

Comunicação Estratégica para Liderar Mudanças

Estratégias práticas para sustentar a transformação organizacional

Janaína Alcântara

19° SGPL · 24 a 26 de setembro de 2026

**Se a comunicação é
estratégica, por que ela
quase sempre aparece
por último?**

Uma mudança pode ser anunciada sem realmente acontecer



Uma mudança pode ser anunciada sem realmente acontecer



...e ainda assim não conseguir:

Alinhar pessoas

Mudar comportamentos

Sustentar a transformação

O problema pode não estar no projeto

97%

dos profissionais gerenciaram pelo menos um projeto complexo no último ano

O problema pode não estar no projeto

97%

dos profissionais gerenciaram pelo menos um projeto complexo no último ano

31%

dos projetos complexos não alcançaram todos os benefícios pretendidos

O problema pode não estar no projeto

97%

dos profissionais gerenciaram pelo menos um projeto complexo no último ano

31%

dos projetos complexos não alcançaram todos os benefícios pretendidos

5x

mais chance de sucesso ao gerenciar bem a complexidade

O problema pode não estar no projeto

97%

dos profissionais gerenciaram pelo menos um projeto complexo no último ano

31%

dos projetos complexos não alcançaram todos os benefícios pretendidos

5x

mais chance de sucesso ao gerenciar bem a complexidade

QUEM NAVEGA BEM A COMPLEXIDADE

Alinha stakeholders mais cedo

Aprende durante a execução

Mantém as pessoas em movimento

Olha para resultados, não só atividades

A transformação não termina no lançamento

42%

é a perda média do valor potencial das grandes transformações durante a execução e a sustentação

Um CRM para alimentar a IA:

O QUE FOI DECIDIDO

Uso de IA com dados do marketing. Implantação de CRM

COMO FOI ANUNCIADO

E-mail da **Comunicação Institucional** com um manual técnico de 45 páginas em PDF.

O QUE ACONTECEU NA PRÁTICA

Cada vendedor seguiu com a sua própria planilha. Os dados continuaram espalhados.

Um CRM para alimentar a IA:

O QUE FOI DECIDIDO

Uso de IA com dados do marketing. Implantação de CRM

COMO FOI ANUNCIADO

E-mail da **Comunicação Institucional** com um manual técnico de 45 páginas em PDF.

O QUE ACONTECEU NA PRÁTICA

Cada vendedor seguiu com a sua própria planilha. Os dados continuaram espalhados.

A RESISTÊNCIA

O chefe do comercial temia que a IA tomasse o seu lugar. Sem ele, a equipe não mudou.

Um CRM para alimentar a IA:

O QUE FOI DECIDIDO

Uso de IA com dados do marketing. Implantação de CRM

COMO FOI ANUNCIADO

E-mail da **Comunicação Institucional** com um manual técnico de 45 páginas em PDF.

O QUE ACONTECEU NA PRÁTICA

Cada vendedor seguiu com a sua própria planilha. Os dados continuaram espalhados.

A RESISTÊNCIA

O chefe do comercial temia que a IA tomasse o seu lugar. Sem ele, a equipe não mudou.

O CUSTO

pipeline invisível para a diretoria e uma IA sem dados para analisar.

Um CRM para alimentar a IA:

O QUE FOI DECIDIDO

Uso de IA com dados do marketing. Implantação de CRM

COMO FOI ANUNCIADO

E-mail da **Comunicação Institucional** com um manual técnico de 45 páginas em PDF.

O QUE ACONTECEU NA PRÁTICA

Cada vendedor seguiu com a sua própria planilha. Os dados continuaram espalhados.

A RESISTÊNCIA

O chefe do comercial temia que a IA tomasse o seu lugar. Sem ele, a equipe não mudou.

O CUSTO

pipeline invisível para a diretoria e uma IA sem dados para analisar.

anunciado, mas não aconteceu

**Não basta comunicar a mudança.
É preciso usar a comunicação para
fazer a mudança acontecer.**

**Não basta comunicar a mudança.
É preciso usar a comunicação para
fazer a mudança acontecer.**

“a área que divulga”



uma dimensão da própria transformação

As quatro frentes da comunicação estratégica

1

Decisões

dar sentido

As quatro frentes da comunicação estratégica

1

Decisões

dar sentido

2

Lideranças

dar direção

As quatro frentes da comunicação estratégica

1

Decisões

dar sentido

2

Lideranças

dar direção

3

Relações

criar participação

As quatro frentes da comunicação estratégica

1

Decisões

dar sentido

2

Lideranças

dar direção

3

Relações

criar participação

4

Cultura

sustentar
comportamento

Fazer a mudança acontecer

1 · DECISÕES

Toda decisão comunica.

1 · DECISÕES

Toda decisão comunica.

Antes de perguntar “Como vamos comunicar?”, pergunte: “O que essa decisão precisa fazer as pessoas compreenderem?”

