CHANGE COMMUNICATIONS

# Change Communications 2027

Nove tendências para quem lidera a comunicação interna das empresas, com a leitura da United Minds sobre o que fazer com elas no próximo ano.

United Minds
Part of The Weber Shandwick Collective

unitedmindsbrasil.com

# O que você vai **encontrar** *aqui*


01 Carta ao leitor p. 03

02 Change Communications, o nosso ponto de partida p. 04

03 Nossa leitura do momento p. 05

04 Nove tendências para 2027 p. 07

05 MOVER, o modelo da United Minds p. 26

06 Diagnóstico rápido da sua área p. 29

07 Como a United Minds pode apoiar p. 30

08 Fontes e notas p. 31

CARTA AO LEITOR

# Quem comunica a mudança precisa chegar **antes** dela

Nos últimos anos, temos acompanhado de perto diretores e gerentes de comunicação que carregam bem mais do que o organograma registra. Reorganizações que se sucedem e a chegada da inteligência artificial ao dia a dia das equipes costumam chegar à mesa deles já decididas, acompanhadas do pedido de que sejam explicadas a todos.

Este e-book nasceu da vontade de devolver a essas pessoas um lugar mais cedo na conversa, o que só acontece quando a comunicação interna mostra, com objetivos e indicadores, que trabalha para o negócio e para as pessoas ao mesmo tempo. Para escrevê-lo, lemos pesquisas recentes, do Brasil e de fora, à luz do que observamos nos nossos projetos na América Latina; o que vem a seguir é a nossa interpretação desse material, organizada em nove tendências para 2027.

No fim, apresentamos o MOVER, o modelo com que a United Minds diagnostica e desenvolve áreas de comunicação, e um diagnóstico rápido para você situar a sua equipe antes mesmo de conversarmos.

*Boa leitura,*

**Rodolfo Araújo**
VP LATAM, United Minds

CHANGE COMMUNICATIONS

# Comunicar para que a mudança **aconteça** de fato

Uma organização só muda de verdade quando as pessoas entendem por que mudar e encontram, nos líderes, coerência bastante para arriscar um jeito novo de trabalhar. Chamamos de Change Communications o trabalho de criar essas condições com objetivos ligados ao negócio e às pessoas, o que coloca a comunicação entre as áreas que decidem.

01

### Design organizacional de áreas de comunicação

Ajudamos a área a se organizar para o volume real de demandas, definindo papéis e rituais de trabalho e colocando a tecnologia a favor de quem faz.

02

### Comunicação para a mudança

Planejamos a comunicação de transformações e reestruturações a partir de quem será afetado por elas, acompanhando a adoção até que a mudança se firme.

03

### Comunicação para cultura

Damos forma visível à cultura que a empresa quer ter, com histórias e rituais que as pessoas reconheçam no próprio cotidiano.

04

### Comunicação de líderes de impacto

Preparamos executivos e gestores para comunicar com clareza e escutar de verdade, do CEO ao líder de primeira linha.

05

### Comunicação com empregados

Revemos canais e formatos pela utilidade que têm para cada público, com atenção especial a quem trabalha na linha de frente.

NOSSA LEITURA DO MOMENTO

# A comunicação interna chega a 2027 com uma tarefa maior do que informar: ajudar as pessoas a atravessar a mudança **e a seguir nela**

Lendo as pesquisas mais recentes à luz dos projetos que conduzimos, enxergamos quatro movimentos que se reforçam e que estão na origem das tendências deste e-book. Juntos, eles pedem uma área de comunicação com objetivos ligados ao negócio e às pessoas que ela atende, capaz de ocupar um lugar na mesa em que a estratégia é decidida.

1. As empresas mudam com mais frequência, enquanto a disposição das pessoas para acompanhar essas mudanças diminui.
2. O gestor, de quem quase tudo depende, anda mais cansado e menos engajado.
3. A inteligência artificial entrou no trabalho antes de entrar na conversa.
4. A atenção virou recurso escasso, e a linha de frente segue recebendo menos do que precisa para trabalhar bem.

OS DADOS

# Os números por trás da **nossa leitura**

Os dados abaixo vêm de fontes diferentes, cada uma com método e amostra próprios. Por isso, valem mais pelo desenho que formam juntos do que por qualquer comparação direta entre eles.

