

Gupy +  comunitive

Panorama da Comunicação Interna no Brasil

Práticas, desafios e
prioridades nas empresas



Sumário

INTRODUÇÃO	Pág 03
Quem não comunica se complica	
SUMÁRIO EXECUTIVO	Pág 07
ANTES DAS RESPOSTAS VIERAM AS PERGUNTAS	Pág 11
AS VOZES DESTE PANORAMA	Pág 14
CAPÍTULO 01	Pág 19
Comunicação que dá sentido ao trabalho	
<ul style="list-style-type: none">• 1.1 Quando a comunicação deixa dúvidas na rotina• 1.2 Onde as falhas são mais sentidas• 1.3 Quando a imagem encontra a experiência• Escutar para dar sequência à conversa	
CAPÍTULO 02	Pág 37
Que lugar a comunicação ocupa na rotina	
<ul style="list-style-type: none">• 2.1 Os diferentes papéis da comunicação interna• 2.2 Quem assume essa responsabilidade?• 2.3 O que ocupa a comunicação no dia a dia• 2.4 Quando a intenção vira iniciativa• Estratégia e operação precisam caber na mesma rotina	
CAPÍTULO 03	Pág 57
Como a mensagem chega às pessoas	
<ul style="list-style-type: none">• 3.1 Lideranças preparadas para dar contexto• 3.2 A presença da alta liderança• 3.3 Os caminhos da comunicação• 3.4 Quem continua difícil de alcançar• A mensagem integrada às rotinas	
CAPÍTULO 04	Pág 75
Entre diagnóstico e decisão	
<ul style="list-style-type: none">• 4.1 Até onde vai a mensuração• 4.2 O que ainda precisa ser compreendido• 4.3 Como a inteligência artificial já participa da Comunicação Interna• 4.4 O espaço da Comunicação Interna nos próximos 12 meses• 4.5 Quando a pauta perde espaço• Uma agenda para avançar	
CONCLUSÃO	Pág 97
Para continuar essa conversa	

Introdução

Quem não comunica se complica

Uma mudança importante precisa começar a valer na próxima semana. O RH organiza as informações, prepara um comunicado e orienta as lideranças. A mensagem é publicada nos canais da empresa e, à primeira vista, está tudo comunicado.

Só que, no dia seguinte, as perguntas começam a aparecer.

Em uma equipe, as pessoas entenderam que a mudança é imediata. Em outra, o gestor acredita que ainda haverá uma confirmação. Quem trabalha diante do computador recebeu o comunicado assim que ele foi publicado. Quem está em uma loja, em uma fábrica, em campo ou atendendo clientes soube mais tarde, por outro caminho. E uma informação que parecia bastante clara para quem a escreveu precisa ser novamente explicada para quem vai colocá-la em prática.

Dentro das empresas, isso acontece o tempo todo, mesmo quando todo mundo fala a mesma língua. Uma reunião termina com a impressão de que o grupo está alinhado, mas, depois, cada pessoa segue com um entendimento diferente. Um comunicado traz as informações consideradas necessárias e, ainda assim, alguém pergunta o que aquilo muda na prática.

Às vezes, a diferença está em palavras que parecem objetivas. “Prioridade”, por exemplo, pode significar interromper outras atividades para quem comunica e apenas acrescentar mais uma demanda importante para quem recebe. “Em breve” pode ser entendido como amanhã, na próxima semana ou em algum momento ainda sem data definida.

Quando essas diferenças atravessam áreas, turnos, unidades, níveis de liderança e diferentes formas de trabalhar, a comunicação deixa de ser apenas uma questão de mensagem. Ela passa a participar da maneira como o trabalho é organizado, como decisões são compreendidas e como as pessoas se relacionam com aquilo que a empresa espera delas.

É por isso que a Comunicação Interna não pode ser tratada apenas como o momento em que uma informação é enviada. Ela participa da experiência de trabalhar. Está presente quando uma mudança precisa ser explicada, quando uma liderança dá contexto para uma decisão, quando alguém tenta entender uma prioridade, quando a empresa precisa escutar suas pessoas e também quando existem diferenças entre aquilo que a organização comunica e aquilo que é vivido no dia a dia. Ao longo deste relatório, essa relação

aparece associada a temas como clima, engajamento, permanência, produtividade, confiança, adaptação a mudanças e execução do trabalho.

Para RH e Comunicação Interna, isso significa olhar para uma rede bastante ampla. É preciso entender quem recebe uma mensagem, em que condições ela chega, quais públicos dependem de outros caminhos, como as lideranças participam desse processo e de que forma a organização acompanha o que acontece depois. O relatório mostra justamente que estrutura, usos e iniciativas variam muito de uma empresa para outra e que responsabilidade, canais e práticas podem estar distribuídos de formas bastante diferentes.

Também significa reconhecer que não existe uma única experiência de comunicação dentro da mesma organização. Uma pessoa que trabalha todos os dias diante de um computador não vive o mesmo contexto de quem está em uma unidade operacional, no atendimento, em uma loja ou em campo. Em alguns casos, a mensagem depende da atuação da liderança. Em outros, do canal escolhido, do momento em que chega ou da possibilidade de acessá-la novamente.

Foi para olhar com mais profundidade para essa teia que Gupy e Comunitive se uniram na realização do Panorama da Comunicação Interna no Brasil.

Este é um levantamento inédito construído em conjunto pelas duas marcas, aproximando perspectivas que se complementam. A Gupy atua ao longo da jornada de pessoas, com soluções relacionadas à engajamento, desenvolvimento, performance e decisões de RH orientadas por dados. A Comunitive é especializada em Comunicação Interna, engajamento e reconhecimento, com tecnologia e metodologia voltadas a alcançar diferentes públicos, segmentar a comunicação, estimular participação e acompanhar seus resultados. A união desses olhares permitiu ir além de uma fotografia sobre canais ou formatos.

Ao longo das próximas páginas, a comunicação aparece ligada à experiência das pessoas, à organização do trabalho, à atuação das lideranças e do RH, à estrutura das áreas, aos diferentes públicos, à mensuração, ao uso de inteligência artificial e às decisões que podem definir o espaço dessa agenda nos próximos meses. Esse percurso também acompanha a evolução do próprio relatório, que parte da experiência de quem recebe a comunicação, passa pela forma como ela é organizada e distribuída e chega às perguntas sobre mensuração, tecnologia e próximos passos.

E existe uma riqueza importante no modo como esses dados foram analisados. As respostas vieram de pessoas em diferentes níveis de atuação, áreas, setores, modelos de trabalho e portes de empresa. Por isso, além dos resultados gerais, fizemos dezenas de recortes e cruzamentos para observar onde uma percepção muda quando olhamos para outro público. O objetivo não é afirmar que uma experiência explica todas as outras, mas justamente mostrar que o resultado geral muitas vezes esconde diferenças que merecem ser vistas com mais cuidado.

Essa é uma das principais contribuições deste panorama. Ele pode ser lido do começo ao fim, mas também pode ser retomado ao longo de 2027 como um material de consulta. Você pode voltar a um gráfico quando estiver discutindo o papel das lideranças, rever um recorte quando surgir uma dificuldade de alcance, comparar sua realidade com outras organizações ou usar uma das perguntas e frameworks do relatório para iniciar uma conversa dentro do seu próprio time.

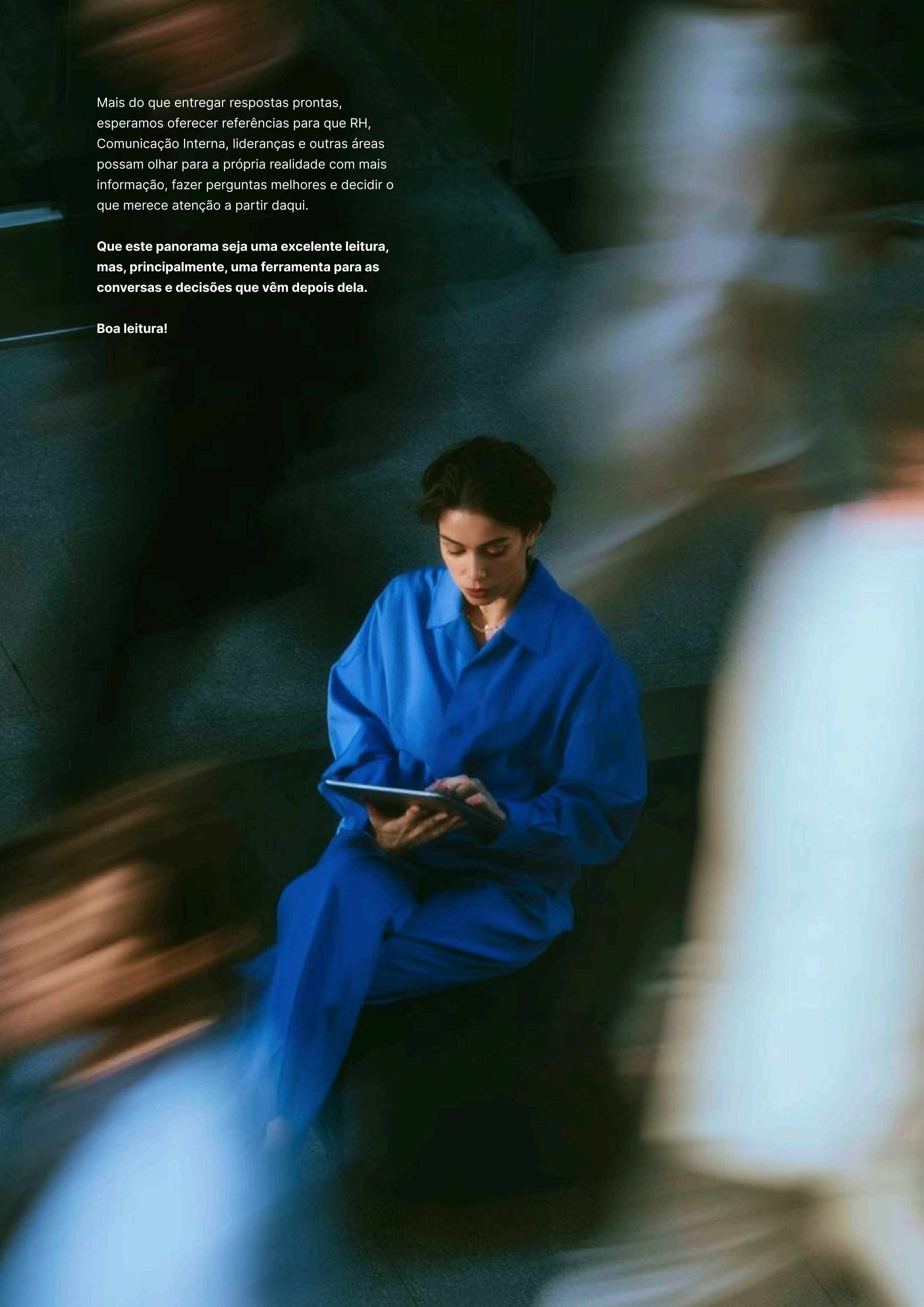
Talvez alguns resultados confirmem percepções que sua organização já tinha. Outros podem provocar novas perguntas. E alguns talvez mostrem que pessoas de áreas diferentes estão enxergando a mesma comunicação de formas bastante distintas.

É exatamente esse exercício que queremos estimular.

Mais do que entregar respostas prontas, esperamos oferecer referências para que RH, Comunicação Interna, lideranças e outras áreas possam olhar para a própria realidade com mais informação, fazer perguntas melhores e decidir o que merece atenção a partir daqui.

Que este panorama seja uma excelente leitura, mas, principalmente, uma ferramenta para as conversas e decisões que vêm depois dela.

Boa leitura!



Sumário Executivo

A seguir estão os principais resumos e achados do Panorama da Comunicação Interna no Brasil:

Sobre o cenário e o impacto direto no negócio

A comunicação interna deixou de ser apenas um veículo de informação para se tornar um pilar central da experiência do colaborador e do resultado da operação.

Amostra ampla e diversa:
O levantamento reuniu 755 respostas de profissionais em diversos níveis, áreas e portes de empresas.



Permanência em foco:
Cerca de 1 em cada 4 pessoas (24,4%) aponta a permanência na empresa entre os aspectos afetados quando acontecem falhas de comunicação.



A força do presencial:
8 em cada 10 participantes, 80,3%, trabalham em empresas cujo modelo predominante é presencial.

Prejuízos financeiros e operacionais:
O retrabalho e os custos decorrentes de ruídos de comunicação são sentidos por mais de 2 em cada 10 participantes (23,2%).

O peso das falhas:
Mais de 6 em cada 10 pessoas (63,4%) avaliam que falhas de comunicação têm um impacto alto ou muito alto no clima e no engajamento.

Impactos diferentes na rotina:
Produtividade e qualidade das entregas são citadas por 30,8% em Operações mais que o dobro dos 14,3% observados em RH.



Motivação em risco:
Quase 4 em cada 10 profissionais (37,4%) apontam a motivação e o envolvimento como os aspectos mais prejudicados quando a comunicação falha.

Distância entre promessa e realidade:
Mais de 1 a cada 3 pessoas (35,5%) enxergam uma distância de moderada a grande entre a imagem que a empresa vende como marca empregadora e a experiência que é efetivamente vivida internamente.

Sobre estrutura e o lugar da Comunicação na rotina

O posicionamento da área de Comunicação Interna revela a maturidade das corporações sobre o tema.

Visão estratégica vs. operacional:
Enquanto 1 em cada 3 participantes (33,2%) vê a comunicação com um papel estratégico e recorrente, quase 1 em cada 4 (24,0%) a percebe de forma puramente informativa e operacional.

Comunicação Interna dentro de RH ou Pessoas:
Em 27,0% das respostas, a Comunicação Interna aparece estruturada dentro da área de RH ou Pessoas.

Gestão diluída:
Para 1 em cada 4 organizações (25,3%), a responsabilidade pela comunicação é compartilhada entre diferentes áreas.

Estruturas dedicadas são minoria:
Menos de 2 em cada 10 empresas (17,2%) contam com uma área exclusiva dedicada unicamente à Comunicação Interna.

Conexão com o negócio:
Metas, estratégia e prioridades são temas pautados rotineiramente em **apenas 3 a cada 10 organizações (30,2%)**.



O domínio do cotidiano:
Avisos, normas e políticas ocupam a pauta de **mais de 1 a cada 2 empresas (52,6%)**.

Cultura na pauta:
Cultura, valores, pertencimento e orgulho **aparecem entre os principais usos da Comunicação Interna para 26,4% das pessoas participantes**.

Sobre lideranças, canais e barreiras de alcance

A via de entrega da mensagem é tão crítica quanto o conteúdo, dependendo profundamente das lideranças e da infraestrutura tecnológica.

Lideranças em desenvolvimento:
Praticamente 1 em cada 2 profissionais (49,1%) concorda (total ou parcialmente) que suas lideranças estão preparadas para comunicar com clareza.

A lacuna da liderança:
Em contrapartida, mais de 1 em cada 4 pessoas (26,8%) discorda e sinaliza que falta preparo aos gestores para contextualizar mensagens.

A presença da alta gestão:
Mais de 3 em cada 10 pessoas (35,4%) afirmam que a alta liderança se comunica de forma transparente semanalmente.

Liderança reativa:
Para mais de 2 em cada 10 profissionais (22,3%) a alta liderança só se comunica durante mudanças muito importantes ou cenários de crise.



A principal barreira tecnológica:
A falta de e-mail corporativo ou acesso frequente a computadores é a maior dificuldade de alcance, **impactando 1 a cada 3 empresas (32,8%)**.



Os canais mais usados:
WhatsApp, com 53,5%, e e-mail corporativo, com 52,7%, aparecem praticamente empatados entre os canais mais utilizados.

O desafio da linha de frente:
Profissionais da operação, fábrica ou loja também são de difícil alcance **para 1 a cada 3 organizações (32,7%)**.

Sobre maturidade em mensuração e adoção da Inteligência Artificial (IA)

Os dados indicam um cenário de transição, onde a tecnologia e a análise de dados começam a ganhar tração, mas ainda encontram gargalos básicos.

Métricas de negócio:
Mais de 1 em cada 4 organizações (26,1%) já alcançou o estágio avançado de conectar as métricas de comunicação diretamente aos resultados de negócio.

O apagão de dados:
Quase 2 em cada 10 empresas (17,2%) assumem que não medem absolutamente nada em relação à comunicação interna.

Dúvidas fundamentais:
Saber se a mensagem foi compreendida com clareza é a principal lacuna de entendimento **para 1 a cada 3 pessoas (33,9%)**.

O dilema da distribuição:
Outro 1 a cada 3 profissionais (33,5%) aponta que a empresa ainda precisa entender se as informações de fato chegam a todos os públicos.

Adoção fragmentada de IA:
Praticamente 1 em cada 2 organizações (50,9%) já faz algum tipo de uso da Inteligência Artificial em suas rotinas de comunicação.

IA ainda fora de parte das rotinas:
29,4% dizem que a empresa ainda não utiliza IA na Comunicação Interna, **enquanto 19,7% não sabem identificar se existe algum uso.**

Conteúdo lidera entre os usos identificados:
A criação de textos, imagens ou vídeos é a aplicação mais citada, **por 22,4% do total de participantes.**

Sobre as perspectivas e prioridades para o próximo ano

O futuro da área aponta para expansão de orçamento e relevância estrutural, embora enfrente desafios culturais internos.

Expansão acelerada:
Quase 4 em cada 10 profissionais (37,5%) projetam que a Comunicação Interna ganhará muito mais foco e investimento no próximo ano.

A perspectiva é de mais espaço para a Comunicação Interna:
63,6% acreditam que a área deve ganhar algum nível de prioridade ou investimento nos próximos 12 meses.

A redução aparece em uma parcela menor das respostas:
No geral, apenas 6 em cada 100 profissionais (6,1%) acreditam que a Comunicação Interna deve ficar em segundo plano ou receber menos investimento.

A verdadeira barreira ao investimento:
Entre os poucos que projetam cortes na área, quase 3 em cada 10 (28,9%) culpam a falta de alinhamento ou a ausência de prioridade dada pela liderança, e não a falta de tecnologia.

Uma pesquisa começa muito antes das respostas. Ela começa na escolha do que vale a pena perguntar e no cuidado para que essas perguntas façam sentido para as pessoas que vão respondê-las.

Foi a partir daí que os times da Gupy e da Comunitive construíram juntos este levantamento, aproximando a perspectiva de quem acompanha os desafios de RH, CHROs e lideranças da experiência de quem trabalha diretamente com comunicação interna. Essa troca ajudou a definir perguntas que relacionassem as necessidades das organizações com aquilo que as pessoas vivem no dia a dia do trabalho.

Também queríamos que essa conversa pudesse incluir profissionais de diferentes funções. Afinal, a comunicação interna não é vivida apenas por quem trabalha com RH ou Comunicação. Ela chega a quem está na operação, atende clientes, acompanha processos, lidera equipes ou acabou de entrar na empresa. Ouvir essas diferentes experiências fazia parte da proposta desde o início.

A pesquisa ficou disponível online, por meio de formulário, entre 7 de agosto e 15 de setembro de 2026. A participação foi aberta e voluntária, e qualquer profissional que é ou já foi impactado pela comunicação interna na empresa em que trabalha ou trabalhou poderia responder.

Para que o convite chegasse a diferentes públicos, mobilizamos diversas frentes de divulgação ao longo do período, incluindo clientes, bases de contatos, comunidades, redes sociais, canais internos e ações realizadas pelas duas marcas.

Ao final, reunimos 755 respostas de pessoas que compartilharam suas percepções a partir de diferentes lugares nas organizações. Estamos falando de respostas individuais, e não de 755 empresas diferentes, já que mais de uma pessoa poderia responder dentro de uma mesma organização.

Das participações aos gráficos

A partir dessas 755 respostas, organizamos a base que você vai acompanhar nas próximas páginas. As seis perguntas iniciais, que ajudam a conhecer o perfil de quem participou, foram respondidas por todas as pessoas da amostra. Todas as respostas tiveram o mesmo peso, e as contagens e os percentuais passaram por três conferências independentes antes de entrarem no relatório.

Os percentuais são apresentados com uma casa decimal. Por isso, em alguns gráficos, a soma pode ficar ligeiramente acima ou abaixo de 100% apenas por causa do arredondamento. Informações como porte, setor e modelo de trabalho foram declaradas pelas próprias pessoas participantes. A pesquisa também não registrou por qual frente de divulgação cada resposta chegou até nós.

Em algumas perguntas, as pessoas puderam escrever sua própria descrição de função, área ou setor. Para organizar essas respostas sem atribuir classificações que não foram informadas por quem respondeu, reunimos parte delas em **“Outras descrições informadas”**.

Ao longo do relatório, vamos olhar para esses dados pensando em situações que fazem parte da rotina das organizações. Em alguns momentos, um resultado pode ajudar a confirmar uma percepção que já existe no seu time; em outros, pode abrir uma nova pergunta ou indicar um ponto que vale investigar mais de perto.

A proposta é justamente usar os números como ponto de partida para essa conversa, sempre considerando que cada empresa tem seu próprio contexto e que entender os motivos por trás de uma experiência exige também escutar as pessoas que fazem parte dela.

Antes das respostas vieram as perguntas

As vozes deste panorama

Nível de atuação

Quase metade das pessoas que participaram atua em funções de assistência, apoio ou análise. Juntas, essas categorias representam 48,7% das respostas e trazem para a pesquisa a perspectiva de quem acompanha de perto a execução das atividades e a rotina das organizações.

Também participaram pessoas em diferentes posições de liderança, além de especialistas, profissionais autônomos, estagiários e aprendizes. Esse conjunto ajuda a ampliar a leitura dos próximos resultados, porque a comunicação interna é percebida de maneiras diferentes conforme as responsabilidades, os contextos e as experiências de trabalho de cada pessoa.

Qual é o seu nível de atuação na empresa?

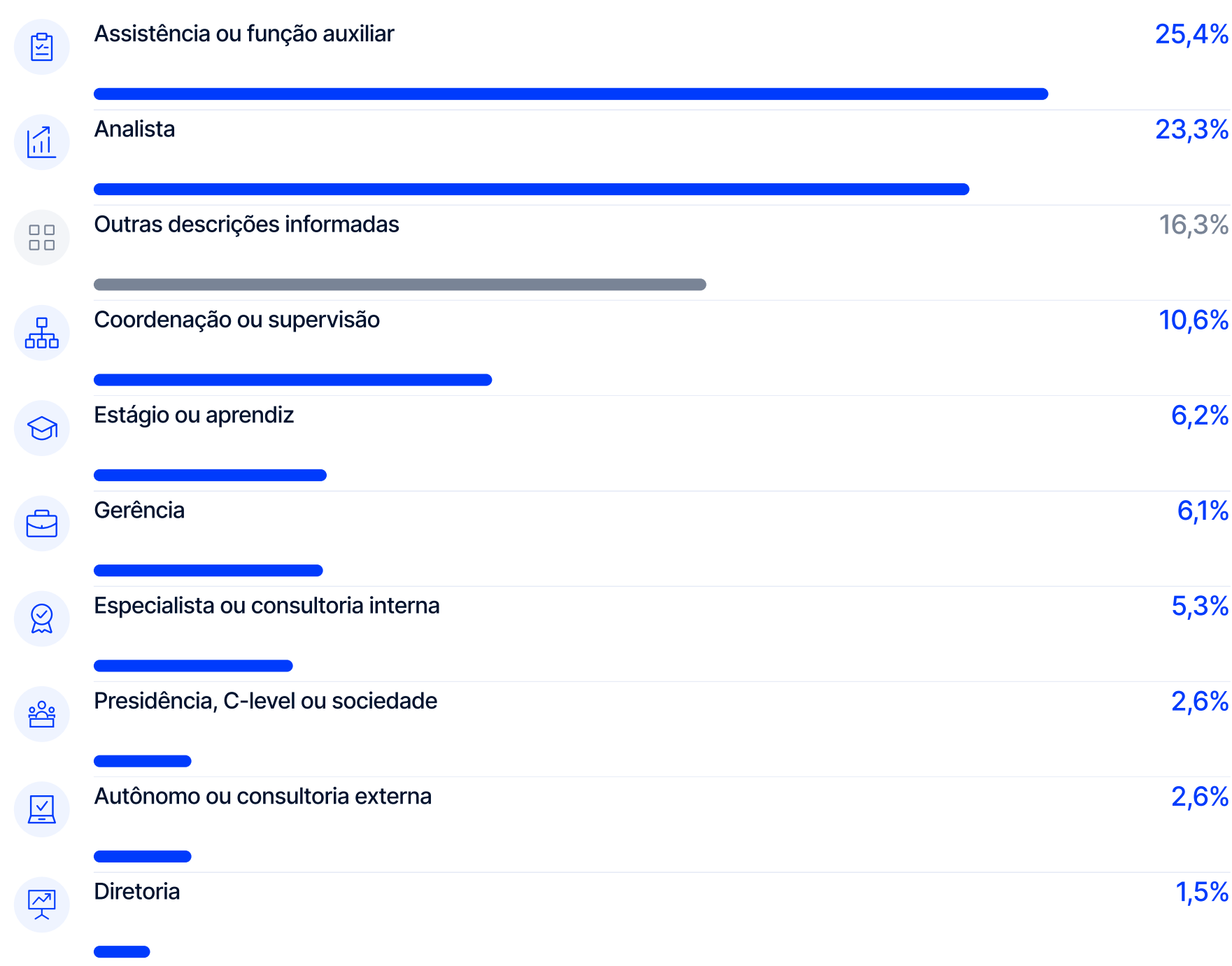


Gráfico 1 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Em parte das respostas, as pessoas preferiram informar diretamente sua ocupação ou atividade. Esses registros foram reunidos em “Outras descrições informadas”, que representam 16,3% do total. Como o nome de uma função nem sempre indica com precisão a posição que ela ocupa na estrutura da empresa, mantivemos essas descrições como foram declaradas, sem atribuir um nível de atuação que não foi informado.

Algumas das ocupações e atividades mencionadas em “Outro”
(sem ordem de frequência)



Figura 1 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Área de atuação

A pesquisa reuniu pessoas de diferentes áreas e responsabilidades, não apenas profissionais diretamente ligados à Comunicação Interna ou à gestão de pessoas. Esse recorte ajuda a mostrar que a experiência com a comunicação atravessa diferentes partes da organização e faz parte da rotina de públicos bastante diversos.

Em qual área você atua principalmente?



Gráfico 2 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.



O recorte “**Outras descrições informadas**” reúne **14,7% das respostas** e inclui nomes de áreas, cargos e atividades. Em alguns casos, as pessoas responderam dizendo o que fazem no dia a dia, em vez de indicar formalmente a área em que atuam.

Por isso, mantivemos essas respostas agrupadas, respeitando a forma como foram informadas. O infográfico a seguir reúne alguns exemplos e ajuda a mostrar a variedade de funções e contextos presentes na pesquisa.

Algumas das áreas, atividades e ocupações mencionadas em “Outro”
(sem ordem de frequência)



Figura 2 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Porte da empresa

A pesquisa também reúne experiências de empresas de diferentes tamanhos, desde equipes com até 25 pessoas até organizações com mais de 5 mil pessoas colaboradoras. Para representar melhor essa variedade, organizamos as respostas em oito faixas de porte.

Assim, conseguimos conhecer com mais detalhe o tamanho das organizações em que as pessoas participantes trabalham, sem reunir realidades bastante diferentes apenas em classificações mais amplas, como pequenas, médias ou grandes empresas.

Quantas pessoas colaboradoras trabalham na empresa em que você atua?



Gráfico 3 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Modelo de trabalho

Também quisemos entender em que tipo de rotina essas experiências acontecem. Entre trabalho presencial, híbrido e remoto, mudam os caminhos pelos quais as informações circulam, os momentos de troca e até a forma como as lideranças acompanham suas equipes.

Esse recorte ajuda a contextualizar os próximos resultados e a lembrar que a experiência de comunicação pode assumir formas diferentes dependendo de como o trabalho está organizado.

Qual é o modelo de trabalho predominante na sua empresa?



Gráfico 4 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Setor de atuação

As pessoas participantes também vieram de diferentes setores da economia, com maior presença de **Comércio, atacado e varejo, Saúde e Indústria**. Conhecer essa distribuição ajuda a entender de quais contextos partem as percepções reunidas neste panorama, já que cada setor convive com rotinas, públicos e necessidades de comunicação bastante diferentes.

Qual é o principal setor de atuação da sua empresa?

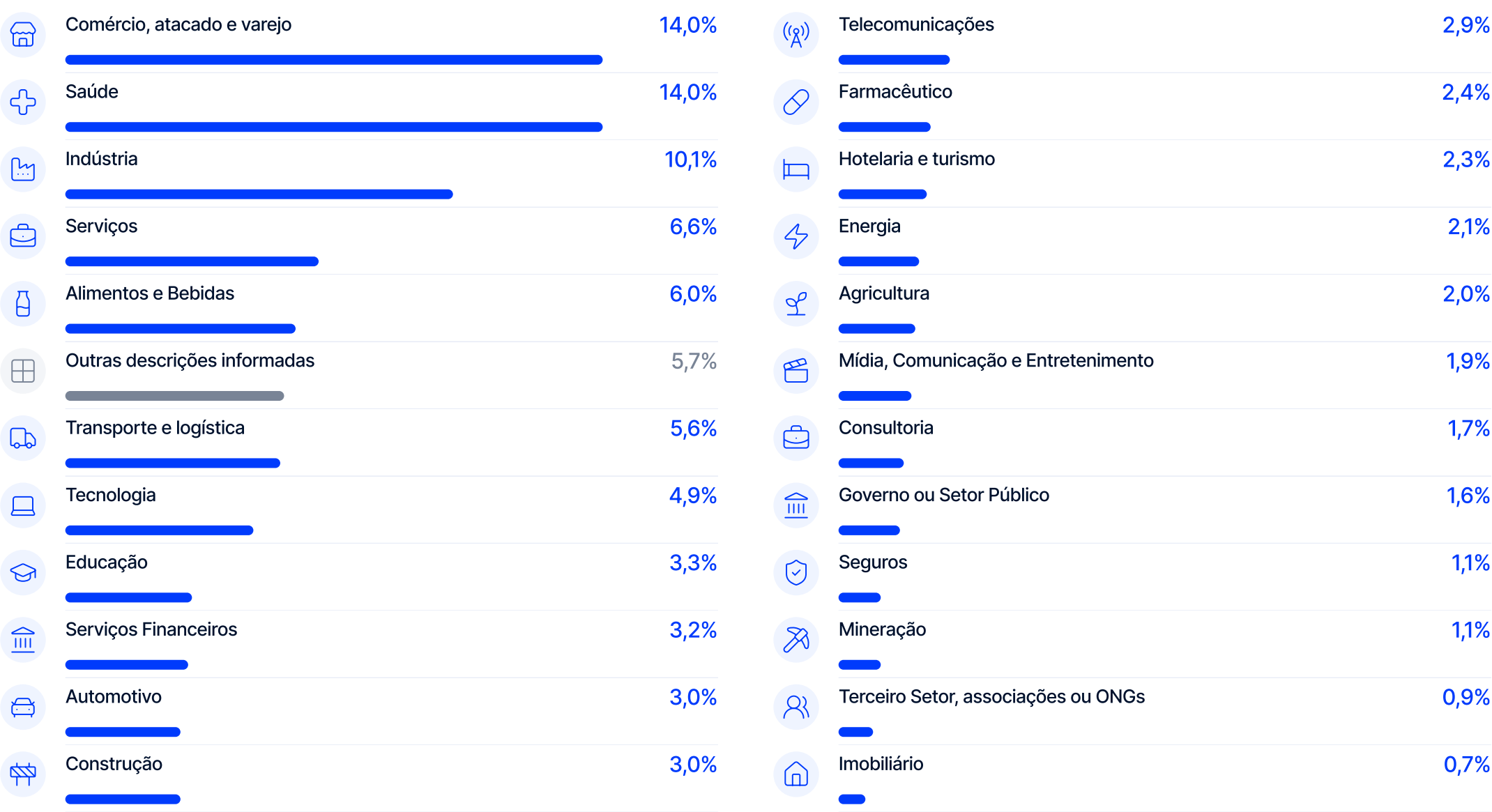


Gráfico 5 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Relação com Gupy e Comunitive

Para completar esse retrato de quem participou da pesquisa, também perguntamos sobre a relação das empresas com a Gupy e a Comunitive. As respostas incluem pessoas que trabalham em empresas clientes de uma das marcas, de ambas, de nenhuma delas e também quem não soube ou preferiu não informar.

Esse dado ajuda a mostrar que as percepções reunidas aqui vêm de diferentes níveis de proximidade com as duas empresas.

Para compreendermos apenas a origem geral das respostas, sua empresa é cliente Gupy ou Comunitive?

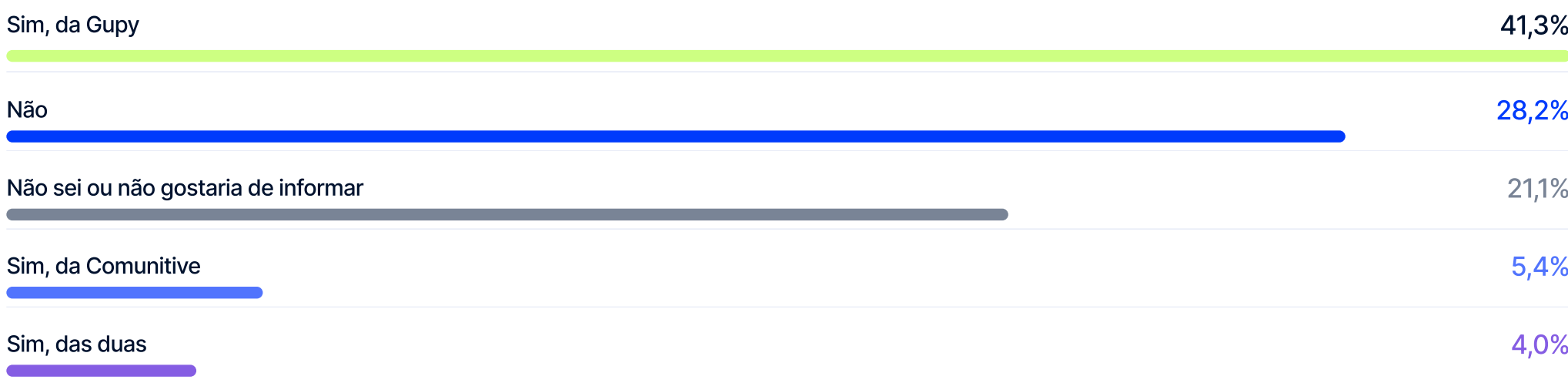


Gráfico 6 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Capítulo 1

Comunicação que dá sentido ao trabalho

Entender uma mensagem também faz parte da experiência de trabalhar

Depois de conhecer quem participou deste panorama, podemos olhar para a forma como a comunicação aparece no cotidiano dessas pessoas, e um bom ponto de partida está na diferença entre receber uma informação e conseguir entender o que ela significa para o trabalho.

Uma mudança pode chegar com prazo e orientação definidos e, ainda assim, deixar dúvidas sobre seus motivos ou sobre o que precisa acontecer depois. Em outras situações, a explicação pode até estar completa, mas chegar quando a equipe já precisou tomar uma decisão. A mensagem circulou, porém nem sempre encontrou as condições necessárias para ser compreendida e colocada em prática.

É nesse percurso que a comunicação interna participa de situações bastante concretas. Ela ajuda a explicar decisões, orientar mudanças, organizar entregas e dar às pessoas referências para saber o que se espera delas. Para RH e Comunicação Interna, isso envolve organizar informações e torná-las compreensíveis para públicos diferentes. Para as lideranças, significa aproximar decisões mais amplas da realidade das equipes. E, para quem recebe uma mensagem, faz diferença conseguir entender o que muda, por que aquilo importa e onde buscar respostas quando ainda restarem dúvidas.

A comunicação, portanto, não termina quando uma mensagem é publicada. Ela continua no entendimento que se forma a partir dela, nas conversas que vêm depois e na maneira como aquela orientação passa a fazer parte da rotina.

Neste capítulo, vamos acompanhar esse percurso por três ângulos. Primeiro, observamos o **impacto** que as pessoas percebem quando a comunicação não oferece informações suficientes para orientar o trabalho. Depois, olhamos para os **aspectos da organização** em que essas falhas são mais sentidas, passando pelas relações das pessoas com o trabalho e também pela execução das atividades. Por fim, aproximamos essa experiência da **imagem que a empresa apresenta** como lugar para trabalhar e vemos como as pessoas percebem a relação entre o que é comunicado e o que vivem internamente.

Ao colocar esses três recortes lado a lado, conseguimos acompanhar uma mesma questão em momentos diferentes, desde a forma como uma mensagem chega às pessoas até os efeitos que elas associam a essa experiência e a maneira como enxergam a própria organização.

1.1 Quando a comunicação deixa dúvidas na rotina

Na sua percepção, quando as pessoas não recebem informações com clareza, contexto ou no momento certo, qual é o impacto sobre o clima, o engajamento e a permanência na empresa?

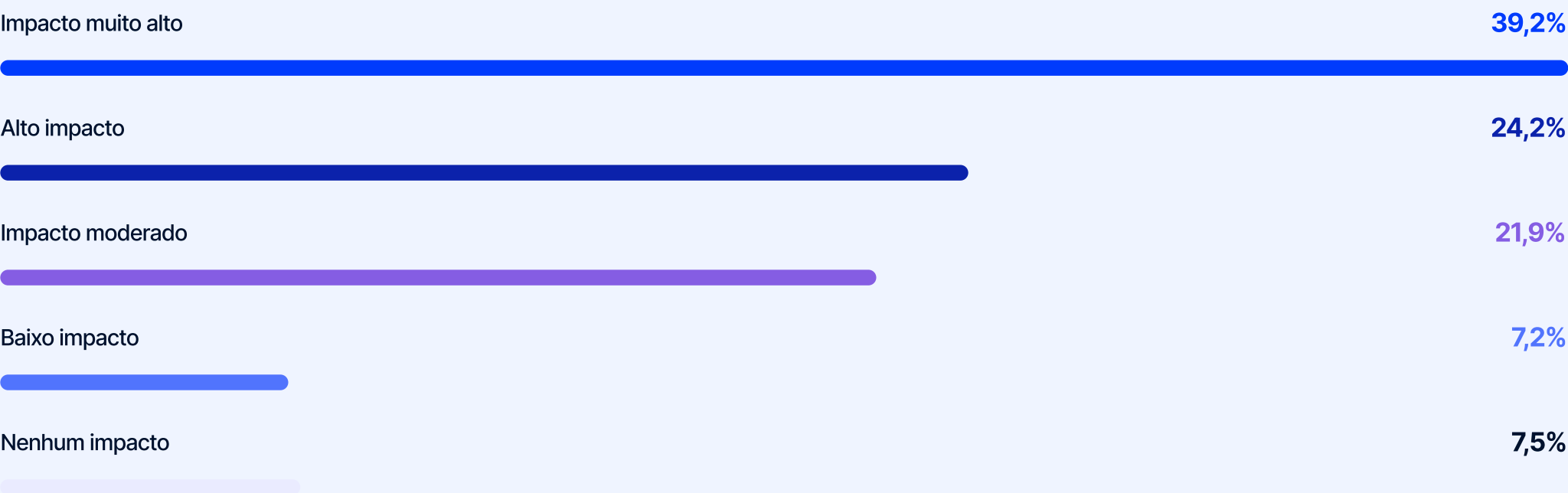


Gráfico 7 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Para 63,4% das pessoas participantes, o impacto é alto ou muito alto quando as informações não chegam com a clareza, o contexto ou o tempo necessários. Em outras palavras, estamos falando de quase duas em cada três pessoas percebendo consequências relevantes para clima, engajamento ou permanência na empresa.

Esses três aspectos aparecem juntos na pergunta e ajudam a olhar para a experiência de trabalho de forma mais ampla. Não se trata apenas de saber se uma mensagem chegou, mas de perceber o que acontece quando as pessoas precisam trabalhar sem entender bem uma decisão, o motivo de uma mudança ou o que se espera delas naquele momento.

Outros 21,9% percebem um impacto moderado, o que representa pouco mais de uma em cada cinco pessoas. Para quem está olhando para a própria organização, esse resultado pode ser um convite para observar onde a comunicação funciona bem e onde ainda surgem dúvidas ou diferenças de entendimento.



Alguns recortes do resultado

Os dados gerais mostram uma percepção ampla de impacto, mas alguns recortes ajudam a observar como essa experiência se distribui entre diferentes perfis e contextos de trabalho.

Entre quem não percebe impacto, predominam funções de assistência e apoio.

Quando olhamos apenas para as pessoas que responderam “nenhum impacto”, **45,7% atuam em funções de assistência ou apoio**. Os demais níveis aparecem de forma mais distribuída, enquanto coordenação ou supervisão representa uma parcela pequena desse grupo. O recorte indica que a percepção sobre os efeitos da comunicação pode variar conforme o lugar ocupado na rotina de trabalho.