**Boa parte da resistência é evitável.
E ela começa onde falta o porquê.**

Nº 1

motivo de resistência dos
colaboradores: falta de consciência
sobre a razão da mudança

Boa parte da resistência é evitável. E ela começa onde falta o porquê.

Nº 1

motivo de resistência dos
colaboradores: falta de consciência
sobre a razão da mudança

41%

afirmam que mais da metade da
resistência dos colaboradores
poderia ter sido evitada

Boa parte da resistência é evitável. E ela começa onde falta o porquê.

Nº 1

motivo de resistência dos
colaboradores: falta de consciência
sobre a razão da mudança

41%

afirmam que mais da metade da
resistência dos colaboradores
poderia ter sido evitada

43%

dizem o mesmo sobre a resistência
dos gestores

Narrativa da mudança em 1 página

1

Por que
agora?

2

O que muda?

Narrativa da mudança em 1 página

1

Por que
agora?

2

O que muda?

3

O que não
muda?

4

O que se
espera de
mim?

5

Como
sabemos
que deu
certo?

Narrativa da mudança em 1 página

1

Por que
agora?

2

O que muda?

3

O que não
muda?

4

O que se
espera de
mim?

5

Como
sabemos
que deu
certo?

Se não respondemos às cinco perguntas, talvez ainda não estejamos prontos para comunicar.

O líder não é apenas emissor. Ele é parte da mudança.

74%

dos líderes de RH ouvidos pela Gartner dizem que seus gestores não estavam preparados para liderar mudanças

O líder não é apenas emissor. Ele é parte da mudança.

74%

dos líderes de RH ouvidos pela Gartner dizem que seus gestores não estavam preparados para liderar mudanças

73%

relatam fadiga de mudança entre seus empregados

Preparando a liderança antes do anúncio

3 mensagens essenciais

O que precisa ficar claro?

Perguntas difíceis

O que provavelmente será perguntado?

Preparando a liderança antes do anúncio

3 mensagens essenciais

O que precisa ficar claro?

Perguntas difíceis

O que provavelmente será perguntado?

O que evitar dizer

O que ainda não sabemos: como dizer isso com honestidade?

Próximo passo

O que fazer depois da conversa?

Preparando a liderança antes do anúncio

3 mensagens essenciais

O que precisa ficar claro?

Perguntas difíceis

O que provavelmente será perguntado?

O que evitar dizer

O que ainda não sabemos: como dizer isso com honestidade?

Próximo passo

O que fazer depois da conversa?

O objetivo não é fazer o líder repetir a comunicação. É prepará-lo para conversar sobre a mudança.

Comunicar é ouvir primeiro

LIDERANÇA

“Vou perder autonomia?”

EQUIPE

“Isso vai aumentar meu trabalho?”

USUÁRIO

“Isso vai afetar o serviço?”

ESTRATÉGIA

“Qual é o impacto?”

Comunicar é ouvir primeiro

LIDERANÇA

“Vou perder autonomia?”

EQUIPE

“Isso vai aumentar meu trabalho?”

USUÁRIO

“Isso vai afetar o serviço?”

ESTRATÉGIA

“Qual é o impacto?”

Não comece pelo canal. Comece pelo impacto.

Não espere a resistência aparecer. Crie mecanismos para percebê-la antes.

1

O que você entendeu da mudança?

2

O que mais preocupa você?

3

O que ainda precisa ser explicado?

Escuta não é convencer. É melhorar a mudança.

Cultura é o que se repete

Comportamento

Ritual

Gestores explicam à
equipe as
prioridades da
mudança

Check-in de 15
minutos no início da
semana

Cultura é o que se repete

Comportamento	Ritual	Frequência	Responsável	Evidência
Gestores explicam à equipe as prioridades da mudança	Check-in de 15 minutos no início da semana	Semanal, nos primeiros 90 dias	Gestor direto, com apoio da comunicação	Dúvidas da equipe registradas e respondidas

Cultura é o que se repete

Comportamento	Ritual	Frequência	Responsável	Evidência
Gestores explicam à equipe as prioridades da mudança	Check-in de 15 minutos no início da semana	Semanal, nos primeiros 90 dias	Gestor direto, com apoio da comunicação	Dúvidas da equipe registradas e respondidas

Em vez de perguntar “*como manter a campanha viva?*”, pergunte “**que comportamento precisa se repetir?**”

DAS FRENTE ÀS PESSOAS

**Cultura é o que se repete.
Mas quem repete são as pessoas.**

DAS FRENTE ÀS PESSOAS

Cultura é o que se repete. Mas quem repete são as pessoas.

Uma organização só muda quando cada pessoa muda. É dessa ideia que nasce o Modelo ADKAR, criado por Jeff Hiatt, fundador da Prosci.