**A mudança virou rotina**

**10**

mudanças planejadas, em média, foram vividas por cada empregado em 2022; em 2016, eram duas

Gartner

**E o fôlego para ela diminuiu**

**38%**

dos empregados se diziam dispostos a apoiar as mudanças da empresa, ante 74% em 2016

Gartner

**O gestor está mais longe**

**22%**

dos gestores estavam engajados no mundo em 2025, nove pontos a menos do que em 2022

Gallup, State of the Global Workplace 2026

**A atenção ficou escassa**

**38%**

dos empregados dizem receber um volume excessivo de comunicação no trabalho

Gartner

**No Brasil, a IA corre mais rápido**

**36%**

dos brasileiros usam IA generativa todos os dias no trabalho, contra 22% no mundo

PwC, Hopes and Fears 2026

**Engajados, mas sob pressão**

**32%**

dos brasileiros estão engajados, acima da média global de 20%; 45% relatam muito estresse no dia anterior

Gallup, State of the Global Workplace 2026

# Nove tendências para **2027**

Cada tendência ocupa duas páginas. Na primeira, apresentamos a nossa leitura do desafio, os números que a sustentam e um exemplo de objetivo e de indicador; na segunda, o que esperamos para o próximo ano, alguns caminhos práticos e o modo como a United Minds trabalha o tema.


01 Uma área de comunicação desenhada para a mudança contínua

02 A IA pede voz própria e regras claras

03 A mudança só termina quando vira prática

04 A cultura se prova nas cenas do cotidiano

05 O gestor como canal mais importante da empresa

06 Uma alta liderança que se deixa entender

07 Na economia da atenção, comunicação útil

08 A linha de frente no centro da comunicação

09 Objetivos e indicadores na língua do negócio

01

TENDÊNCIA 01

DESIGN ORGANIZACIONAL

# Uma área de comunicação desenhada para a **mudança contínua**

## NOSSA LEITURA

Boa parte das áreas de comunicação interna foi montada para um calendário de campanhas, com começo, meio e fim, e hoje precisa responder a um fluxo de mudanças que não para. O descompasso aparece na rotina de equipes pequenas, que sustentam operações inteiras à custa de poucas pessoas, e numa queixa que ouvimos com frequência nos projetos: a comunicação quase sempre entra em cena quando a decisão já foi tomada.

**17%**

das pessoas ouvidas no Brasil trabalham em empresas com uma área dedicada só à comunicação interna

Gupy e Comunitive, 2026

**35%**

das equipes de comunicação interna são formadas por uma só pessoa

Workshop, 2027

### OBJETIVO DE NEGÓCIO

Encurtar o tempo entre a decisão e a sua execução nas áreas.

### INDICADOR DE COMUNICAÇÃO

Mudanças em que a comunicação entrou antes do anúncio e horas da equipe em trabalho estratégico.

O QUE MUDA EM 2027

Em 2027, ganham espaço as áreas que cuidam do próprio desenho com o mesmo zelo que dedicam às campanhas. Isso passa por deixar claro o que a área faz e o que não faz, por ter critérios para recusar pedidos de menor valor e por criar, junto com o RH e o negócio, um fórum que discuta as mudanças antes que elas virem comunicados. A inteligência artificial entra nesse redesenho para devolver horas à equipe.

## CAMINHOS

1. Mapear as demandas que chegam à área, de onde vêm e quanto valem, para dimensionar a equipe com base no que acontece de fato.
2. Combinar com as áreas que pedem comunicação um modelo de atendimento, com prazos e regras do que entra na fila.
3. Criar um fórum editorial com RH e operações que se reúna antes de as decisões serem tomadas.
4. Rever os fluxos de trabalho para que a IA assuma as tarefas repetitivas de produção e de relatório.

**COMO A UNITED MINDS ATUA** M · MODELO DA ÁREA

Fazemos o diagnóstico da capacidade da área e desenhamos com a liderança o modelo de funcionamento, os papéis e o plano de transição, pensando em equipes que precisam ganhar influência sem que o custo cresça na mesma proporção.

