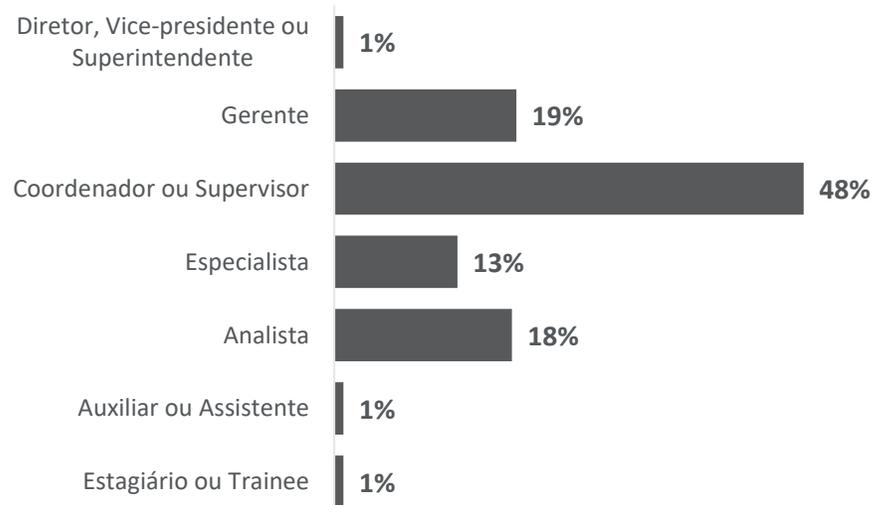
empresas de
todo o Brasil
participaram
da pesquisa

15 SETORES COM MAIS PARTICIPAÇÕES



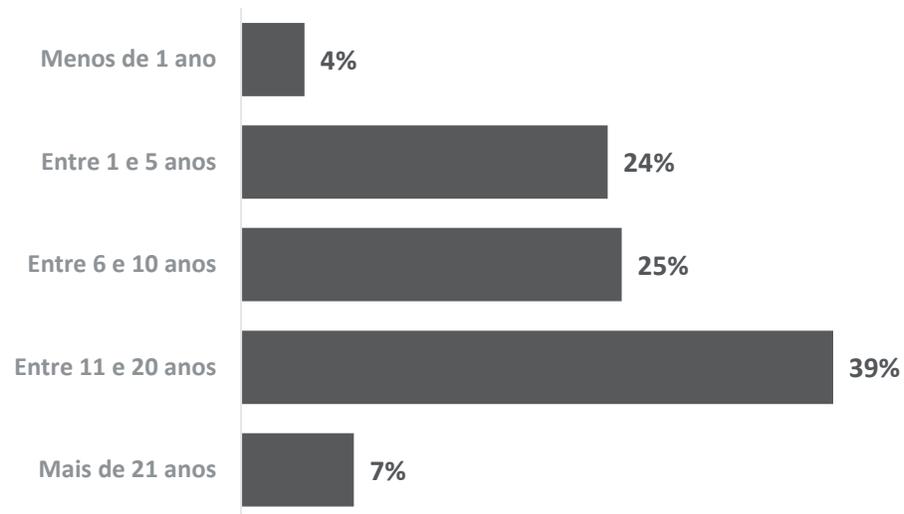
Perfil dos profissionais respondentes

NÍVEL DO CARGO QUE OCUPA NA EMPRESA



68% dos respondentes da pesquisa são gestores (4% a mais que em 2024). Este percentual é ainda maior nas empresas com mais de 5.000 colaboradores (73%).

HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA COM COMUNICAÇÃO INTERNA



Os profissionais de CI respondentes em geral têm boa experiência na área: 46% deles têm mais de 10 anos de atuação com Comunicação Interna, valor 3% inferior à 2024.