Quem não percebe impacto, por nível de atuação

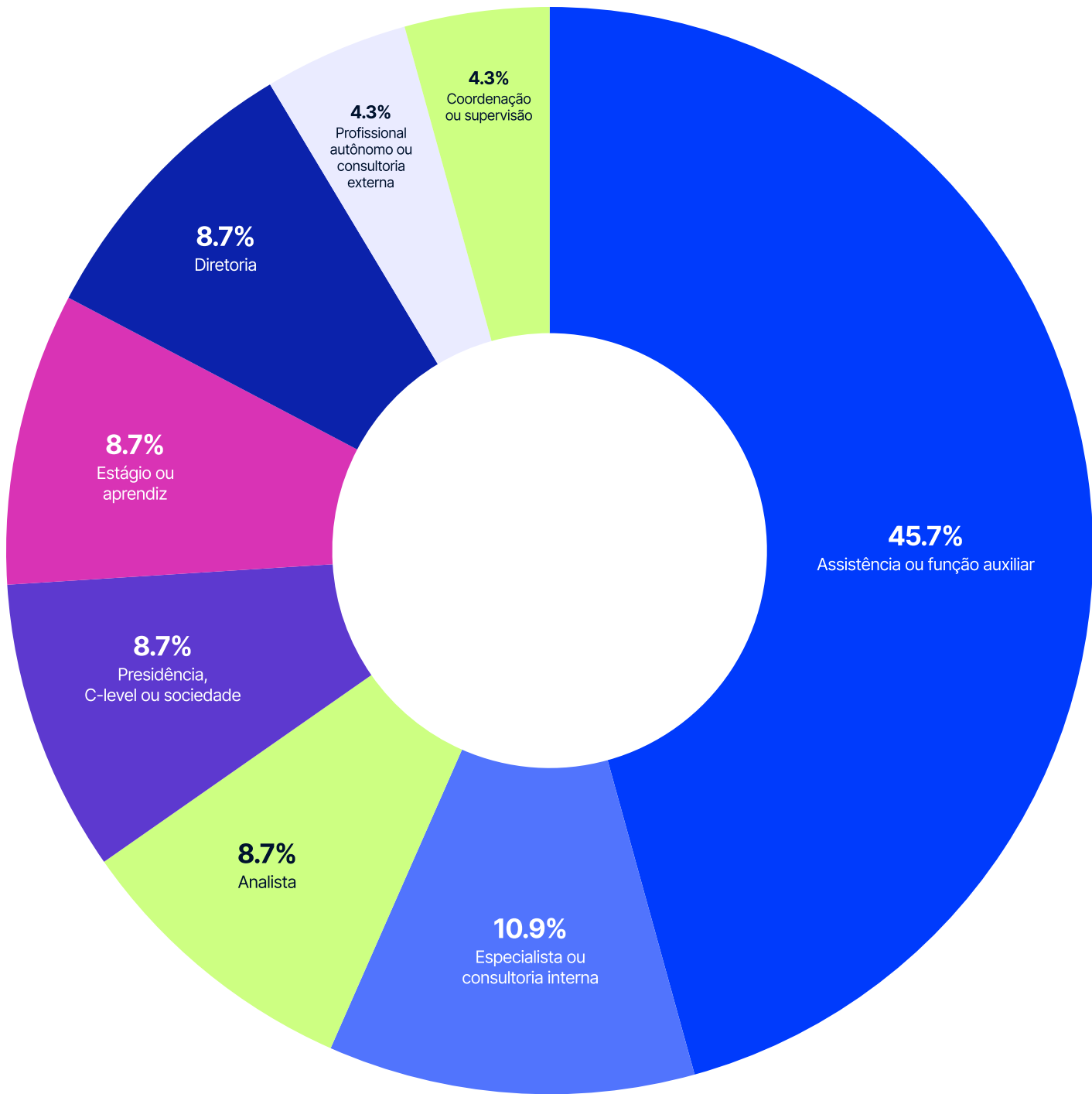


Gráfico 8 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

A percepção também varia entre setores

Quando olhamos para setores com uma base mais representativa de respostas, aparecem algumas diferenças. **Transporte e logística, Alimentos e Bebidas e Serviços** têm os maiores percentuais de pessoas que percebem baixo ou nenhum impacto, todos acima de **20%**. Já **Tecnologia e Comércio, atacado e varejo** ficam mais próximos do resultado geral da pesquisa.

Baixo ou nenhum impacto, por setor de atuação

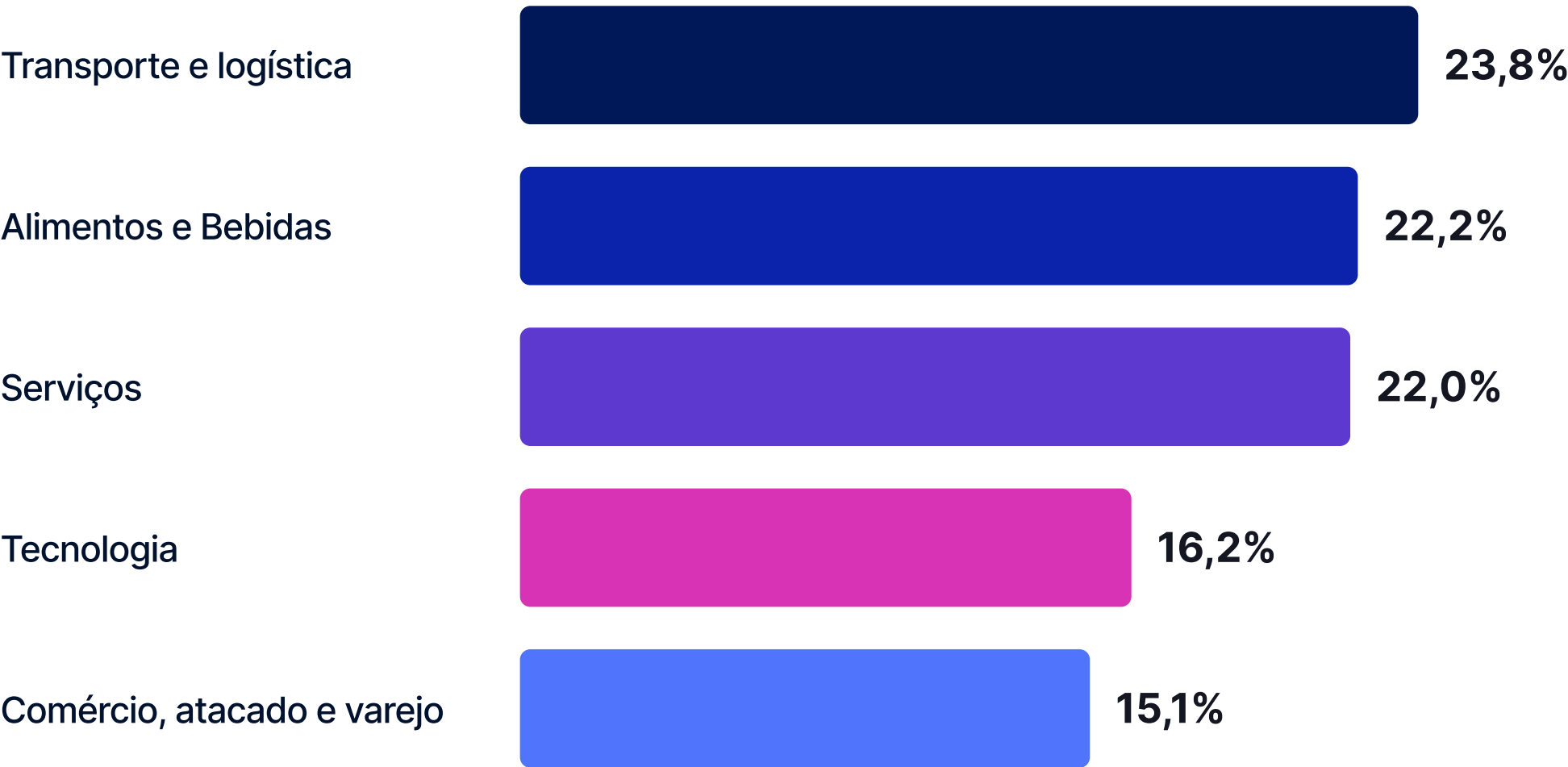


Gráfico 9 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

O impacto alto aparece em todos os portes

Quando observamos a percepção **dentro de cada faixa de porte**, mais da metade das pessoas aponta impacto alto ou muito alto em todos os grupos. Os percentuais variam de **56,2%** nas empresas de **26 a 50 pessoas colaboradoras** a **73,2%** naquelas com **5.001 a 10.000**.

Isso mostra que a percepção sobre os efeitos das falhas de comunicação **não se concentra apenas em empresas maiores ou menores**, mas atravessa organizações de diferentes tamanhos e aparece de forma consistente em toda a amostra, ainda que com intensidades diferentes entre as faixas.

Impacto alto ou muito alto das falhas de comunicação, por porte da empresa

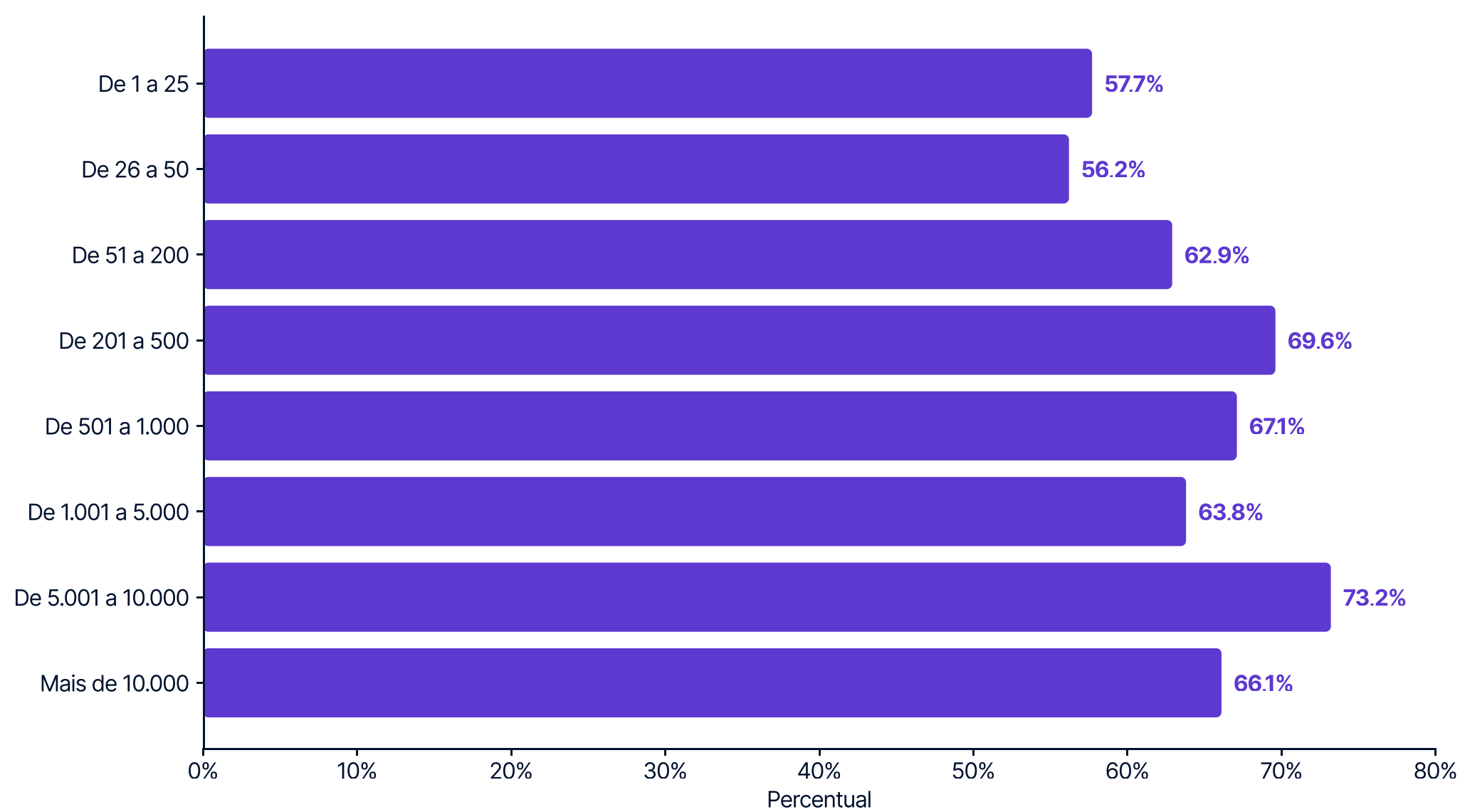


Gráfico 10 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Insight de Comunicação

Uma mesma mensagem pode funcionar bem para um público e deixar dúvidas em outro. Vale observar onde essas diferenças aparecem na sua organização e entender de que informações, canais ou apoio cada grupo precisa para acompanhar uma decisão e saber como agir.



1.2 Onde as falhas são mais sentidas

Para você, quais aspectos da empresa são mais afetados quando acontecem falhas de comunicação interna?

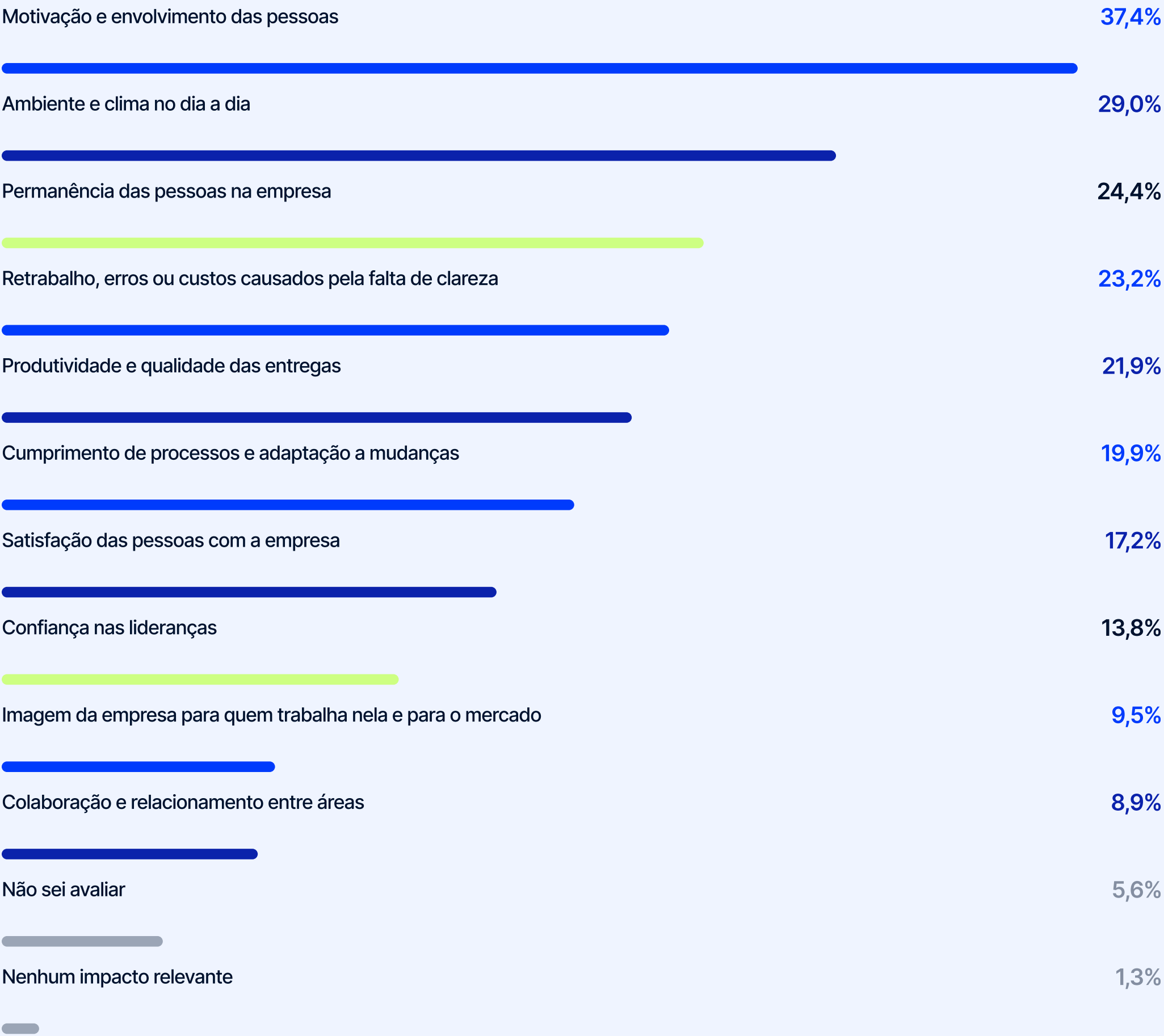


Gráfico 11 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

As respostas mostram que as falhas de comunicação aparecem em diferentes partes da experiência de trabalho. Motivação, envolvimento, ambiente e permanência estão entre os aspectos mais mencionados, mas os efeitos também chegam à execução, com respostas relacionadas a retrabalho, erros, custos, produtividade e adaptação a mudanças.

Isso mostra que a comunicação não fica restrita à circulação de informações. Quando uma orientação não é compreendida, chega tarde ou deixa dúvidas, as consequências podem aparecer tanto na forma como as pessoas vivem o trabalho quanto na maneira como conseguem realizá-lo.

Alguns recortes do resultado

A permanência pesa de maneira diferente entre níveis de atuação

A relação entre falhas de comunicação e **permanência das pessoas na empresa** não aparece da mesma forma entre os níveis de atuação. Especialistas e pessoas em coordenação ou supervisão mencionam esse impacto com mais frequência, enquanto entre a Gerência a percepção é menor.

Aspecto da permanência na empresa, por nível de atuação

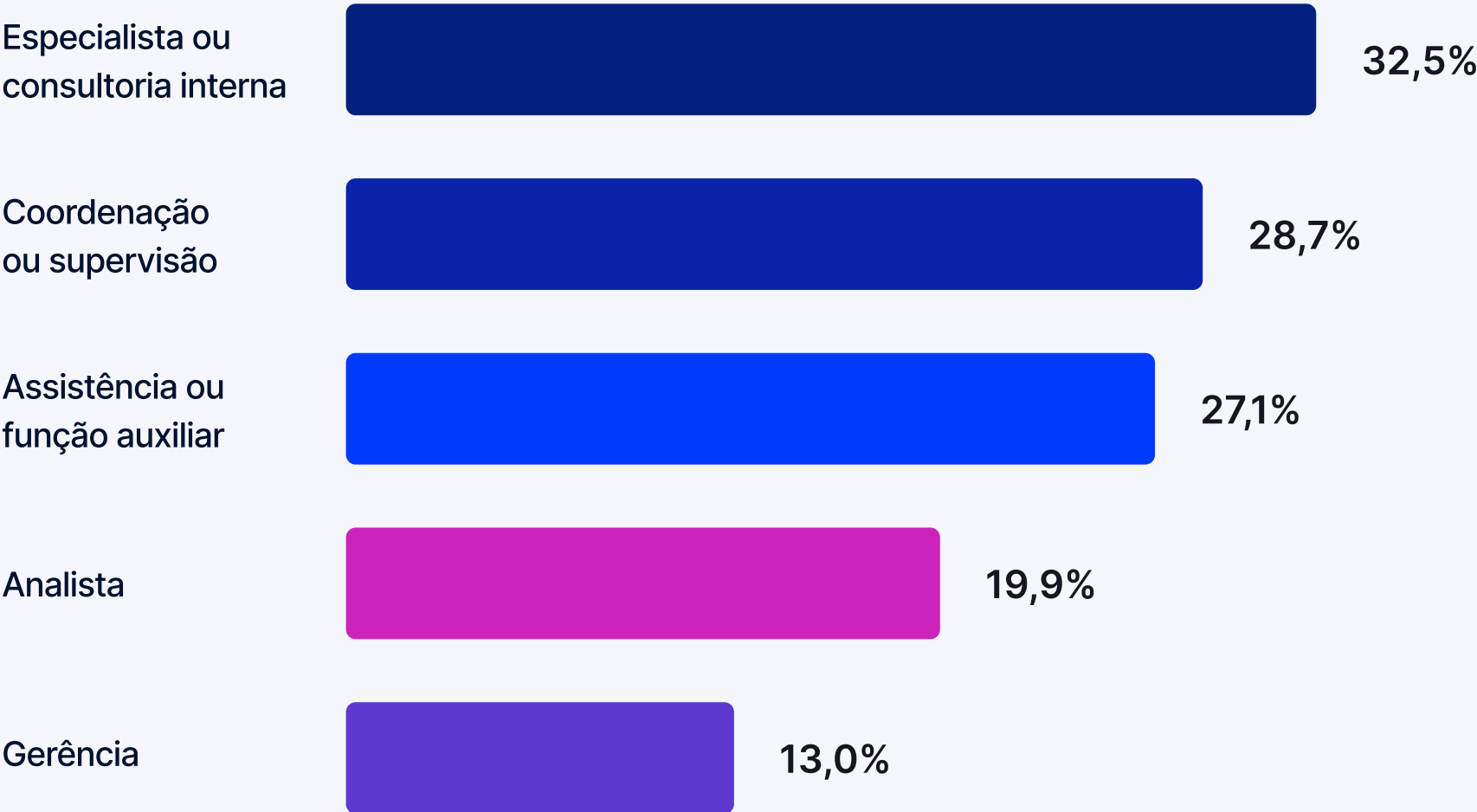


Gráfico 12 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

RH e Comunicação Interna olham mais para ambiente e clima no dia a dia

Ambiente e Clima no dia a dia ganha um peso maior entre quem trabalha mais perto das agendas de pessoas e comunicação. Quase metade das pessoas de Comunicação Interna e RH aponta o ambiente e o clima entre os aspectos afetados, enquanto essa percepção aparece com menos frequência em Marketing e Operações.

Aspecto do ambiente e clima, por área de atuação

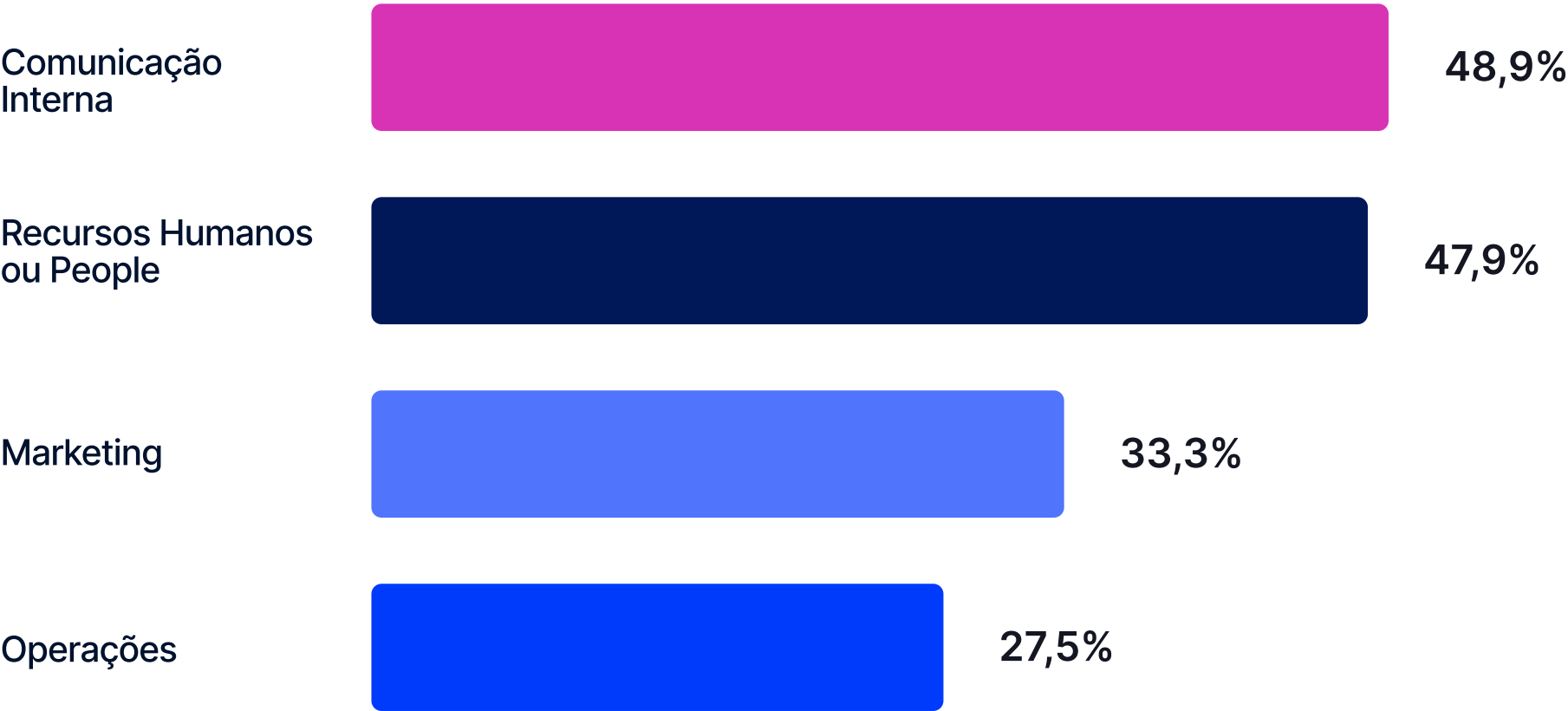


Gráfico 13 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Na área de Operações, produtividade ganha mais peso

Quando o olhar parte de Operações, o efeito percebido muda. **Produtividade e qualidade das entregas** são citadas por **30,8%** das pessoas dessa área, mais que o dobro do percentual observado em RH e quase três vezes o registrado em Comunicação Interna.

Aspecto da produtividade, por área de atuação

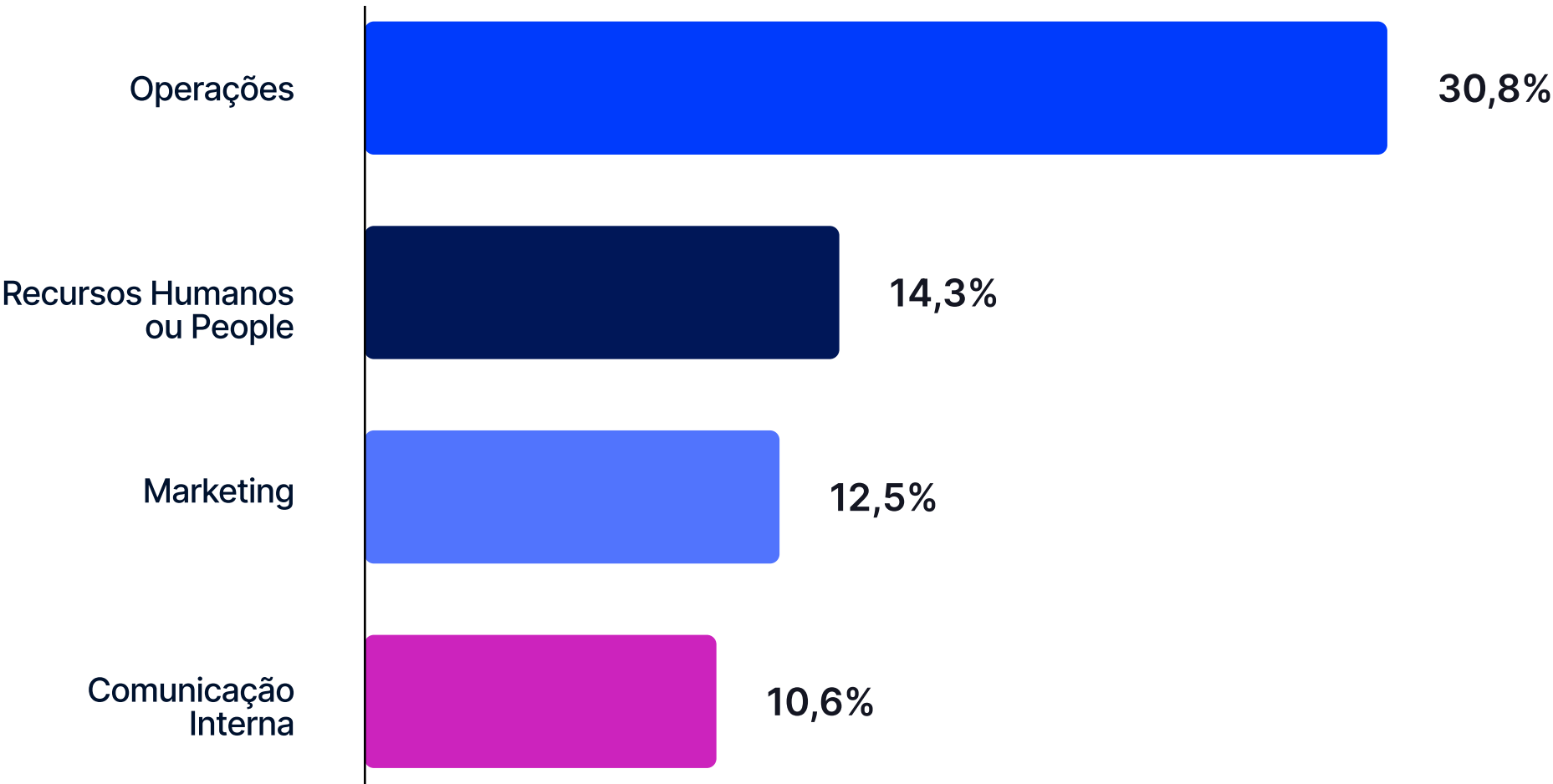


Gráfico 14 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Comunicação Interna percebe com mais força os impactos sobre mudanças e processos

O impacto sobre processos e adaptação a mudanças aparece com força entre profissionais de Comunicação Interna. Quatro em cada dez pessoas da área apontam esse aspecto, enquanto em Operações a proporção fica em 16,7%. O dado mostra como uma mesma falha pode ser percebida em momentos diferentes da rotina organizacional.

Impacto sobre processos e mudanças, por área de atuação

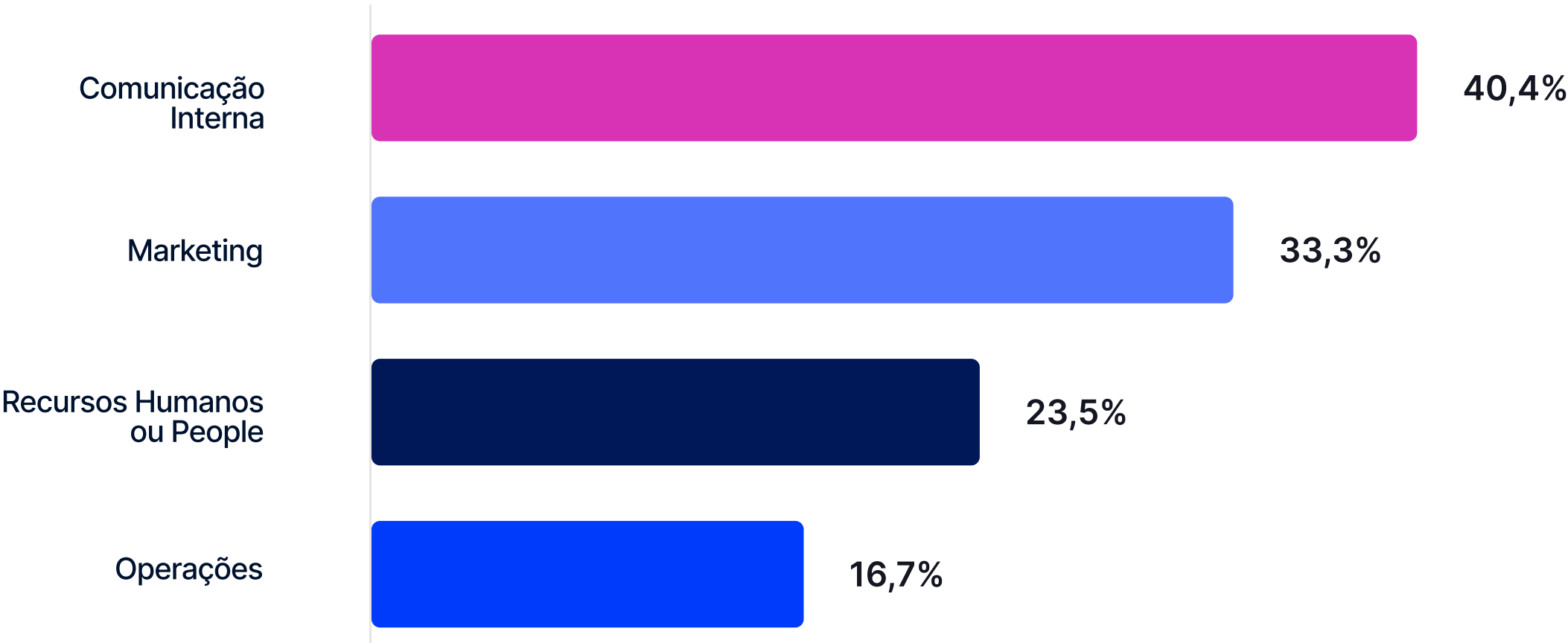


Gráfico 15 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.



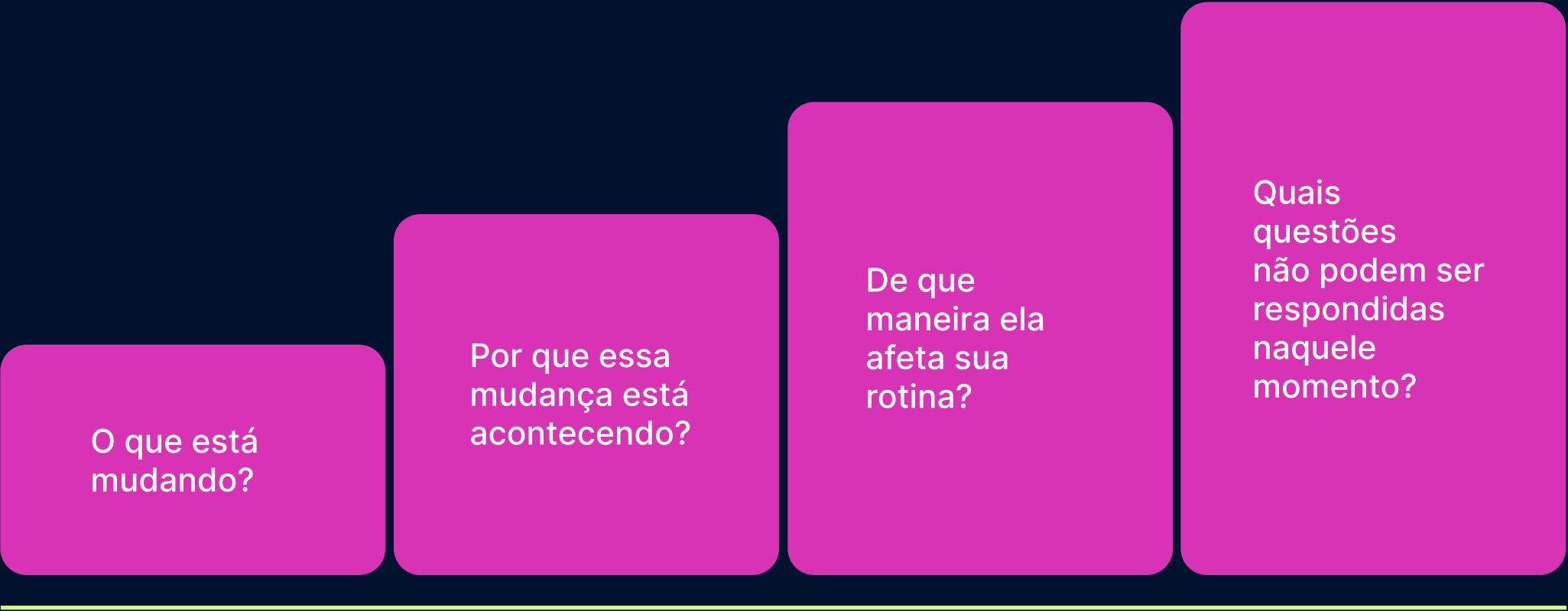
Os sinais nem sempre aparecem como uma dúvida

Uma falha de comunicação pode aparecer de formas diferentes na rotina. Em uma equipe, ela pode gerar retrabalho. Em outra, pode dificultar uma mudança ou atrasar uma decisão. Também pode surgir na forma como as pessoas se envolvem com o trabalho ou percebem o ambiente ao redor.

Por isso, entender onde a comunicação precisa de atenção passa também por observar o que acontece depois que uma mensagem circula. Dúvidas recorrentes, orientações que precisam ser refeitas, erros que se repetem ou dificuldades para colocar uma decisão em prática podem indicar que alguma parte da comunicação não funcionou como esperado.

Da decisão à rotina

Quando uma decisão precisa chegar às pessoas, algumas informações ajudam a aproximá-la do trabalho cotidiano. É importante que quem recebe consiga entender:



Quanto mais compreensível for essa relação entre a decisão e o dia a dia, mais condições as pessoas têm para organizar o próprio trabalho e entender o que se espera delas. E essa construção dificilmente depende de uma única área.

Quem toma uma decisão conhece seus objetivos, seus motivos e os limites envolvidos. RH e Comunicação Interna podem organizar essas informações pensando nos diferentes públicos. As lideranças conhecem mais de perto a rotina das equipes e conseguem perceber dúvidas que talvez não tenham aparecido antes. E quem executa o trabalho também traz informações importantes sobre dificuldades e impactos que podem não estar visíveis para quem definiu a mudança.

Isso também significa reconhecer até onde a comunicação consegue chegar. Uma mensagem bem construída não resolve uma situação de sobrecarga, não cria os recursos que estão faltando e não substitui uma decisão de gestão. Ela pode, porém, tornar o que está acontecendo mais compreensível, deixar claros os limites existentes e facilitar o encaminhamento das questões que precisam de uma resposta da organização.

Quando um problema exige uma mudança concreta na experiência das pessoas, a comunicação pode ajudar a torná-lo visível e compreensível, mas a resposta também precisa aparecer nas decisões e nas ações que vêm depois.

Insight de Comunicação

Uma conversa para levar ao time

Escolha uma orientação recente que tenha mudado alguma parte da rotina e converse com quem a recebeu. Pergunte o que ficou claro, o que ainda precisou ser explicado e se a informação chegou em um momento em que ainda era possível agir. As respostas podem mostrar pontos do processo que não aparecem quando olhamos apenas para a mensagem enviada. A ausência de perguntas, por si só, não significa que todo mundo entendeu.



1.3 Quando a imagem encontra a experiência

Você acredita que existe uma distância entre a imagem que a empresa comunica como marca empregadora e a experiência vivida internamente pelas pessoas colaboradoras?

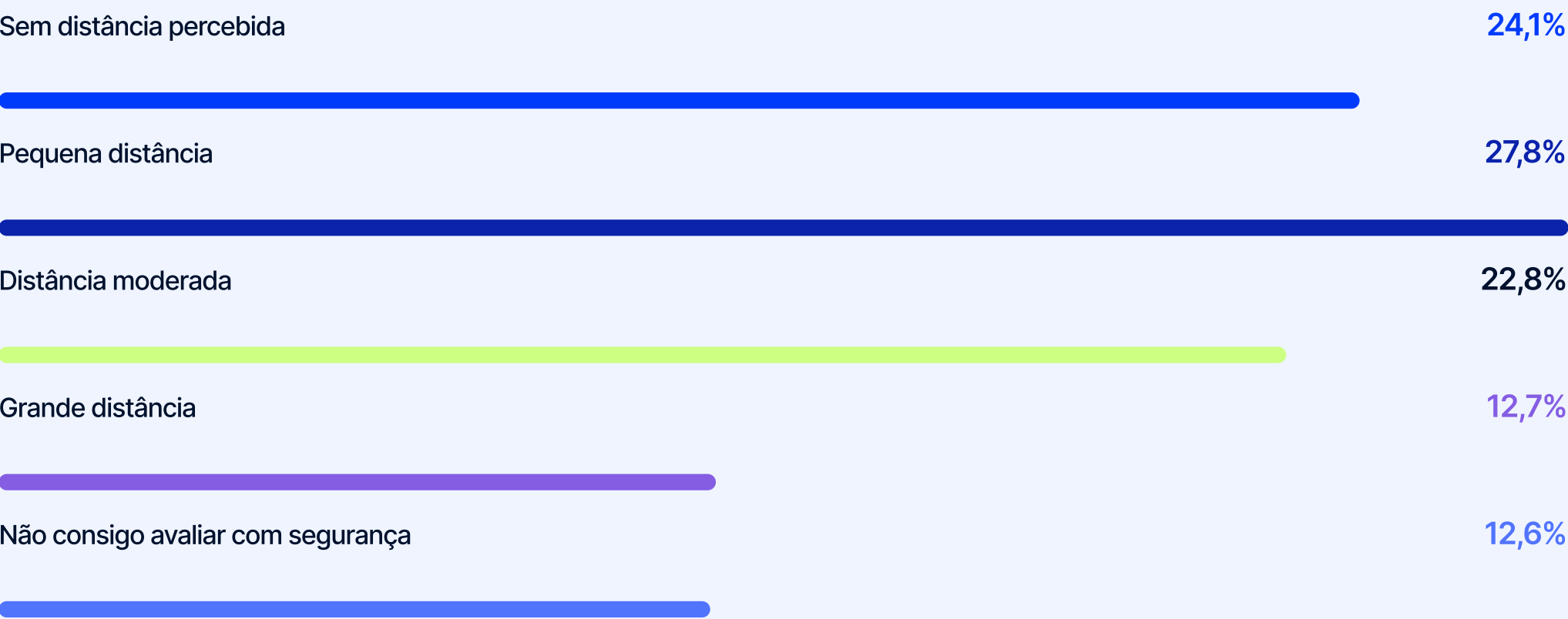


Gráfico 16 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Para 35,5% das pessoas participantes, existe uma distância moderada ou grande

entre a imagem que a empresa comunica como empregadora e a experiência vivida internamente. É mais de uma em cada três pessoas percebendo uma diferença relevante entre o que a organização apresenta e aquilo que encontra no cotidiano.