02

TENDÊNCIA 02

COMUNICAÇÃO PARA A MUDANÇA

# A inteligência artificial pede **voz própria** e regras claras

**NOSSA LEITURA**

A IA entrou no trabalho pela porta dos fundos, através do uso individual, antes de qualquer conversa organizada sobre ela. Nos Estados Unidos, 44% dos empregados dizem que a empresa já começou a integrar a tecnologia, número que cai pela metade quando a pergunta é sobre um plano claro. No Brasil, onde a adoção anda mais depressa do que no resto do mundo, esse intervalo entre o uso e a explicação tende a pesar ainda mais.

**22%**

dos empregados dizem que a empresa comunicou um plano claro para a IA

Gallup, Estados Unidos, 2025

**36%**

dos brasileiros usam IA generativa todos os dias no trabalho, contra 22% no mundo

PwC, Hopes and Fears 2026

**OBJETIVO DE NEGÓCIO**

Ganhos de produtividade com a adoção de IA.

**INDICADOR DE COMUNICAÇÃO**

Pessoas que entendem o plano de IA e sabem o que se espera delas, por função.

O QUE MUDA EM 2027

A comunicação passa a cuidar da IA em duas frentes. Dentro da própria área, ela precisa de um guia de voz e de regras de uso, para que o texto produzido com ajuda da tecnologia continue soando como a empresa. Para o resto da organização, a chegada da IA vira uma mudança de trabalho a ser explicada função por função; segundo a Gallup, quem percebe um plano claro tem três vezes mais chance de se sentir muito preparado para trabalhar com ela.

CAMINHOS

1. Escrever um guia de voz para orientar o uso de IA na produção de conteúdo, com limites bem definidos.
2. Explicar a adoção função por função, mostrando o que muda para cada pessoa e que apoio ela vai receber.
3. Transformar o uso espontâneo em uma comunidade de prática, alimentada por casos da própria empresa.
4. Deixar claro para os empregados o que foi produzido com ajuda da IA.

COMO A UNITED MINDS ATUA · O · ONDAS DE MUDANÇA

Tratamos a adoção de IA como uma mudança de trabalho: construímos a narrativa da transformação, planejamos a comunicação por público e preparamos os líderes para conversar com as equipes sobre o futuro das funções.

03

TENDÊNCIA 03

COMUNICAÇÃO PARA A MUDANÇA

# A mudança só termina quando **vira prática**

## NOSSA LEITURA

As pessoas estão mais cansadas de mudar, e com razão. A Gartner registrou que a disposição dos empregados para apoiar mudanças caiu quase pela metade em poucos anos, enquanto o número de transformações vividas por cada um se multiplicou. Na nossa leitura, o ponto frágil costuma aparecer depois do anúncio, quando a comunicação se recolhe e as dúvidas das equipes ficam sem resposta.

**23%**

das pessoas ouvidas no Brasil citam o apoio a mudanças entre os usos principais da comunicação interna; avisos e normas aparecem em 53%

Gupy e Comunitive, 2026

**7x**

mais chance de atingir os objetivos têm os projetos com excelente gestão da mudança

Prosci, Best Practices in Change Management

**OBJETIVO DE NEGÓCIO**

Projeto entregue no prazo, com os benefícios previstos.

**INDICADOR DE COMUNICAÇÃO**

Curva de adoção por público, acompanhada em pesquisas curtas ao longo da mudança.

O QUE MUDA EM 2027

As empresas mais maduras começam a medir a comunicação de uma transformação pela adoção que ela produz, acompanhando durante meses se as pessoas entenderam o que mudou e se já trabalham de acordo. Para chegar lá, a comunicação senta à mesa com o patrocinador ainda no desenho da mudança, entende quem será afetado e de que maneira, e planeja a ordem das conversas antes do primeiro comunicado.

CAMINHOS

1. Avaliar o impacto da mudança em cada público antes de escrever qualquer mensagem.
2. Começar pelos líderes e chegar às equipes com tempo para perguntas e conversa.
3. Preparar roteiros e porta-vozes para as más notícias, mantendo canais de dúvida abertos depois do anúncio.
4. Medir sinais de adoção com pesquisas curtas e corrigir a rota a cada etapa.

COMO A UNITED MINDS ATUA · O · ONDAS DE MUDANÇA

Desenhamos a comunicação da mudança a partir de quem será afetado, preparamos materiais para os gestores conduzirem as conversas e medimos a adoção, com base em metodologias de gestão da mudança que aplicamos em transformações de grande porte.