Mudança organizacional exige mudança individual

A organização só muda quando cada pessoa muda

A

Consciência

da necessidade
da mudança

*“Eu entendo por
quê...”*

Awareness

D

Desejo

de participar e
apoiar

“Eu decidi...”

Desire

K

Conhecimento

sobre como
mudar

“Eu sei como...”

Knowledge

A

Habilidade

de colocar em
prática

*“Eu sou capaz
de...”*

Ability

R

Reforço

para manter a
mudança

*“Eu continuarei
a...”*

Reinforcement

ADKAR DA COMUNICAÇÃO*

Cada frente, um verbo da comunicação



*Adaptado do Modelo ADKAR® (Prosci)

ADKAR DA COMUNICAÇÃO*

Cada frente, um verbo da comunicação



*Adaptado do Modelo ADKAR® (Prosci)

Cada frente, um verbo da comunicação



Não são dois modelos. É o mesmo caminho visto de dois lados: o da organização e o da pessoa.

Plano de 30 dias

DIAS 1–5

A

Narrativa da mudança
em 1 página

DIAS 6–10

D

Preparar gestores
antes do anúncio

DIAS 11–20

K · A

Mapear impactos e
criar escuta

DIAS 21–30

R

Criar rituais e definir
indicadores

Plano de 30 dias



Depois do dia 30, refaça o diagnóstico ADKAR: as pessoas avançam e, às vezes, voltam.

Comunicação precisa medir efeito, não apenas exposição

Compreensão

Consigo explicar o que mudou?

COMO MEDIR

Pulse de 3 perguntas; % de pessoas que explicam a mudança com as próprias palavras

Comunicação precisa medir efeito, não apenas exposição

Compreensão

Consigo explicar o que mudou?

COMO MEDIR

Pulse de 3 perguntas; % de pessoas que explicam a mudança com as próprias palavras

Comportamento

Algo mudou na prática?

COMO MEDIR

% de equipes aplicando o novo processo; rituais realizados x previstos

Comunicação precisa medir efeito, não apenas exposição

Compreensão

Consigo explicar o que mudou?

COMO MEDIR

Pulse de 3 perguntas; % de pessoas que explicam a mudança com as próprias palavras

Comportamento

Algo mudou na prática?

COMO MEDIR

% de equipes aplicando o novo processo; rituais realizados x previstos

Confiança

Essa mudança vai se sustentar?

COMO MEDIR

Pergunta de confiança na pesquisa interna; dúvidas que se repetem nos canais de escuta

Antes de começar uma mudança, pergunte

- ☐ O porquê está claro?
- ☐ As lideranças estão preparadas?

Antes de começar uma mudança, pergunte

- ☐ O porquê está claro?
- ☐ As lideranças estão preparadas?
- ☐ Sabemos o impacto para cada público?
- ☐ Existe espaço real para escuta?

Antes de começar uma mudança, pergunte

- ☐ O porquê está claro?
- ☐ As lideranças estão preparadas?
- ☐ Sabemos o impacto para cada público?
- ☐ Existe espaço real para escuta?
- ☐ Sabemos qual comportamento precisa mudar?
- ☐ Existe um ritual para sustentar esse comportamento?
- ☐ Sabemos como medir compreensão e adoção?

Antes de começar uma mudança, pergunte

- ☐ O porquê está claro?
- ☐ As lideranças estão preparadas?
- ☐ Sabemos o impacto para cada público?
- ☐ Existe espaço real para escuta?
- ☐ Sabemos qual comportamento precisa mudar?
- ☐ Existe um ritual para sustentar esse comportamento?
- ☐ Sabemos como medir compreensão e adoção?

Se a resposta foi “não” a alguma delas, talvez a mudança ainda não esteja pronta para ser comunicada.

DE VOLTA AO CASO

O passo a passo da virada

1

DECISÕES · A

**Narrativa em 1
página**

2

LIDERANÇAS · D

**O chefe do comercial
primeiro**

3

RELAÇÕES · K · A

Impacto e escuta

4

CULTURA · R

Ritual semanal

DE VOLTA AO CASO

O passo a passo da virada

1

DECISÕES · A

**Narrativa em 1
página**

2

LIDERANÇAS · D

**O chefe do comercial
primeiro**

3

RELAÇÕES · K · A

Impacto e escuta

4

CULTURA · R

Ritual semanal

FUNCIONOU?

82% de adoção ativa
em 30 dias

100% pipeline visível
para a diretoria

100% equipes nos
rituais

“Se a comunicação é estratégica, por que ela quase sempre aparece por último?”

Porque ainda é tratada como a área que divulga. Quando vira dimensão da transformação, ela entra no dia 1.

A estratégia define para onde ir.

**A comunicação ajuda as
pessoas a chegarem
juntas.**



Janaína Alcântara

Relações Públicas · Comunicadora · Estrategista

Coordenadora do Núcleo de Relações Públicas
Ministério Público de Goiás

Consultora na Nextria Consulting

Obrigada.