Outros 27,8% percebem uma distância pequena, o que traz uma leitura um pouco diferente. Nesse grupo, existem diferenças pontuais, mas a experiência geral ainda se aproxima da imagem comunicada pela empresa.

As respostas mostram que essa relação entre imagem e experiência pode assumir intensidades diferentes. Para algumas pessoas, o que a empresa comunica encontra correspondência no dia a dia. Para outras, há aspectos da experiência que ainda não acompanham o que é apresentado externamente. Entender onde essas diferenças aparecem pode ser mais útil do que tratar qualquer distância da mesma maneira.

Alguns recortes do resultado

Em RH ou People, a pequena distância aparece com mais força

Entre profissionais de RH ou People, a resposta mais frequente é a percepção de uma pequena distância, com 33,6%. Outros 34,4% percebem uma distância moderada ou grande, enquanto 20,2% consideram que a experiência interna corresponde ao que a empresa comunica como marca empregadora.

Distância entre marca e experiência na percepção de RH ou People

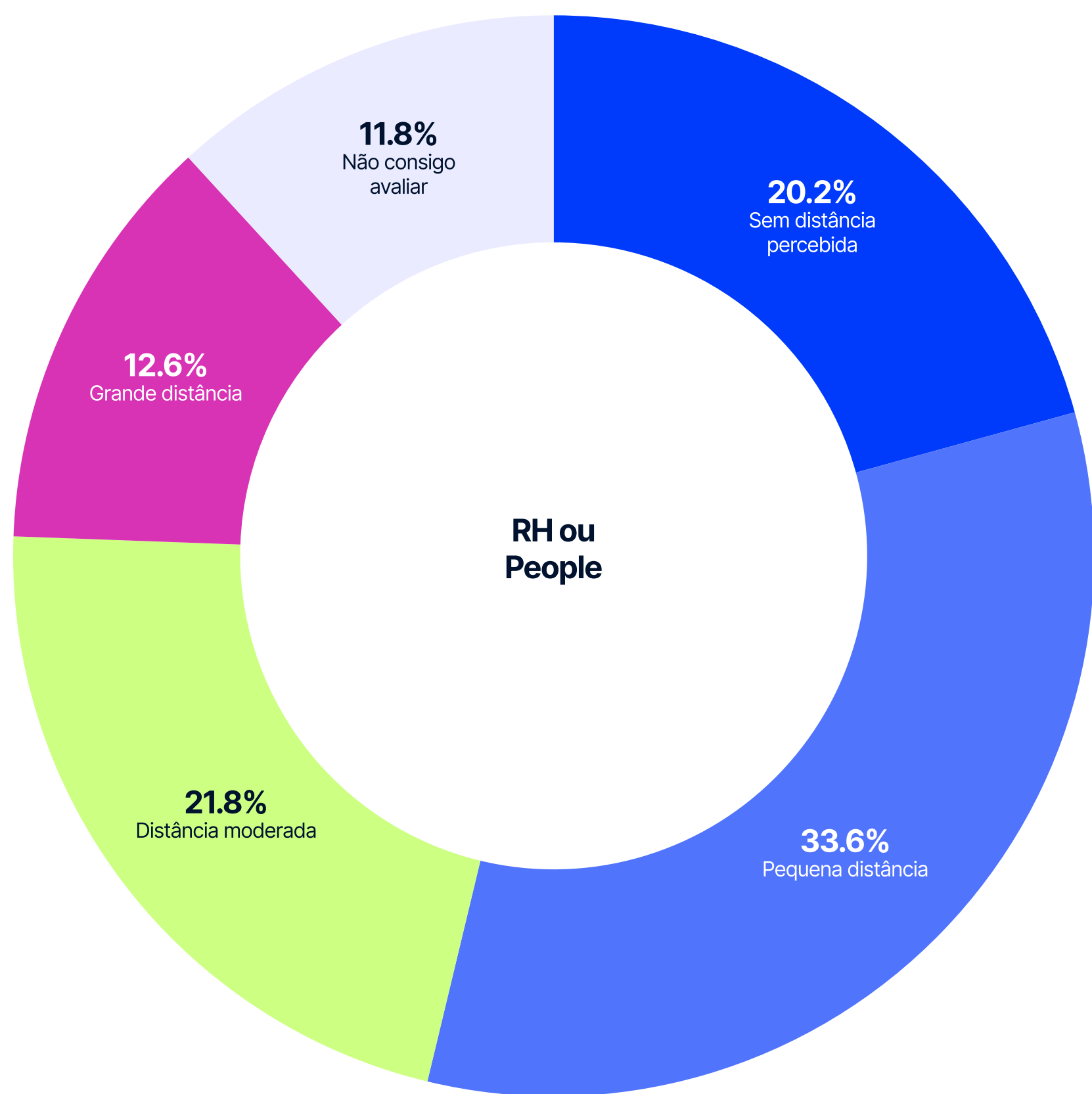


Gráfico 17 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Em Operações, as percepções ficam mais distribuídas

Nas respostas de **Operações**, não há uma alternativa que concentre sozinha a leitura da área. Pequena distância aparece em **24,2%**, distância moderada em **23,3%** e ausência de distância em **21,7%**. Também é nesse grupo que aparece a maior proporção de pessoas que não conseguem avaliar a relação com segurança, com **16,7%**.

Marketing percebe uma distância mais evidente

O recorte de Marketing é o que mais se afasta do resultado geral. Mais da metade das pessoas da área, **54,2%**, percebe uma distância moderada entre a imagem comunicada e a experiência interna. Somando distância moderada e grande, chegamos a **66,7%**, enquanto apenas **8,3%** não percebem distância.

Distância entre marca e experiência na percepção de Marketing

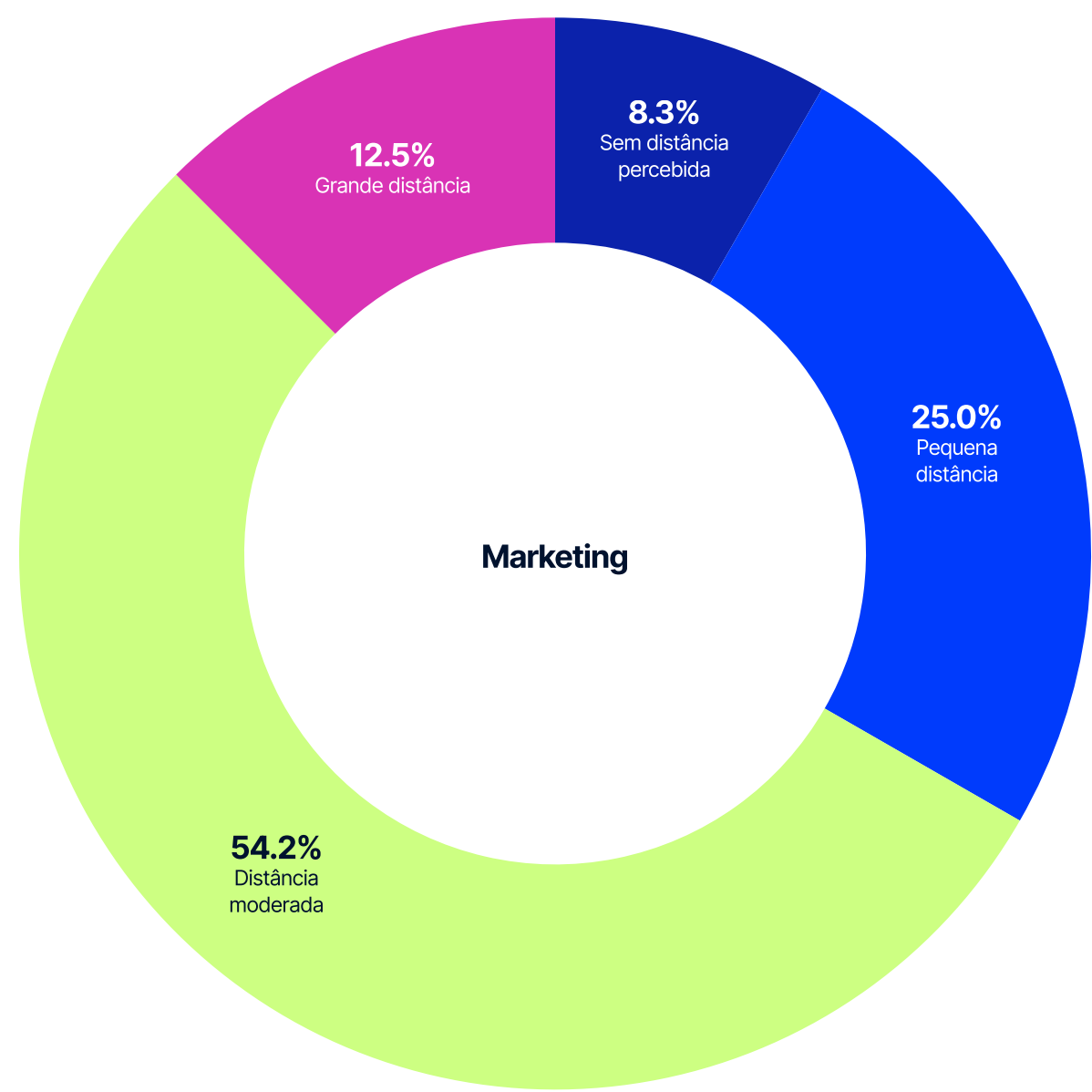


Gráfico 18 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Em Comunicação Interna, diferentes percepções convivem

Entre profissionais de **Comunicação Interna**, as respostas ficam mais equilibradas. Distância moderada aparece em **29,8%**, pequena distância em **27,7%** e ausência de distância em **23,4%**. A grande distância é percebida por **10,6%**, enquanto **8,5%** não conseguem avaliar com segurança.

Distância entre marca e experiência na percepção de Comunicação Interna

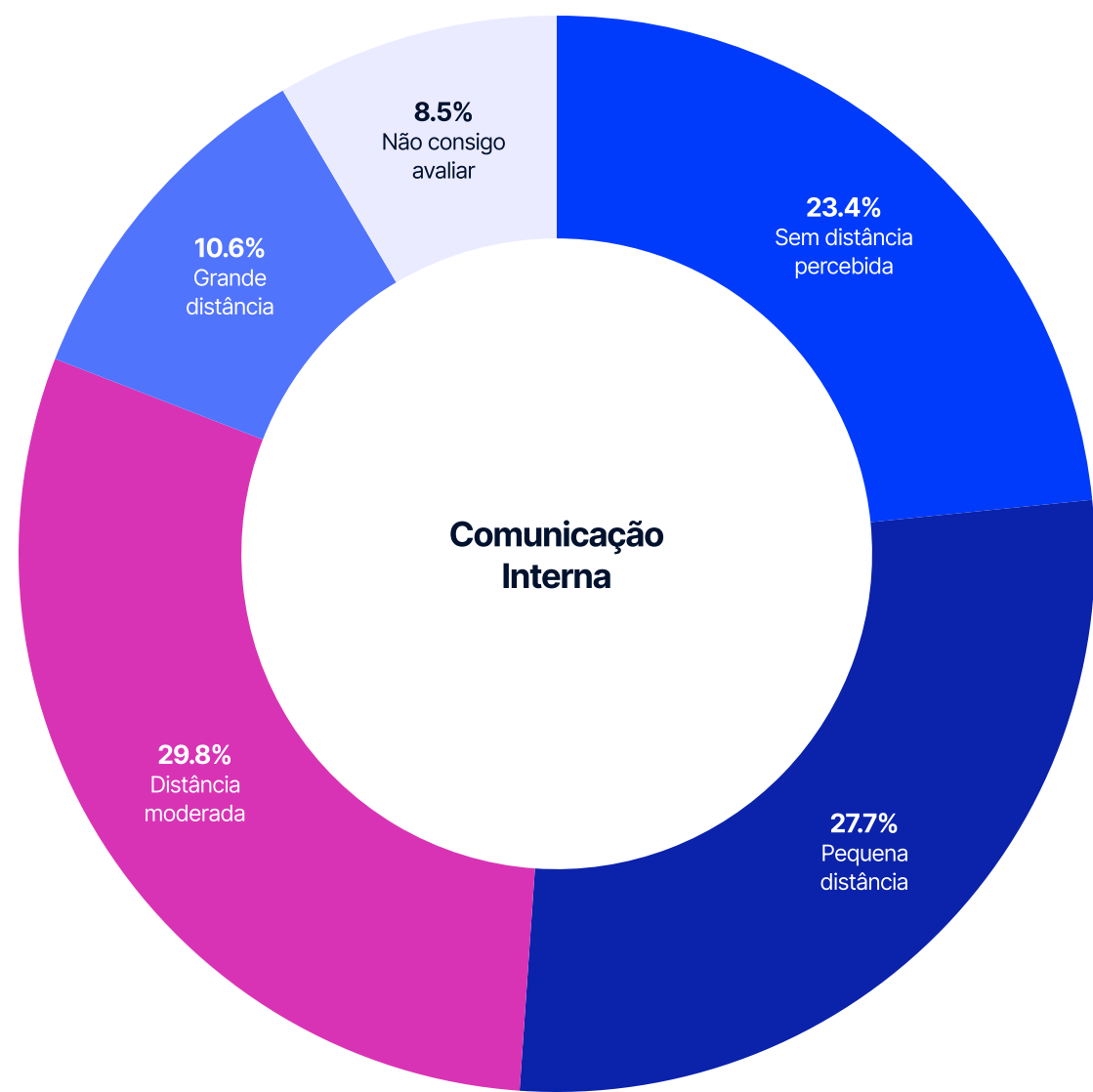


Gráfico 19 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Quem percebe lideranças preparadas vê menos distância entre marca e experiência

Ao cruzar o preparo das lideranças com a percepção sobre marca empregadora, aparece uma das associações mais fortes da pesquisa. Entre quem concorda totalmente que as lideranças estão preparadas para comunicar com clareza e contexto, **apenas 15,9% percebem uma distância moderada ou grande** entre a imagem da empresa como marca empregadora e a experiência vivida. Entre quem discorda parcial ou totalmente, esse percentual sobe para 58,9%.

Distância entre marca e experiência, segundo o preparo percebido das lideranças

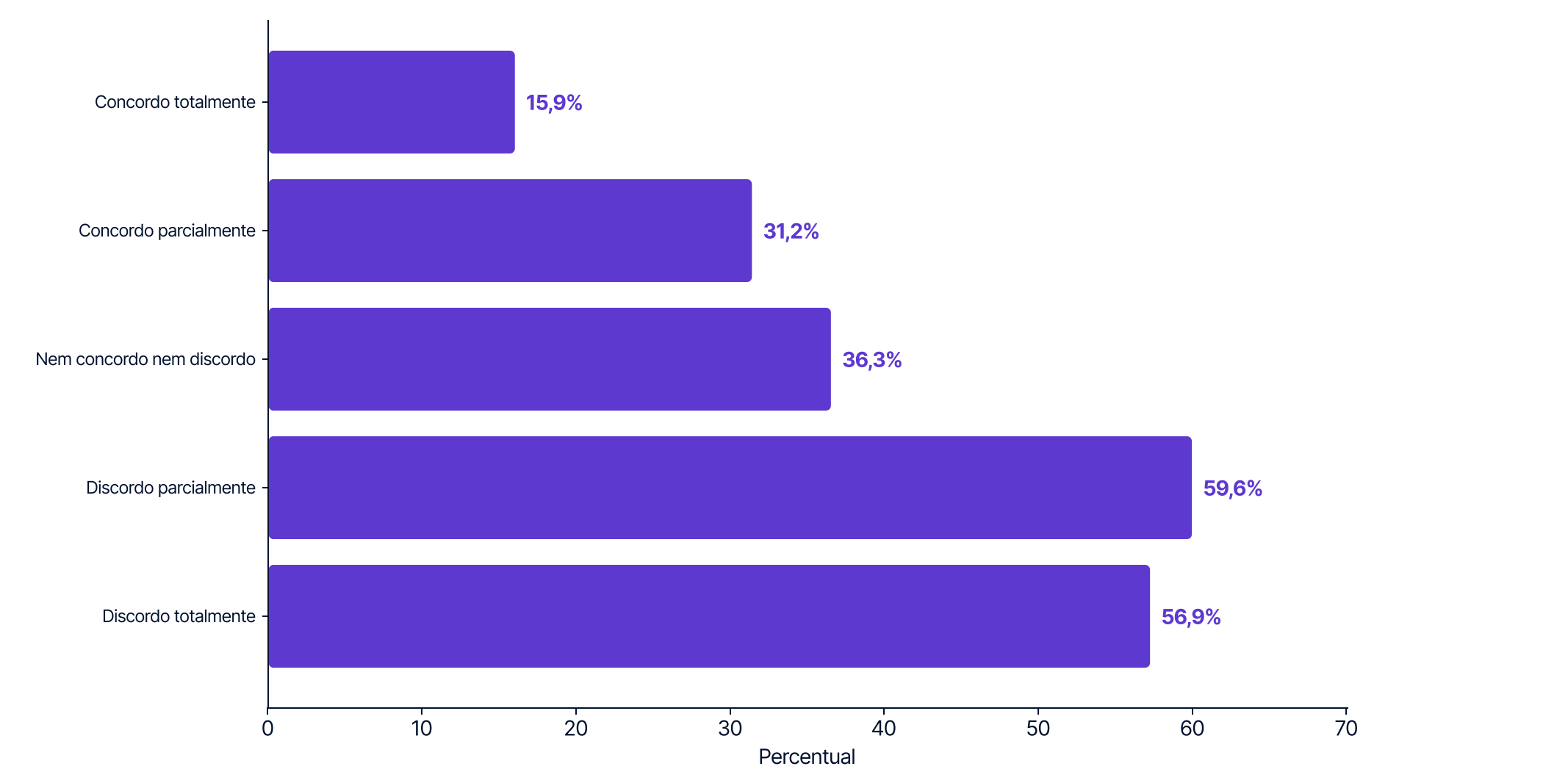


Gráfico 20 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

A coerência se constrói na rotina

Uma organização pode dizer que valoriza escuta, desenvolvimento ou autonomia, por exemplo. Para quem trabalha nela, essas ideias ganham significado a partir das situações concretas do cotidiano, quando existe espaço para falar, quando um pedido recebe retorno, quando uma decisão é explicada ou quando as pessoas conseguem participar de algo que foi apresentado como parte da cultura.

Por isso, quando existe uma diferença entre a imagem comunicada e a experiência interna, é importante olhar para os dois lados. Pode haver uma promessa que ainda está sendo construída, uma prática que funciona em algumas equipes e não em outras ou até uma mudança que já começou, mas ainda não é percebida pelas pessoas.

RH, Comunicação Interna e marca empregadora acompanham partes diferentes dessa experiência e podem trabalhar de forma mais próxima. Enquanto a comunicação externa apresenta ao mercado aquilo que a organização oferece como lugar para trabalhar, as pessoas colaboradoras vivem essa proposta na prática. Colocar essas perspectivas em contato ajuda a reconhecer o que já faz parte da realidade e também o que ainda depende de mudanças para se tornar uma experiência mais consistente.

Escutar para dar sequência à conversa

Os resultados deste capítulo mostram diferentes pontos em que a comunicação aparece na experiência das pessoas. Ela está presente quando uma informação precisa ser compreendida, quando falhas afetam a rotina e também quando aquilo que a empresa comunica sobre si mesma encontra, ou não, correspondência no dia a dia.

Nesse processo, ouvir as pessoas é uma parte importante, mas a experiência não termina quando uma pesquisa é respondida ou uma dúvida é registrada. Também faz diferença mostrar o que foi entendido, quais temas poderão ser priorizados e o que acontece depois dessa escuta.

Nem toda demanda poderá ser atendida, e explicar isso também faz parte da comunicação. Quando uma decisão tem limites, explicitar os motivos e os próximos passos permite que as pessoas entendam melhor o que a organização consegue fazer naquele momento e o que ainda precisa ser trabalhado.

Até aqui, olhamos para a comunicação a partir da experiência de quem recebe e interpreta as mensagens no cotidiano. A seguir, vamos mudar um pouco a perspectiva e observar como esse trabalho está organizado nas empresas, quem assume essa responsabilidade, para que a comunicação é mais utilizada e quais iniciativas já aparecem na rotina das organizações.

Pesquisa de Clima

Quanto você está alinhado com a cultura da empresa?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



Transforme escuta em decisões para as pessoas e para o negócio

Com a solução de **Engajamento** da Gupy, sua empresa acompanha clima e engajamento, identifica os temas que precisam de atenção e transforma dados em planos de ação mais claros e acompanháveis.

Saiba mais →

Alinhamento cultural



8.4

Capítulo 2

Que lugar a comunicação ocupa na rotina

Como a comunicação interna está organizada e para que ela é utilizada?

No capítulo anterior, olhamos para a experiência de quem recebe a comunicação e para o que pode acontecer quando uma mensagem não é compreendida, chega fora de hora ou não encontra correspondência no cotidiano. Agora, seguimos por outro caminho e passamos a observar como esse trabalho é organizado dentro das empresas.

A ideia é entender que papel a comunicação interna ocupa hoje, onde essa responsabilidade está localizada, para que ela é mais utilizada e quais iniciativas já fazem parte da rotina das organizações.

Esses quatro recortes ajudam a enxergar como a comunicação ganha forma no dia a dia. Em algumas empresas, existe uma área dedicada. Em outras, a responsabilidade está próxima de RH, de Comunicação Corporativa ou é compartilhada entre diferentes times. Também variam os temas que mais ocupam a comunicação e as práticas escolhidas para manter as pessoas informadas, envolver lideranças, reconhecer contribuições ou abrir espaços de escuta.

Essas diferenças fazem parte das muitas formas de organizar esse trabalho. O mais interessante, ao olhar para os próximos dados, é perceber como estrutura, uso e iniciativas aparecem combinados e o que essa combinação revela sobre o espaço que a comunicação ocupa em cada contexto.

Ao longo do capítulo, vamos acompanhar esse percurso começando pelo papel que as pessoas atribuem à comunicação interna, passando por quem assume essa responsabilidade e pelos principais usos no dia a dia, até chegar às iniciativas que colocam esse trabalho em prática.



2.1 Os diferentes papéis da comunicação interna

Hoje, qual alternativa melhor descreve o papel da comunicação interna na sua empresa?

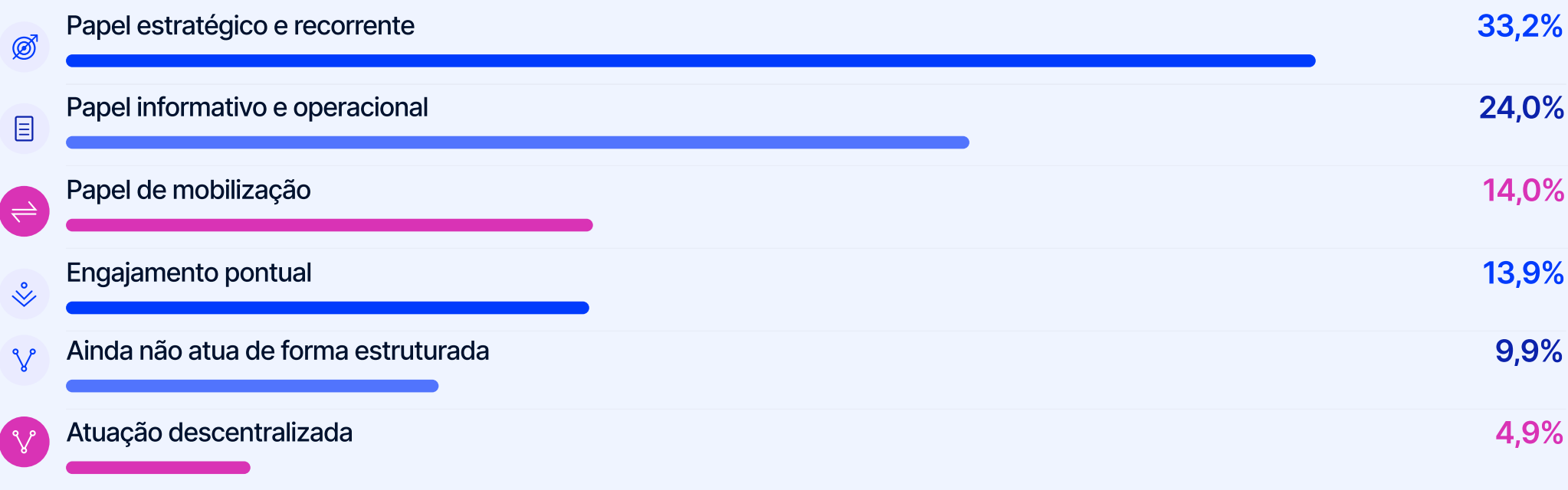


Gráfico 21 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

A atuação estratégica e recorrente é a descrição mais escolhida, por **33,2%** das pessoas participantes. Em outras palavras, cerca de três em cada dez pessoas reconhecem uma comunicação conectada aos objetivos do negócio, com metas, cadência, responsáveis e acompanhamento.

O papel informativo e operacional vem em seguida, com **24,0%**. Avisos, normas, comunicados obrigatórios e orientações do dia a dia fazem parte da vida das organizações, e não são menos importantes por serem operacionais. A questão é como esse fluxo se relaciona com os demais usos da comunicação e com o espaço disponível para contexto, troca e acompanhamento.

Mobilização para mudanças e engajamento pontual aparecem em proporções próximas, com **14,0%** e **13,9%**. Ao mesmo tempo, **9,9%** indicam que a comunicação ainda não é usada de forma estruturada como alavanca de engajamento. As respostas sugerem práticas e níveis de organização distintos, não uma única realidade para as empresas que participaram.

Alguns recortes do resultado

Em RH ou People, o engajamento pontual ganha mais espaço

Entre profissionais de **RH ou People**, o engajamento pontual aparece como a resposta mais frequente, com **28,6%**, enquanto a atuação estratégica e recorrente fica em **21,0%**. O resultado sugere uma comunicação bastante presente em campanhas e momentos específicos, mesmo entre quem atua diretamente com a agenda de pessoas.

Papel da comunicação na percepção de RH ou People

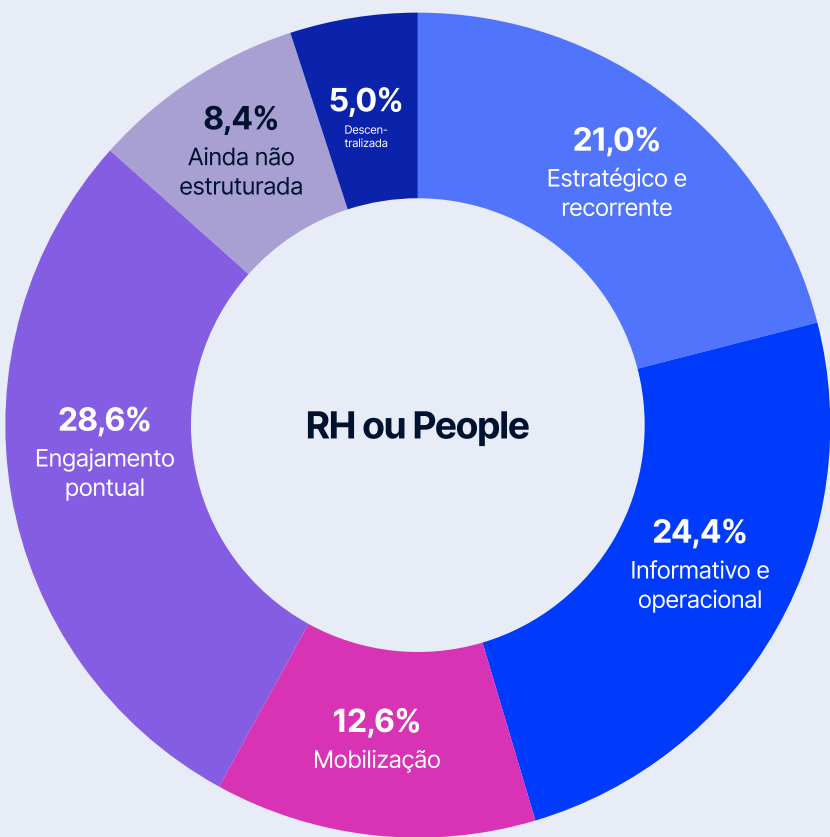


Gráfico 22 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Em Operações, o papel informativo aparece em primeiro lugar

Entre profissionais de **Operações**, avisos, normas e orientações do dia a dia ocupam mais espaço. O papel informativo e operacional chega a 33,3%, enquanto a atuação estratégica e recorrente aparece em 22,5%. Nesse recorte, a comunicação é percebida de forma mais próxima das necessidades imediatas da rotina.

Papel da comunicação na percepção de Operações

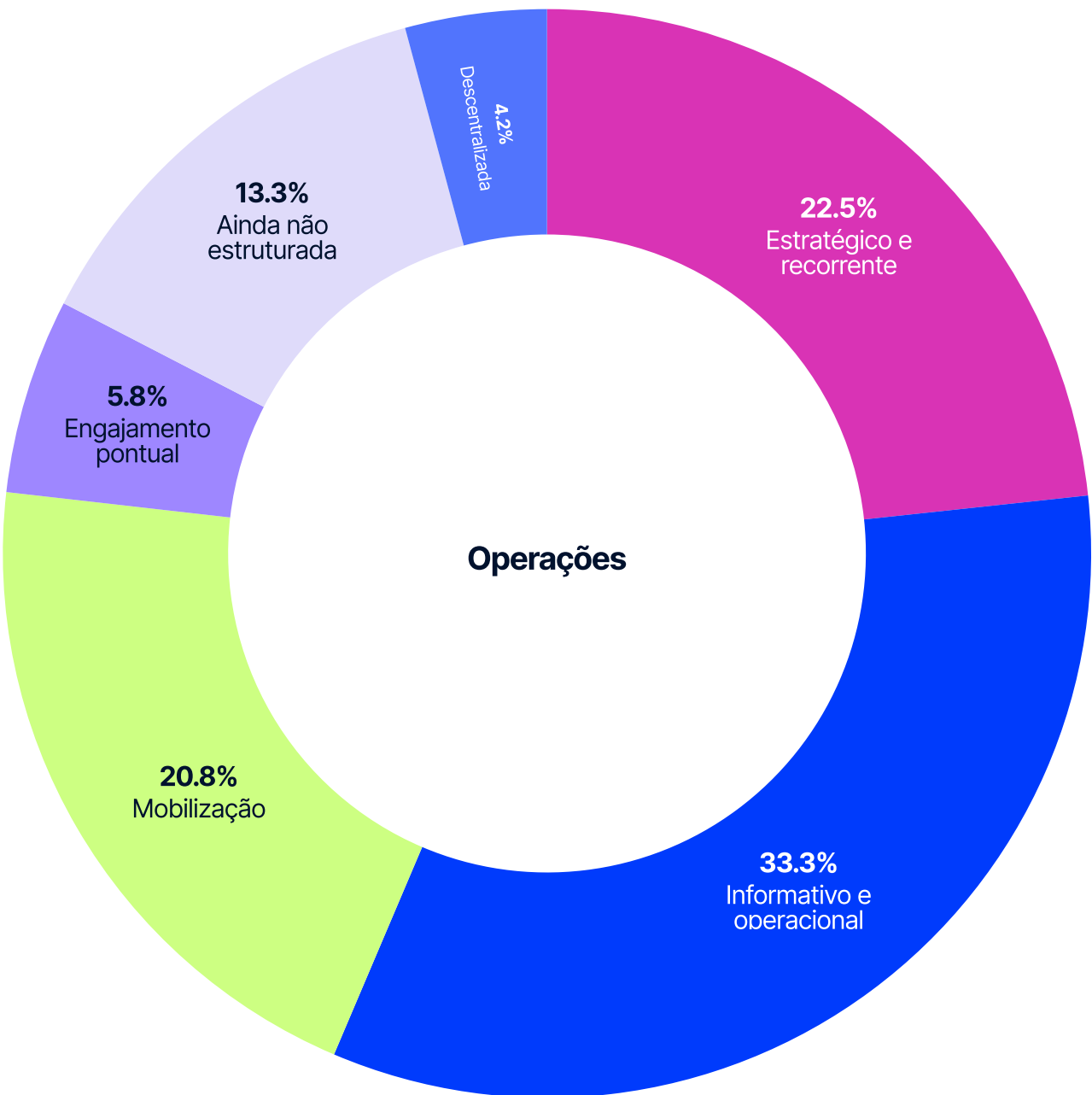


Gráfico 23 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Comercial e Vendas percebe uma comunicação mais estratégica

Em **Comercial e Vendas**, quase metade das pessoas, **47,0%**, descreve a comunicação como estratégica e recorrente. É um percentual bem acima dos **33,2% do resultado geral** e mostra que, nesse grupo, a conexão da comunicação com objetivos do negócio aparece de forma mais evidente.

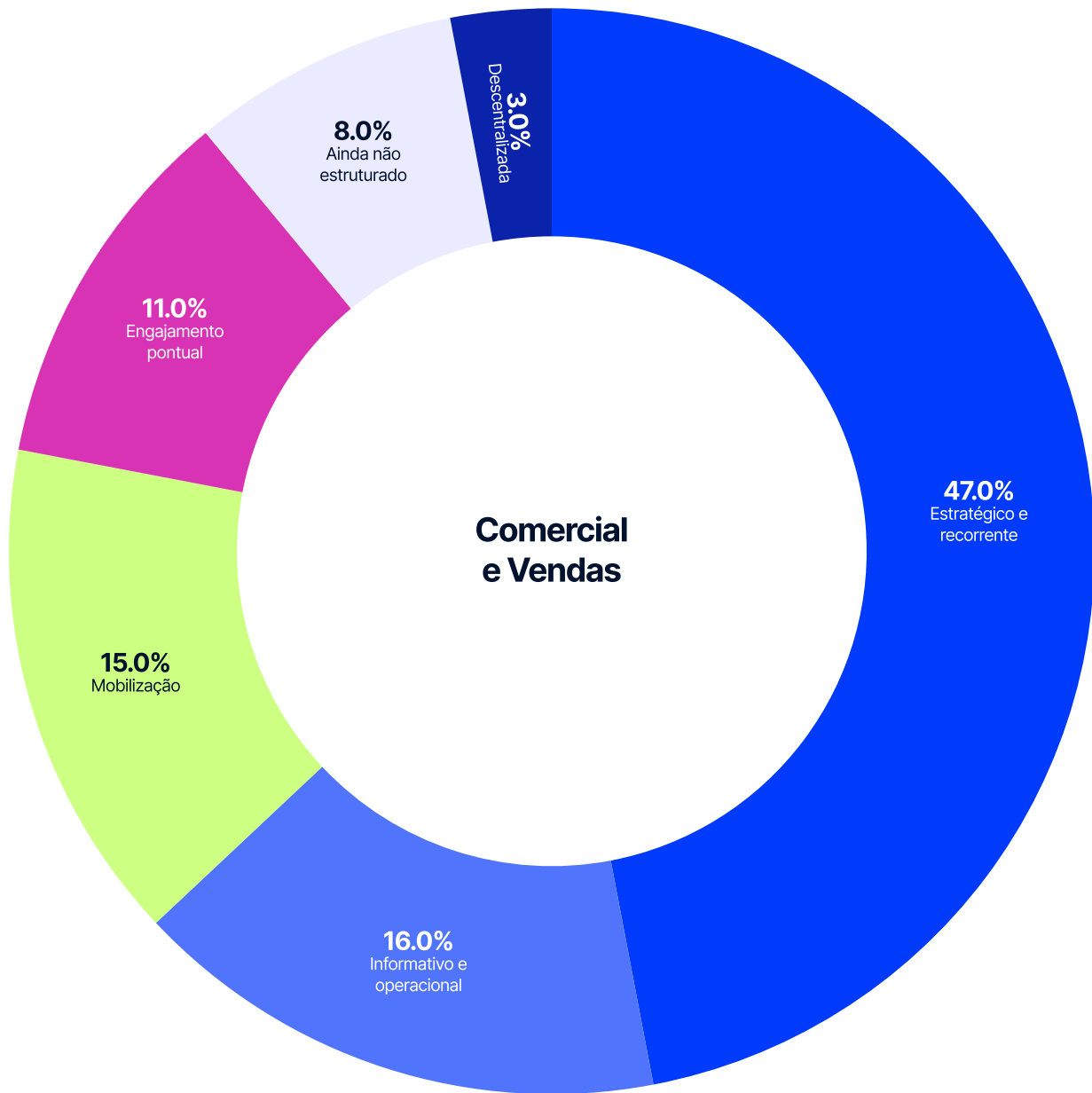


Gráfico 24 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

2.2 Quem assume essa responsabilidade?

Como a Comunicação Interna está estruturada hoje na sua empresa?

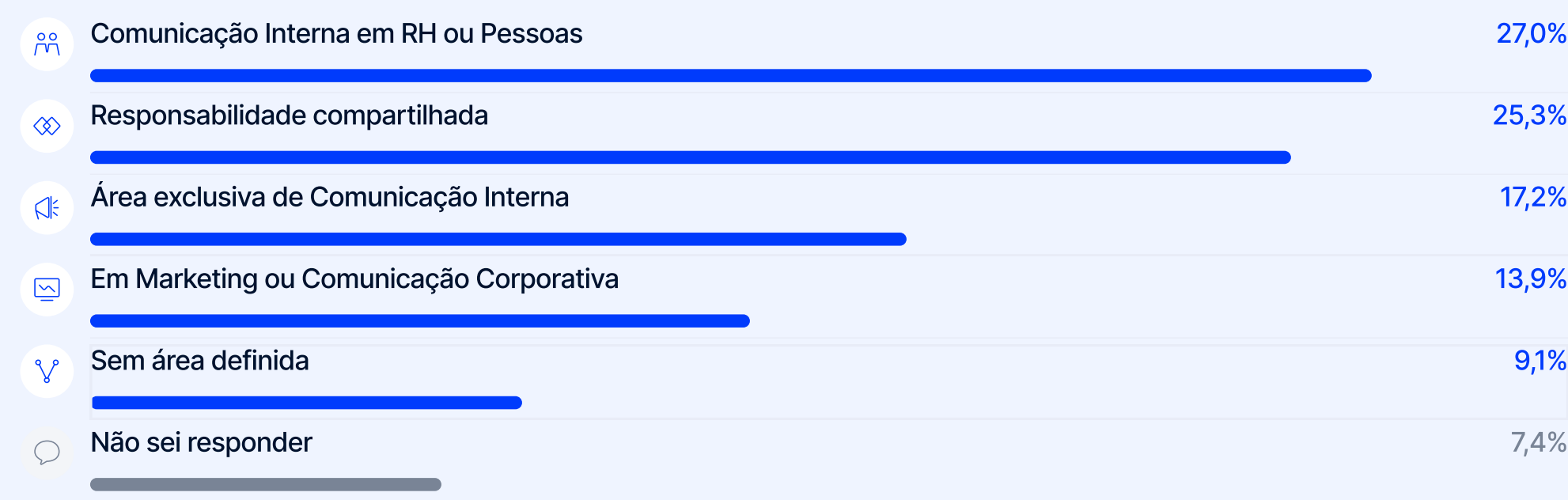


Gráfico 25 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

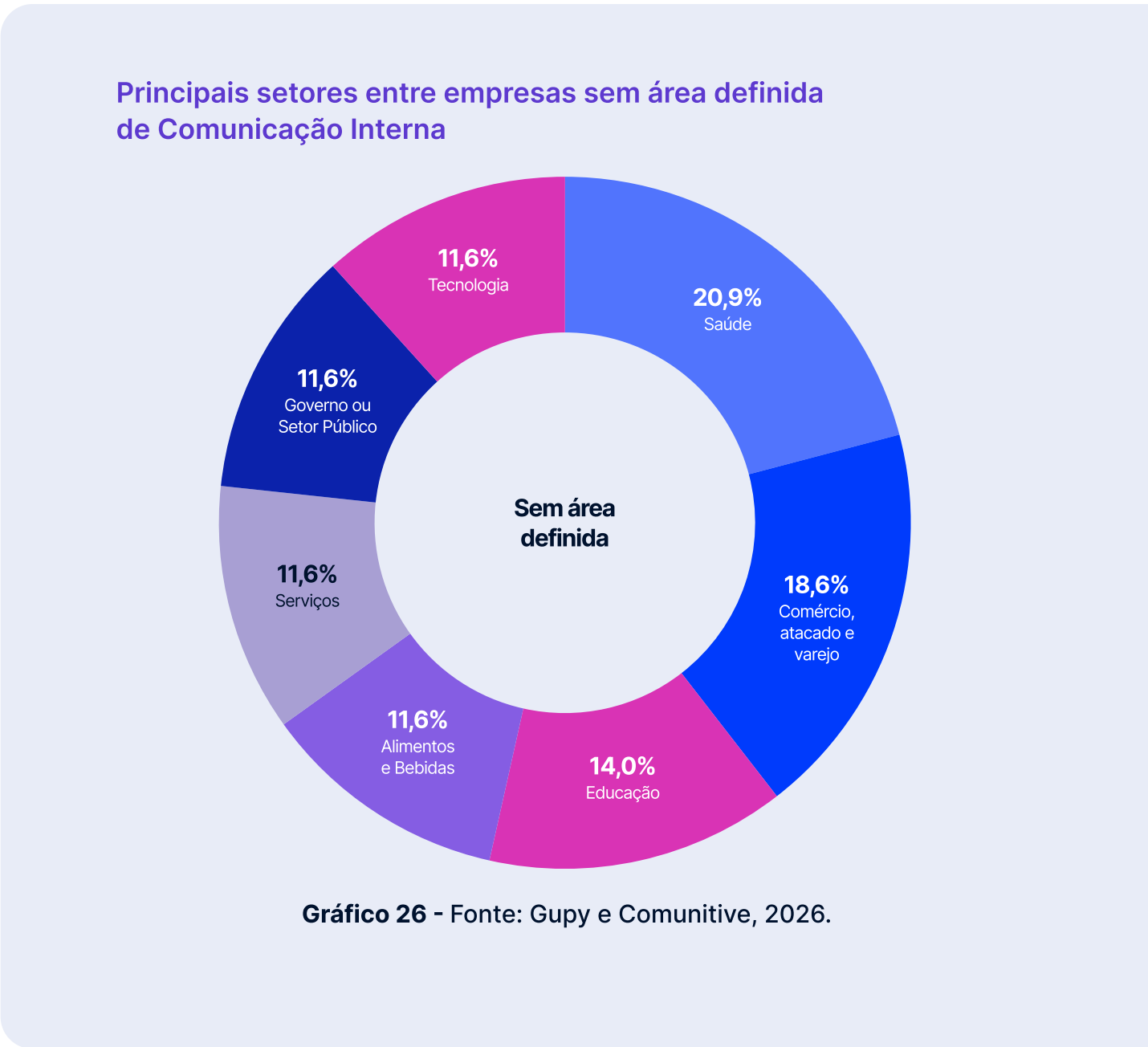


Os dados mostram que a comunicação pode ocupar posições bastante diferentes na rotina, desde uma atuação mais contínua e conectada às prioridades da empresa até uma presença mais concentrada em necessidades pontuais. Para quem está olhando para a própria organização, a questão passa a ser entender qual desses papéis ocupa mais espaço hoje e se ele acompanha o que a empresa precisa da comunicação neste momento.