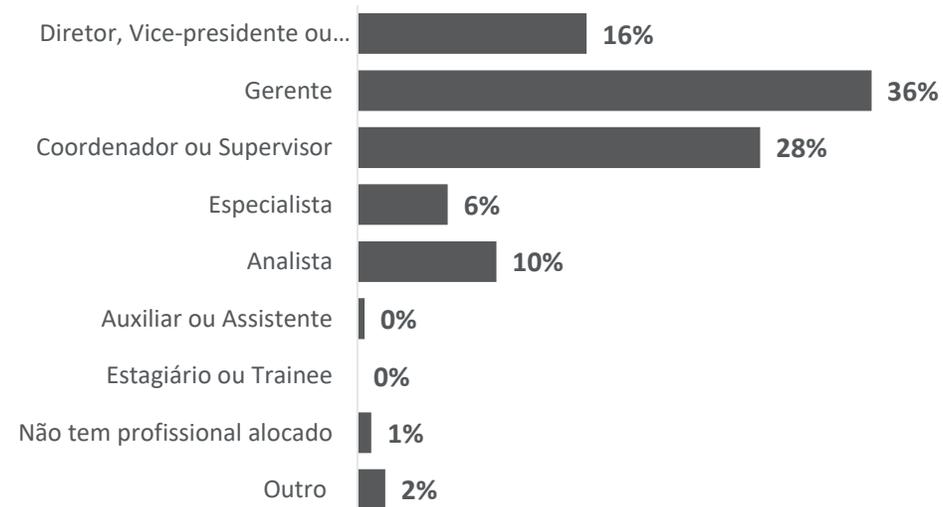
Perfil das áreas de CI dessas empresas

ÁREA A QUE ESTÁ SUBORDINADO O PROCESSO DE CI



Assim como nos últimos anos, as áreas de Comunicação (34%) e RH (31%) seguem como principais áreas responsáveis pelo processo de Comunicação Interna nas empresas. Neste ano, a diferença é que a área de RH diminuiu cinco pontos percentuais em relação à edição anterior, ocupando o segundo lugar no ranking.

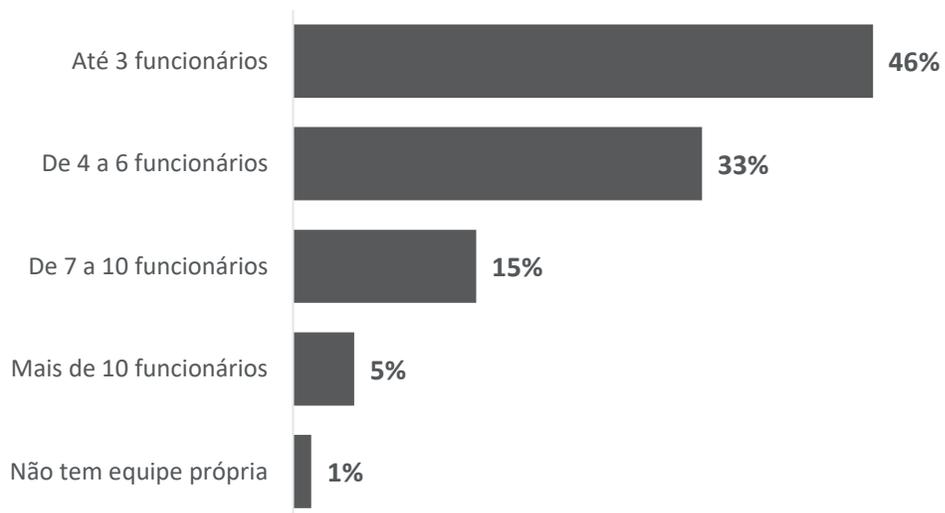
PROFISSIONAL DE MAIOR ESCALÃO EM CI



Os processos de Comunicação Interna têm mantido relevância na estrutura organizacional das empresas participantes, com 52% de seus profissionais de maior escalão com cargos de gerente, diretor, VP ou superintendente. O destaque segue nas empresas com mais de 5.000 colaboradores, com 61% de suas áreas de CI lideradas por gerentes ou acima.