04

TENDÊNCIA 04

COMUNICAÇÃO PARA CULTURA

# A cultura se prova nas **cenas** do cotidiano

**NOSSA LEITURA**

Fortalecer a cultura é a intenção mais citada pelas áreas brasileiras de comunicação interna, à frente até da clareza sobre a estratégia. O que vemos nos projetos, porém, é uma cultura contada quase sempre pelas mesmas vozes. O IC Index ajuda a dimensionar o problema: as pessoas mais reservadas se reconhecem bem menos nas histórias que circulam internamente do que os colegas mais expansivos.

**86%**

das áreas brasileiras de comunicação interna querem fortalecer a cultura e o orgulho de pertencer

Ação Integrada e Aberje, 2026

**36%**

dos mais introvertidos veem gente parecida com eles nas histórias internas, contra 53% dos extrovertidos

IC Index 2026, Reino Unido

**OBJETIVO DE NEGÓCIO**

Retenção de talentos e comportamentos ligados à estratégia.

**INDICADOR DE COMUNICAÇÃO**

Reconhecimento dos valores em situações do dia a dia, por área e perfil.

O QUE MUDA EM 2027

A comunicação de cultura vai se aproximar do comportamento que se pode observar. Os valores passam a ser traduzidos em decisões que as pessoas reconhecem, e os rituais da empresa são revistos para reforçar o que se quer ver repetido. As histórias também mudam de autoria: saem da sede e passam a ser contadas por quem vive a cultura na ponta, em formatos que acolhem até quem prefere escrever a falar em público.

## CAMINHOS

1. Traduzir cada valor em comportamentos e decisões concretas, com exemplos do próprio negócio.
2. Montar um acervo de histórias com gente de áreas, perfis e jeitos de participar diferentes.
3. Rever reconhecimentos e rituais para que reforcem a cultura desejada.
4. Usar a memória da organização como fonte de identidade para o que vem pela frente.

COMO A UNITED MINDS ATUA · R · RAÍZES DA CULTURA

Fazemos o diagnóstico cultural, construímos a narrativa e traduzimos valores em comportamentos, com programas de histórias e projetos de memória. Foi nessa frente que o case da United Minds para a Itaúsa venceu o Prêmio Aberje 2026, em Memória Organizacional, na regional São Paulo.

05

TENDÊNCIA 05

LÍDERES DE IMPACTO

# O gestor se torna o **canal** mais importante da empresa

**NOSSA LEITURA**

Quase tudo o que a empresa quer comunicar passa, em algum momento, pela conversa entre um gestor e a sua equipe. A Gallup atribui ao gestor cerca de 70% da variação no engajamento dos times, e é justamente ele quem mais tem perdido o fôlego, com o engajamento dos gestores nove pontos abaixo do que era em 2022. As áreas brasileiras de comunicação interna, enquanto isso, dedicam uma fração pequena do seu tempo a apoiá-los.

**70%**

da variação no engajamento das equipes se explica pelo gestor

Gallup

**26%**

dos profissionais de comunicação interna consideram os líderes preparados para comunicar com clareza; em Operações, são 58%

Gupy e Comunitive, 2026

**OBJETIVO DE NEGÓCIO**

Desempenho e engajamento das equipes.

**INDICADOR DE COMUNICAÇÃO**

Gestores que recebem a informação antes do time e compreensão medida na ponta.

O QUE MUDA EM 2027

Ganham força os programas que preparam o gestor para conduzir conversas, entregando a ele a informação com antecedência, roteiros curtos e espaço para levar de volta o que ouviu da equipe. No Brasil, o cuidado precisa ser redobrado: a PwC encontrou entre os gerentes brasileiros mais dificuldade para lidar com mudanças (27%) do que entre os executivos seniores (24%), o inverso do que acontece na média mundial.

CAMINHOS

1. Entregar a informação ao gestor antes da equipe, com o contexto e as perguntas que devem surgir.
2. Criar um canal só para gestores, com ritmo previsível e material pronto para usar.
3. Desenvolver a comunicação como competência, com prática e retorno, respeitando estilos diferentes.
4. Incluir a comunicação na avaliação de desempenho dos líderes.