Alguns recortes do resultado

Quando não há área definida na empresa, Saúde e Comércio aparecem mais

Entre as pessoas que disseram trabalhar em empresas **sem uma área definida de Comunicação Interna, Saúde e Comércio, atacado e varejo** são os setores mais presentes entre os principais segmentos desse recorte. Educação também ganha espaço, seguida por **Alimentos e Bebidas, Serviços, Governo ou Setor Público e Tecnologia**.



Sem uma área definida, a Comunicação Interna aparece menos estruturada

Entre as pessoas que disseram trabalhar em empresas sem uma área definida de Comunicação Interna, os sinais de menor estruturação são claros. 46,4% afirmam que a empresa não mede nada sobre Comunicação Interna, contra 17,2% no total da pesquisa, e 34,8% não reconhecem nenhuma iniciativa estruturada, contra 9,5% no geral.

Mais do que mostrar onde a Comunicação Interna está posicionada, o recorte indica o que a ausência de uma responsabilidade definida costuma acompanhar na prática.

Ausência de mensuração e iniciativas estruturadas - Empresas sem área definida de CI x total da pesquisa

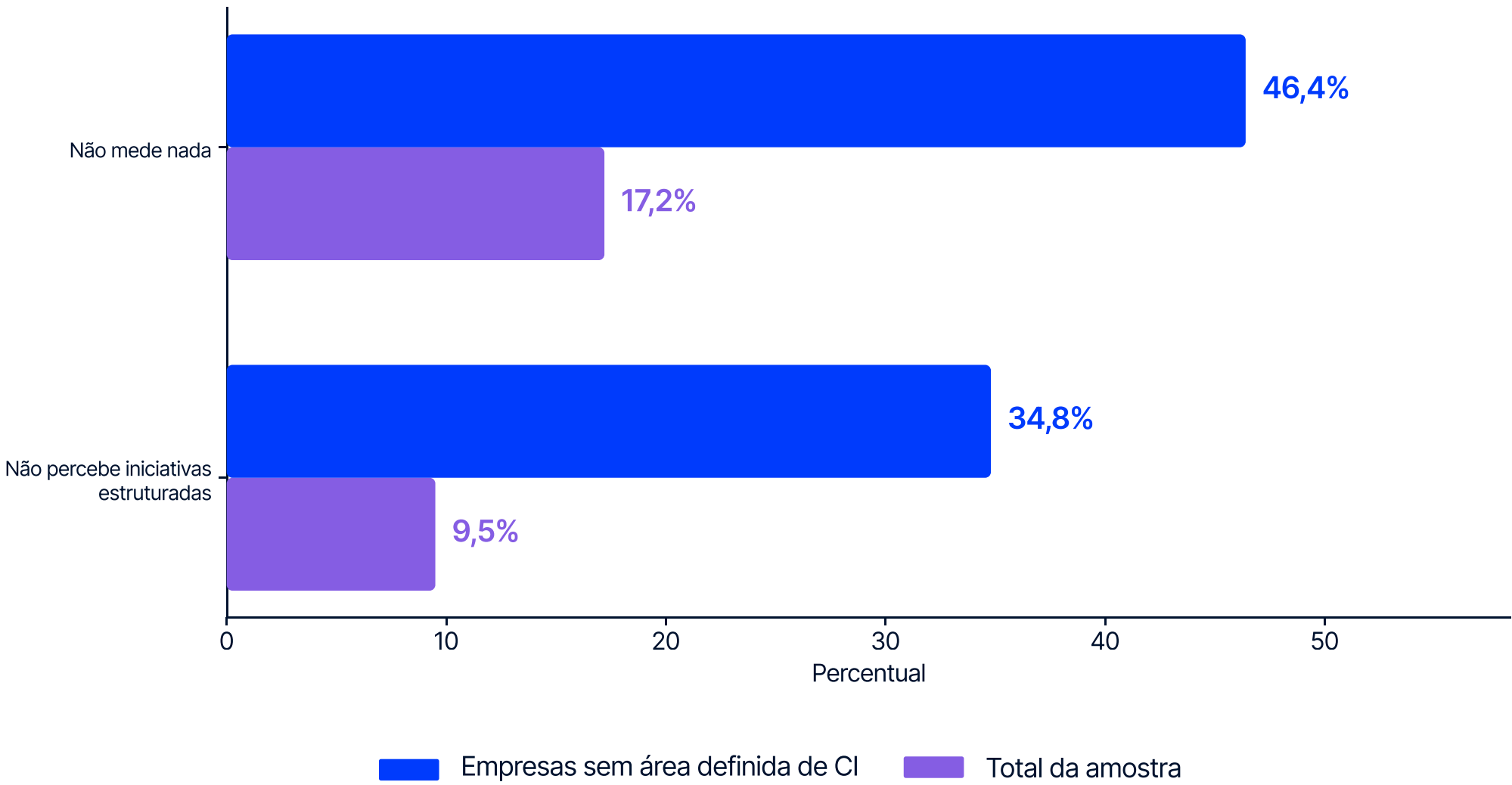


Gráfico 27 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.



Mesmo entre quem trabalha com Comunicação Interna, a área costuma estar dentro de RH

Entre profissionais que declararam atuar em Comunicação Interna, **53,2%** dizem que a comunicação está estruturada dentro de RH ou Pessoas. Apenas **17,0%** trabalham em empresas com uma área exclusiva de Comunicação Interna.

Como profissionais de Comunicação Interna enxergam a estrutura da própria área

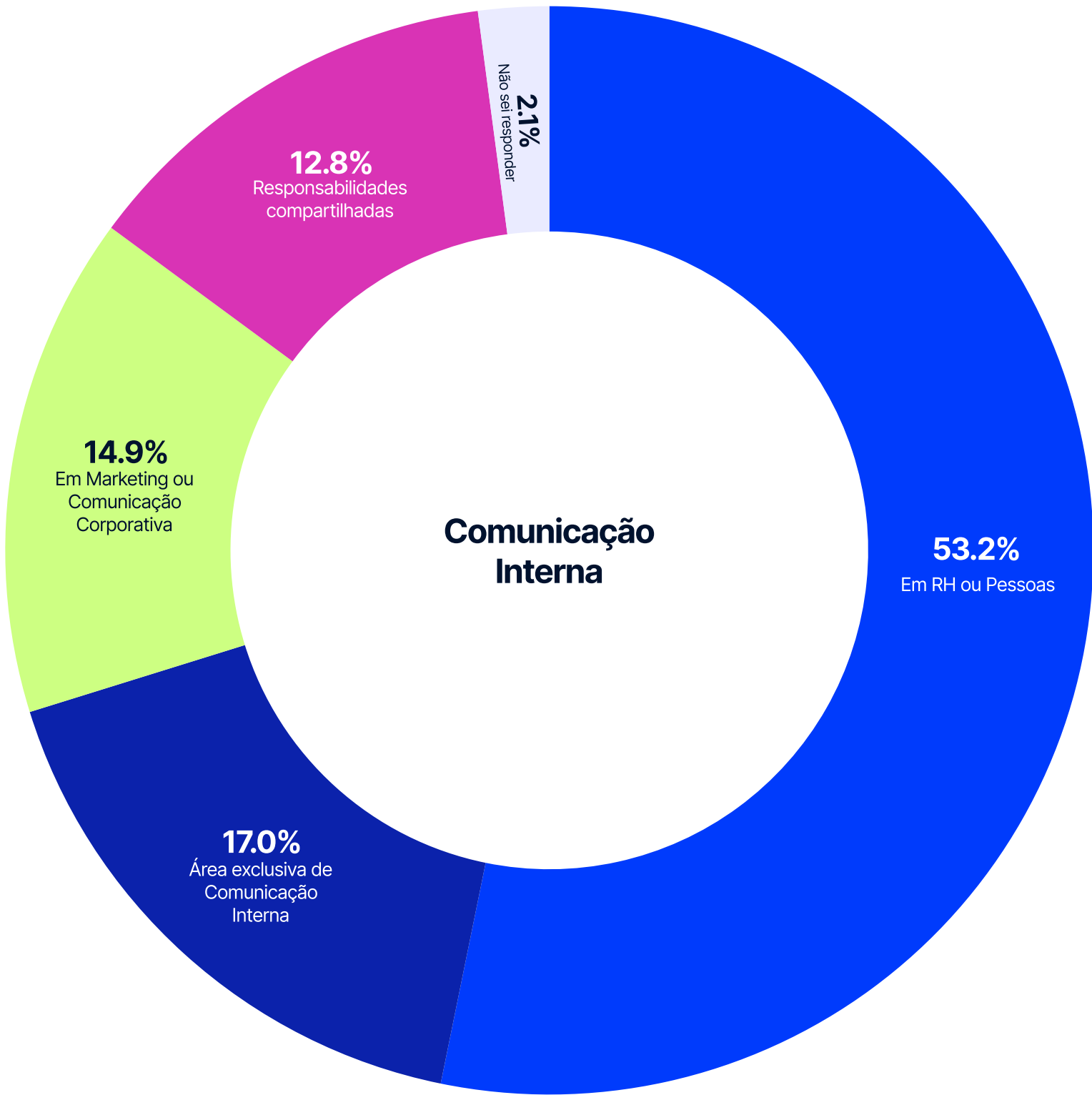


Gráfico 28 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Nas maiores empresas, a área exclusiva ganha mais espaço

Entre participantes de empresas com **mais de 10 mil pessoas**, a área exclusiva de Comunicação Interna aparece como a estrutura mais frequente, com **28,6%**, seguida pela responsabilidade compartilhada, com **25,0%**. Nesse grupo, Comunicação Interna dentro de RH ou Pessoas cai para **12,5%**, bem abaixo dos **27,0%** observados no panorama geral.

Estrutura da Comunicação Interna em empresas com mais de 10 mil pessoas

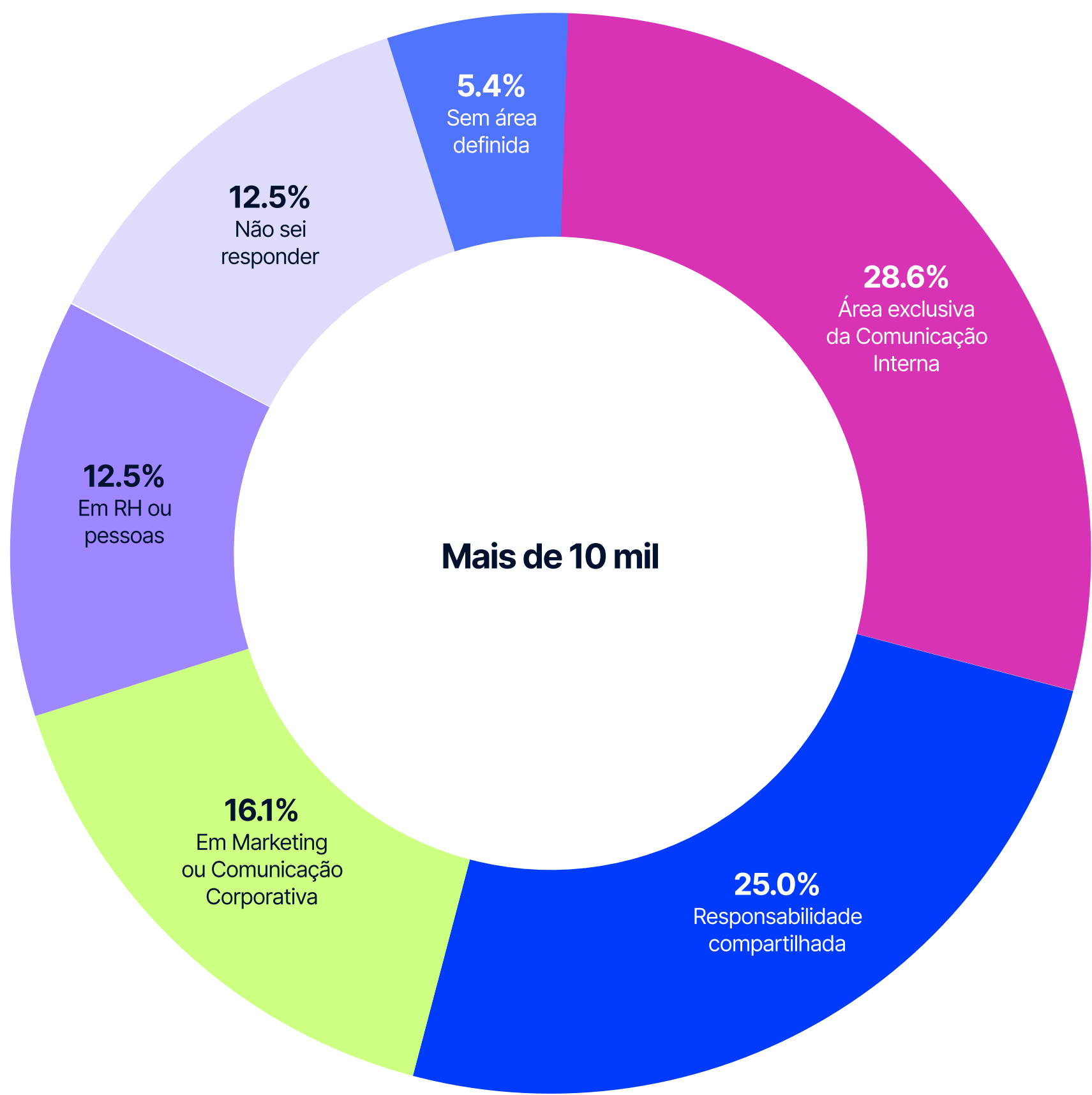


Gráfico 29 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Insight de Comunicação

Observe para onde vai a maior parte da energia do time

Revisar as demandas das últimas semanas pode ajudar a entender qual papel a comunicação está exercendo na prática. Se a maior parte do tempo foi dedicada a avisos, campanhas pontuais ou respostas a urgências, esse retrato pode ser diferente daquele que a organização gostaria de construir. Colocar essas duas perspectivas lado a lado ajuda a perceber onde existe espaço para reorganizar prioridades

2.3 O que ocupa a comunicação no dia a dia

Como a comunicação interna é mais usada hoje na sua empresa?

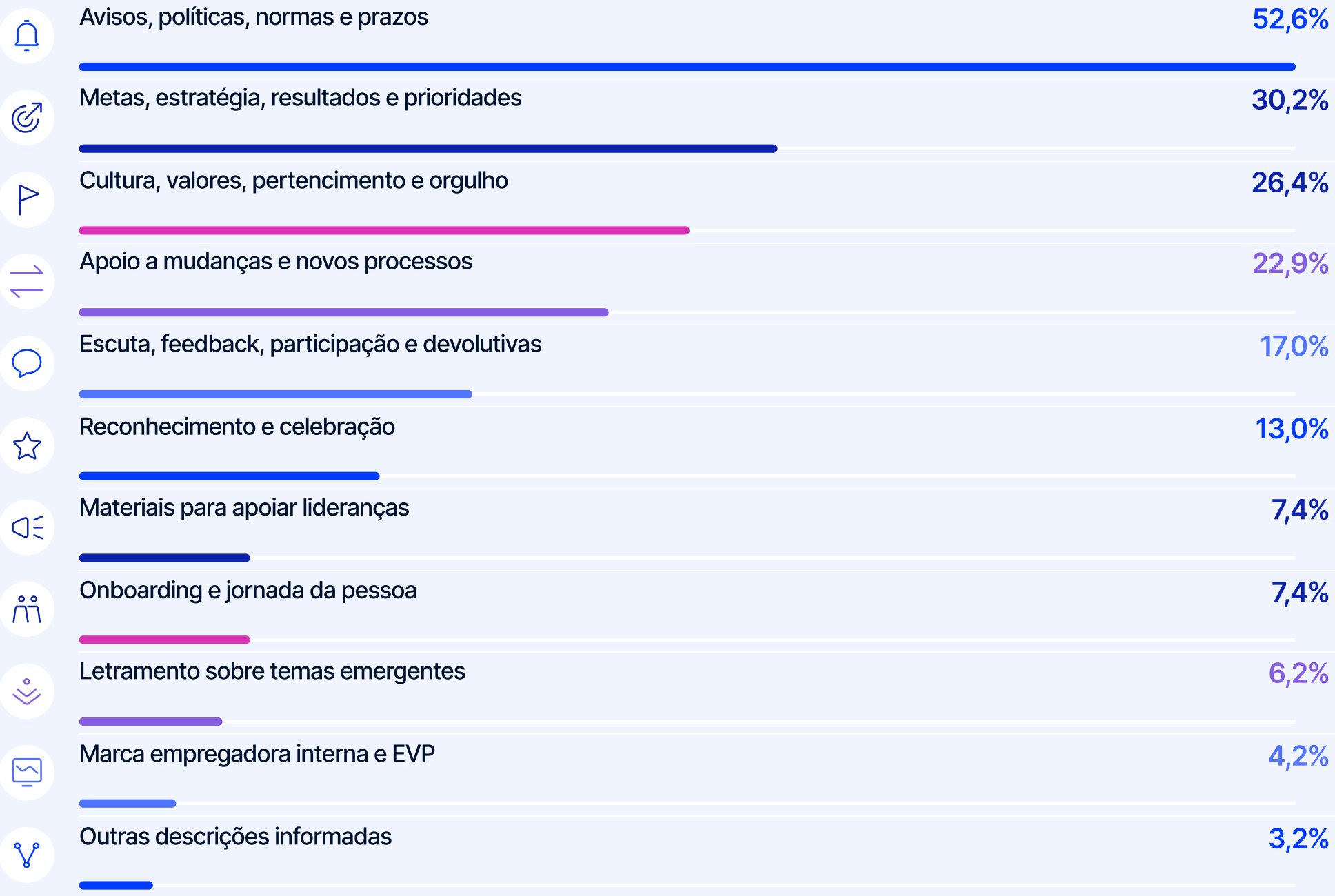


Gráfico 30 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Avisos operacionais, políticas, normas e prazos aparecem em pouco mais de **cinco em cada dez respostas** e continuam ocupando um espaço importante na rotina da comunicação interna. É uma função básica e necessária, porque boa parte do trabalho depende de orientações que ajudem as pessoas a acompanhar processos, regras e decisões.

Ao mesmo tempo, outros usos mostram que a comunicação também está presente em frentes ligadas à estratégia e à experiência de trabalhar. Metas, resultados e prioridades do negócio aparecem em **30,2%** das respostas, enquanto cultura, valores, pertencimento e orgulho chegam a **26,4%** e o apoio a mudanças organizacionais a **22,9%**.

Como cada pessoa podia selecionar até três alternativas, esses papéis podem existir ao mesmo tempo. Uma empresa pode usar a comunicação para organizar a operação e, paralelamente, apoiar mudanças, fortalecer a cultura ou aproximar as equipes das prioridades do negócio.

Há ainda usos menos frequentes que chamam atenção justamente por mostrarem outras possibilidades para a área. **Letramento e alinhamento sobre temas como diversidade, segurança, ética, sustentabilidade ou IA aparecem em cerca de 6% das respostas.** É uma presença ainda pequena, mas mostra organizações usando a comunicação também para ajudar as pessoas a compreender temas novos, sensíveis ou que exigem mudança de repertório.

Alguns recortes do resultado

RH ou People e Comercial enxergam usos quase invertidos

Entre profissionais de **RH ou People**, **75,6%** apontam avisos, políticas, normas e prazos como um dos principais usos da comunicação, enquanto apenas **18,5%** mencionam metas, estratégia, resultados e prioridades. Em **Comercial e Vendas**, acontece quase o movimento contrário, com **50,0%** mencionando estratégia e **34,0%** o uso operacional.

Operação e estratégia na percepção de RH ou People e Comercial

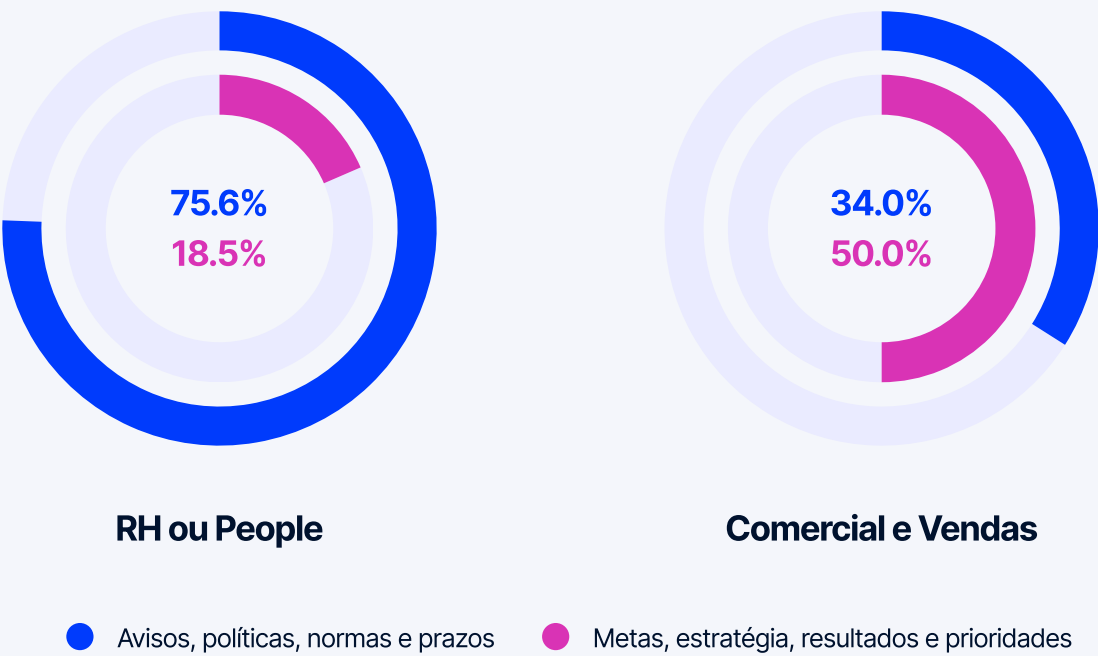


Gráfico 31 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Para quem trabalha com Comunicação Interna, Cultura ocupa muito mais espaço

Entre profissionais da própria Comunicação Interna, pouco mais de **uma em cada duas pessoas aponta campanhas de cultura, valores, pertencimento e orgulho entre os principais usos da área**. Em RH ou People, a proporção também é alta, chegando a quase cinco em cada dez pessoas.

Já em Operações, essa percepção aparece com bem menos frequência, em cerca de uma em cada seis respostas. No resultado geral da pesquisa, a alternativa foi escolhida por pouco mais de uma em cada quatro pessoas.

Cultura e valores como uso da Comunicação, por área de atuação

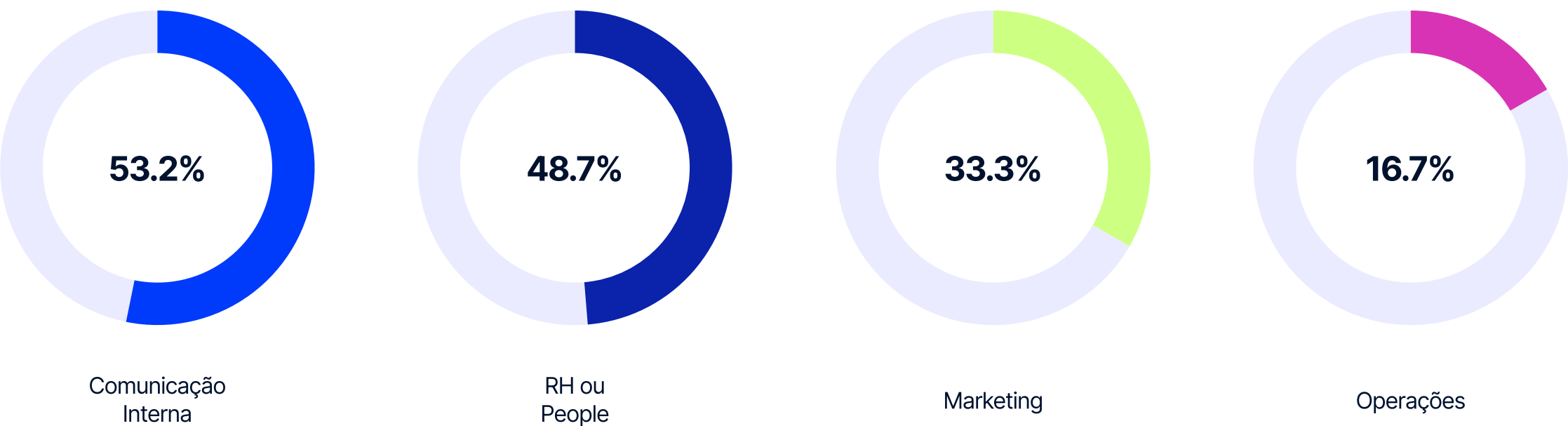


Gráfico 32 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

No remoto e no híbrido, onboarding aparece quase três vezes mais

Onboarding e jornada da pessoa colaboradora aparecem em **15,8% das respostas de empresas remotas** e em **15,2% das híbridas**. Entre empresas presenciais, esse uso é citado por 5,4% das pessoas, uma diferença de quase três vezes.

Esse recorte sugere que, quando as equipes não compartilham o mesmo espaço todos os dias, a comunicação interna tende a participar mais da organização da chegada e da integração das pessoas. Nesses contextos, informações sobre cultura, processos, referências, canais e relações de trabalho precisam encontrar outros caminhos para chegar a quem está começando.

Onboarding como uso da Comunicação, por modelo de trabalho

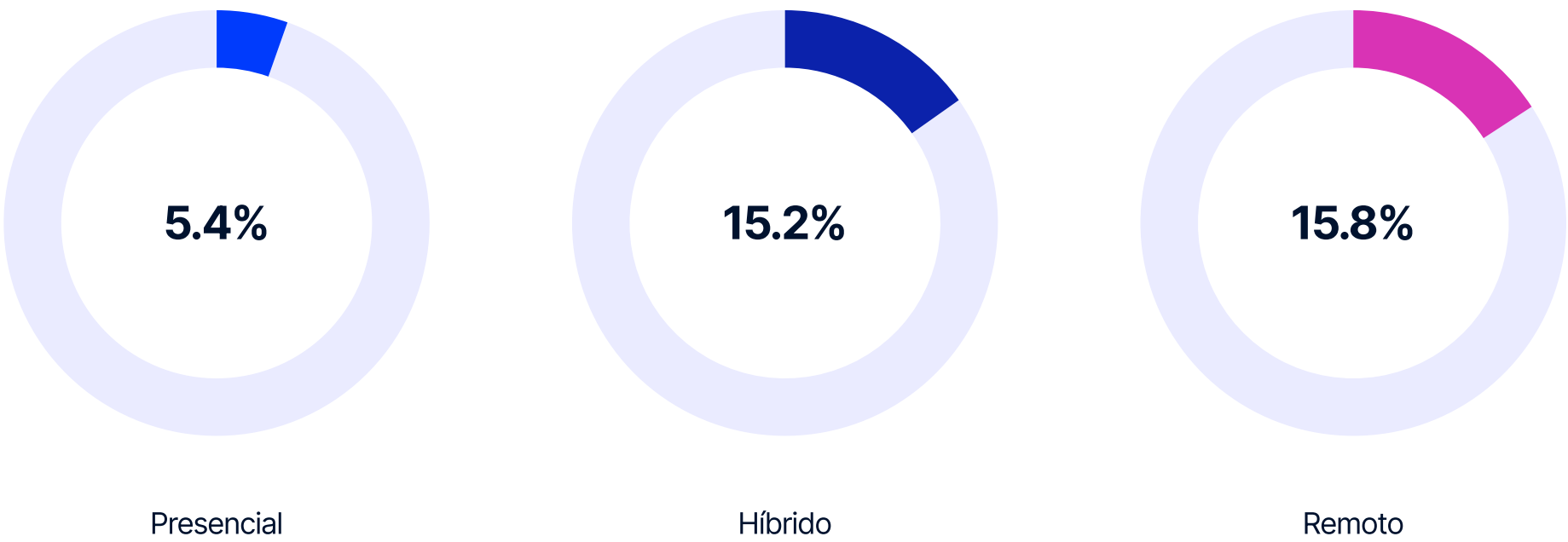


Gráfico 33 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Quando não existe uma área definida, cultura quase desaparece entre os usos

Nas empresas em que não existe uma área definida de Comunicação Interna, **apenas 4,3% mencionam cultura, valores, pertencimento e orgulho** entre os principais usos. Quando a Comunicação Interna está em RH ou Pessoas, esse percentual chega a **42,2%**. Em áreas exclusivas de Comunicação Interna, fica em **27,7%**.

Cultura como uso da comunicação, por estrutura da área

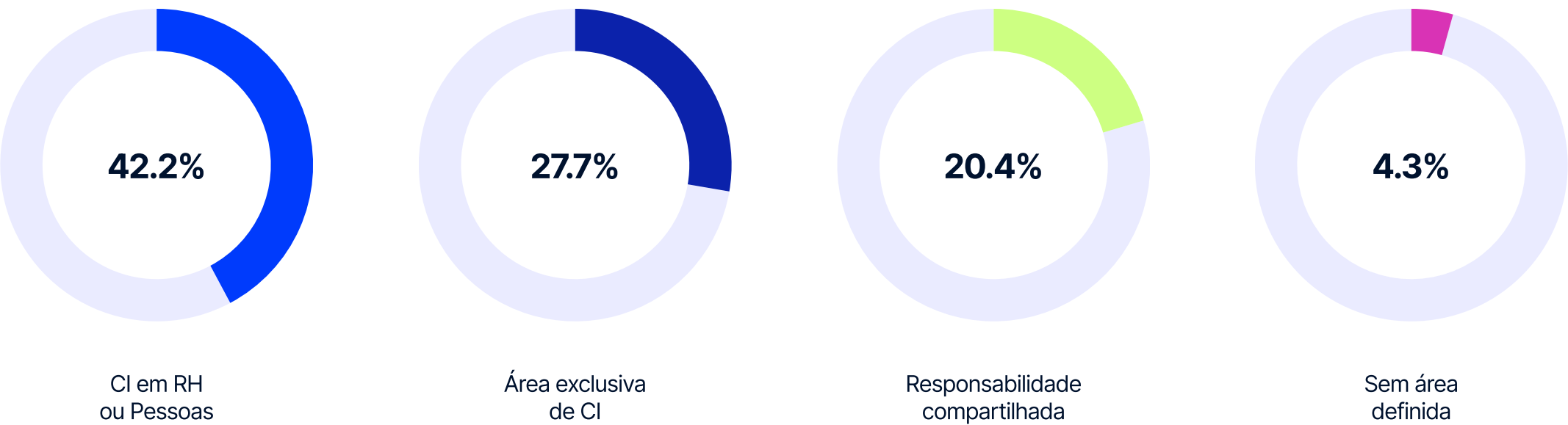


Gráfico 34 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

2.4 Quando a intenção vira iniciativa

Quais são as principais iniciativas de comunicação interna que sua empresa pratica hoje?

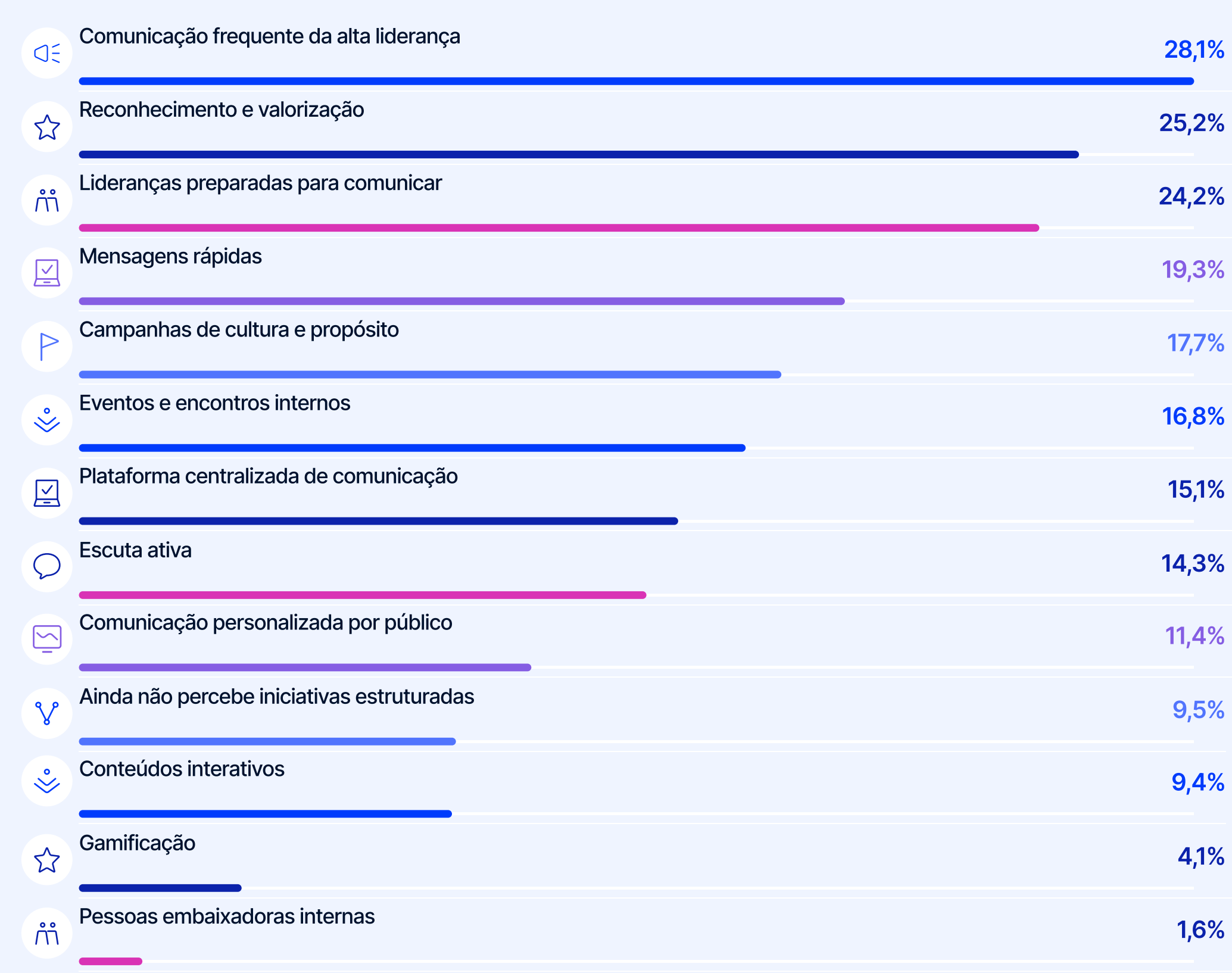


Gráfico 35 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

As iniciativas mais citadas têm algo em comum: elas dependem menos de um canal específico e mais da forma como as pessoas participam da comunicação no dia a dia. A comunicação frequente da alta liderança aparece em **28,1%** das respostas, reconhecimento e valorização em **25,2%** e o preparo das lideranças para conversar com suas equipes em **24,2%**.

Esse conjunto reforça o papel das lideranças como parte da comunicação, não apenas como quem repassa uma mensagem, mas como quem ajuda a dar sentido às decisões, reconhecer contribuições e manter a conversa próxima da rotina das equipes.

Também chama atenção que **9,5% das pessoas não reconhecem iniciativas estruturadas** entre as alternativas apresentadas. Para essas pessoas, a comunicação pode até acontecer no cotidiano, mas ainda não aparece como um conjunto de práticas facilmente identificável.

Alguns recortes do resultado

Plataformas centralizadas aparecem mais nas empresas maiores

Quando reunimos as faixas de porte em três grupos, a presença de uma plataforma centralizada passa de **7,3% nas empresas com até 50 pessoas** para **16,4% entre 51 e 1.000** e chega a **22,8% nas organizações com mais de 1.000 pessoas**. O recorte mostra que esse tipo de estrutura aparece com mais frequência conforme entramos em organizações mais robustas.

Adoção de plataforma centralizada de comunicação, por porte da empresa

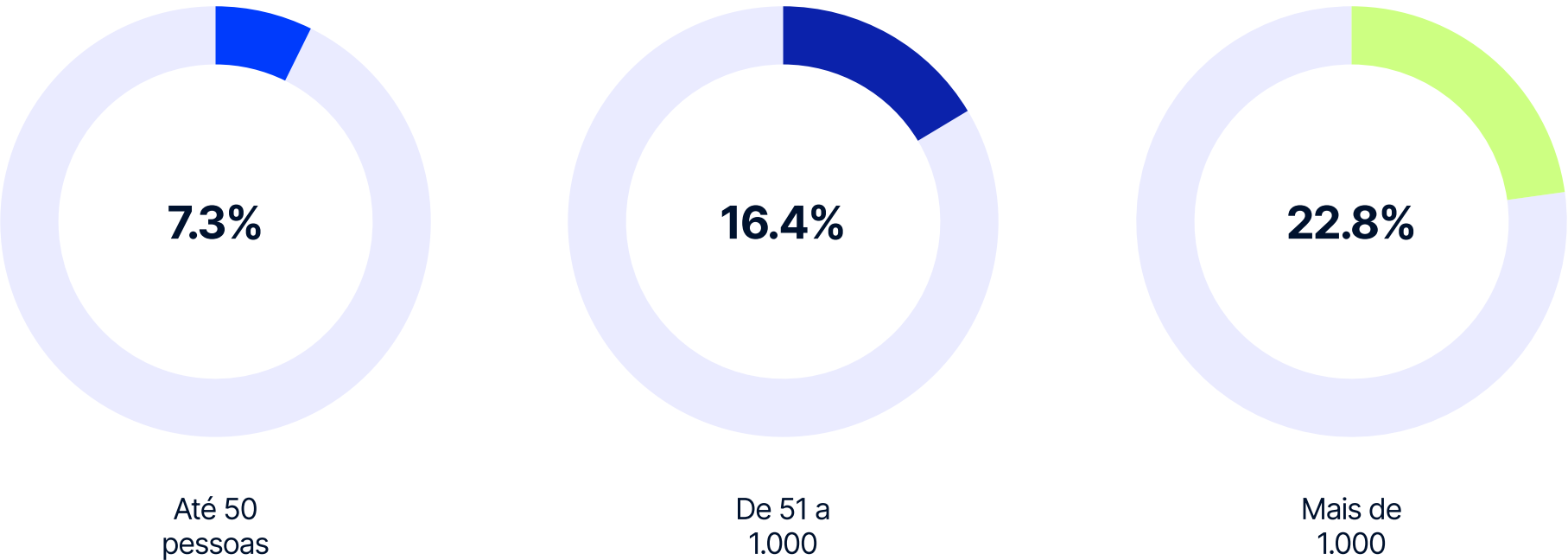


Gráfico 36 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

No remoto, a escuta ativa aparece com mais frequência

Entre empresas remotas, **28,1%** das pessoas apontam práticas de escuta ativa, o equivalente a pouco mais de uma em cada quatro respostas. No presencial e no híbrido, essa proporção fica próxima de **13%**. O dado chama atenção para o espaço que pesquisas, enquetes e feedbacks ocupam quando a rotina acontece a distância.