Perfil das áreas de CI dessas empresas

TAMANHO DO TIME DE CI - EQUIPE PRÓPRIA

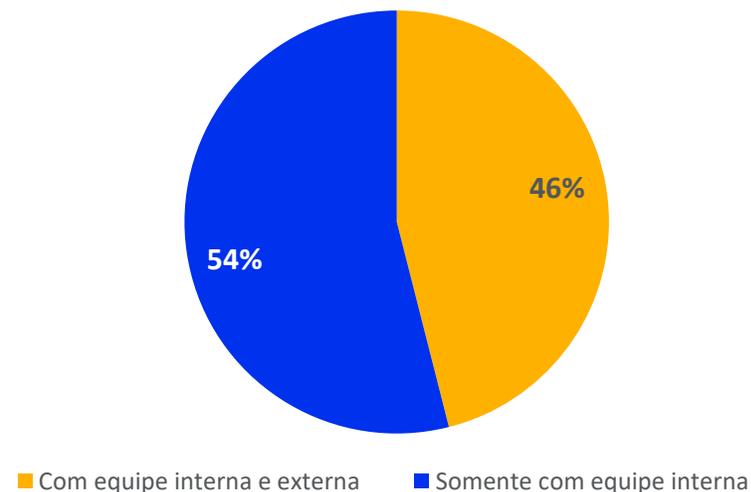


As equipes seguem enxutas:
79% das áreas de comunicação interna realizam suas atividades com até seis colaboradores. Em 2024 era 84%.

Por porte com até seis funcionários:

- 96% até 1.000 colaboradores.
- 89% entre 1.000 e 5.000 colaboradores e
- 61% nas empresas acima de 5.000 colaboradores.

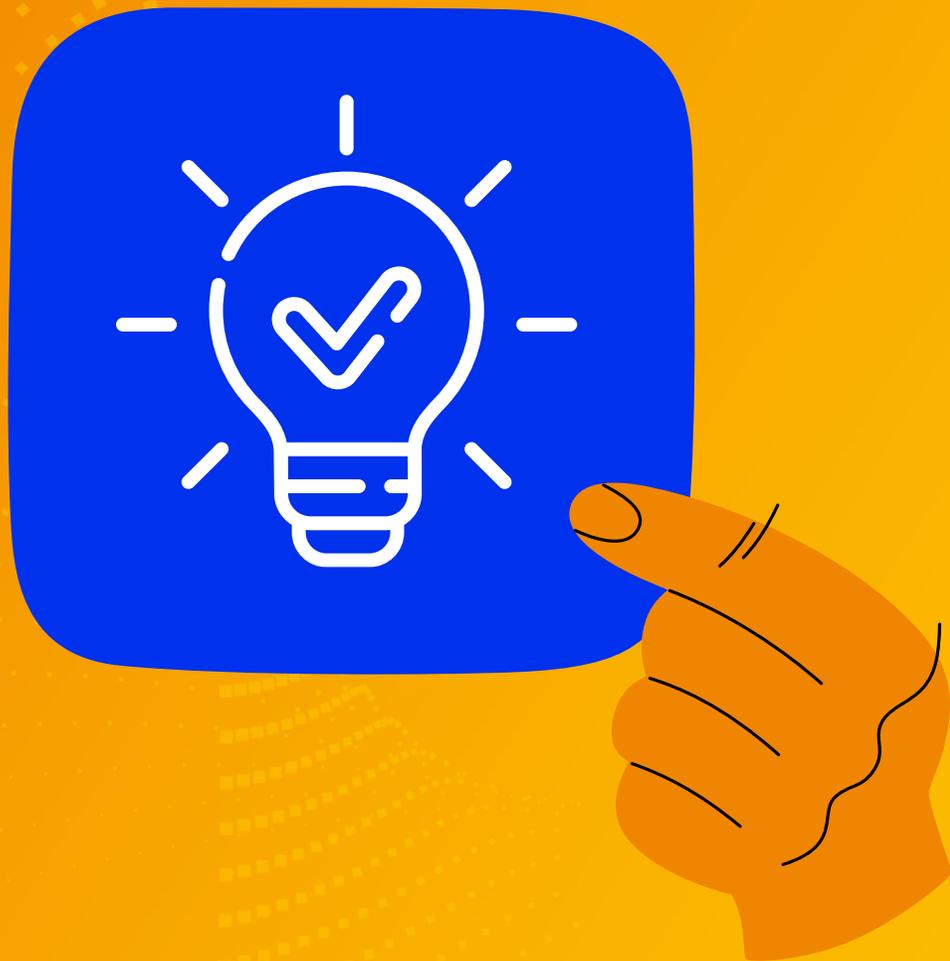
O TRABALHO DE CI É REALIZADO...