COMO A UNITED MINDS ATUA · V · VOZES DA LIDERANÇA

Formamos gestores comunicadores, criamos roteiros de conversa e rituais de desdobramento e ajudamos a empresa a avaliar a comunicação como competência de liderança.

06

TENDÊNCIA 06

LÍDERES DE IMPACTO

# Uma alta liderança que **se deixa entender**

**NOSSA LEITURA**

A confiança na liderança existe, mas está mal distribuída. A PwC mostra que, no mundo, quem sustenta a operação do dia a dia confia bem menos na alta administração do que os profissionais na dianteira da inovação; no Brasil, o quadro é mais favorável, embora continue desigual. A Gartner, por sua vez, recomenda que a comunicação executiva troque o esforço de vender o futuro pela conversa franca sobre a realidade do negócio, e é nessa direção que temos trabalhado.

**56%**

dos brasileiros confiam na alta administração, contra 44% no mundo

PwC, Hopes and Fears 2026

**60%**

veem distância entre a marca empregadora e a experiência real quando a alta liderança raramente fala; com cadência semanal, são 26%

Gupy e Comunitive, 2026

**OBJETIVO DE NEGÓCIO**

Execução da estratégia com menos ruído.

**INDICADOR DE COMUNICAÇÃO**

Confiança e clareza percebidas em relação à liderança, por nível e público.

O QUE MUDA EM 2027

A presença dos executivos passa a ser planejada como um conjunto de momentos. Encontros ao vivo convivem com textos que dão contexto, com respostas por escrito a perguntas anônimas e com conversas em grupos pequenos, para que a mensagem chegue também a quem prefere pensar antes de falar. A coerência entre o que se diz e o que se decide volta ao centro, e é ela que sustenta a confiança quando as notícias não são boas.

## CAMINHOS

1. Definir poucos temas recorrentes para o CEO e o time executivo, em vez de muitos assuntos soltos.
2. Receber perguntas antes dos encontros e respondê-las por escrito depois.
3. Preparar porta-vozes para temas difíceis com treino e simulação.
4. Medir a confiança e a clareza da liderança em pesquisas periódicas.

**COMO A UNITED MINDS ATUA** V · VOZES DA LIDERANÇA

Trabalhamos a narrativa executiva e o planejamento da presença dos líderes, preparamos porta-vozes para momentos críticos e acompanhamos a confiança na liderança ao longo do tempo.

07

TENDÊNCIA 07

COMUNICAÇÃO COM EMPREGADOS

# Na economia da atenção, a comunicação precisa ser **útil**

**NOSSA LEITURA**

A comunicação interna disputa a atenção das pessoas com tudo o que chega ao celular delas, e costuma perder quando oferece mais do mesmo. Numa pesquisa da Gartner, 38% dos empregados disseram receber um volume excessivo de comunicação; em outra, quase metade dos trabalhadores digitais relatou dificuldade para encontrar a informação de que precisa para fazer bem o próprio trabalho. Na nossa leitura, excesso e falta convivem porque se comunica muito do que interessa à empresa e pouco do que ajuda quem trabalha.

**38%**

dos empregados dizem receber um volume excessivo de comunicação

Gartner

**47%**

dos trabalhadores digitais têm dificuldade para achar a informação de que precisam para trabalhar

Gartner

**OBJETIVO DE NEGÓCIO**

Recuperar tempo produtivo e encurtar o caminho até a informação certa.

**INDICADOR DE COMUNICAÇÃO**

Envios por pessoa, utilidade percebida e tempo para encontrar uma informação.

O QUE MUDA EM 2027

Canais e formatos passam a ser escolhidos pelo uso que as pessoas fazem deles. Conteúdos curtos, em vídeo ou áudio, convivem com guias que se consultam na hora da dúvida, e a pauta muda de ponto de partida: em vez do que a empresa quer dizer, parte do que cada pessoa precisa saber para se desenvolver e fazer melhor o seu trabalho. A intranet ganha função de biblioteca, e a IA ajuda a encontrar a resposta certa sem obrigar ninguém a atravessar dez comunicados.