Escuta ativa, por modelo de trabalho

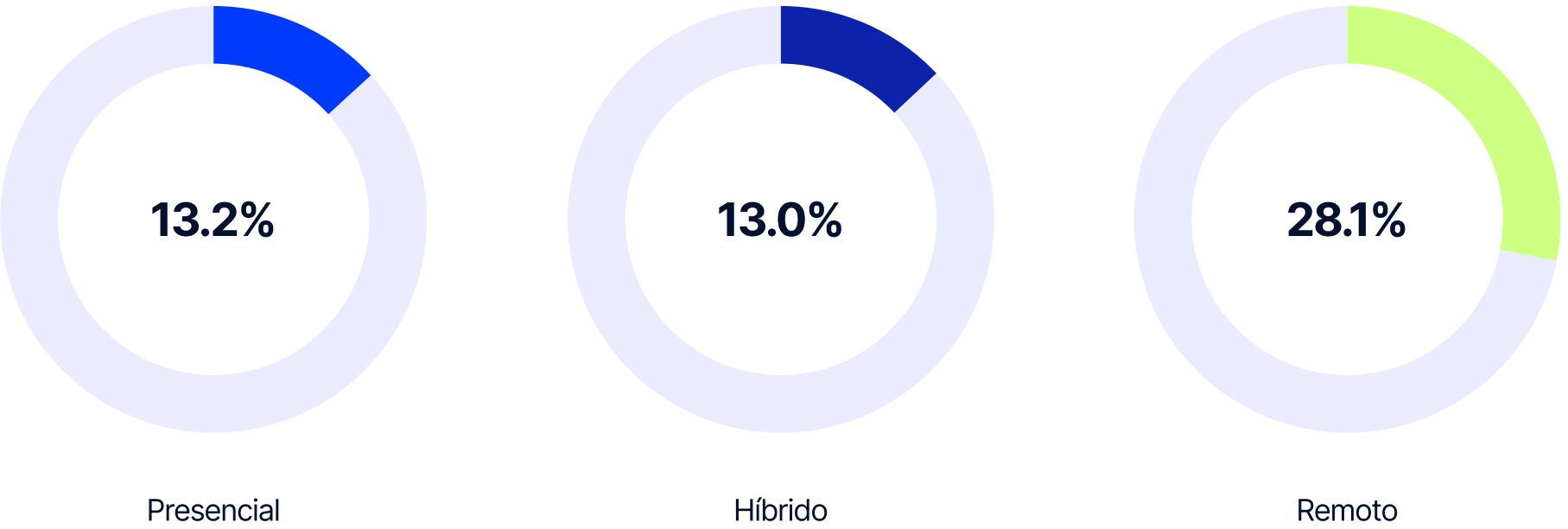


Gráfico 37 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Marketing concentra mais iniciativas interativas e de gamificação

Entre profissionais de Marketing, quase **três em cada dez** apontam conteúdos interativos e **uma em cada quatro pessoas** menciona gamificação. Nas demais áreas analisadas, essas duas iniciativas aparecem com menos frequência, especialmente em Operações.

Conteúdos interativos e gamificação, por área de atuação

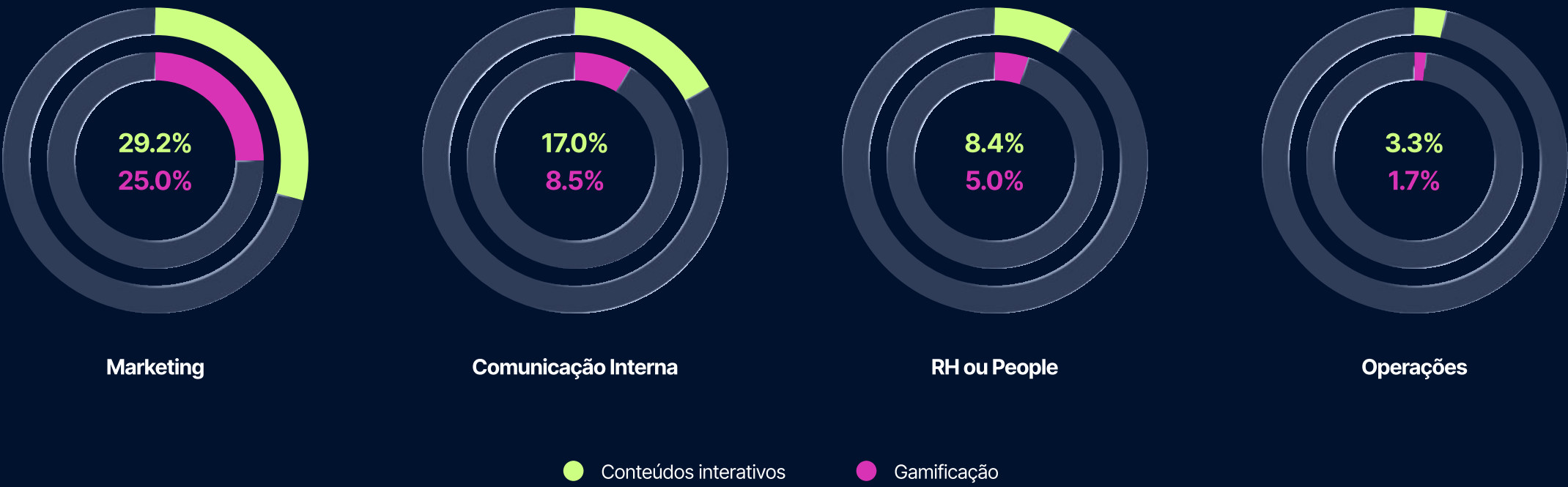


Gráfico 38 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Especialistas percebem mais comunicação personalizada por público

Entre especialistas e profissionais de consultoria interna, **27,5%** apontam a comunicação personalizada por público entre as iniciativas praticadas. É **quase três em cada dez pessoas e mais que o dobro do percentual encontrado entre coordenação e supervisão**. Entre funções de assistência e apoio, a proporção fica abaixo de uma em cada dez.

Comunicação personalizada, por nível de atuação

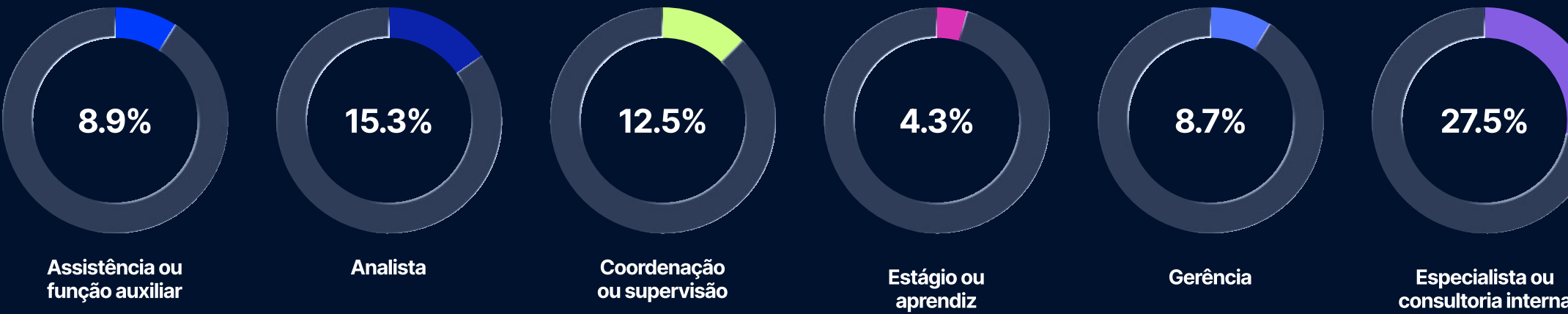


Gráfico 39 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Reconhecimento aparece com mais frequência em ambientes de comunicação mais estruturados

Reconhecimento e valorização são citados como iniciativa por cerca de uma em cada quatro pessoas (25,2%). Entre elas, 27,9% percebem distância moderada ou grande entre marca empregadora e experiência, contra 38,1% entre quem não cita reconhecimento. A diferença na mensuração é ainda maior: apenas 5,8% dizem que a empresa não mede nada sobre Comunicação Interna, contra 21,1% entre quem não identifica reconhecimento como iniciativa.

Os dados não permitem dizer que o reconhecimento reduz essa distância, mas mostram que ele convive com mais frequência com práticas de acompanhamento e com uma experiência percebida como mais coerente.

Marca empregadora e mensuração, com e sem iniciativas de reconhecimento

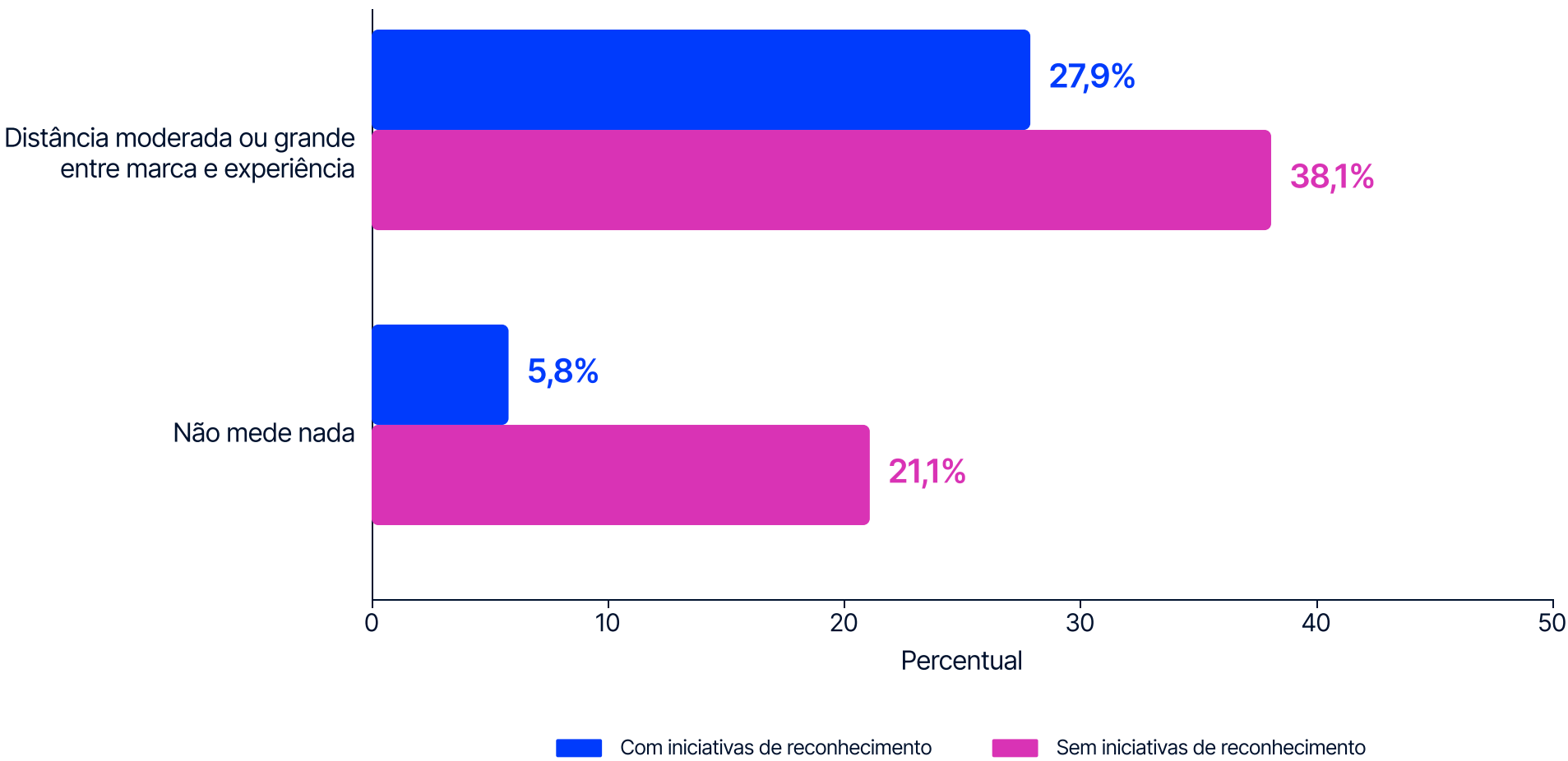


Gráfico 40 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Insight de Comunicação

Nem toda iniciativa precisa começar por uma nova ferramenta

O gráfico mostrou que algumas das práticas mais presentes **passam pela atuação das pessoas**. Por isso, antes de buscar um novo canal ou formato, pode ser interessante observar se lideranças, equipes e áreas responsáveis têm condições de sustentar as conversas que a organização precisa ter. Uma plataforma, como a Comunitive, **pode ajudar a dar escala, consistência e continuidade a essas práticas**, centralizando a comunicação, estimulando reconhecimento e participação e permitindo acompanhar com mais clareza o impacto das ações.



Leve feedback, desenvolvimento e performance para a rotina

Com a solução de **Performance** da Gupy, lideranças e RH podem acompanhar avaliações, fortalecer uma cultura de feedback e transformar resultados em conversas e planos de desenvolvimento mais consistentes.

Saiba mais →

Gerar Devolutiva com IA

Metas Laura 2026

Tempo de atendimento >



Reposição >



Estratégia e operação precisam caber na mesma rotina

Quando colocamos os quatro gráficos lado a lado, aparece um retrato mais completo do lugar que a comunicação ocupa nas empresas. Parte das pessoas descreve uma atuação estratégica e recorrente, mas os usos mais presentes ainda passam por avisos, normas, prazos e orientações do dia a dia. Ao mesmo tempo, iniciativas ligadas à liderança, reconhecimento, escuta e cultura mostram que muitas organizações já trabalham a comunicação para além da transmissão de informações.

Esses movimentos não são contraditórios. A comunicação precisa dar conta do funcionamento cotidiano e também ajudar as pessoas a compreender prioridades, mudanças e decisões mais amplas. O ponto está em como esses usos convivem e em quanto espaço cada um consegue ocupar na rotina.

Quando a urgência toma quase todo o tempo, temas importantes podem aparecer apenas de forma pontual. Quando a comunicação se distancia demais das necessidades operacionais, por outro lado, corre o risco de perder conexão com aquilo que as pessoas precisam para trabalhar. Equilibrar essas dimensões passa menos por escolher entre uma e outra e mais por organizar o processo de forma que ambas tenham continuidade.

É nesse ponto que o framework a seguir pode ajudar. Ele não representa uma estrutura ideal de área nem um modelo único de governança. É uma forma simples de olhar para o caminho que uma comunicação percorre, desde o momento em que um tema precisa ser comunicado até o que acontece depois que a mensagem chega às pessoas.



Pautar

envolve definir o que precisa ser comunicado, por que aquilo merece atenção naquele momento e qual a ação esperada após o colaborador receber a mensagem

Contextualizar

significa organizar as informações para que as pessoas entendam objetivos, impactos e limites.

Distribuir

passa por escolher como a mensagem chega aos diferentes públicos.

Escutar

abre espaço para dúvidas, percepções e sinais que aparecem depois do envio.

Acompanhar

permite entender o que funcionou, o que precisou ser retomado e o que pode ser ajustado numa próxima comunicação.

Essas responsabilidades podem estar concentradas em uma área ou distribuídas entre RH, Comunicação Interna, lideranças e outras equipes. O mais importante é que exista clareza sobre quem participa de cada etapa e que o processo não termine simplesmente quando a mensagem é enviada.

Os dados deste capítulo mostram justamente essa diversidade de arranjos, usos e iniciativas. A comunicação aparece ligada à estratégia em parte das organizações, mas também segue muito presente na operação cotidiana. Em alguns contextos, existe uma área dedicada. Em outros, a responsabilidade é compartilhada. E, na prática, esse trabalho se materializa tanto em comunicados quanto em conversas de liderança, reconhecimento, escuta, campanhas, encontros e outras iniciativas.

Insight de Comunicação

Olhe para o caminho completo da mensagem

Escolha uma comunicação recente e tente acompanhar o percurso inteiro. Quem definiu o que precisava ser dito, quem ajudou a contextualizar, como a mensagem chegou aos diferentes públicos, quais dúvidas apareceram e o que aconteceu depois. Esse exercício pode mostrar em qual etapa o processo costuma funcionar bem e onde ele ainda depende demais de improviso ou de uma única pessoa.



No próximo capítulo, vamos acompanhar outra parte dessa experiência e observar como a comunicação chega aos diferentes públicos, quais canais participam desse caminho e onde surgem barreiras de acesso e entendimento.

Capítulo 3

Como a mensagem chega às pessoas

Entre quem comunica, os caminhos escolhidos e as condições de acesso

No capítulo anterior, olhamos para o lugar que a comunicação ocupa dentro das organizações, quem assume essa responsabilidade, quais temas fazem parte da rotina e que iniciativas já estão acontecendo. Agora, seguimos o percurso da mensagem e nos aproximamos de outra parte desse trabalho, a forma como ela chega às pessoas.

Entre uma decisão e quem precisa compreendê-la, existem diferentes pontos de contato. Uma liderança pode ajudar a relacionar uma orientação com a rotina da equipe. A alta liderança pode criar momentos recorrentes para compartilhar decisões e resultados. Canais como e-mail, redes sociais corporativas, intranets, aplicativos de mensagens, reuniões e recursos presenciais ajudam a informação a circular. Ainda assim, nem todas as pessoas vivem as mesmas condições de acesso ou acompanham esses caminhos da mesma maneira.

É por isso que pensar em alcance envolve mais do que escolher um canal. Uma pessoa que trabalha todos os dias diante do computador vive uma relação com a comunicação diferente de quem está em uma loja, em uma fábrica,

em campo ou atendendo clientes. Também muda a experiência de quem depende da liderança para receber determinadas informações ou precisa acompanhar as mensagens entre outras atividades da rotina.

Neste capítulo, vamos olhar para esse percurso por quatro ângulos. Primeiro, veremos como as pessoas avaliam o preparo das lideranças para comunicar mensagens importantes. Depois, vamos observar com que frequência a alta liderança conversa de forma transparente com toda a empresa. Na sequência, vamos conhecer os canais utilizados hoje pelas organizações e, por fim, identificar quais públicos ainda são percebidos como mais difíceis de alcançar.

Ao aproximar esses resultados, conseguimos observar não apenas por onde a comunicação circula, mas também quem ajuda a fazê-la chegar e onde esse caminho pode encontrar mais obstáculos. Para quem trabalha com RH e Comunicação Interna, essa leitura pode ajudar a pensar se os caminhos escolhidos acompanham de fato as diferentes rotinas existentes dentro da organização.



3.1 Lideranças preparadas para dar contexto

Você acredita que as lideranças da sua empresa estão preparadas para comunicar mensagens importantes com clareza e contexto?

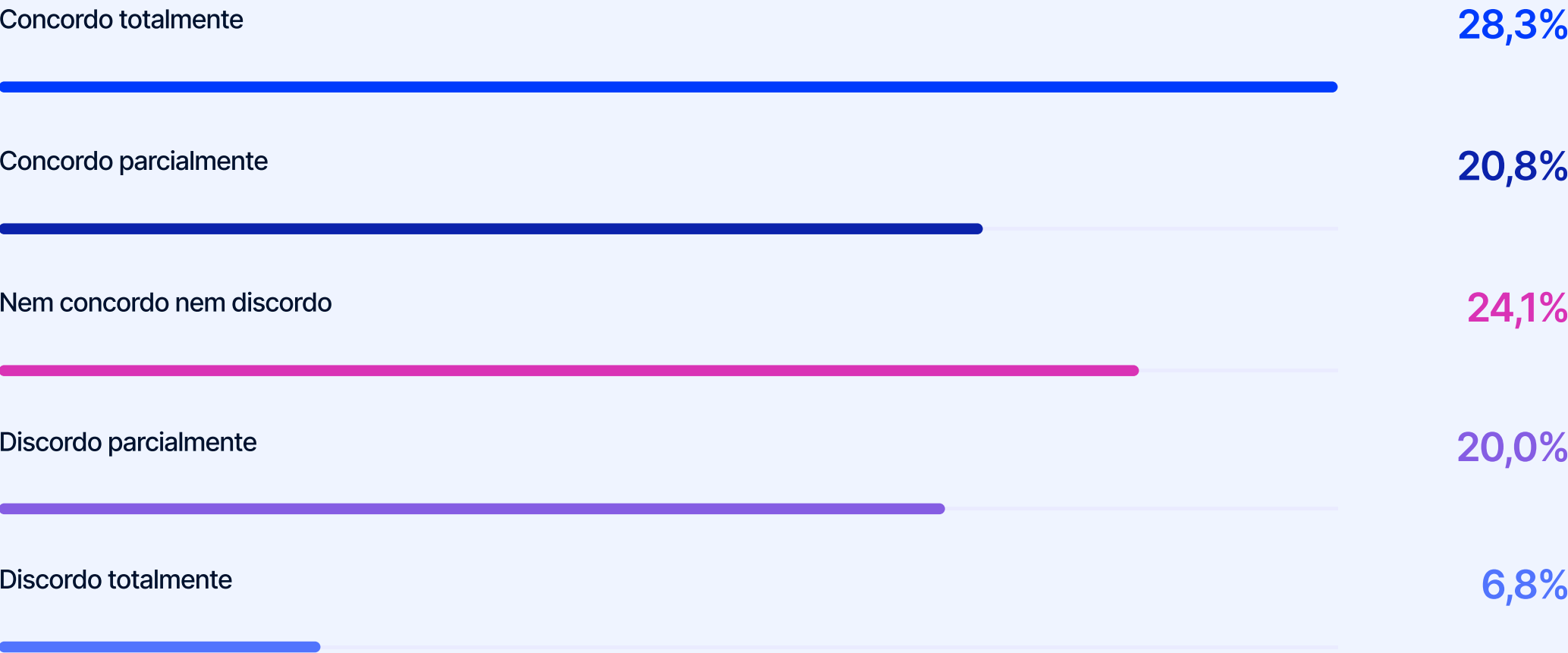


Gráfico 41 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Quase metade das pessoas participantes, **49,1%**, concorda total ou parcialmente que as lideranças da empresa estão preparadas para comunicar mensagens importantes com clareza e contexto. Dentro desse grupo, **28,3%** concordam totalmente, o que mostra uma percepção positiva mais consolidada, enquanto **20,8%** reconhecem que as lideranças conseguem comunicar os temas principais, mas ainda precisam de mais apoio, materiais ou rituais para fazer isso com consistência.

Ao mesmo tempo, o resultado também mostra que esse preparo ainda não é percebido de forma homogênea. **24,1%** ficam em uma posição intermediária, dizendo que isso depende muito do tema, do momento, do líder ou da área. Já **26,8%** discordam total ou parcialmente, o que indica que, para uma parcela relevante das pessoas, ainda existem falhas de contexto, atraso ou inconsistência quando as mensagens passam pelas lideranças. Esse recorte sugere que o papel da liderança na comunicação já é reconhecido, mas ainda pede sustentação mais uniforme para que a mensagem chegue com mais clareza no dia a dia.



Alguns recortes do resultado

Quem trabalha mais perto da comunicação é mais crítico

Entre profissionais de **Comunicação Interna**, **25,5% concordam total ou parcialmente que as lideranças estão preparadas** para comunicar mensagens importantes com clareza e contexto. Em **RH ou People**, são **34,5%**, enquanto **Operações** e **Comercial e Vendas** chegam a **58,3%** e **61,0%**, respectivamente.

Percepção positiva sobre o preparo das lideranças, por área de atuação

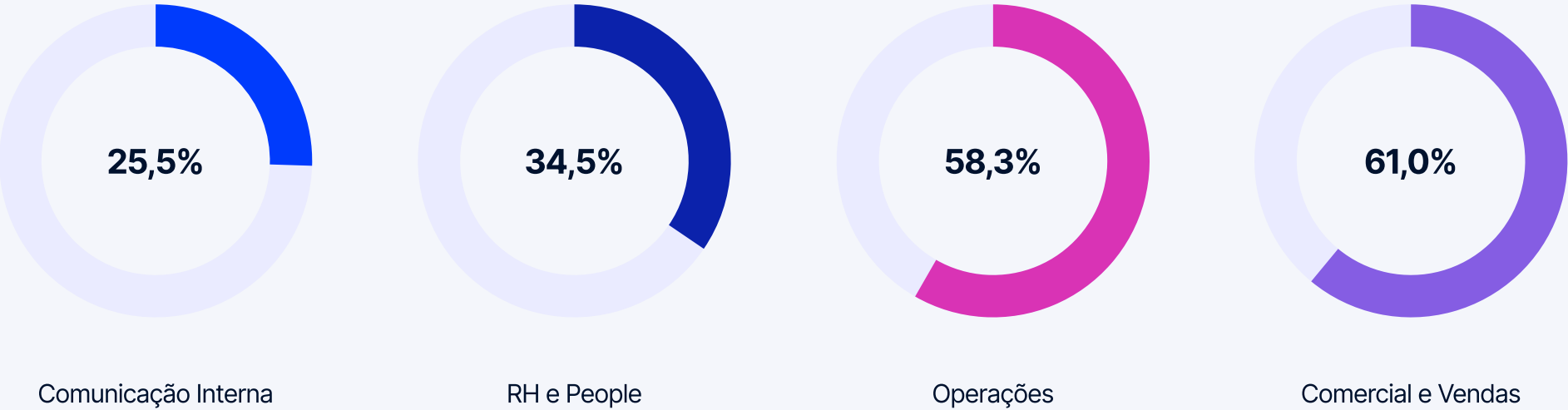


Gráfico 42 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Analistas destoam na percepção sobre o preparo das lideranças

Só **29,5% dos analistas concordam total ou parcialmente que as lideranças estão preparadas** para comunicar com clareza e contexto. É o menor percentual entre os principais níveis analisados e mostra que esse grupo percebe o preparo das lideranças de forma bem mais crítica.

Percepção positiva sobre o preparo das lideranças, por nível de atuação

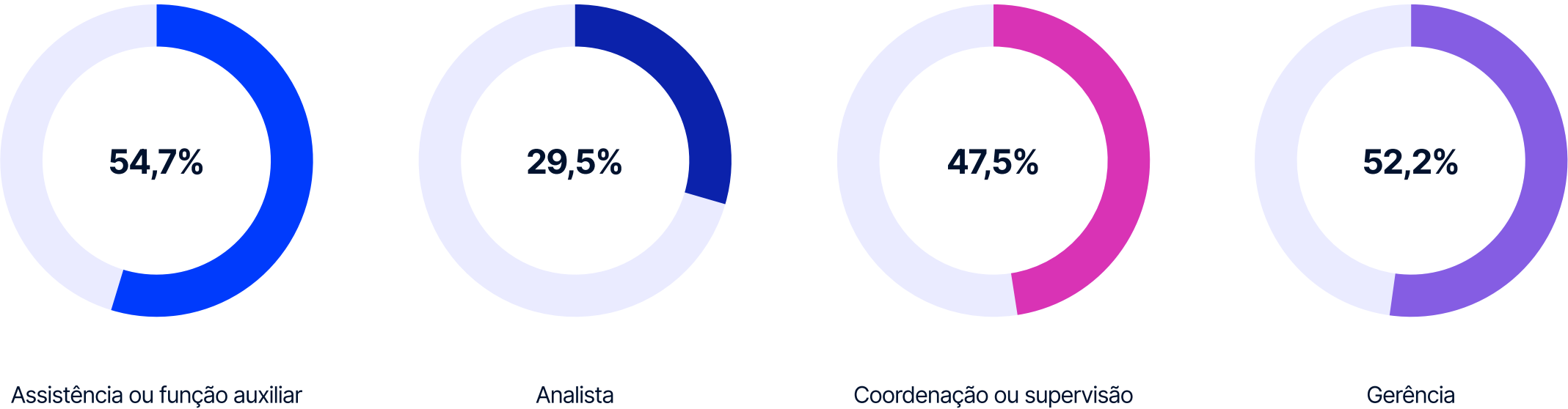


Gráfico 43 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

No híbrido, o preparo das lideranças é percebido com menos frequência

Entre pessoas que trabalham em empresas híbridas, **34,8% concordam total ou parcialmente** que as lideranças estão preparadas para comunicar mensagens importantes com clareza e contexto. No presencial, essa soma chega a **50,8%** e, no remoto, a **54,4%**, o que coloca o híbrido bem abaixo dos outros dois modelos.

Percepção positiva sobre o preparo das lideranças, por modelo de trabalho

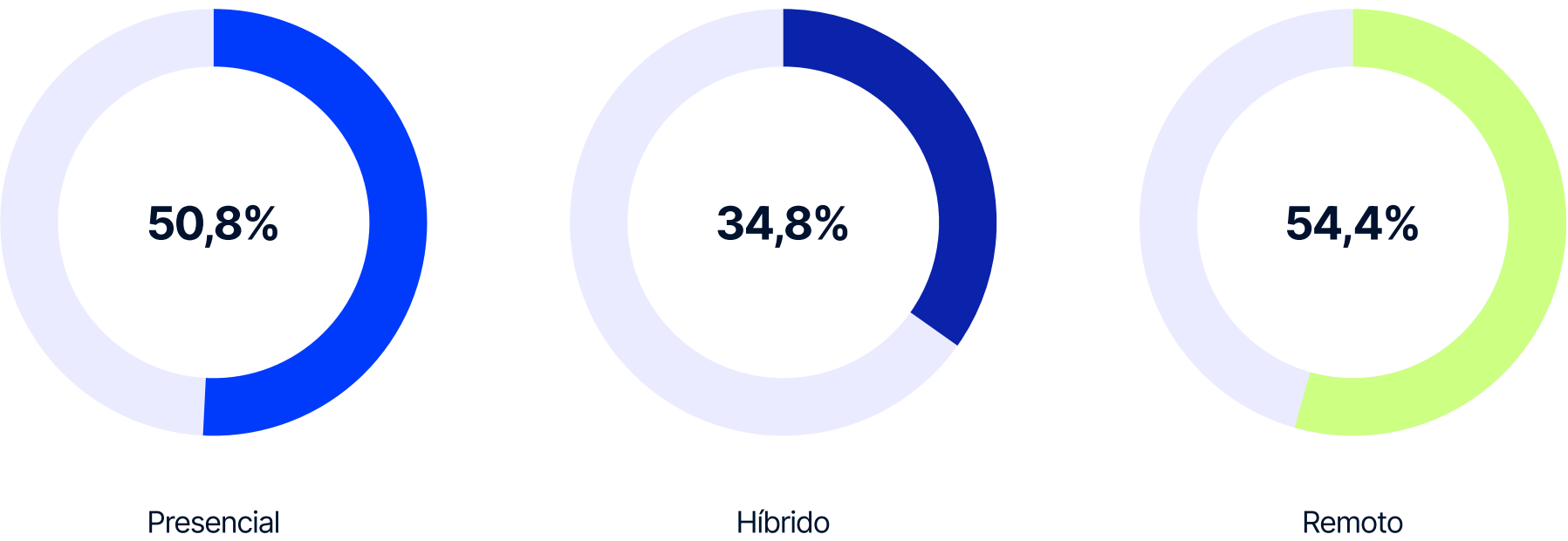


Gráfico 44 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Quem lidera avalia o próprio preparo de forma mais positiva

Entre pessoas em posições de liderança, **51,6% concordam total ou parcialmente** que as lideranças estão preparadas para comunicar com clareza e contexto. Entre quem não ocupa essas posições, o percentual cai para **43,5%**, uma diferença de **8,1** pontos percentuais.

Percepção positiva sobre o preparo das lideranças, entre lideranças e não lideranças

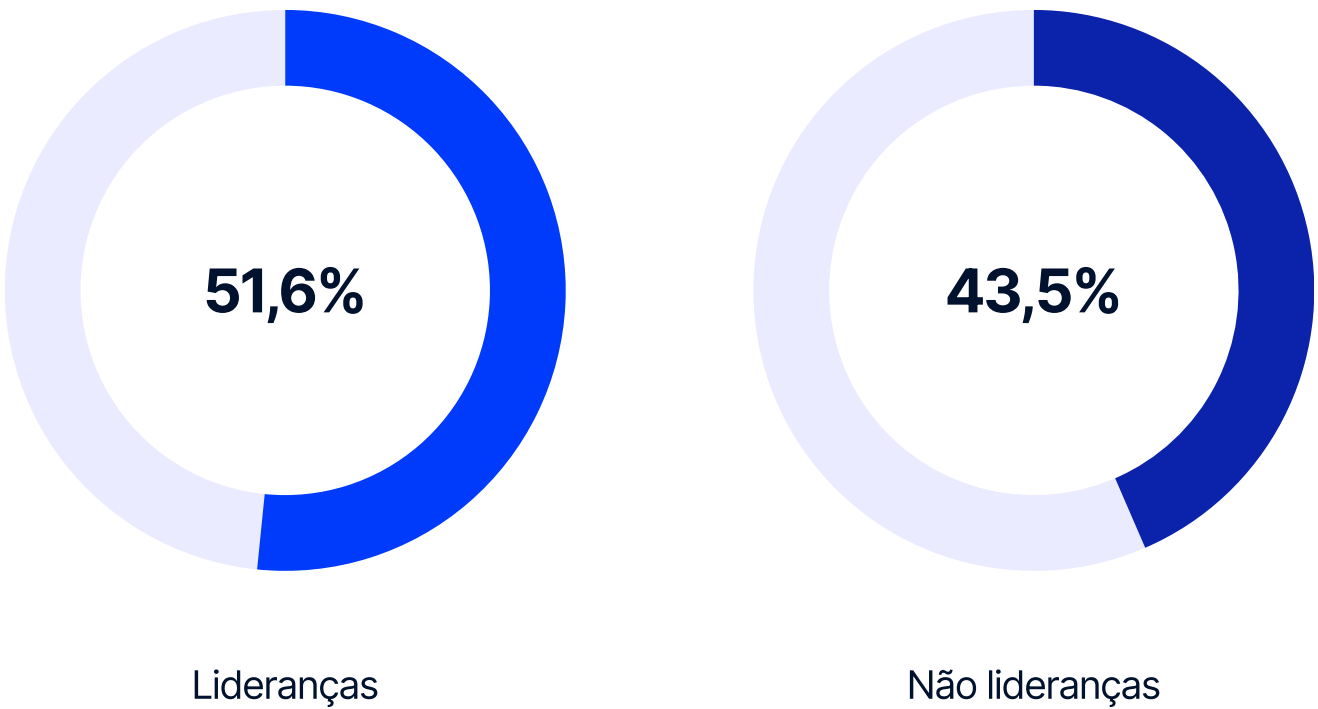


Gráfico 45 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

3.2 A presença da alta liderança

Com que frequência a alta liderança se comunica de forma transparente com toda a empresa?

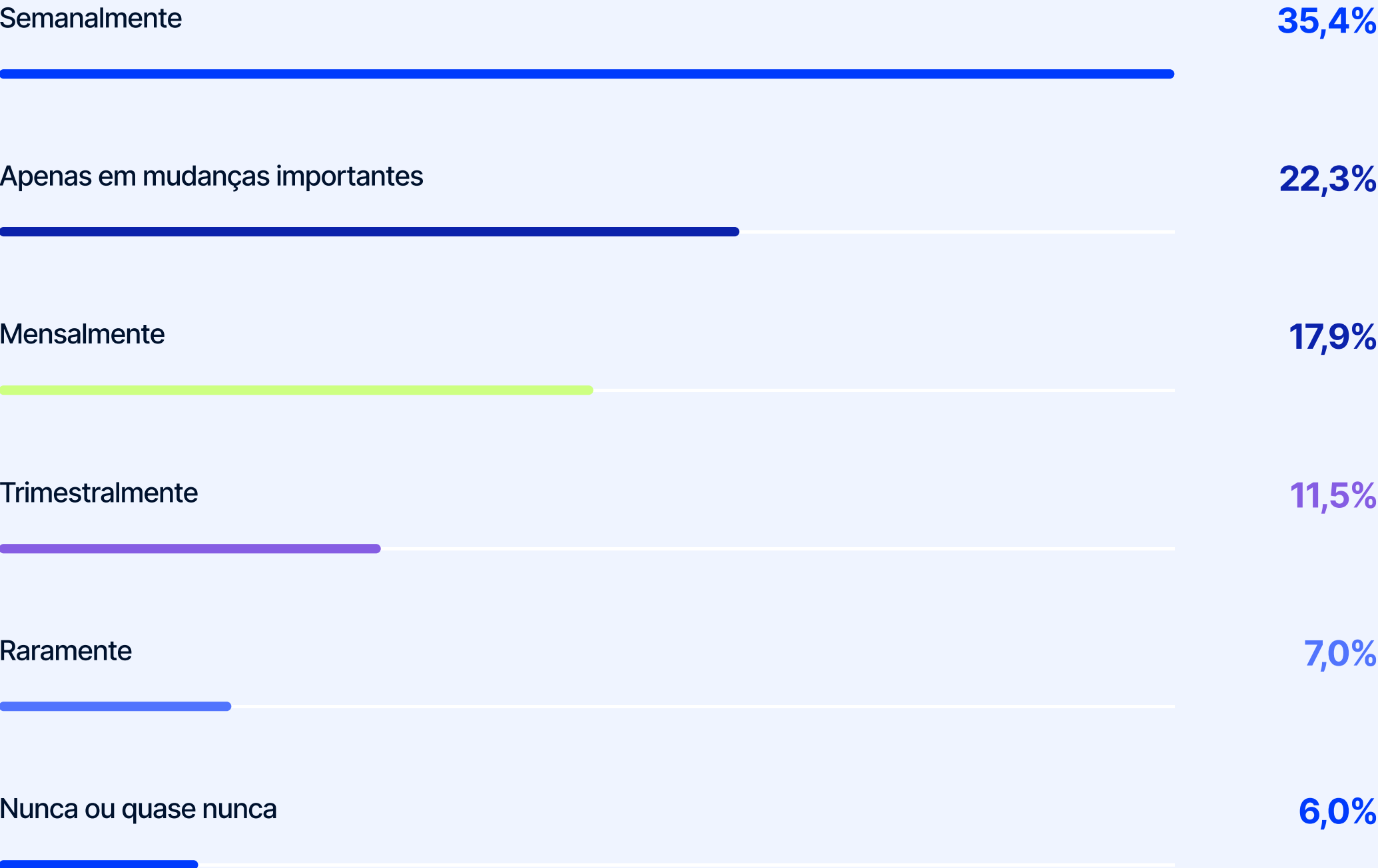


Gráfico 46 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

A comunicação semanal é a situação mais mencionada, por **35,4%** das pessoas participantes. Quando somamos semanal, mensal e trimestral, **64,8%** percebem algum tipo de cadência recorrente de comunicação da alta liderança, ainda que essa frequência possa variar bastante entre as organizações.

Ao mesmo tempo, pouco mais de uma em cada cinco pessoas, **22,3%**, afirma que essa comunicação acontece apenas diante de mudanças importantes, crises ou grandes anúncios. Outras **13,0%** dizem que ela acontece raramente ou nunca. Juntos, esses grupos representam **35,2% das respostas**, mostrando que, para mais de uma em cada três pessoas, a presença da alta liderança ainda está concentrada em acontecimentos específicos ou não segue uma cadência clara.



Alguns recortes do resultado

RH e Comunicação Interna percebem bem menos comunicação semanal

As áreas mais próximas da agenda de pessoas e comunicação enxergam uma presença menos frequente da liderança do que outros públicos da organização. Quando olhamos apenas para quem afirma que a alta liderança se comunica **semanalmente**, aparecem diferenças bastante grandes entre as áreas. Em RH ou People, são **12,6%**, e em Comunicação Interna, **17,0%**. Em Operações e Comercial e Vendas, essa percepção chega a aproximadamente **44%**.

Comunicação semanal da alta liderança, por área de atuação

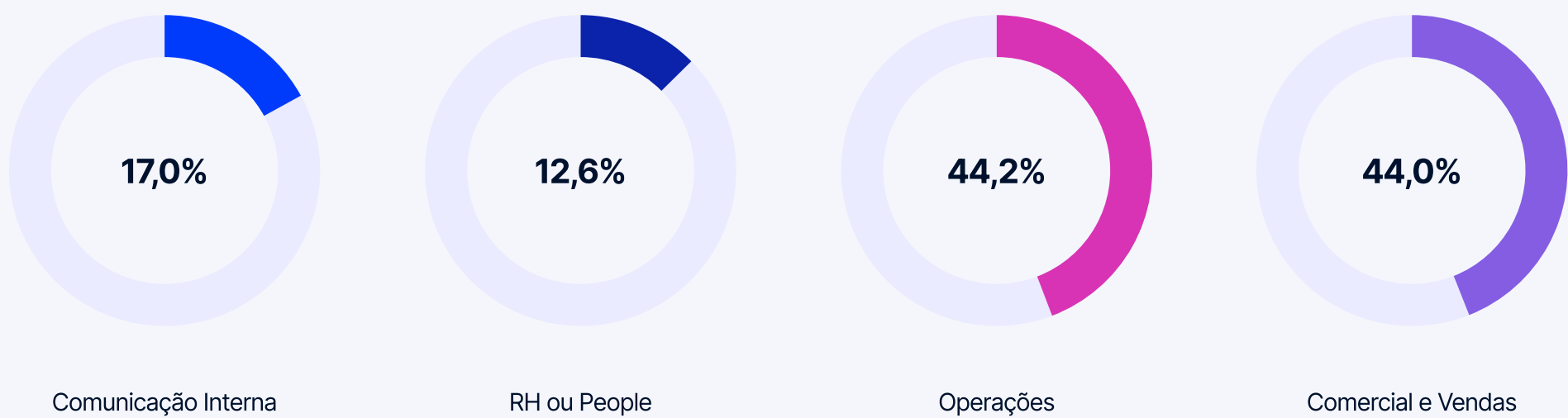


Gráfico 47 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Para a gerência, a presença da alta liderança parece muito mais recorrente

Entre pessoas em cargos de gerência, **87,0%** afirmam que a comunicação da alta liderança acontece semanal, mensal ou trimestralmente. Essa soma cai para **70,3%** em assistência ou funções auxiliares, **62,5%** em coordenação ou supervisão e **51,7%** entre analistas.