54% das empresas realizam suas atividades apenas com equipe interna, sem apoio de equipes externas. Esse percentual aumentou em treze pontos percentuais em relação ao ano passado, que era de 41%.

Por porte de empresa:

- **57%** até 5.000 colaboradores realizam apenas com equipes internas e
- **49%** nas cias com mais de 5.000 colaboradores trabalham apenas com equipes internas.



Conclusões

Conclusões

PARTE 1



Chegamos ao final da nona edição da Pesquisa de Tendências da Comunicação Interna, concluindo que algumas bandeiras estão sendo vencidas pelos profissionais da área. A principal é em relação ao Planejamento de suas mensagens, que estão em linha com os desafios do negócio e objetivos de comunicação interna: Cultura da empresa; Iniciativas de Gestão de Pessoas e Estratégias e Resultados da empresa. 65% dos profissionais de comunicação conseguem alinhar suas divulgações aos objetivos da CI, percentual esse que tem aumentado nas últimas três edições da pesquisa e 90% considera que boa parte dos conteúdos divulgados são importantes para as áreas internas e para o negócio. Uma questão que vale refletir neste momento é sobre o desafio de gerenciar o excesso de informação, que tem deixado de ser prioridade, reduzindo seus percentuais como desafio nas últimas quatro edições, decrescendo 18% no total, desde 2022. Porém o número de campanhas anuais seguem elevados, 43% das empresas devem realizar mais do que 16 campanhas em 2025 e 26% preveem realizar mais de 30.

Em relação aos Meios que são divulgadas as mensagens para chegarem a seus públicos, ainda há uma jornada pela frente. Isso porque os meios que receberão mais esforço e orçamento apontados pelos participantes são Comunicados por E-mail, Newsletter e Intranet. Sendo que, esses canais, de maneira geral, são direcionados aos públicos administrativos, uma vez que os respondentes apontam que o canal mais efetivo para o público operacional é a TV Corporativa.

Seguindo a análise dos Meios, as formas de comunicação interna consideradas mais efetivas pelos participantes da pesquisa são: canais de comunicação interna (19%), seguido dos gestores imediatos (17%) e da alta liderança (13%). Se somarmos gestores de maneira geral temos um índice de 30% e uma questão: Por que será que dedicamos tão pouco tempo para apoiar os gestores para eles se tornarem líderes comunicadores, se entendemos claramente a sua influência? Apenas 2% do tempo planejado do dia a dia dos profissionais de CI estão previstos para Apoiar os gestores. E, como é um plano para o ano, ainda há tempo dos comunicadores revisarem suas práticas e no que colocarão mais foco. Acreditamos que apenas com a mudança desse modelo mental tradicional, de focar em canais e campanhas, o principal desafio de todos os anos, de *Engajar a liderança como comunicadores*, será vencido. E, se pudermos indicar **três focos de atuação a partir das respostas desta pesquisa, esse é o primeiro.**

Outra forma de Meios são os Colegas, que receberam 11% de efetividade. Sobre essa iniciativa, há uma tendência de maior investimento para o Programa Influenciadores (68%) em relação ao de Agentes (58%).

Conclusões

PARTE 2



Citada pelos participantes como a principal tendência para 2025, *Intensificar a Segmentação das Narrativas*, também há um trabalho a ser feito, uma vez que apenas 32% dos profissionais preveem segmentar sempre e na maioria das vezes as suas divulgações. **Esse é o segundo foco na nossa opinião:** segmentar e fazer chegar a informação para além dos colaboradores administrativos. Olhar para aqueles que estão na ponta, no campo e na operação.