## CAMINHOS

1. Fazer um inventário de canais, cortar os que se sobrepõem e limitar os envios por público.
2. Planejar a pauta a partir das tarefas e do desenvolvimento das pessoas, além das prioridades da empresa.
3. Adotar formatos de consumo rápido, como vídeos curtos e áudios, testados com quem vai usá-los.
4. Acompanhar a utilidade percebida dos conteúdos e o tempo que se leva para encontrar uma informação.

**COMO A UNITED MINDS ATUA** E · EXPERIÊNCIA DE QUEM TRABALHA

Revemos canais e formatos a partir do uso real de cada público, organizamos a linha editorial em torno do que ajuda as pessoas a trabalhar e a crescer e definimos indicadores de utilidade para acompanhar o resultado.

08

TENDÊNCIA 08

COMUNICAÇÃO COM EMPREGADOS

# A linha de frente passa para o **centro** da comunicação

**NOSSA LEITURA**

É na operação que a estratégia vira resultado, e é justamente ali que a comunicação chega com mais atraso e menos sentido. No estudo Frontline Gap, da Workvivo, quase metade dos trabalhadores da linha de frente disse que as ferramentas de comunicação da empresa parecem feitas para quem está no escritório, percepção mais forte nas Américas, inclusive na América Latina. No Brasil, a parcela que sustenta a operação diária relata menos acesso a aprendizado e menos confiança na liderança.

**47%**

dos trabalhadores da linha de frente dizem que as ferramentas de comunicação parecem feitas para o escritório

Workvivo, Frontline Gap 2025

**33%**

das pessoas ouvidas no Brasil apontam quem não tem e-mail corporativo nem computador por perto como o público mais difícil de alcançar

Gupy e Comunitive, 2026

**OBJETIVO DE NEGÓCIO**

Segurança, qualidade e atendimento na operação.

**INDICADOR DE COMUNICAÇÃO**

Alcance efetivo e compreensão das mensagens críticas, por turno e por unidade.

O QUE MUDA EM 2027

Chegar à linha de frente de modo eficaz exige desenhar a comunicação a partir da rotina de quem está em turno, na loja ou em campo. Isso significa apoiar-se no gestor imediato e nos momentos que já existem, como a conversa de início de turno, complementá-los com canais móveis que dispensem o e-mail corporativo e escolher com cuidado o que merece interromper o trabalho. Mensagens críticas, como as de segurança, ganham rotina própria e confirmação de entendimento.

CAMINHOS

1. Mapear a força de trabalho pelo modo como ela trabalha, garantindo a cada grupo um canal que caiba no seu dia.
2. Transformar a conversa de início de turno em momento de comunicação, com roteiro curto preparado pela área.
3. Oferecer canais móveis que funcionem sem e-mail corporativo, com vídeo e áudio quando fizer sentido.
4. Ouvir a operação com frequência e mostrar o que mudou a partir do que ela disse.

COMO A UNITED MINDS ATUA E · EXPERIÊNCIA DE QUEM TRABALHA

Mapeamos como a comunicação chega de fato à operação, desenhamos rituais e canais para turnos e unidades e preparamos as lideranças de primeira linha para conduzir as conversas.

09

TENDÊNCIA 09

TRANSVERSAL ÀS CINCO FRENTES

# Objetivos e indicadores que falam a língua do **negócio**

**NOSSA LEITURA**

Para ser tratada como estratégica, a comunicação interna precisa mostrar o que muda por causa dela, e isso começa antes da medição, na forma como os objetivos são escritos. Menos de um quinto dos comunicadores consegue ligar o próprio trabalho a indicadores do negócio, e a Gartner trata o déficit de dados das áreas de comunicação como prioridade para 2026. Na nossa experiência, o caminho passa por objetivos que nascem das metas da empresa e, ao mesmo tempo, das necessidades de cada público.

**17%**

dos comunicadores ligam a comunicação interna a métricas de negócio

Workshop, 2027

**34%**

das pessoas ouvidas no Brasil dizem que a empresa ainda não sabe se as mensagens são compreendidas com clareza

Gupy e Comunitive, 2026

**OBJETIVO DE NEGÓCIO**

A meta que a liderança já acompanha em cada ciclo.

**INDICADOR DE COMUNICAÇÃO**

Painel que conecta alcance, compreensão e comportamento ao resultado.