Cadência recorrente da alta liderança, por nível de atuação

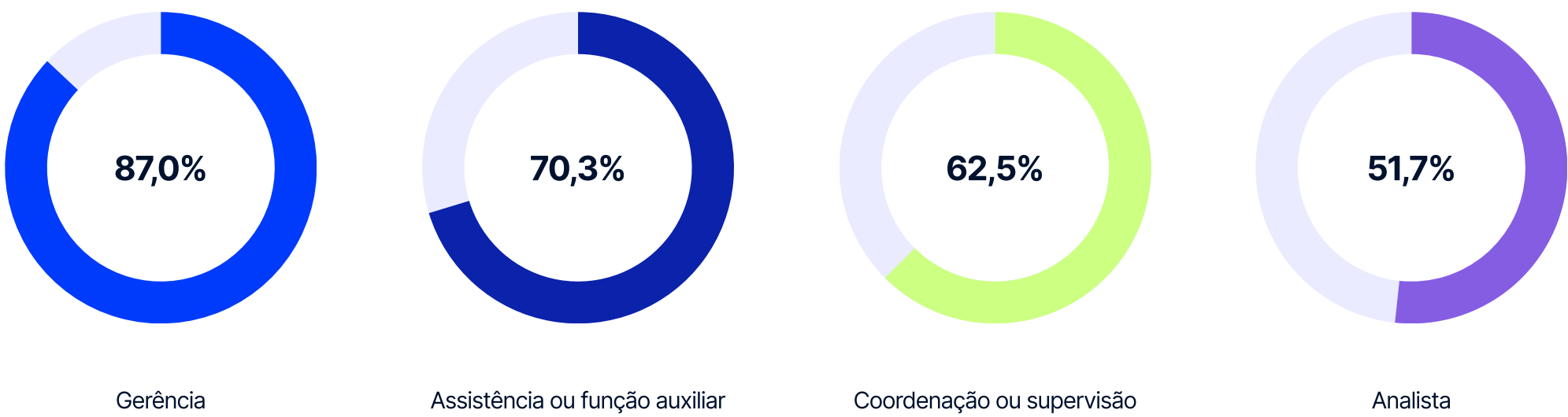


Gráfico 48 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

No remoto, a alta liderança aparece com uma cadência mais recorrente

Entre pessoas que trabalham em empresas remotas, 75,4% relatam comunicação semanal, mensal ou trimestral da alta liderança. No híbrido, são 64,1%, enquanto no presencial o percentual fica em 63,9%.

Cadência recorrente da alta liderança, por modelo de trabalho

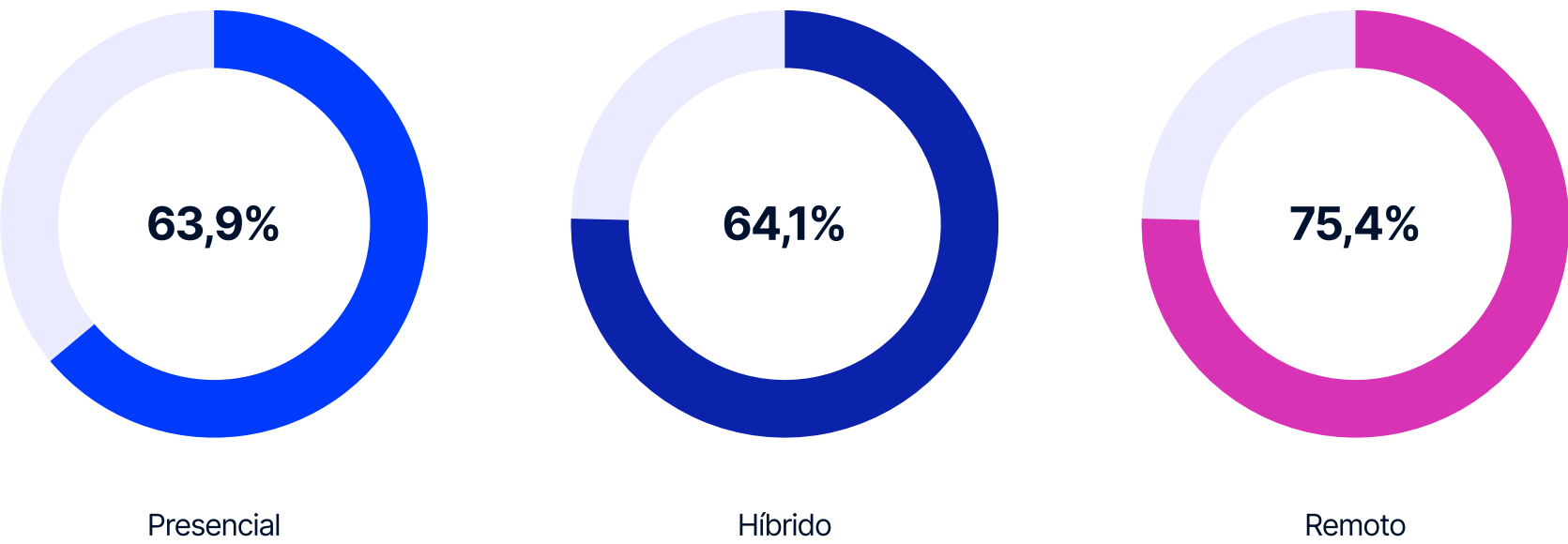


Gráfico 49 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

A frequência da alta liderança aparece associada à percepção sobre marca e experiência

Entre quem relata comunicação semanal da alta liderança, **25,8% percebem distância moderada ou grande entre a imagem da empresa e a experiência vivida**. O percentual sobe para 44,6% quando a comunicação acontece principalmente em mudanças ou crises e chega a 60,4% entre quem a percebe como rara. O resultado não forma uma progressão linear em todas as categorias, mas mostra diferenças importantes conforme a frequência percebida.

Distância moderada ou grande entre marca e experiência, por frequência de comunicação da alta liderança

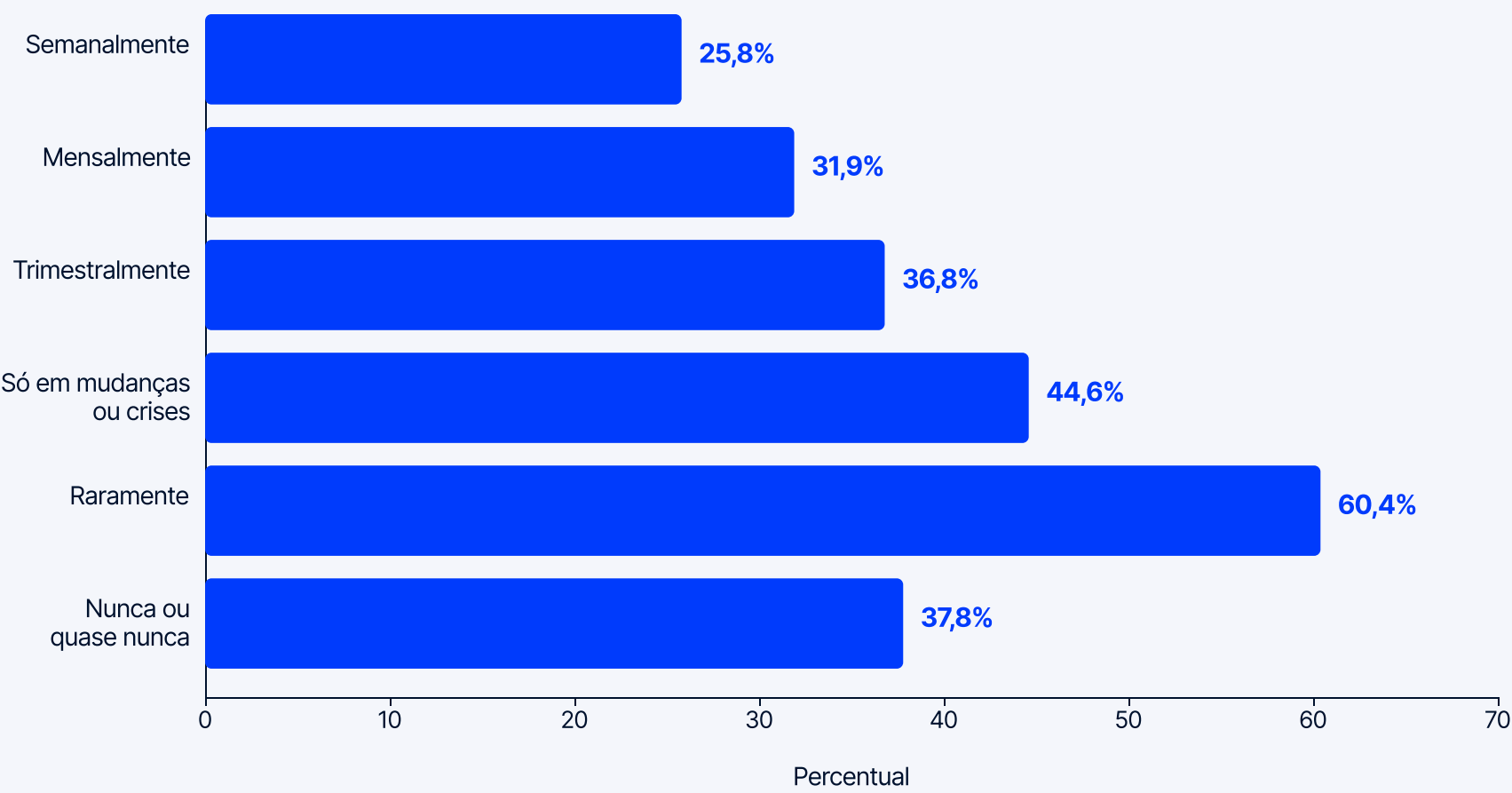


Gráfico 50 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

3.3 Os caminhos da comunicação

Quais canais sua empresa utiliza hoje para a comunicação interna?

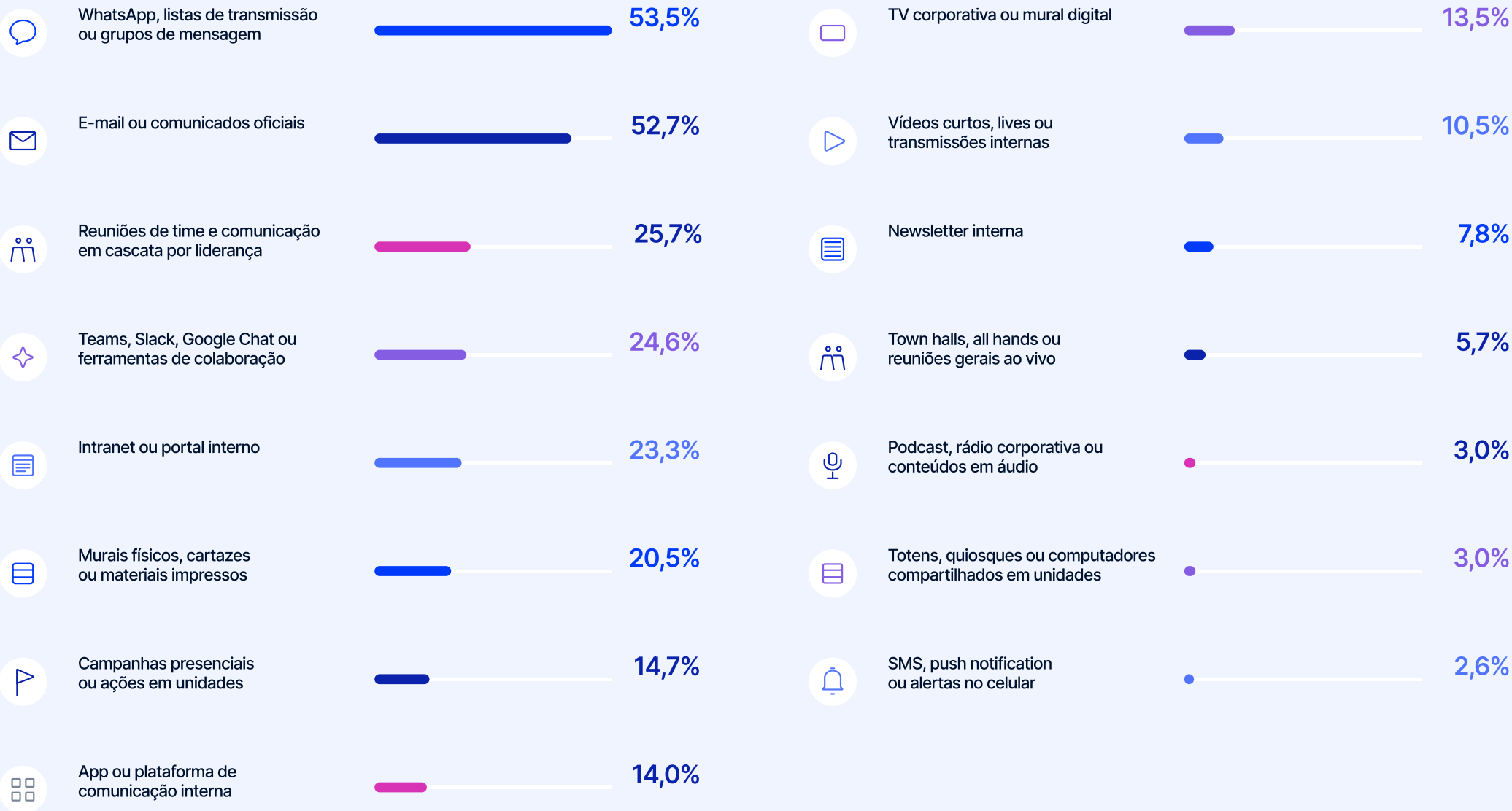
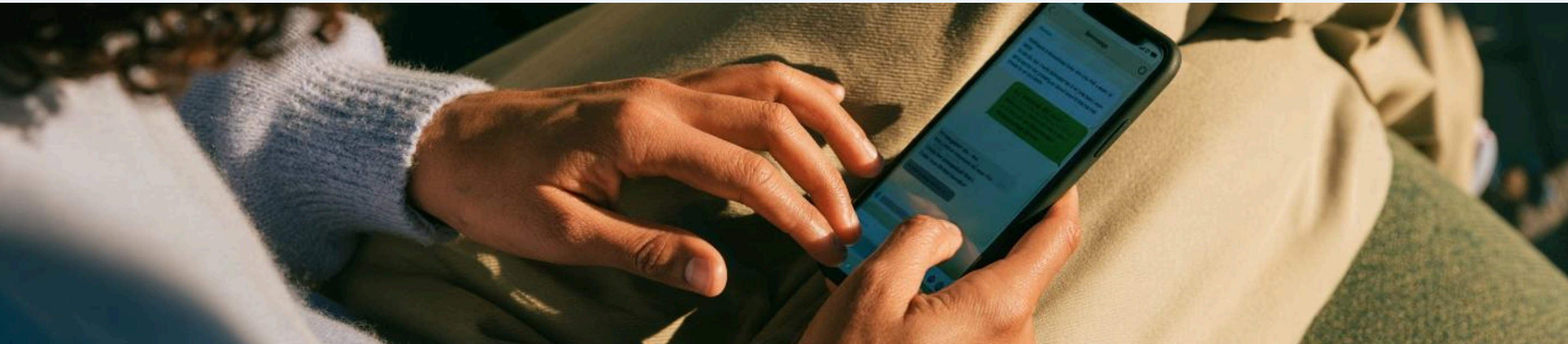


Gráfico 51 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

WhatsApp e e-mail aparecem praticamente empatados no topo, utilizados por 53,5% e 52,7% das pessoas participantes. Depois deles, a distribuição se abre. Reuniões de time e comunicação em cascata aparecem em 25,7%, ferramentas como Teams, Slack e Google Chat em 24,6% e intranet ou portal interno em 23,3%.

Como a pergunta permitia marcar diferentes alternativas, esses canais podem coexistir dentro da mesma organização.

O resultado mostra uma comunicação que combina recursos digitais, conversas mediadas pelas lideranças e soluções presenciais. Mesmo com a presença de ferramentas de colaboração e plataformas digitais, murais, cartazes e materiais impressos ainda aparecem em 20,5% das respostas. Mais do que uma substituição de canais antigos por novos, os dados apontam para uma convivência entre formatos, o que reforça a importância de pensar quais caminhos fazem sentido para cada público e rotina.



Alguns recortes do resultado

O modelo de trabalho muda o equilíbrio entre WhatsApp e ferramentas de colaboração

No presencial, o WhatsApp aparece em **56,8%** das respostas, enquanto Teams, Slack ou Google Chat chegam a **19,5%**. No remoto, a relação se inverte, com as ferramentas de colaboração em **47,4%** e o WhatsApp em **31,6%**. No híbrido, os dois caminhos praticamente se encontram.

WhatsApp e ferramentas de colaboração, por modelo de trabalho

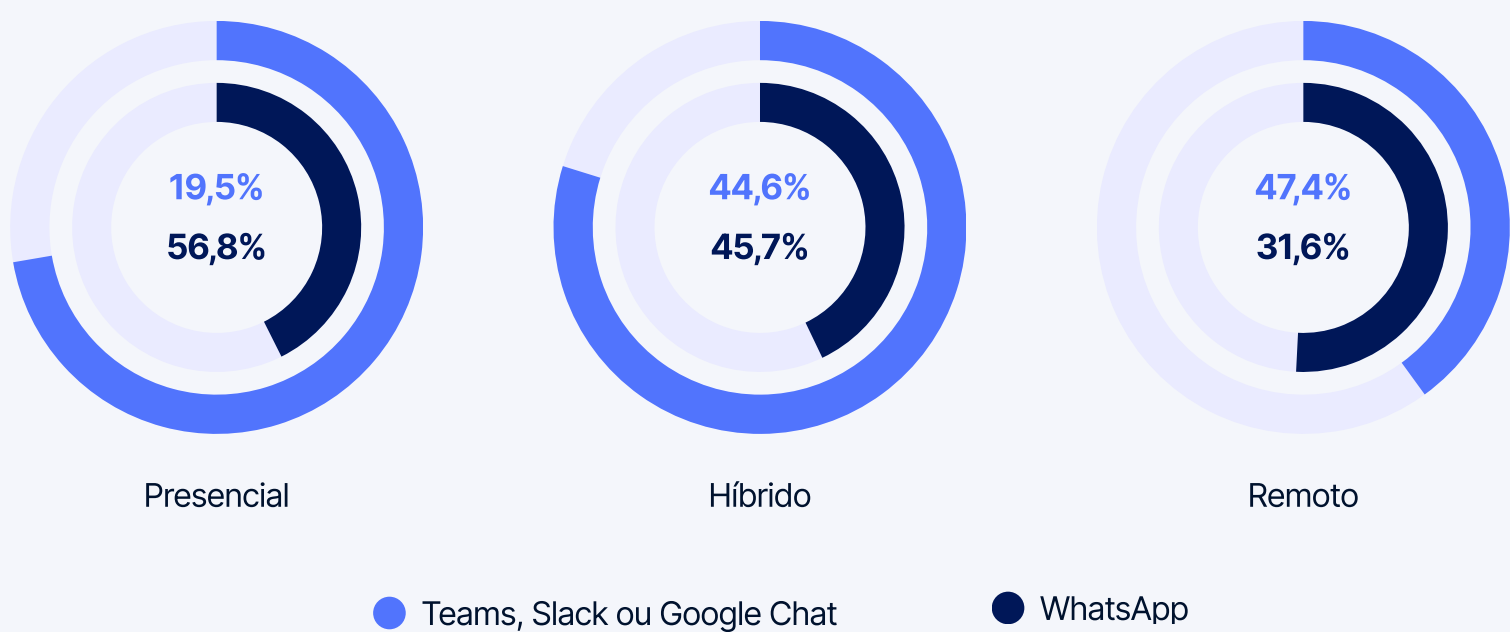


Gráfico 52 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Áreas diferentes parecem habitar ecossistemas de comunicação diferentes

Em RH ou People, o e-mail aparece em **79,8%** das respostas e, em Comunicação Interna, em **72,3%**. Já em Comercial e Vendas, o WhatsApp chega a **57,0%**, enquanto o e-mail fica em **34,0%**. Em Operações, o WhatsApp também aparece à frente.

E-mail e WhatsApp, por área de atuação

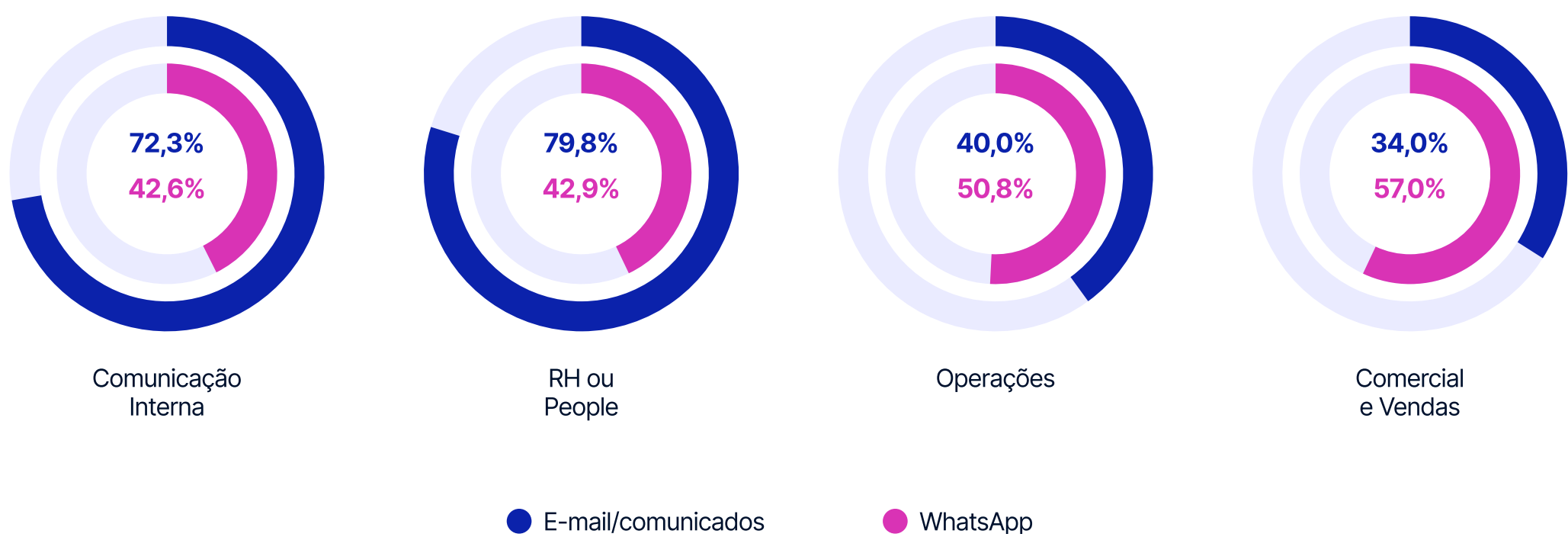


Gráfico 53 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Canais centralizados ganham espaço conforme a organização cresce

Quando reunimos intranet e app ou plataforma de comunicação interna, pelo menos um desses canais aparece em **17,7%** das respostas de empresas com até 50 pessoas. O percentual sobe para **33,4%** entre 51 e 1.000 pessoas e chega a **46,0%** nas organizações com mais de 1.000.

Uso de intranet ou plataforma de comunicação interna, por porte da empresa

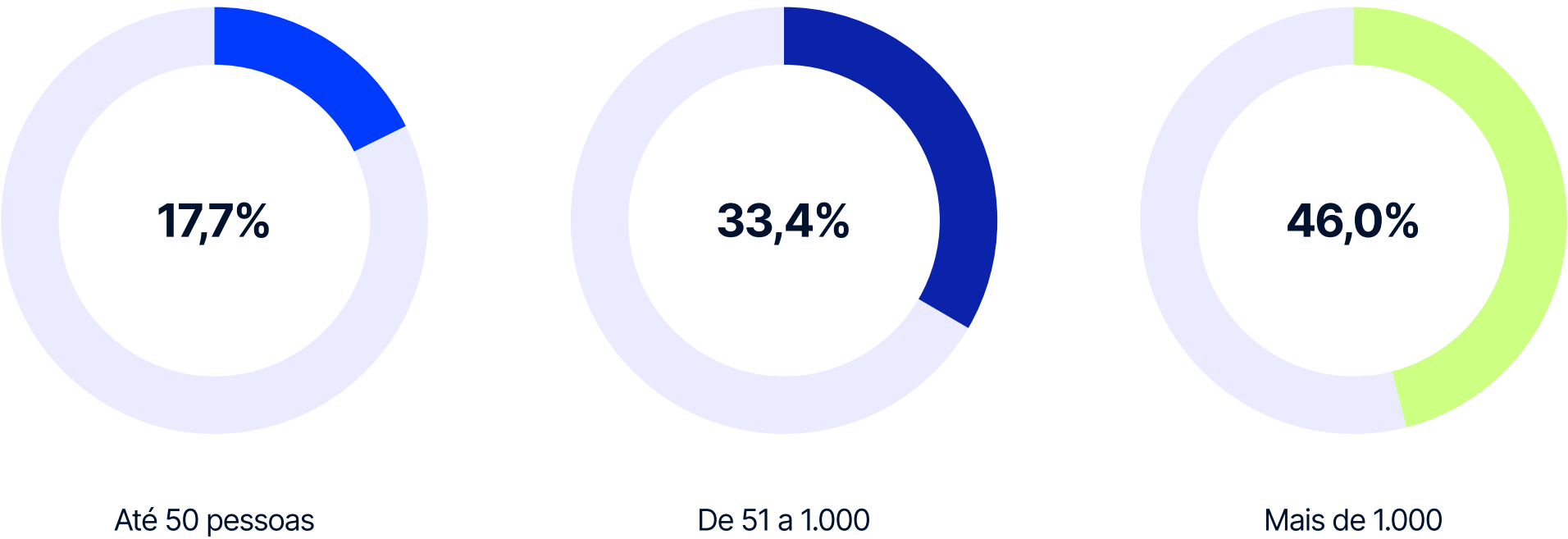


Gráfico 54 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Ferramentas colaborativas ganham muito mais espaço em alguns setores

Teams, Slack ou Google Chat aparecem em **62,2%** das respostas de Tecnologia e em **58,3%** de Serviços Financeiros. Em Indústria, o percentual cai para **25,0%** e, em Saúde, para **13,2%**. Essa diferença **parece acompanhar as condições de trabalho e de acesso presentes em cada setor.**

Em atividades com maior presença de rotinas digitais, trabalho em escritório e colaboração online, essas ferramentas tendem a fazer mais parte do cotidiano. Já em contextos industriais, operacionais ou assistenciais, outros canais podem responder melhor às condições de acesso e à forma como o trabalho é organizado.

Uso de ferramentas de colaboração, por setor de atuação

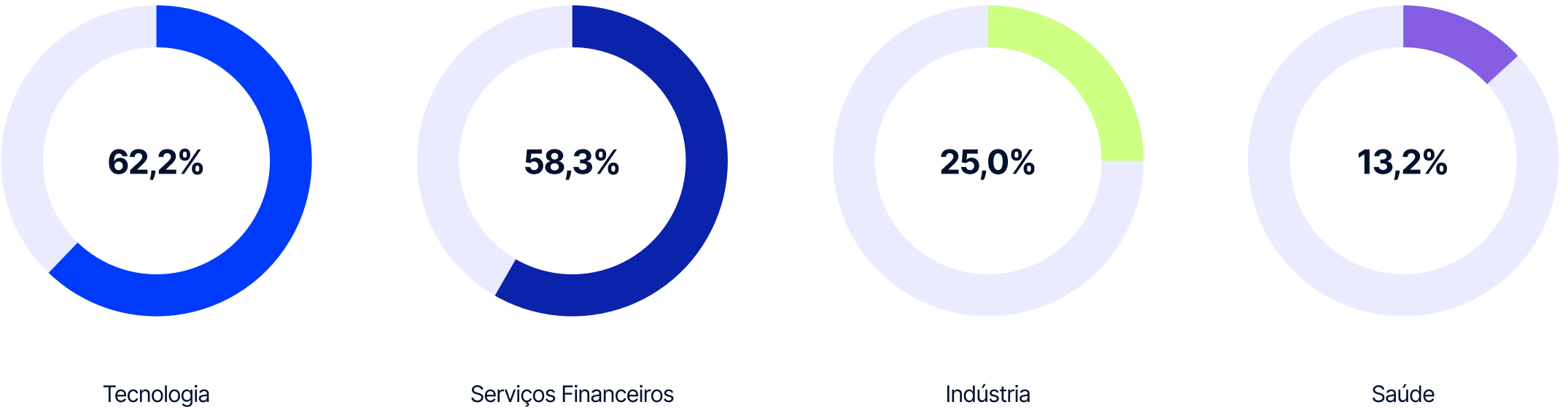


Gráfico 55 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.



Nos contextos presenciais e operacionais, a comunicação depende mais de canais tradicionais

Reunindo respondentes de empresas presenciais dos setores de Saúde, Comércio, Indústria, Alimentos e Bebidas e Transporte e logística, temos um grupo de 333 pessoas. Nele, 36,9% citam apenas WhatsApp e/ou e-mail entre os canais utilizados, contra 26,8% no restante da amostra. O uso identificado de IA também é menor: 43,8%, contra 56,4%.

Ao mesmo tempo, a expectativa sobre a área é maior. 42,0% acreditam que a Comunicação Interna deve ganhar muito mais prioridade ou investimento, contra 33,9% no restante. Considerando qualquer aumento de prioridade, são 69,1% contra 59,2%

Canais, uso de IA e expectativa de prioridade: Setores presenciais de maior presença operacional vs. restante da amostra

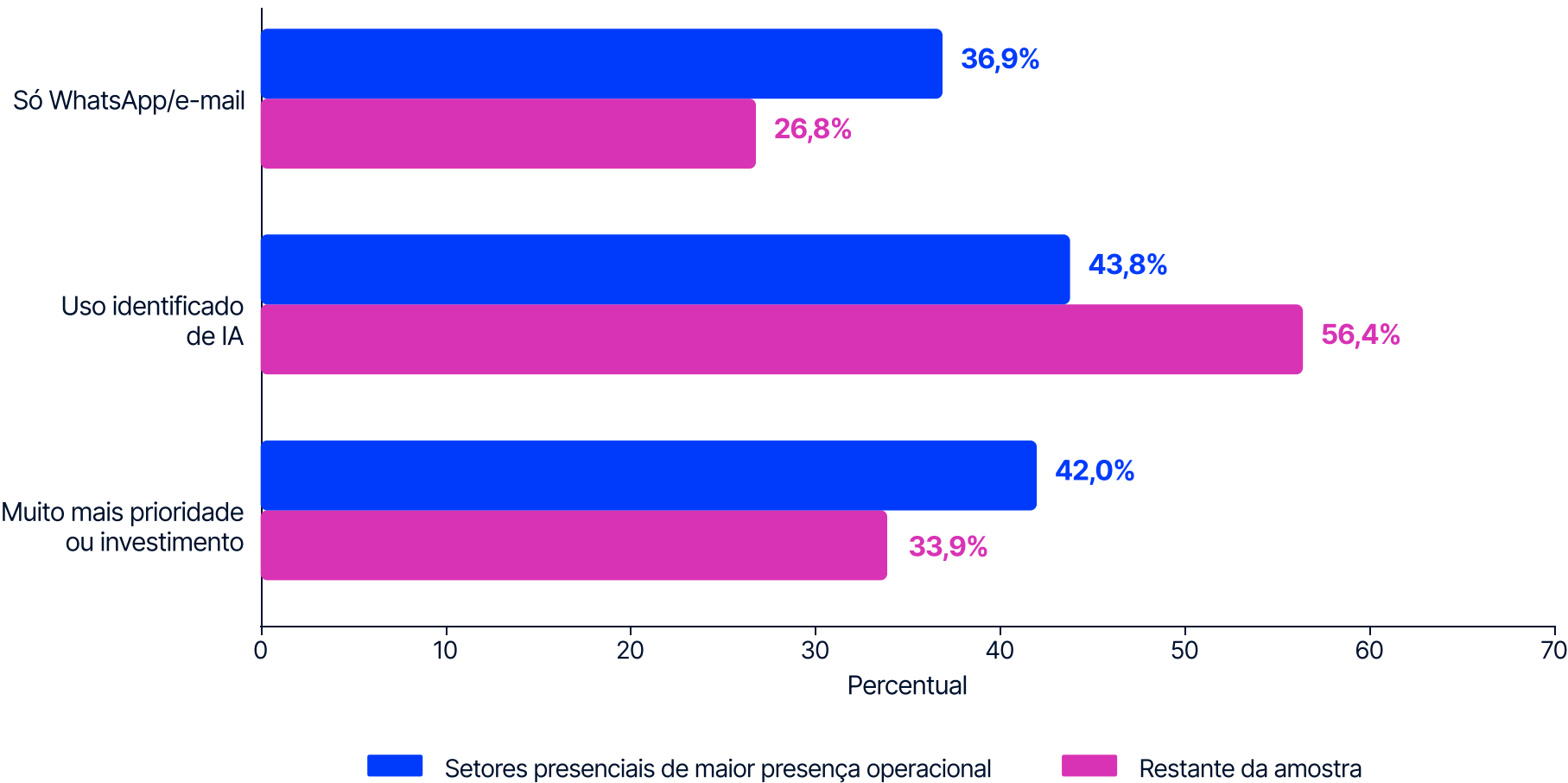


Gráfico 56 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.



3.4 Quem continua difícil de alcançar

Pela sua experiência na empresa, quais públicos parecem ser mais difíceis de alcançar pela comunicação interna?



Gráfico 57 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Duas barreiras aparecem praticamente empatadas no topo. **32,8%** das pessoas mencionam quem não tem e-mail corporativo ou acesso frequente a computador, enquanto **32,7%** apontam pessoas em operação, loja, fábrica, campo, atendimento ou linha de frente. Em ambos os casos, estamos falando de aproximadamente uma em cada três respostas e de públicos cuja rotina nem sempre acompanha os canais mais presentes no trabalho de escritório.

Na sequência aparecem pessoas em unidades descentralizadas ou localidades diferentes, com **16,3%**, e profissionais terceirizados, temporários ou prestadores de serviço, com **15,4%**. Também chama atenção que **15,0%** marcaram a alternativa de que não percebem um público especialmente difícil de alcançar, enquanto **13,8%** disseram não saber avaliar.

Os resultados reforçam que alcance não depende apenas da existência de um canal, mas das condições de acesso, da rotina e da relação que diferentes públicos mantêm com a organização.

Alguns recortes do resultado

Quem trabalha com pessoas e comunicação percebe mais as barreiras de acesso

Entre profissionais de Comunicação Interna, 55,3% apontam pessoas sem e-mail ou acesso frequente a computador e 44,7% mencionam operação ou linha de frente. Em RH ou People, linha de frente também chega a 44,5%. Nas respostas de Operações e Comercial e Vendas, as duas barreiras aparecem com menos frequência.

Barreiras de acesso e linha de frente, por área de atuação

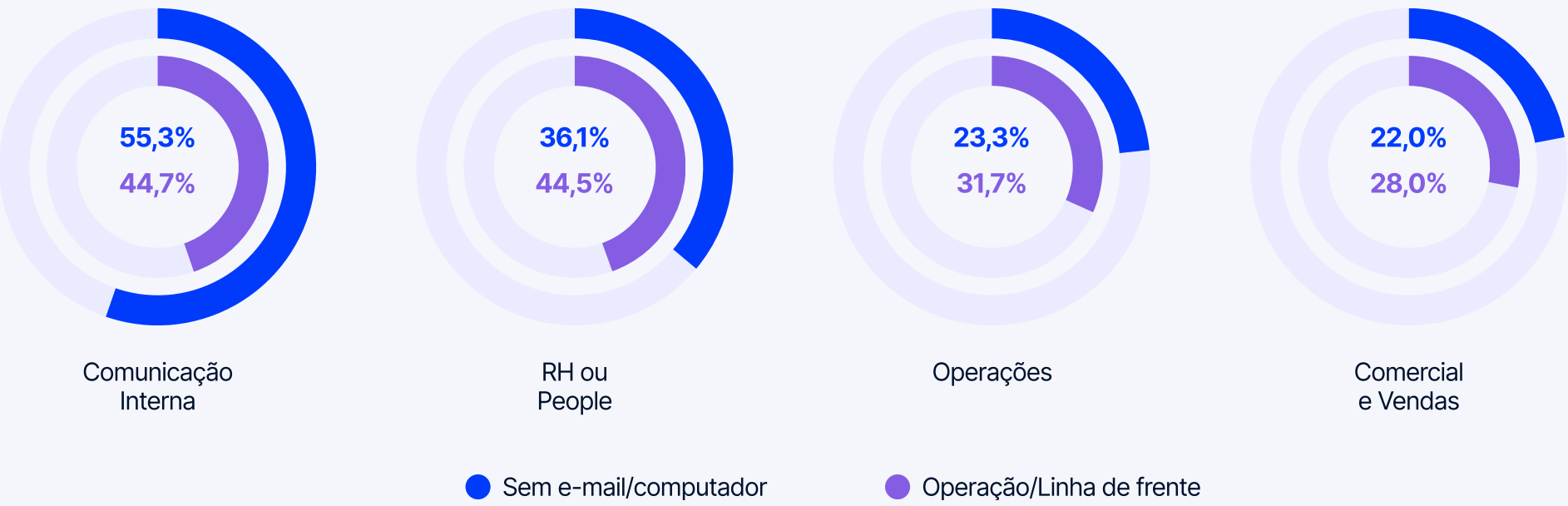


Gráfico 58 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Esse recorte é interessante porque mostra que **quem trabalha mais diretamente com a comunicação ou com a agenda de pessoas** enxerga essas dificuldades com mais intensidade do que alguns dos próprios públicos mais próximos da operação.

Em RH, poucas pessoas dizem não perceber um público especialmente difícil de alcançar

Como essa alternativa deveria ser marcada sozinha, consideramos neste recorte apenas quem respondeu exclusivamente “Não percebo um público especialmente difícil de alcançar”. Em RH ou People, isso acontece em apenas **2,5%** das respostas e, em Comunicação Interna, em **4,3%**. Já em Operações são **11,7%** e, em Comercial e Vendas, **19,0%**.

Quem não identifica um público especialmente difícil de alcançar, por área de atuação

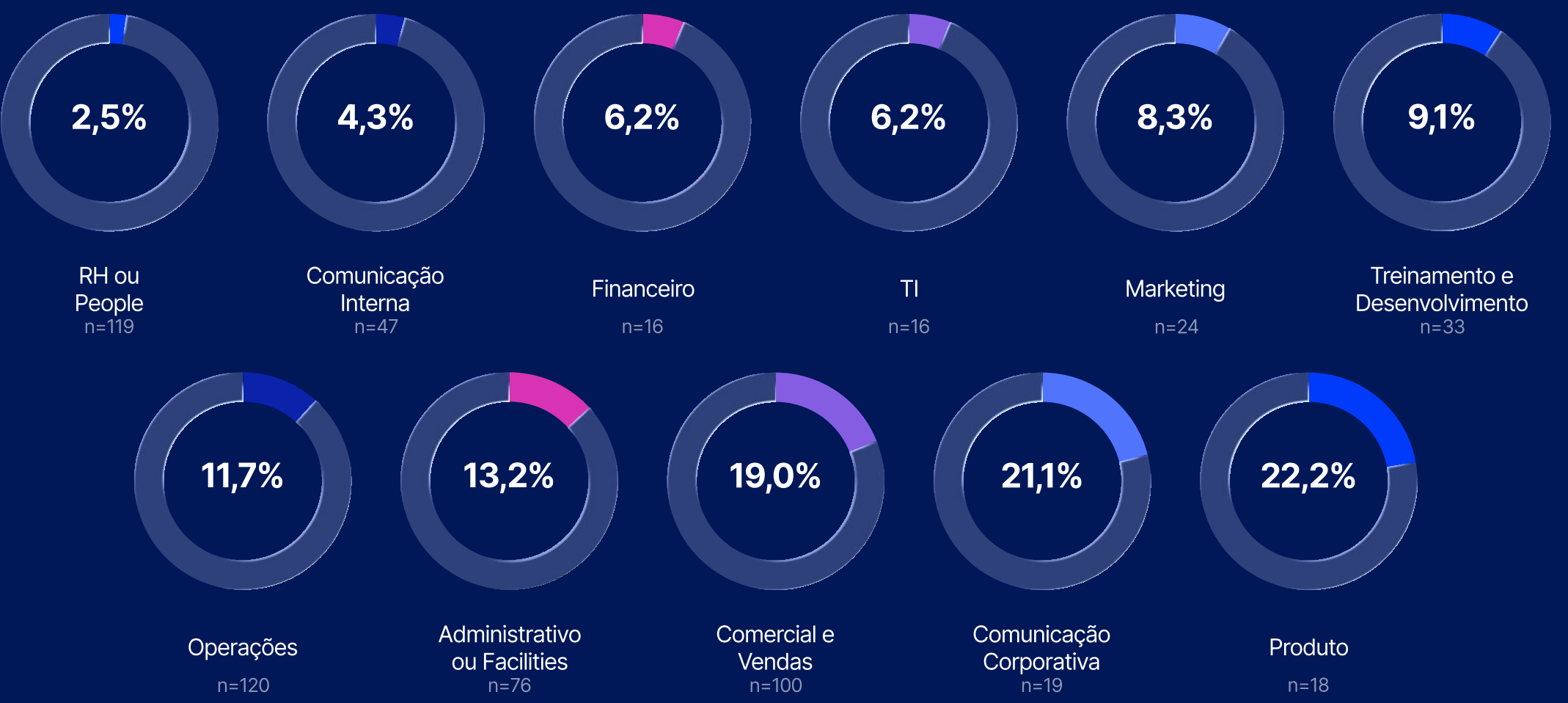


Gráfico 59 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

A falta de acesso digital aparece muito mais para analistas do que para gerentes

Entre analistas, **45,5%** apontam pessoas sem e-mail corporativo ou acesso frequente a computador como um público difícil de alcançar. A proporção fica próxima de **32%** entre assistência e coordenação, mas cai para **21,7%** entre pessoas em cargos de gerência.