Em relação à Mensuração, os investimentos seguem próximos ao ano passado e continua como um dos maiores desafios dos profissionais de CI. Este ano desceu para a 4ª posição no ranking de Desafios, sendo que em 2024 era o segundo no ranking. Nessa iniciativa também está havendo redução de tempo dedicado pelos profissionais de CI. Em 2024 era 5% e neste ano é apenas 2%. **Esse para nós, é o terceiro foco.**

Se não mostrarmos valor com dados e fatos para os executivos, dedicando mais tempo para enfrentar a realidade dos desafios, por mais difícil que sabemos ser, poderemos continuar perdendo investimentos por parte das empresas, uma vez que os orçamentos para as áreas de CI devem ser semelhantes aos do ano passado (45%), ou seguir com redução em 28% das empresas.

Orçamentos que não aumentam (apenas 17% das empresas preveem aumentar), equipes enxutas, com 46% das empresas tendo até três colaboradores e 86% com até seis colaboradores no time e desafios complexos... Não há outro caminho se não mostrarmos o valor da CI, de forma real, aos executivos das organizações no mesmo formato e na linguagem de negócios que o fazem as demais áreas, incluindo de preferência Retorno sobre o Investimento (ROI). Mas, seguimos otimistas que temos evoluído. De coração, com muita humildade, nós reconhecemos o trabalho que vocês fazem em suas organizações. E esse trabalho tem sido cada vez mais profissional.

Antes de finalizarmos este relatório, importante agradecer os profissionais que participaram deste estudo compartilhando suas práticas, desafios e planos para o ano. Sem vocês nós não poderíamos construir um panorama tão rico da nossa área. Nosso muito obrigado!

Esperamos que o relatório forneça reflexões e insights para as suas iniciativas. Nos vemos novamente em 2026 para continuarmos construindo juntos a evolução da comunicação interna no país. Até mais!

 ação integrada

#30
anos em Ação

A **Ação Integrada** é a primeira agência de comunicação interna do país, especializada na comunicação e relacionamento com colaboradores.

Com 30 anos de mercado e mais de 130 clientes atendidos, presta serviços de Diagnóstico e Planejamento em Comunicação Interna, Potencialização da Liderança Comunicadora, Horizontalização da Comunicação, Canais Digitais e Impressos, Campanhas Internas e Mensuração.

Alguns dos nossos clientes atuais: Adecoagro, AstraZeneca, Electrolux, Eurofarma, Furukawa, Ingredion, Itambé, Leroy Merlin, Mondelez, Movida, Novonosis, SoEnergy, Tesa, Weg e Volvo.

Vamos conversar?



A Aberje - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial é uma organização profissional e científica sem fins lucrativos e apartidária. Tem como principais objetivos fortalecer o papel da comunicação nas empresas e instituições, oferecer formação e desenvolvimento de carreira aos profissionais da área, além de produzir e disseminar conhecimentos em comunicação.

Fundada em 1967, a associação desenvolve pesquisas, estudos estratégicos e publicações para a Comunicação, oferece cursos e eventos de capacitação, promove trocas de conhecimentos entre os associados e reconhece as melhores práticas e profissionais da área.

A atuação da Aberje ultrapassa os limites do território brasileiro com participações ou presença nos boards de instituições internacionais, posicionando-se como um think tank da Comunicação Empresarial Brasileira.

©2025 – TENDÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA 2025

ESTUDO REALIZADO ENTRE OS MESES DE OUTUBRO E DEZEMBRO/24 POR:

CONCEPÇÃO E PLANEJAMENTO:

Paulo Nassar ▶ Diretor-Presidente da Aberje e Professor Titular da ECA-USP

Hamilton dos Santos ▶ Diretor-Executivo da Aberje

Adevani Rotter ▶ Presidente da Ação Integrada

COORDENAÇÃO:

Adevani Rotter ▶ Ação Integrada

Carlos A. Ramello ▶ Aberje

REALIZAÇÃO:



Copyright© 2025 by AÇÃO INTEGRADA e ABERJE. Todos os direitos dessa publicação são reservados à AÇÃO INTEGRADA e ABERJE.

É proibida a duplicação ou reprodução no todo ou em parte, por qualquer meio, sem expressa autorização.
Em caso de uso desses dados é obrigatório citar as fontes deste estudo: Ação Integrada e Aberje.



Obrigada!