O QUE MUDA EM 2027

Os planos de comunicação passam a ter duas âncoras. Uma fica no negócio, com metas que a liderança já acompanha, como a adoção de uma ferramenta ou a retenção de talentos; a outra fica nas audiências, com aquilo que cada público precisa entender e fazer de outro modo. Os indicadores sobem um degrau, indo do alcance à compreensão e dela ao comportamento, enquanto a escuta combina canais anônimos e conversas para que os dados representem a empresa inteira.

## CAMINHOS

1. Escrever cada objetivo de comunicação a partir de uma meta do negócio e de um público definido.
2. Montar um painel que vá do alcance à compreensão, da compreensão ao comportamento e dele ao resultado.
3. Apresentar os resultados à liderança na mesma linguagem e no mesmo ritmo das demais áreas.
4. Usar IA para ler comentários abertos e devolver aos empregados o que mudou com o que disseram.

**COMO A UNITED MINDS ATUA** CENTRO · IMPACTO NO NEGÓCIO

Nossa prática de Strategy, Analytics & Intelligence define com a liderança os objetivos e indicadores da área, cria pesquisas e painéis e faz análises apoiadas por IA, ligando cada frente de Change Communications a resultados do negócio.

FRAMEWORK PROPRIETÁRIO UNITED MINDS

# M O V E R

## Um modelo para entender onde a sua comunicação está hoje e até onde ela pode **levar a organização**

# **MOVER**: cinco dimensões e um centro

Cada letra do modelo corresponde a uma das frentes de Change Communications, e todas convergem para o impacto no negócio. As dimensões se apoiam umas nas outras, de modo que a mais frágil costuma limitar o conjunto; por isso, é por ela que recomendamos começar.




**M** **Modelo da área.** Como a área se organiza para responder às mudanças do negócio: papéis, forma de atender, ferramentas e capacidade. Frente: Design organizacional.

**O** **Ondas de mudança.** Como as transformações são planejadas e acompanhadas até virarem prática. Frente: Comunicação para a mudança.

**V** **Vozes da liderança.** O quanto CEO, executivos e gestores estão preparados para comunicar e para escutar. Frente: Líderes de impacto.

**E** **Experiência de quem trabalha.** O quanto canais e formatos são úteis para cada público, inclusive na linha de frente. Frente: Comunicação com empregados.

**R** **Raízes da cultura.** O quanto a cultura desejada aparece nas histórias e nas decisões do dia a dia. Frente: Comunicação para cultura.

MATURIDADE

# Quatro estágios de **maturidade** em cada dimensão

Raramente uma área está no mesmo estágio em todas as dimensões. Esse retrato desigual é o que torna o diagnóstico útil, porque mostra onde um esforço pequeno pode render ganhos nas outras frentes.

| DIMENSÃO | 1 · Transmissora | 2 · Organizada | 3 · Parceira | 4 · Protagonista |
|---|---|---|---|---|
| **M** Modelo da área | Equipe reativa, sem critério para priorizar | Papéis definidos e plano anual | Decisões compartilhadas com RH e negócio | Objetivos ligados ao negócio, com IA e dados no dia a dia |
| **O** Ondas de mudança | Comunicados depois da decisão | Plano de comunicação por projeto | Presença desde o desenho da mudança | Adoção medida e rota corrigida sempre |
| **V** Vozes da liderança | Líderes falam quando alguém pede | Roteiros para os momentos-chave | Gestores formados e avaliados em comunicação | Líderes coerentes, que planejam presença e escuta |
| **E** Experiência de quem trabalha | O mesmo conteúdo para todos | Canais organizados por tipo de mensagem | Conteúdo pensado para cada público | Formatos úteis que chegam também à linha de frente |
| **R** Raízes da cultura | Valores declarados em materiais | Campanhas pontuais de cultura | Histórias e rituais ligados a comportamentos | Cultura visível nas decisões e na memória |

### 1. Transmissora

Repassa o que recebe e trabalha por demanda, quase sempre depois das decisões.

### 2. Organizada

Tem plano, canais estruturados e calendário, e mede sobretudo o alcance.

### 3. Parceira

Participa cedo das decisões, conhece seus públicos e prepara os líderes para comunicar.

### 4. Protagonista

Antecipa mudanças e mostra, com números, o efeito da comunicação no negócio.