Dificuldade de alcançar pessoas sem e-mail ou computador, por nível de atuação

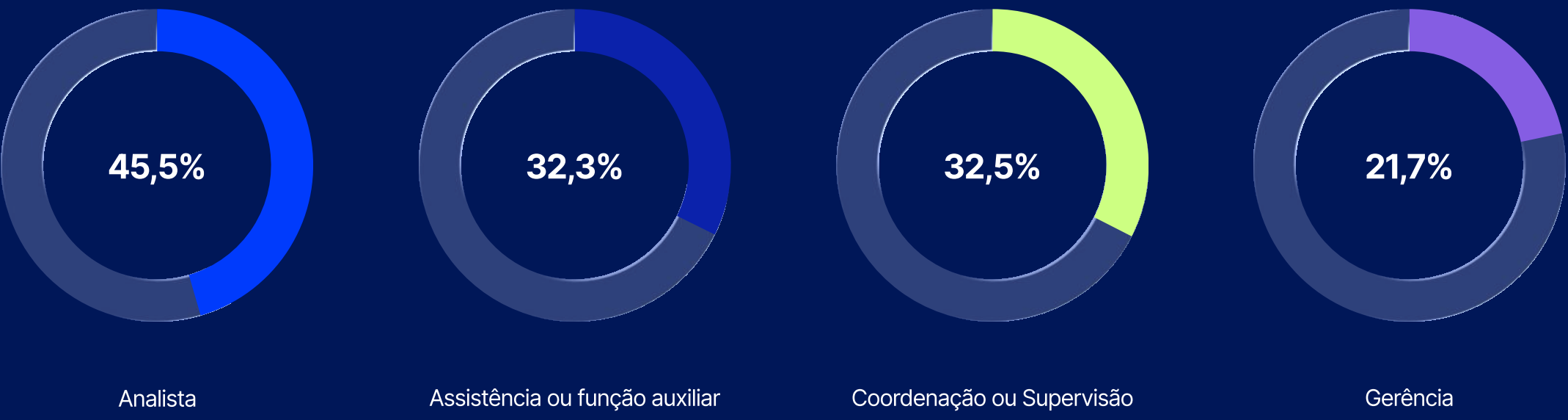


Gráfico 60 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Nas maiores organizações, a distância entre unidades ganha outro peso

Entre pessoas de organizações com mais de 10 mil colaboradores, **35,7%** apontam unidades descentralizadas ou localidades diferentes como uma dificuldade de alcance. Nas empresas com até mil pessoas, são **15,7%**, e entre 1.001 e 10 mil, **11,0%**.

Unidades descentralizadas como desafio de alcance, por porte da empresa



Gráfico 61 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Gupy

Faça o desenvolvimento chegar a diferentes públicos e rotinas

Com a solução de **Treinamento** da Gupy, sua empresa cria e distribui treinamentos em escala, acompanha o aprendizado e oferece uma experiência acessível também para quem está na linha de frente ou longe do computador.

Saiba mais →



A mensagem integrada às rotinas

Ao longo deste capítulo, vimos que fazer uma mensagem chegar às pessoas depende de mais coisas do que escolher um canal. A liderança precisa conseguir contextualizar o que está sendo comunicado, a alta liderança precisa aparecer com alguma continuidade e os caminhos escolhidos precisam conversar com a forma como o trabalho acontece. Os próprios dados mostram que essas experiências mudam conforme a área, o nível de atuação e o modelo de trabalho.

Também vimos que não existe um único ecossistema de comunicação dentro das organizações. WhatsApp, e-mail, ferramentas colaborativas, reuniões e recursos presenciais convivem, mas ganham pesos diferentes dependendo do público. E, quando olhamos para quem continua mais difícil de alcançar, aparecem barreiras bastante concretas, como falta de

acesso frequente a computador, trabalho em linha de frente, distância entre unidades e vínculos diferentes com a organização. Isso retoma uma questão que acompanha o relatório desde o início, a necessidade de fazer a comunicação caber na vida real de quem trabalha.

Por isso, melhorar alcance não significa necessariamente acrescentar mais um canal. Antes de enviar uma mensagem, vale olhar para as condições em que ela vai circular.

O framework a seguir reúne cinco perguntas simples que podem ser usadas em uma campanha, em uma mudança importante ou mesmo em uma comunicação do dia a dia. A ideia é ajudar RH, Comunicação Interna e lideranças a verificar se o caminho escolhido faz sentido para quem precisa receber, compreender e agir.

1. Público	2. Rotina	3. Acesso	4. Canal	5. Responsável
Com quem deseja se comunicar? Considere as características de cada grupo e o que pode dificultar o alcance da mensagem.	Quando a mensagem faz mais sentido? A comunicação precisa caber na rotina das pessoas, considerando o tempo e o contexto em que elas trabalham.	Como as pessoas acessam a informação? Nem todos têm o mesmo nível de acesso à tecnologia ou aos canais digitais. É importante considerar a realidade de cada público.	Por onde a mensagem chega melhor? Diferentes canais atendem diferentes necessidades. O ideal é combinar formatos para ampliar o alcance e a compreensão.	Quem comunica e reforça a mensagem? A comunicação é mais efetiva quando há clareza sobre os papéis de cada pessoa ou área envolvida, da alta liderança até as lideranças do dia a dia.
Ações práticas: Mapeie os principais públicos (ex.: áreas, unidades, turnos). Identifique grupos mais difíceis de alcançar. Considere diferenças de rotina, localização e vínculo de trabalho.	Ações práticas: Entenda os momentos de maior atenção de cada público. Diferencie a cadência recorrente da comunicação de temas pontuais. Evite sobrecarregar períodos críticos da rotina de trabalho.	Ações práticas: Mapeie o acesso a dispositivos e internet em cada público. Combine canais digitais e presenciais, quando necessário. Garanta alternativas para quem tem acesso restrito ou trabalha em ambientes operacionais.	Ações práticas: Utilize uma combinação de canais (digitais, reuniões e presenciais). Adapte o formato da mensagem ao canal e ao público. Avalie periodicamente a efetividade dos canais com base no retorno das pessoas.	Ações práticas: Defina responsabilidades claras (ex.: alta liderança, lideranças, Comunicação Interna e áreas parceiras). Prepare lideranças para comunicar e contextualizar temas com suas equipes. Monitore a consistência das mensagens entre diferentes níveis e áreas da empresa.
O resultado Mensagens mais claras, relevantes e acessíveis, que chegam às pessoas certas, no momento certo e pelo canal certo, fortalecendo o alinhamento e o engajamento.				

Sua comunicação precisa chegar a quem está no escritório e a quem não está.



COMUNITIVE

agora

Confira a nova política de
benefícios e ganhe 150
pontos

Com a Comunitive, sua empresa centraliza a Comunicação Interna e alcança cada público: no escritório, em lojas, fábricas, campo ou sem e-mail corporativo.

Conheça a plataforma →

comunitive.com

Capítulo 4

Entre diagnóstico e decisão

Da leitura do presente às próximas escolhas

Até aqui, percorremos diferentes partes da experiência de comunicação dentro das organizações. Começamos olhando para o que acontece quando uma mensagem chega sem clareza, contexto ou no momento errado. Depois, observamos como a Comunicação Interna está organizada, para que ela é utilizada e quais iniciativas já fazem parte da rotina. No capítulo anterior, acompanhamos mais de perto o caminho da mensagem, passando pelas lideranças, pelos canais e pelas condições que podem facilitar ou dificultar o alcance de diferentes públicos.

Depois de entender como a comunicação é vivida e praticada hoje, queremos olhar para como as organizações acompanham esse trabalho e para onde ele pode avançar. Isso envolve entender o que já é medido, quais questões as empresas ainda precisam compreender melhor e de que maneira novas ferramentas começam a participar dessa rotina.

É nesse ponto que a inteligência artificial entra na conversa. Mais do que tratá-la como um tema isolado, vamos observar quais usos já aparecem na Comunicação Interna e colocar esse

movimento ao lado de outras escolhas que também ajudam a mostrar o grau de desenvolvimento da área.

Medir resultados, conhecer melhor os públicos, experimentar novas formas de trabalhar e decidir onde concentrar atenção e recursos fazem parte de uma mesma discussão sobre os próximos passos.

Por isso, reunimos neste último capítulo, cinco perguntas que ajudam a acompanhar esse movimento. Primeiro, olhamos até onde a mensuração já consegue chegar. Depois, passamos pelo que as organizações ainda precisam compreender melhor sobre comunicação interna e pelos usos atuais da inteligência artificial. Por fim, voltamos o olhar para os próximos doze meses, observando se a comunicação deve ganhar mais espaço e, entre quem prevê o movimento contrário, quais motivos ajudam a explicar essa escolha.

Lidas em conjunto, essas respostas ajudam a enxergar **o que as pessoas percebem como mais desenvolvido hoje, onde ainda existem lacunas e quais temas começam a disputar espaço nas decisões que vêm pela frente.**

4.1 Até onde vai a mensuração

Qual das opções abaixo melhor descreve o nível de mensuração de Comunicação Interna na sua empresa hoje?

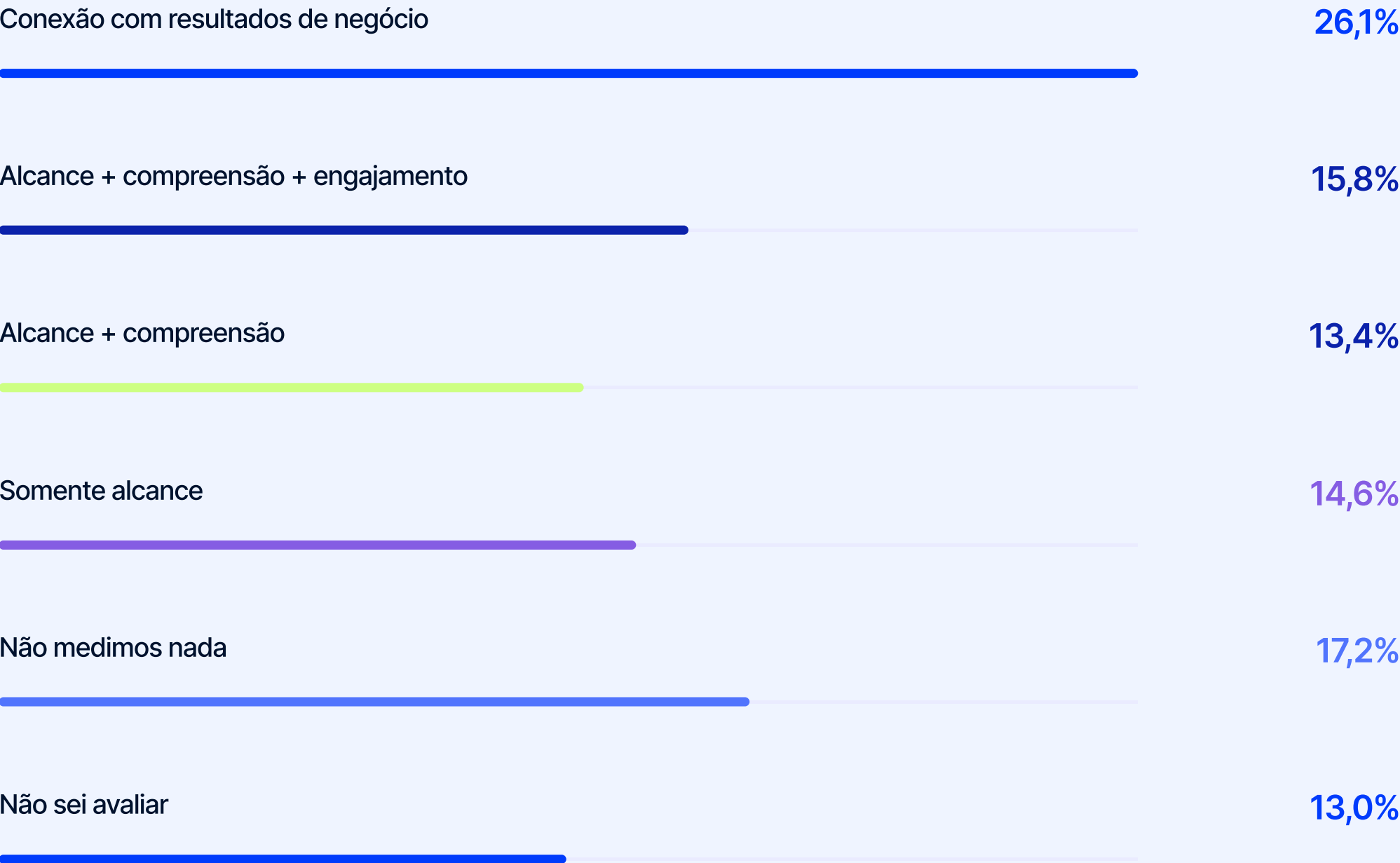


Gráfico 62 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

A conexão com resultados de negócio aparece como o nível mais avançado alcançado por **26,1%** das pessoas participantes. Nesse grupo, a mensuração já procura relacionar alcance, compreensão e engajamento a aspectos como clima, retenção ou produtividade. Outros **15,8%** chegam até o engajamento com os conteúdos, **13,4%** até a compreensão e **14,6%** permanecem na mensuração de alcance.

Ao mesmo tempo, **17,2% afirmam que a empresa não mede nada sobre Comunicação Interna**, enquanto **13,0%** não sabem avaliar. Como cada pessoa escolheu apenas o estágio mais avançado já alcançado, esses grupos precisam ser lidos separadamente. Um mostra ausência de mensuração percebida, enquanto o outro indica que a pessoa não tem elementos para dizer como esse acompanhamento acontece.



Alguns recortes do resultado

Entre setores, a distância entre medir o negócio e não medir nada é grande

Em Saúde, **30,2%** apontam conexão com resultados de negócio como o nível mais avançado e **11,3%** dizem que nada é medido. Em Educação, a relação quase se inverte, com **12,0%** chegando à conexão com resultados e **36,0%** afirmando que não existe mensuração. Tecnologia e Indústria também apresentam percentuais de ausência de mensuração superiores aos de conexão com o negócio.

Conexão com resultados de negócio e ausência de mensuração, por setor



Gráfico 63 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Quem trabalha em RH e Comunicação Interna faz uma leitura mais crítica da mensuração

Entre profissionais de Comercial e Vendas, **40,0%** dizem que a mensuração já alcança resultados de negócio e **11,0%** afirmam que nada é medido. Entre profissionais de Comunicação Interna, esses percentuais são **14,9%** e **21,3%**. Em RH ou People, apenas 14,3% apontam conexão com resultados, enquanto **34,5%** dizem que a empresa ainda não mede Comunicação Interna.

Conexão com resultados e ausência de mensuração, por área de atuação

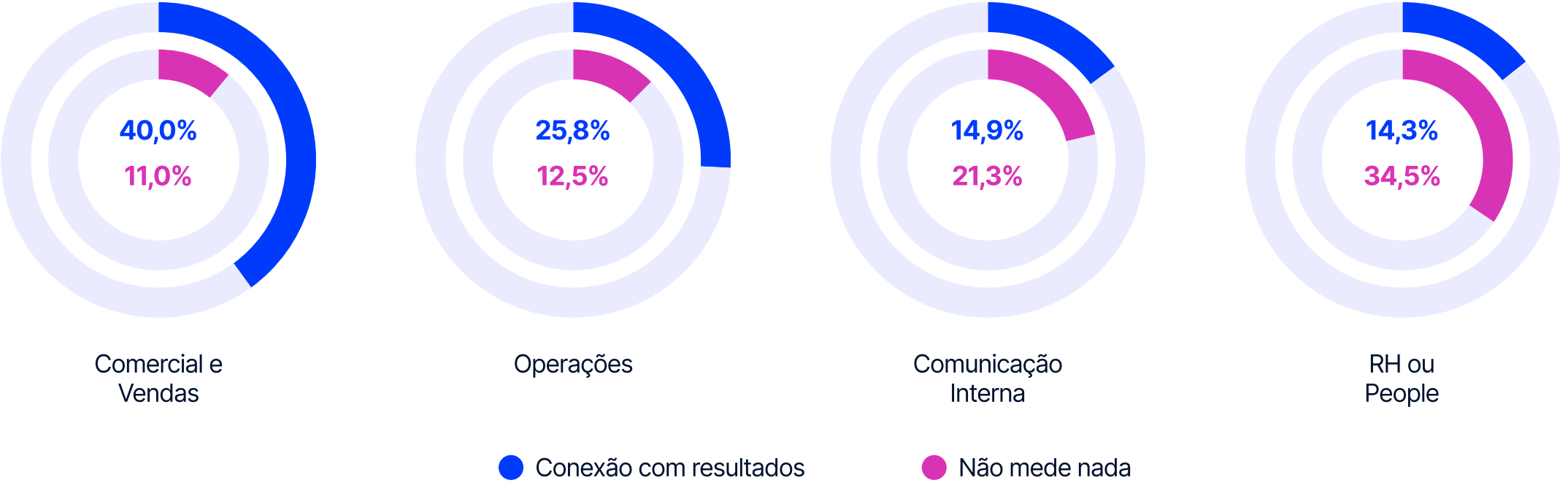


Gráfico 64 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Empresas maiores não formam uma escada simples de maturidade

A conexão da mensuração com resultados de negócio chega a **33,9%** nas organizações com mais de 10 mil pessoas, o maior percentual entre as faixas. Mas o movimento não cresce de maneira contínua com o porte. Entre empresas de 1 a 25 pessoas, por exemplo, o índice já é de 28,6%, enquanto cai para **20,0%** entre 201 e 500 pessoas.

Conexão da mensuração com resultados de negócio, por porte da empresa

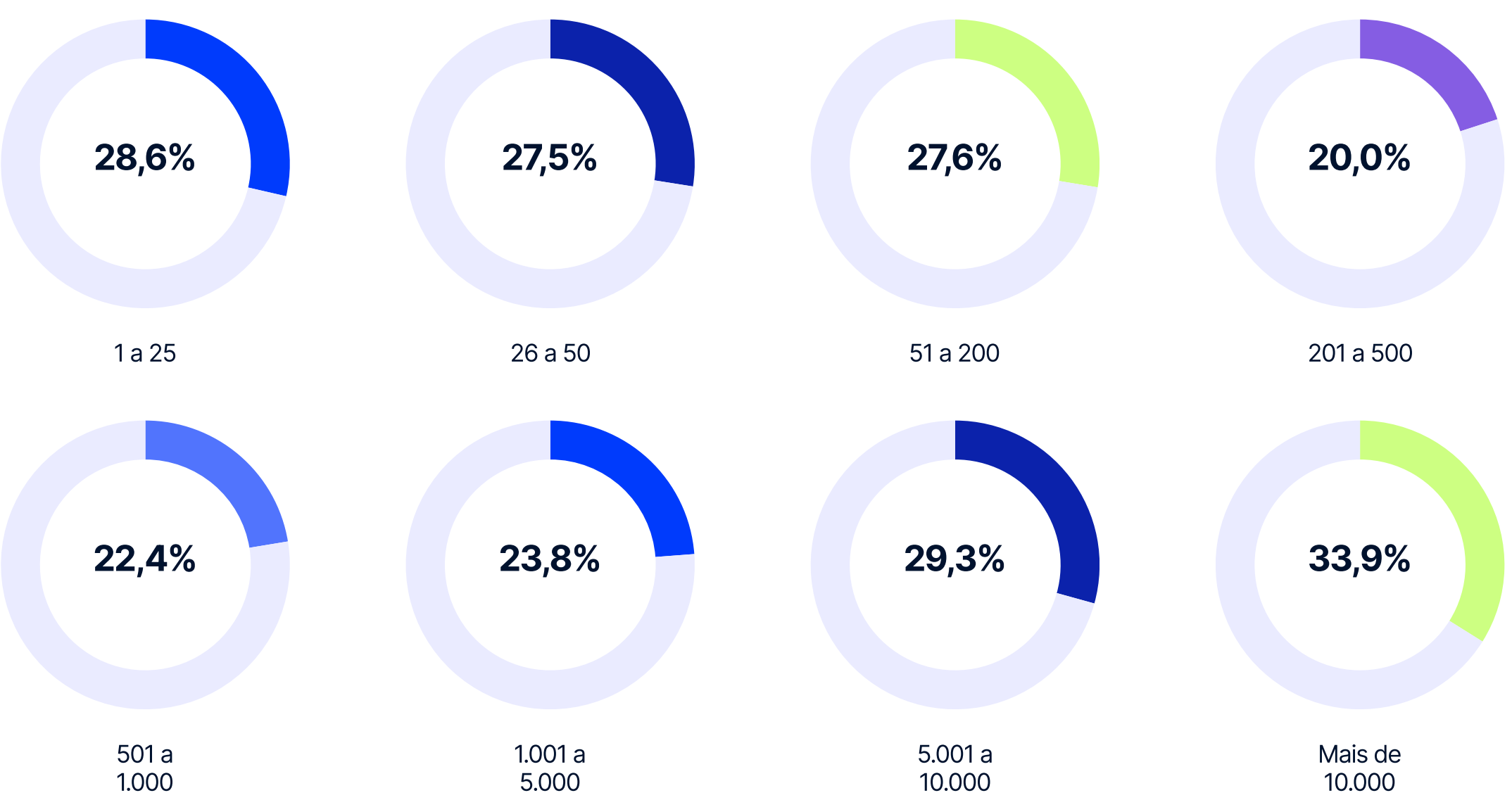


Gráfico 65 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

O modelo de trabalho muda pouco o estágio alcançado pela mensuração

Quando reunimos os níveis que já vão **além de apenas medir alcance**, incluindo compreensão, engajamento e conexão com resultados, os percentuais ficam praticamente iguais. São **55,3%** no presencial, 55,4% no híbrido e 54,4% no remoto.

Mensuração que vai além do alcance, por modelo de trabalho

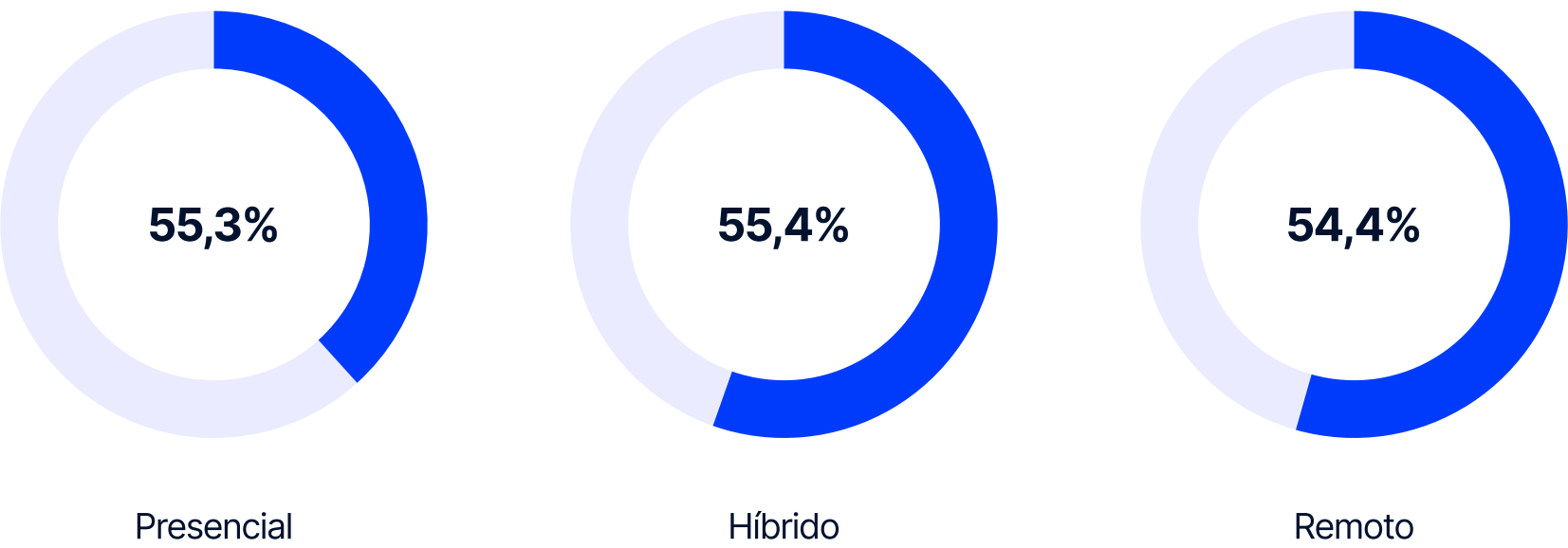


Gráfico 66 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Plataformas de Comunicação Interna aparecem associadas a uma mensuração mais avançada

Entre as pessoas que dizem utilizar app ou plataforma de Comunicação Interna, 38,7% afirmam conectar métricas de comunicação a resultados de negócio. Entre quem não utiliza, esse percentual é de 24,0%. Além disso, apenas 4,7% de quem utiliza plataforma não sabe avaliar o nível de mensuração da empresa, contra 14,3% entre os demais.

Mensuração entre quem usa e não usa app ou plataforma de CI

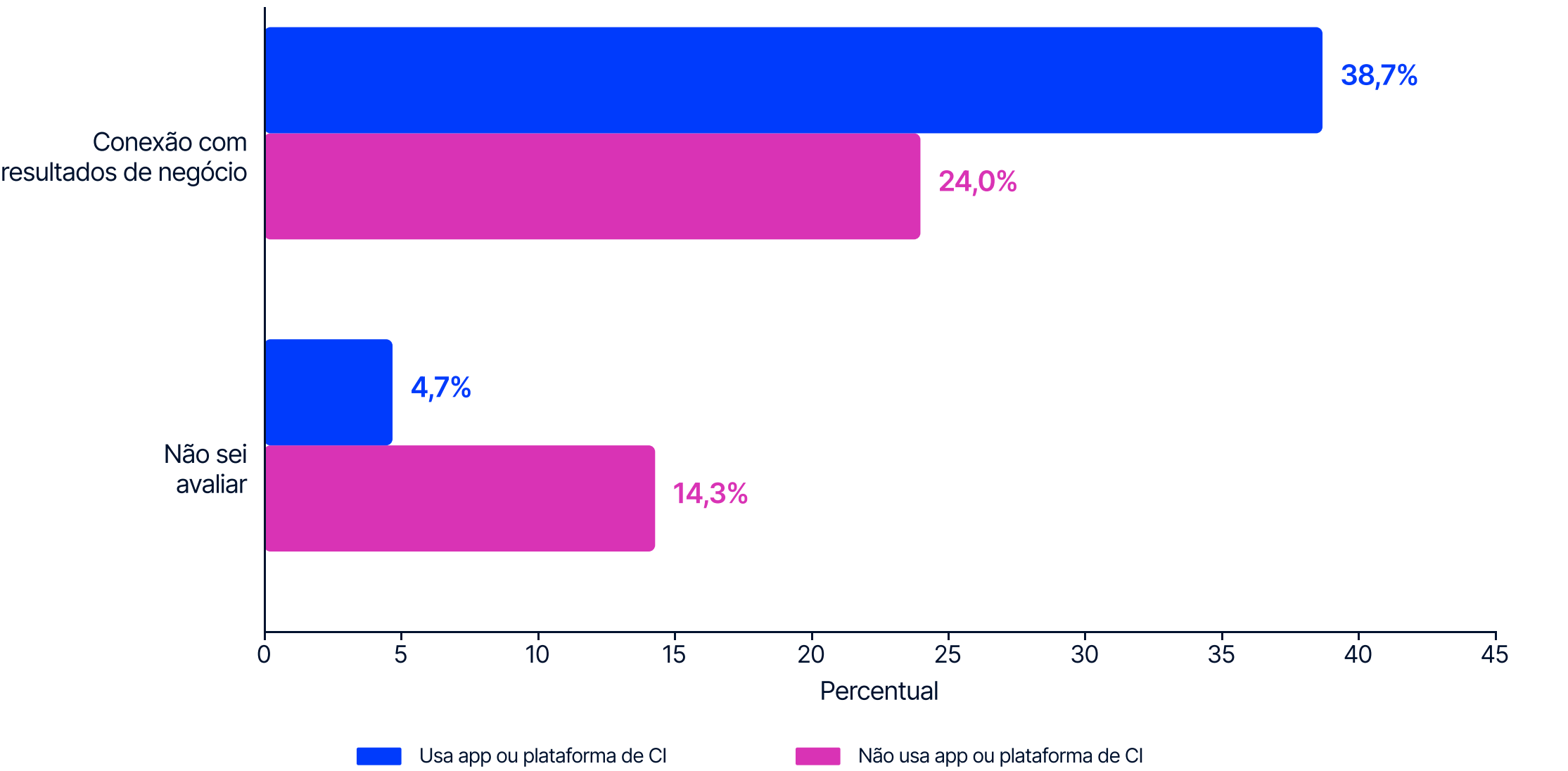


Gráfico 67 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.



4.2 O que ainda precisa ser compreendido

Na sua percepção, o que a empresa ainda precisa entender melhor sobre comunicação interna?



Gráfico 68 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

As duas necessidades mais citadas estão muito próximas. **33,9%** das pessoas apontam que a empresa ainda precisa entender melhor se as mensagens são compreendidas com clareza, enquanto **33,5%** mencionam a necessidade de saber se as informações realmente chegam a todos os públicos. Em seguida aparece a atenção aos comunicados, com 25,2%, e a forma como as lideranças comunicam com suas equipes, com 21,9%.

O resultado aproxima três momentos diferentes da comunicação. Primeiro, fazer a informação chegar. Depois, saber se ela foi compreendida. E, ainda, entender se as pessoas de fato acompanham aquilo que está sendo comunicado. Questões ligadas a sentimentos, capacidade de gerar ação e efeitos sobre clima, engajamento, produtividade ou permanência também aparecem, mas com menor frequência. Isso sugere que, para boa parte das pessoas, algumas das perguntas mais básicas sobre a efetividade da comunicação ainda continuam abertas.

Alguns recortes do resultado

Para Comunicação Interna, o papel das lideranças vira uma das principais questões

Entre profissionais de Comunicação Interna, **42,6%** dizem que a empresa ainda precisa entender melhor se as lideranças comunicam bem com suas equipes. No resultado geral, essa alternativa aparece em 21,9%. Em RH ou People, são 25,2%, enquanto em Operações o percentual fica em 20,0% e, em Comercial e Vendas, em 14,0%.

Necessidade de entender melhor a comunicação das lideranças, por área

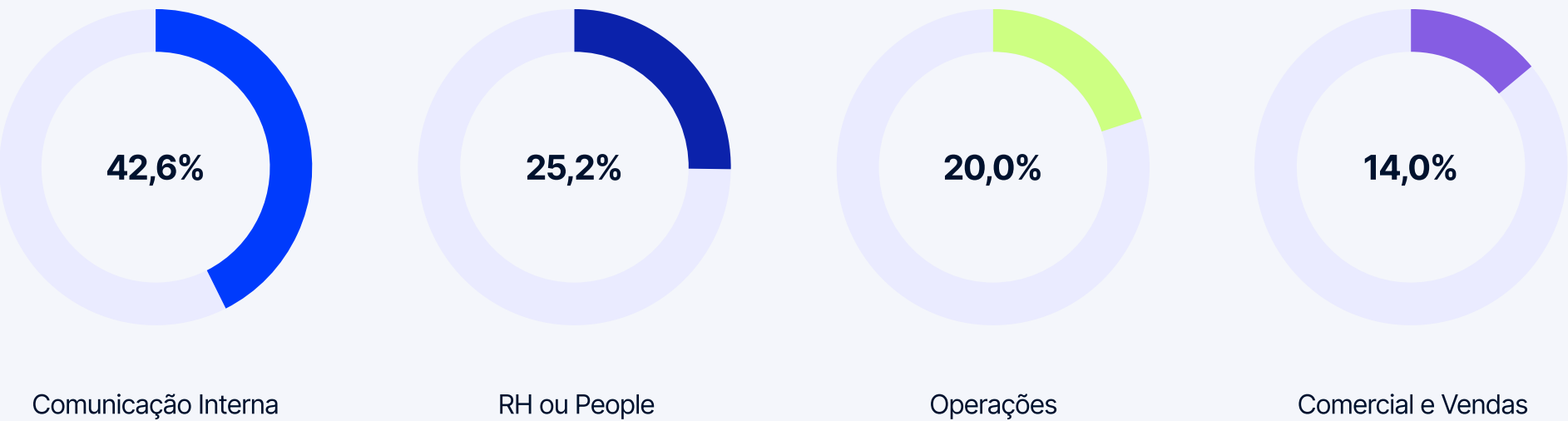


Gráfico 69 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Em RH e Comunicação Interna, quase ninguém considera que a empresa já entende bem esses pontos

Como essa alternativa deveria ser escolhida sozinha, consideramos aqui apenas as respostas exclusivas. Em RH ou People, 1,7% afirmam que a empresa já entende bem os pontos apresentados na pergunta. Em Comunicação Interna, são 2,1%. O percentual chega a 10,0% em Operações e a 8,0% em Comercial e Vendas.

Quem afirma que a empresa já entende bem esses pontos, por área de atuação

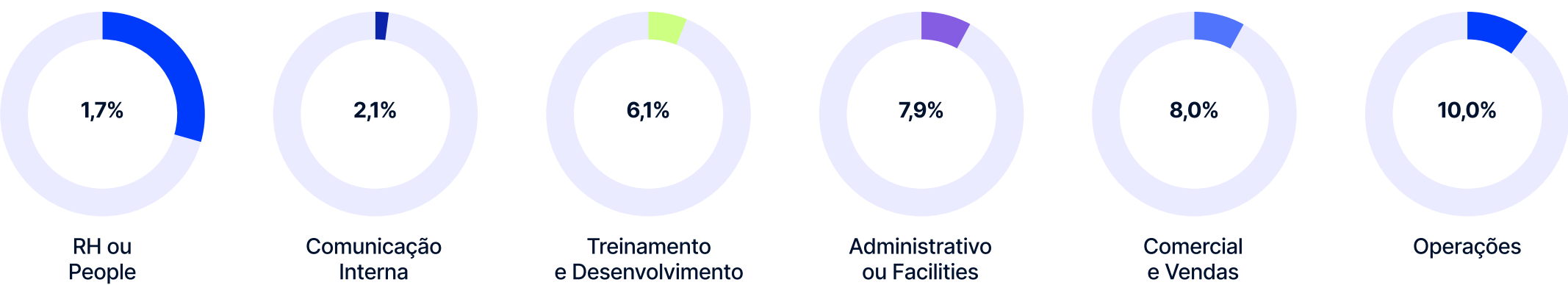


Gráfico 70 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Nas maiores organizações, menos pessoas dizem não saber avaliar

Também considerando apenas quem escolheu “Não sei avaliar” de forma exclusiva, o percentual chega a 11,7% nas empresas com até 50 pessoas. Entre organizações de 51 a 1.000 pessoas, cai para 8,5% e, nas empresas com mais de 1.000, fica em 5,9%.

Quem não sabe avaliar o que a empresa ainda precisa entender, por porte



Gráfico 71 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

4.3 Como a inteligência artificial já participa da Comunicação Interna

Como a Inteligência Artificial é utilizada hoje para apoiar a Comunicação Interna na sua empresa?

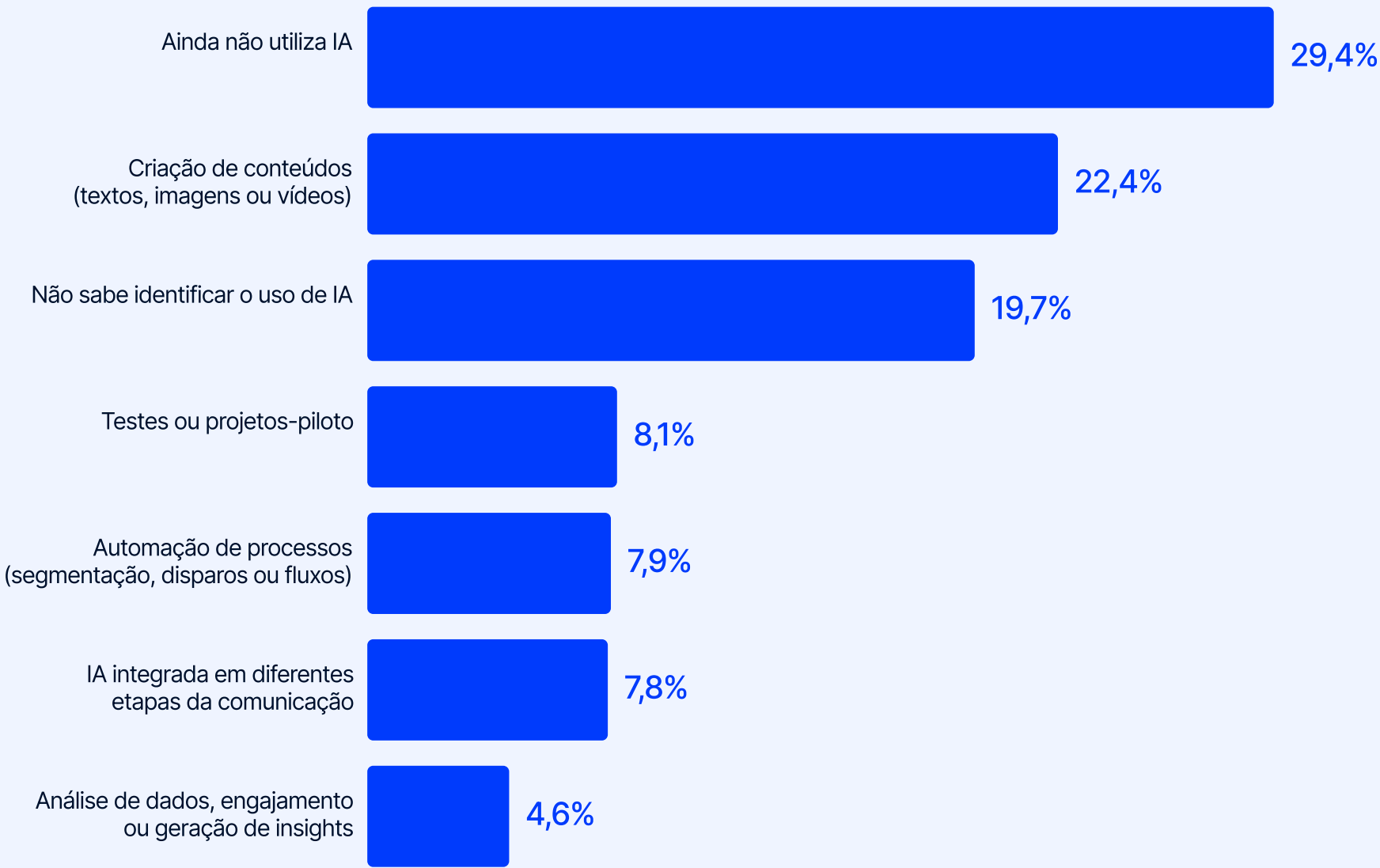


Gráfico 72 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

A ausência de uso ainda é a resposta mais frequente, indicada por **29,4%** das pessoas participantes. Logo depois aparece a criação de conteúdos, como textos, imagens ou vídeos, com **22,4%**. Outros 19,7% dizem não saber responder ou não conseguir identificar se a empresa utiliza IA na Comunicação Interna. Quando reunimos as cinco alternativas que indicam algum tipo de uso, **50,9% das respostas identificam a presença da IA em alguma etapa desse trabalho.**

Entre os usos mencionados, a criação de conteúdo aparece com mais frequência do que

testes ou projetos piloto, com 8,1%, automação de processos, com 7,9%, uso integrado em diferentes etapas, com 7,8%, e análise de dados ou geração de insights, com 4,6%. Como a pergunta permitia selecionar apenas uma alternativa, esses percentuais mostram **qual opção melhor representou o uso percebido por cada pessoa**, e não todas as formas pelas quais a IA pode estar sendo utilizada dentro da mesma empresa. Por isso, vale lembrar que os 4,6% ligados à análise, por exemplo, não significam que apenas esse grupo utilize IA para esse fim.

Alguns recortes do resultado

A IA já aparece também fora dos setores mais associados ao trabalho digital

Tecnologia apresenta a maior proporção de pessoas que identificam algum uso de IA na Comunicação Interna, com **75,7%**. Mas a presença não fica restrita a esse tipo de atividade. Em Saúde, chega a **52,8%**, em Indústria, a 47,4%, e em Agricultura, a 40,0%. Educação também aparece acima da metade, com 56,0%.

Os resultados mostram que a incorporação da IA acontece em contextos bastante diferentes de trabalho. Ao mesmo tempo, as distâncias entre os setores são grandes. Em Alimentos e Bebidas, 35,6% identificam algum uso e, em Hotelaria e Turismo, 23,5%.

Uso identificado de IA na Comunicação Interna, por setor



Gráfico 73 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Para quem trabalha diretamente com comunicação, a presença da IA é muito mais visível

Entre profissionais de Comunicação Interna, **85,1%** identificam algum uso de IA na empresa. Em Marketing, são 83,3%, e em Comunicação Corporativa, 68,4%. A proporção cai para 49,6% em RH ou People, 43,0% em Comercial e Vendas e **37,5% em Operações**.

A diferença sugere que a experiência com a tecnologia ainda pode estar bastante concentrada em determinadas funções e áreas. Para quem trabalha diretamente com conteúdo e comunicação, a IA parece fazer parte do cotidiano com muito mais frequência do que para profissionais que observam esse trabalho a partir de outras partes da organização.

Uso identificado de IA na Comunicação Interna, por área de atuação

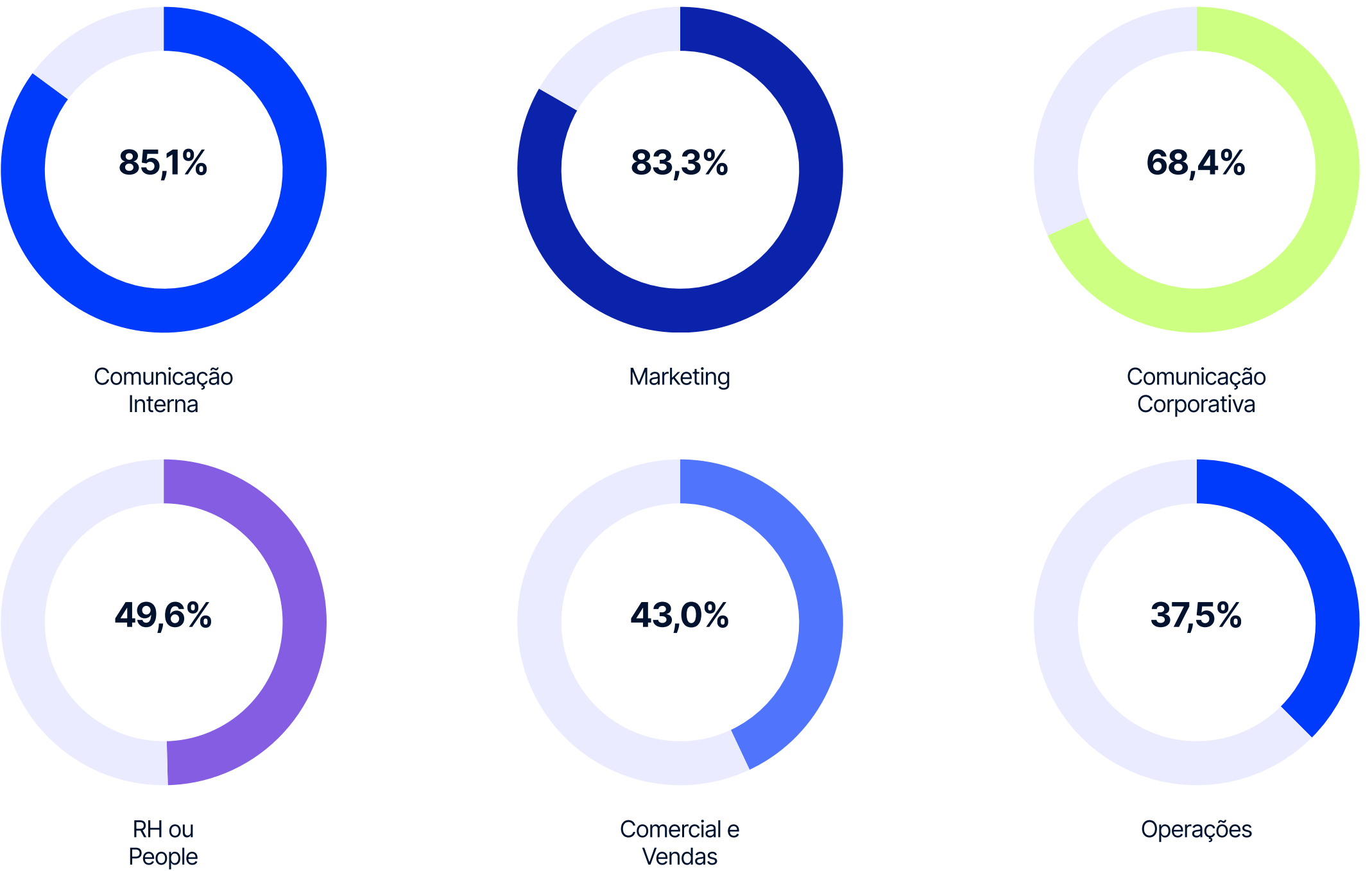


Gráfico 74 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

A ausência de IA diminui conforme aumenta o porte da organização

Nas empresas com até 50 pessoas, **38,3%** afirmam que a Comunicação Interna ainda não utiliza IA. Entre organizações de 51 a 1.000 pessoas, essa proporção cai para 27,5% e, entre aquelas com mais de 1.000, chega a **21,3%**.

O movimento não mostra por si só como a IA está sendo utilizada nem o grau de sofisticação dessas aplicações, mas indica que, nas organizações maiores, é menos frequente encontrar pessoas que percebem a Comunicação Interna completamente fora desse movimento.

Empresas que ainda não utilizam IA na Comunicação Interna, por porte

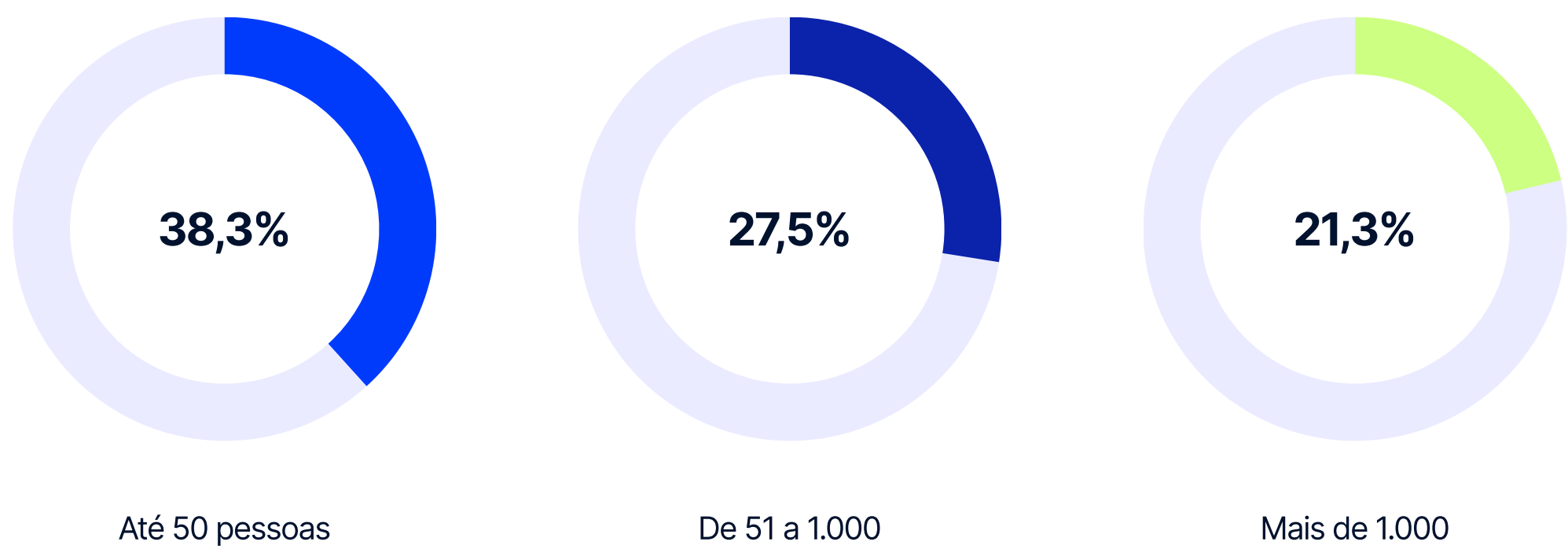


Gráfico 75 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Analistas e coordenações percebem mais uso de IA do que a gerência

Entre pessoas em posições de coordenação ou supervisão, **62,5%** identificam algum uso de IA na Comunicação Interna. Entre analistas, são 61,4%. Na gerência, o percentual cai para 45,7% e, entre pessoas em funções de assistência ou apoio, fica em 43,8%.

Esse recorte chama atenção porque a percepção de uso não cresce conforme aumenta o nível hierárquico. Analistas e coordenações, grupos que costumam estar próximos da execução e da organização cotidiana das atividades, relatam a presença da IA com mais frequência do que pessoas em cargos de gerência.

Uso identificado de IA na Comunicação Interna, por nível de atuação

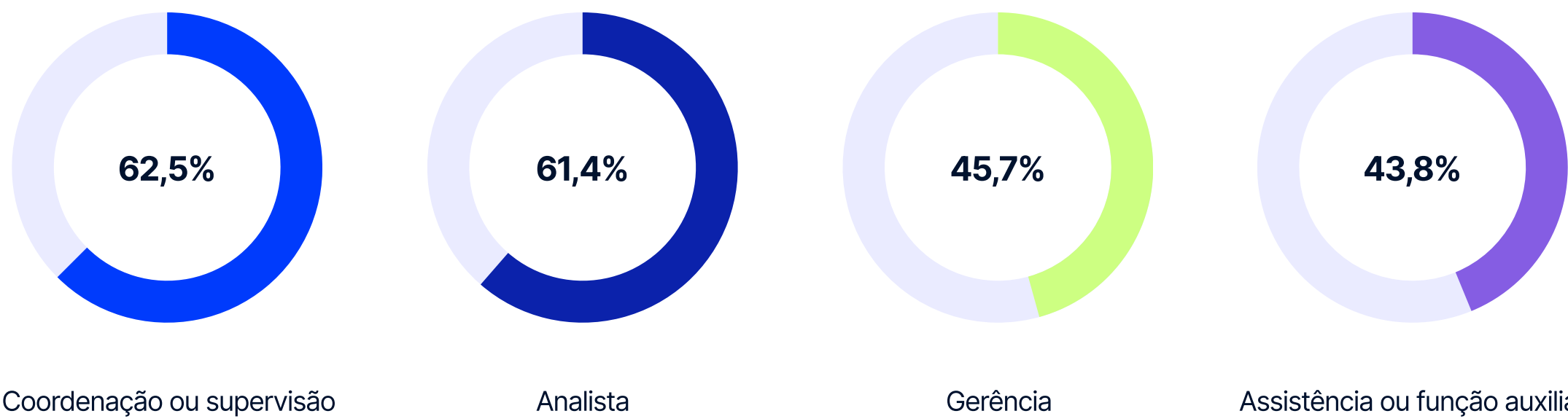


Gráfico 76 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

4.4 O espaço da Comunicação Interna nos próximos 12 meses

Pensando nos próximos 12 meses, a Comunicação Interna deve ganhar mais foco, investimento ou prioridade na sua empresa?

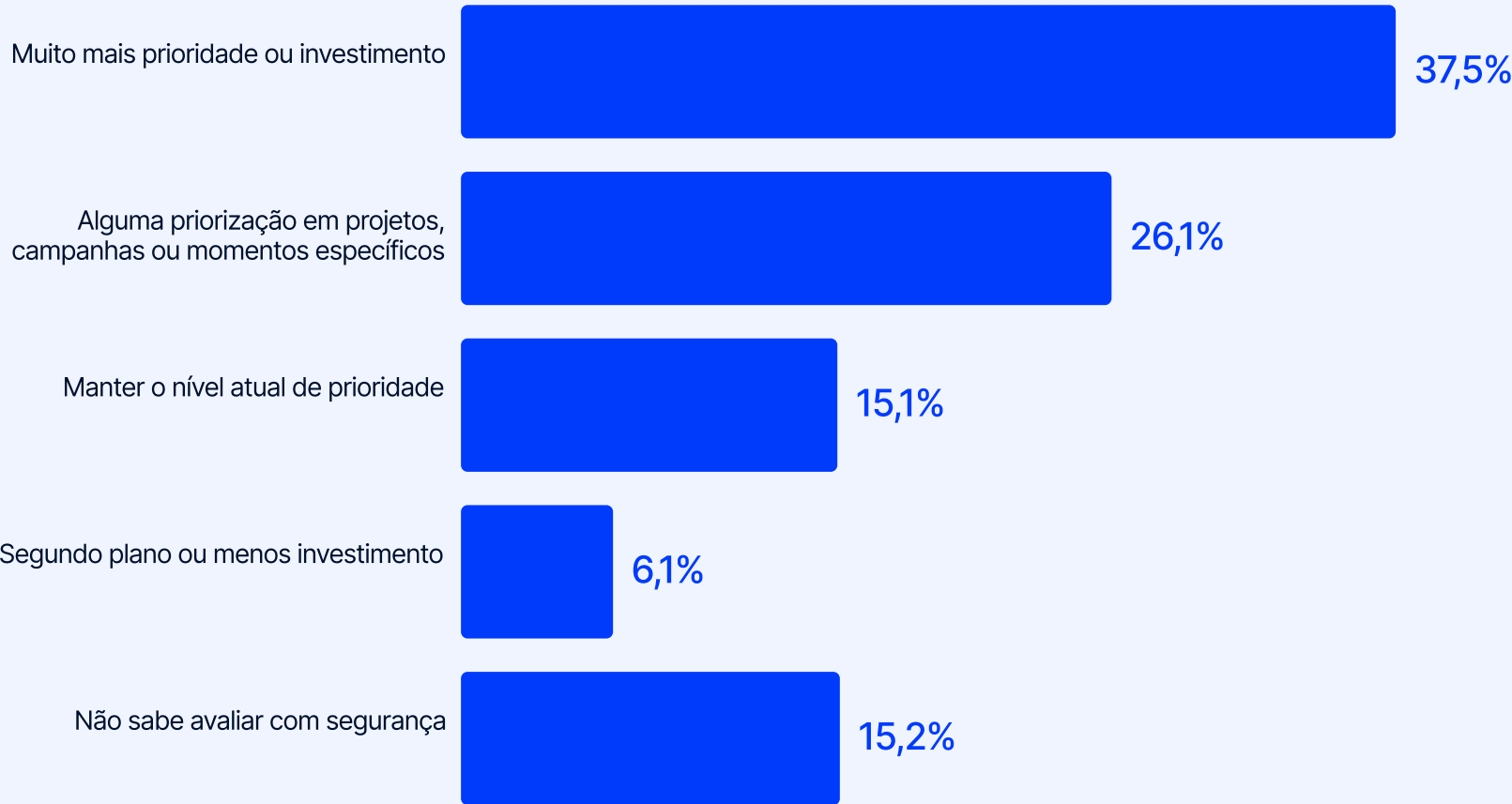


Gráfico 77 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

A perspectiva predominante é de crescimento. **37,5%** das pessoas acreditam que a Comunicação Interna deve ganhar muito mais prioridade ou investimento por ter se tornado um tema estratégico para engajamento, cultura ou mudança. Outros **26,1%** projetam algum aumento de prioridade, principalmente em projetos, campanhas ou momentos específicos. Juntos, esses dois grupos representam **63,6% das respostas**.

Em outra direção, 15,1% esperam que a prioridade permaneça no nível atual e 15,2% não conseguem avaliar com segurança. Apenas **6,1%** acreditam que a Comunicação Interna deve ficar em segundo plano ou receber menos investimento. É justamente esse grupo que será observado na próxima e última pergunta, quando vamos entender quais motivos aparecem por trás dessa projeção de redução.

Alguns recortes do resultado

Construção, Hotelaria e Transporte aparecem entre os setores que mais projetam avanço

Quando olhamos apenas para quem acredita que a Comunicação Interna deve ganhar **muito mais prioridade ou investimento**, as diferenças entre setores ficam bastante visíveis. Entre os setores com pelo menos 15 respostas, Construção aparece com **60,9%**, Hotelaria e Turismo com 58,8% e Transporte e Logística com 50,0%. Indústria chega a 46,1%, Alimentos e Bebidas a 44,4% e Educação a 44,0%.

Na outra ponta, Tecnologia aparece com 18,9% e Automotivo com 21,7%. O recorte mostra que a expectativa de forte expansão da Comunicação Interna não está concentrada necessariamente nos setores mais associados ao trabalho digital.

Quem projeta muito mais prioridade ou investimento em CI, por setor



Gráfico 78 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Tecnologia, Automotivo e Telecomunicações concentram mais respostas de retração

O resultado muda bastante quando olhamos para o extremo oposto. No geral da pesquisa, apenas 6,1% projetam que a Comunicação Interna ficará em segundo plano ou receberá menos investimento. Em Automotivo, porém, essa proporção chega a **21,7%**, em Tecnologia a **21,6%** e em Telecomunicações a **18,2%**.

O Automotivo chama atenção também pela divisão interna. A mesma proporção, 21,7%, aparece tanto entre quem prevê muito mais prioridade quanto entre quem prevê redução. Em Tecnologia, a resposta de segundo plano ou menor investimento aparece inclusive um pouco acima da projeção de forte crescimento, que foi de 18,9%.

Quem projeta segundo plano ou menos investimento em CI, por setor



Gráfico 79 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Entre gerência, diretoria e C-level, 65% esperam algum aumento de prioridade

Quando reunimos presidência, C-level ou sociedade, diretoria e gerência, **42,9%** acreditam que a Comunicação Interna deve ganhar muito mais prioridade ou investimento nos próximos 12 meses. Outros 22,1% esperam algum aumento de prioridade. Somados, são **65,0% das pessoas em posições de alta gestão**.

Nesse mesmo grupo, somente 3,9% projetam que a Comunicação Interna ficará em segundo plano ou receberá menos investimento. O dado não representa, por si só, uma decisão já tomada sobre orçamento ou estrutura, mas mostra que a expectativa de crescimento também aparece entre pessoas que ocupam posições mais altas na organização.

Projeção da alta gestão para a Comunicação Interna nos próximos 12 meses



Gráfico 80 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

As áreas mais próximas da comunicação fazem uma projeção mais cautelosa

Entre profissionais de RH ou People, **29,4%** esperam que a Comunicação Interna ganhe muito mais prioridade ou investimento. Em Comunicação Corporativa, são 26,3%, em Comunicação Interna, 21,3%, e em Marketing, 20,8%. Já entre profissionais de Operações, essa percepção chega a **44,2%**, e em Comercial e Vendas, a **43,0%**.

O contraste também aparece no outro extremo. A resposta de que a comunicação deve ficar em segundo plano ou receber menos investimento é mencionada por 17,0% das pessoas de Comunicação Interna, 15,8% em Comunicação Corporativa e 12,5% em Marketing, diante de 5,8% em Operações e 4,0% em Comercial e Vendas. Em vez de uma expectativa uniforme de crescimento justamente entre quem trabalha mais perto dessa agenda, os dados mostram uma leitura mais cautelosa dessas áreas sobre o próximo ano.

Quem projeta muito mais prioridade ou investimento, por área de atuação

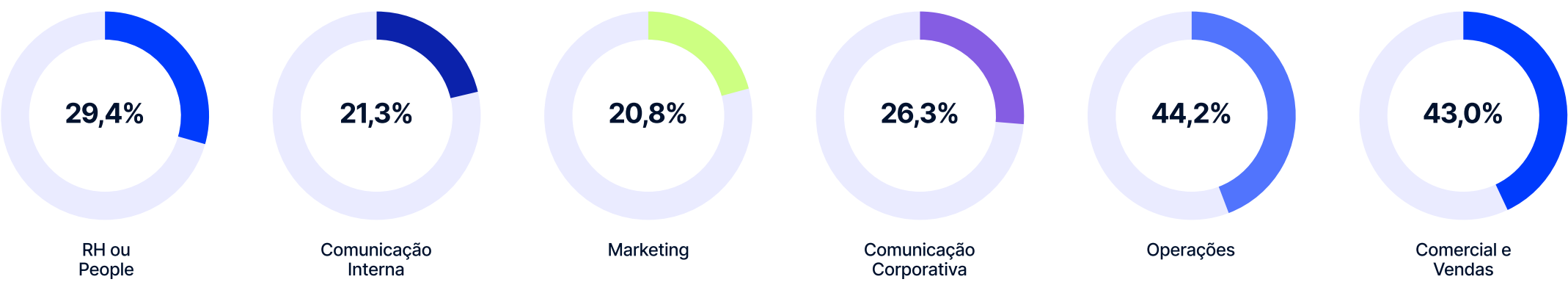


Gráfico 81 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

4.5 Quando a pauta perde espaço

Caso tenha indicado, na pergunta anterior, que a Comunicação Interna “deve ficar em segundo plano ou receber menos investimento”, qual é o principal motivo para essa decisão?

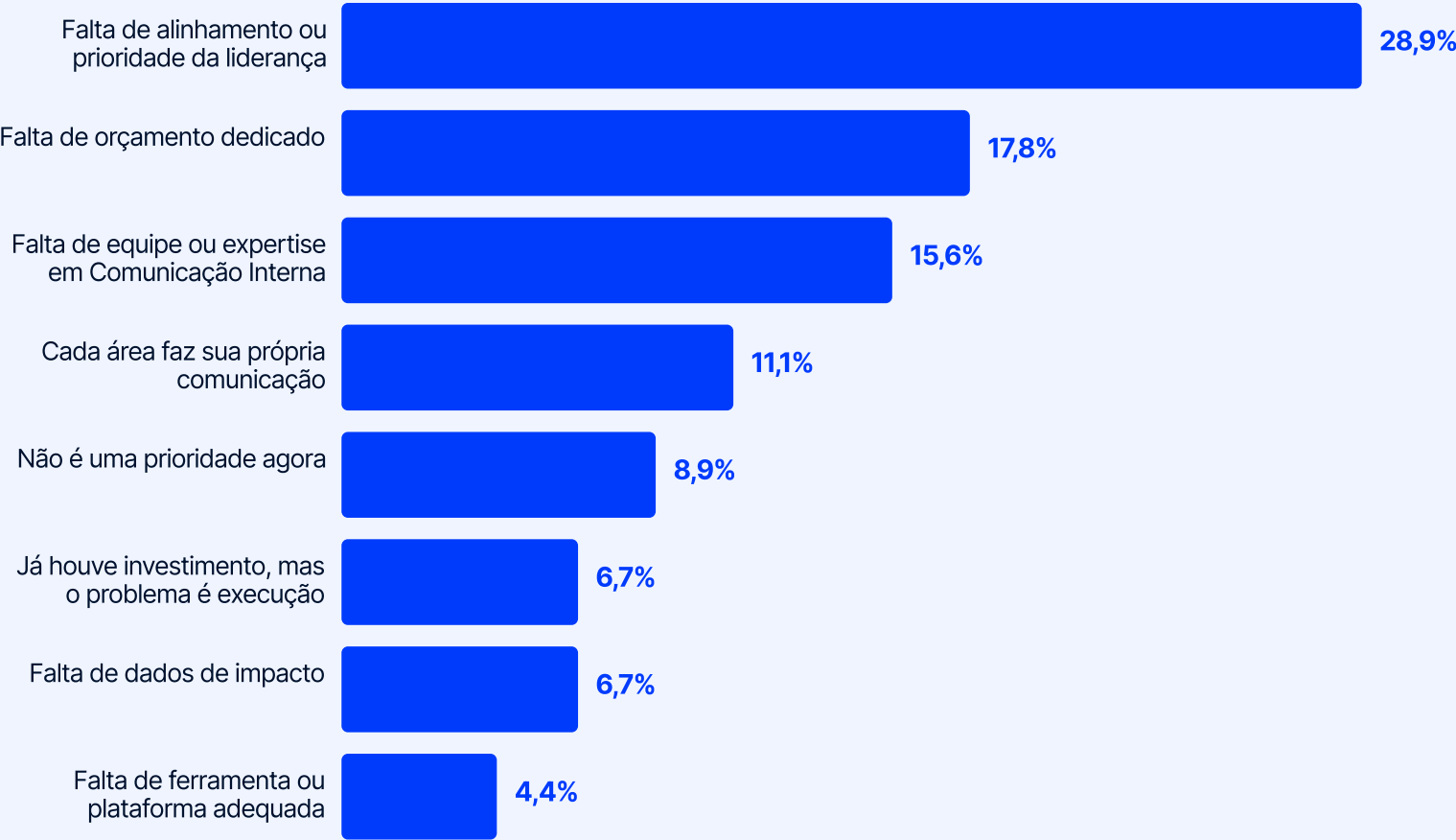


Gráfico 82 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

A **falta de alinhamento ou prioridade da liderança** aparece como principal motivo, mencionada por 28,9% das pessoas desse grupo. Em seguida vêm a falta de orçamento dedicado, com 17,8%, a falta de equipe ou expertise em Comunicação Interna, com 15,6%, e a percepção de que cada área faz sua própria comunicação, com 11,1%. Juntas, essas quatro razões concentram aproximadamente três em cada quatro respostas.

Chama atenção que apenas 8,9% dizem simplesmente que a Comunicação Interna não é uma prioridade agora.

A **falta de dados de impacto também aparece, com 6,7%, retomando uma dificuldade observada na própria mensuração da Comunicação Interna**. A falta de ferramenta ou plataforma adequada aparece ainda menos, com 4,4%.

O resultado sugere que a perda de espaço está menos associada a uma rejeição direta à comunicação e mais às condições necessárias para sustentá-la, como apoio da liderança, orçamento, pessoas preparadas e uma forma mais organizada de conduzir esse trabalho.

Alguns recortes do resultado

Em Tecnologia, o alinhamento da liderança ganha ainda mais peso

Entre profissionais do setor de Tecnologia que projetam menor investimento, **50,0%** apontam a falta de alinhamento ou prioridade da liderança como principal motivo. No resultado geral desse grupo, o percentual é de 28,9%.

O recorte ajuda a aprofundar um resultado da pergunta anterior, em que Tecnologia apareceu entre os setores com maior proporção de pessoas prevendo perda de espaço para a Comunicação Interna. Aqui, a questão da liderança aparece com força ainda maior.

Falta de alinhamento ou prioridade da liderança

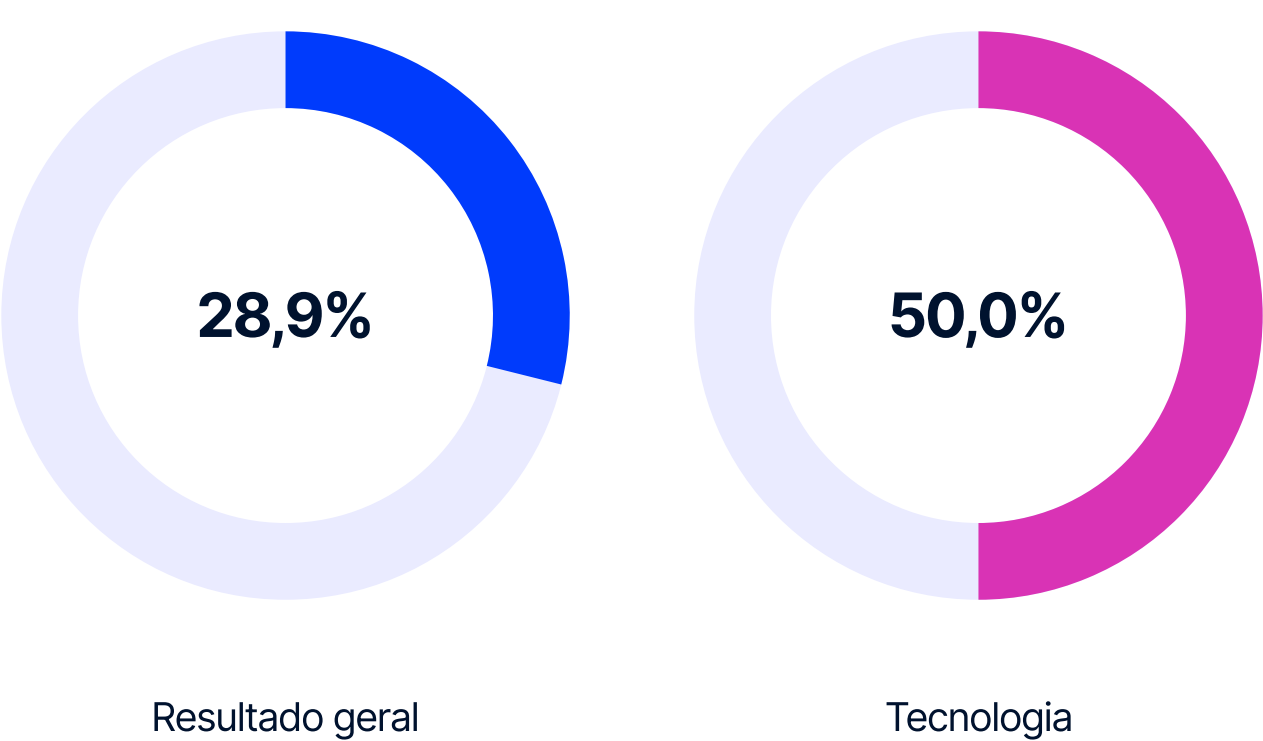


Gráfico 83 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Para RH e Comunicação Interna, o orçamento aparece com mais força

Quando reunimos profissionais de RH ou People e Comunicação Interna que projetam menor investimento, **35,3%** apontam a falta de orçamento dedicado como principal motivo. No resultado geral da pergunta, essa razão aparece em 17,8%.

A diferença mostra que, para quem está mais próximo dessas agendas, a disponibilidade de recursos ganha um peso maior na explicação sobre por que a Comunicação Interna pode perder espaço. Ao mesmo tempo, orçamento não aparece sozinho no resultado geral, ele divide espaço com questões de liderança, estrutura e capacidade de execução.

Falta de orçamento dedicado

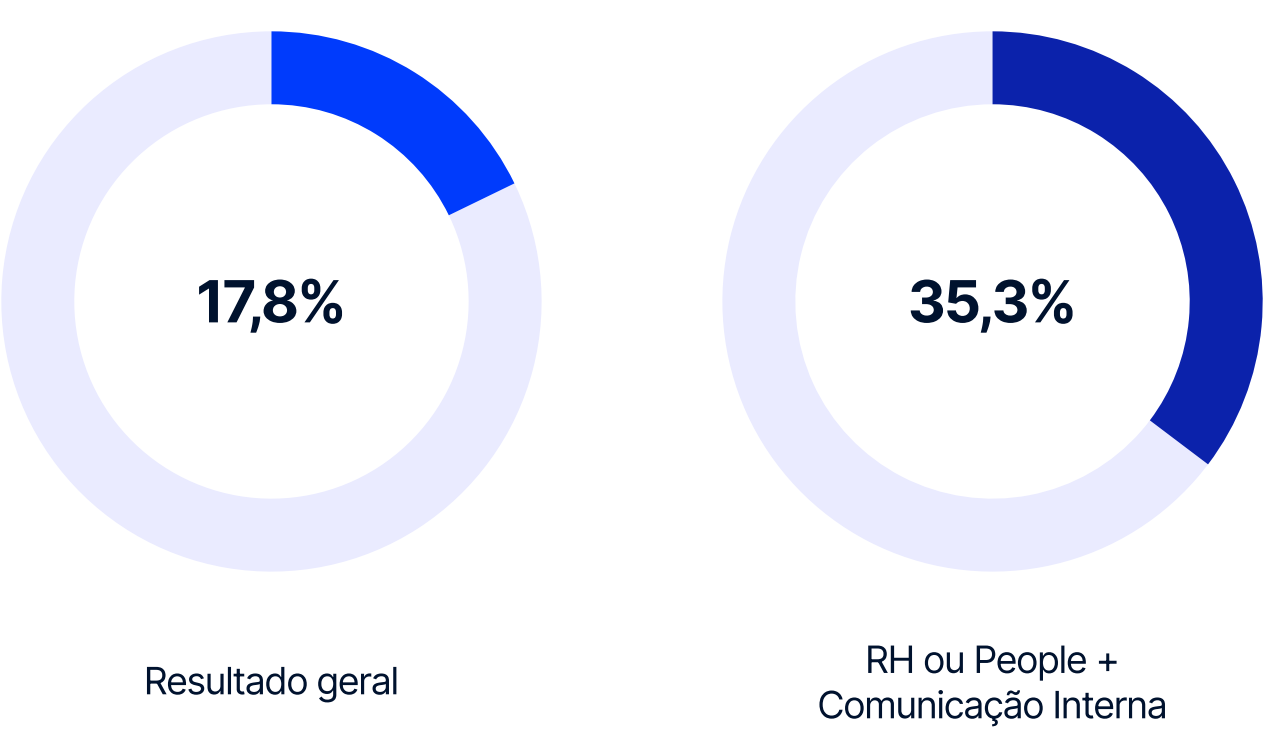


Gráfico 84 - Fonte: Gupy e Comunitive, 2026.

Insight de Comunicação

Investimento precisa encontrar condições para continuar

Os resultados desta pergunta ajudam a colocar a discussão sobre investimento em perspectiva. Entre quem prevê que a Comunicação Interna perderá espaço, o principal obstáculo não é a falta de uma ferramenta. Antes dela aparecem questões como alinhamento da liderança, orçamento disponível e capacidade interna para conduzir esse trabalho.

Isso não reduz a importância da tecnologia. Mostra que ela funciona melhor quando faz parte de uma estrutura mais ampla. Uma plataforma pode ajudar a organizar a comunicação, reunir públicos e canais e dar mais continuidade ao acompanhamento, mas precisa encontrar responsabilidades claras, pessoas preparadas e espaço para que esse trabalho aconteça.

É nessa combinação que Gupy e Comunitive podem apoiar as organizações, conectando tecnologia à experiência das pessoas e a uma comunicação mais organizada e contínua. Mais do que acrescentar uma nova ferramenta à rotina, o desafio passa por criar condições para que a comunicação seja planejada, distribuída, acompanhada e aprimorada ao longo do tempo.



Uma Comunicação Interna mais simples de executar e **mais fácil de medir.**

A Comunitive reúne comunicados multicanais e segmentados, intranet, rede social corporativa, pesquisas, gamificação, jornadas e dados de engajamento em uma única plataforma.

Conheça a Comunitive →



Participação

94%

↗ +2,1% do mês passado



Insight do mês

Campanhas com quizzes tiveram 3x mais engajamento que a média.



Uma agenda para avançar

Ao longo deste capítulo, olhamos para cinco perguntas que ajudam a entender não apenas onde a Comunicação Interna está hoje, mas também quais condições podem influenciar seus próximos passos. A mensuração mostra até onde as organizações conseguem acompanhar os efeitos da comunicação. As necessidades de entendimento revelam perguntas que ainda permanecem abertas. O uso de inteligência artificial aponta novas possibilidades de trabalho, enquanto as expectativas de investimento ajudam a perceber quanto espaço essa agenda pode ganhar ou perder nos próximos meses.

Lidos em conjunto, esses resultados mostram que avançar não depende de uma única escolha. Não basta medir mais, adotar uma nova tecnologia ou aumentar o orçamento de forma isolada. Antes disso, é preciso saber **o que ainda precisa ser compreendido, qual problema merece atenção primeiro e que evidência ajudará a avaliar se houve avanço.**

Para RH e Comunicação Interna, esse movimento é especialmente importante porque transforma percepção em decisão. Uma dificuldade de alcance pode pedir uma mudança de canal. Uma dúvida sobre compreensão pode exigir escuta. Uma baixa participação pode levar à revisão da mensagem ou do papel das lideranças. E uma nova ferramenta, inclusive de inteligência artificial, faz mais sentido quando responde a uma necessidade já identificada.

Por isso, propomos uma agenda simples para transformar os dados em próximos passos. O framework a seguir não parte da ideia de que todas as organizações precisam chegar ao mesmo estágio, mas de que cada uma pode escolher um ponto de partida, testar uma mudança e acompanhar o que acontece a partir dela.

1. Diagnosticar

Comece por uma pergunta concreta. A mensagem chega? É compreendida? As pessoas prestam atenção? A liderança consegue contextualizá-la? Quanto mais específica for a dúvida, mais fácil será decidir o que observar.

2. Priorizar

Nem toda questão precisa ser resolvida ao mesmo tempo. Escolha aquela que tem mais relação com o momento da organização, com os públicos mais afetados ou com uma decisão que precisa ser tomada. A prioridade também precisa de responsáveis claros.

3. Experimentar

Uma mudança não precisa começar grande. É possível testar um novo formato, preparar uma liderança, reorganizar um canal, ajustar a frequência ou experimentar uma aplicação de IA em um processo específico. O importante é que o teste responda a um problema conhecido.

4. Acompanhar

Defina o que mostrará se a mudança funcionou. O acompanhamento pode começar por alcance, mas, quando possível, precisa avançar para compreensão, participação e efeitos percebidos no trabalho. O próximo passo nasce justamente dessa leitura.

Um passo de cada vez

Transformar esse processo em prática leva algum tempo. Novas formas de acompanhar a comunicação, envolver lideranças ou testar tecnologias dificilmente se consolidam de uma vez. Elas precisam encontrar espaço no trabalho que já acontece, ganhar responsáveis e ser repetidas o suficiente para que deixem de depender apenas de uma iniciativa pontual.

Por isso, mais do que tentar mudar tudo ao mesmo tempo, pode ser mais útil avançar por etapas. A proposta abaixo organiza algumas ações possíveis para os primeiros 30, 60 e 90 dias, criando espaço para observar o que funciona, fazer ajustes e ampliar aquilo que começa a trazer resultados.

Nos primeiros 30 dias	Em até 60 dias	Em até 90 dias
Escolha uma comunicação recente ou um desafio recorrente para observar com mais atenção.	Coloque em prática uma mudança pequena e direcionada a partir do diagnóstico inicial.	Compare o que aconteceu antes e depois da mudança realizada.
Defina uma pergunta que você ainda não consegue responder sobre alcance, compreensão, atenção ou impacto.	Teste um novo formato, canal, abordagem com lideranças ou aplicação de tecnologia relacionada ao problema identificado.	Reúna os aprendizados e identifique o que merece continuar, ser ajustado ou ganhar escala.
Identifique os públicos envolvidos, seus diferentes contextos e quem precisa participar dessa análise.	Acompanhe alguns sinais simples durante o teste e registre dúvidas ou comportamentos que aparecerem pelo caminho.	Defina quais indicadores ou formas de acompanhamento devem permanecer nos próximos ciclos.
Conte com a Comunitive para apoiar o mapeamento de públicos, canais e pontos de contato da comunicação e identificar oportunidades de organizar melhor esse fluxo.	Use os aprendizados e dados disponíveis na Gupy para aproximar a comunicação dos diferentes momentos da experiência das pessoas e das prioridades de RH.	Combine os aprendizados da Gupy e da Comunitive para levar evidências mais concretas às conversas sobre estratégia, investimento e próximos passos.

Ao longo desses três meses iniciais, o mais importante é criar continuidade. Quando diagnóstico, experimentação e acompanhamento passam a fazer parte da maneira como RH e Comunicação Interna trabalham, cada novo ciclo começa com mais conhecimento do que o anterior.

E a Gupy e a Comunitive podem ajudar a sustentar esse movimento, conectando a visão sobre pessoas e suas jornadas a uma comunicação mais organizada, acessível e acompanhável. Assim, decisões sobre canais, tecnologia e investimento deixam de partir apenas de percepções e passam a contar também com aprendizados construídos no próprio dia a dia da organização.

Conclusão



Para continuar essa conversa

Chegamos ao fim deste panorama depois de percorrer muitas formas de olhar para uma mesma questão.

Foram quase 800 respostas, vindas de pessoas que ocupam lugares bastante diferentes dentro das organizações. São experiências de quem está na operação, no RH, na Comunicação Interna, em posições de liderança, em áreas comerciais, administrativas e técnicas, trabalhando em empresas de diferentes portes, setores e modelos de trabalho. Essa diversidade foi uma das maiores riquezas da pesquisa.

E ela também significa que esta base poderia continuar abrindo novas conversas. Dependendo da pergunta que fizemos, outros recortes, relações e hipóteses podem aparecer. O panorama que você acabou de ler é uma maneira de organizar essa escuta, não de encerrá-la.

Gupy e Comunitive compartilham a visão de que esse trabalho precisa reunir pessoas, tecnologia, escuta e capacidade de transformar informação em ação.

Nossa expectativa é que esses dados continuem circulando. Leve um gráfico para uma reunião, compartilhe um recorte com uma liderança, compare uma percepção com o que o seu time vive hoje, use uma das perguntas para iniciar uma conversa com as pessoas da organização ou simplesmente volte a este material quando precisar entender melhor onde a sua empresa se encontra diante de algum dos desafios apresentados aqui.

Porque comunicação não é um acabamento do trabalho. Ela é parte do que permite que pessoas entendam, decidam, colaborem e façam o trabalho acontecer.

Conte sempre com a Gupy e com a Comunitive para avançar nessa conversa e impulsionar a comunicação, engajamento e performance da sua empresa a resultados extraordinários.

Gupy +  comunitive