DIAGNÓSTICO RÁPIDO

# Em que estágio está a **sua área**?

Dê uma nota de 1 a 4 para cada dimensão do MOVER, considerando o que acontece hoje na sua empresa, ainda que haja planos de mudança em andamento.

**1** raramente **2** às vezes **3** quase sempre **4** sempre, com evidência

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| M | A sua área tem objetivos ligados às metas do negócio e gente suficiente para o volume de mudanças em curso? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| O | A comunicação participa do desenho das transformações antes do primeiro anúncio? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| V | Os gestores recebem a informação antes das equipes e são preparados e avaliados para comunicar? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| E | Os conteúdos são úteis para o trabalho de cada público e chegam de fato à linha de frente? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| R | Os valores da empresa aparecem em histórias e decisões que os empregados reconhecem? | 1 | 2 | 3 | 4 |

SEU RESULTADO

Some os pontos das cinco respostas: de 5 a 9, estágio Transmissora; de 10 a 14, Organizada; de 15 a 18, Parceira; 19 ou 20, Protagonista.

UNITED MINDS

# Como a United Minds pode **apoiar** a sua área

**M** — **Design organizacional**
Diagnóstico de capacidade, modelo de funcionamento da área, papéis e plano de transição.

**O** — **Comunicação para a mudança**
Estratégia de comunicação da mudança e materiais para os gestores, com medição da adoção ao longo do processo.

**V** — **Líderes de impacto**
Narrativa executiva e formação de gestores comunicadores, incluindo a preparação de porta-vozes.

**E** — **Comunicação com empregados**
Revisão de canais e formatos a partir dos perfis de público, com atenção especial à linha de frente.

**R** — **Comunicação para cultura**
Diagnóstico cultural e narrativa, com programas de histórias e projetos de memória.

PRÓXIMO PASSO

## Diagnóstico MOVER completo

Ouvimos lideranças e empregados e analisamos canais e indicadores. O resultado é um retrato de maturidade em cada dimensão do MOVER, acompanhado de um plano de ação com as prioridades para 2027.

**unitedmindsbrasil.com**

FONTES E NOTAS

# De onde vêm os **números**


1 **Gallup.** State of the Global Workplace 2026, com dados de 2025 e página específica do Brasil; e estudo sobre o uso de IA no trabalho nos Estados Unidos, de 2025.

2 **Gartner.** Pesquisas sobre fadiga de mudança (2016 a 2022), excesso de informação e acesso à informação no trabalho (2023), além de análises sobre as prioridades dos líderes de comunicação para 2026.

3 **PwC.** Global Workforce Hopes and Fears Survey 2026, com recorte do Brasil, e edição de 2025, com cerca de 50 mil trabalhadores em 48 países.

4 **Prosci.** Best Practices in Change Management, 12ª edição.

5 **Ação Integrada e Aberje.** Pesquisa Tendências da Comunicação Interna 2026, 10ª edição, com 140 empresas brasileiras.

6 **Ipsos Karian and Box e Institute of Internal Communication.** IC Index 2026: Personality at Work, com 5 mil trabalhadores do Reino Unido.

7 **Workshop.** Internal Comms Trends Report 2027, com mais de 300 comunicadores internos.

8 **Workvivo.** Frontline Gap Report 2025, com mais de 7.500 trabalhadores da linha de frente em diversos países.

9 **Gupy e Comunitive.** Panorama da Comunicação Interna no Brasil, 2026, com 755 respostas individuais coletadas entre agosto e setembro de 2026.


### NOTAS METODOLÓGICAS

Os números vêm de fontes com métodos e amostras próprios e não devem ser comparados diretamente entre si.

A queda na disposição para apoiar mudanças aparece em divulgações da Gartner ora como 43%, ora como 38% em 2022; adotamos o número mais recente publicado pela própria Gartner.

No IC Index, os grupos "mais introvertidos" e "mais extrovertidos" foram formados a partir de autodeclaração e preferências de trabalho, conforme a metodologia dos autores.

As tendências e o modelo MOVER expressam a interpretação da United Minds a partir desses dados e da experiência dos seus projetos.

# Obrigado!

Vamos conversar sobre a comunicação que vai **mover** a sua empresa em 2027?

**unitedmindsbrasil.com**