

O impacto (não tão) invisível da cultura organizacional na gestão de projetos.

um guia para ler o que os planos não mostram.

Material complementar da palestra apresentada no Congresso Brasileiro de Gestão, Projetos e Liderança — CBGPL



Grupo **aiika**

APRESENTAÇÃO

Se você chegou até aqui, provavelmente conhece bem a sensação de gerir um projeto que tecnicamente estava certo — e mesmo assim travou.

Escopo definido. Cronograma validado. Metodologia adequada. E, ainda assim, algo impedia o avanço. Reuniões que não geravam encaminhamento. Resistências que apareciam em todo lugar mas não estavam em nenhuma ata. Alinhamentos que precisavam ser refeitos repetidamente, sem que ninguém soubesse dizer exatamente por quê.

Esse material foi criado para nomear o que está por trás disso.

O que trava projetos tecnicamente sólidos raramente é falta de ferramenta ou de processo. Na maioria das vezes, é cultura organizacional — a camada invisível de crenças, padrões relacionais e dinâmicas de poder que decide se um projeto vai fluir ou emperrar, independentemente do que está documentado no plano.

Cultura não aparece no cronograma. Mas ela decide o cronograma

Este material foi **desenvolvido pela AIKA** como desdobramento da palestra apresentada no CBGPL e tem três objetivos:

- ✓ Oferecer uma introdução ao tema da cultura organizacional aplicada à gestão de projetos — para quem quer entender o mecanismo, não só reconhecer o sintoma.
- ✓ Entregar uma ferramenta prática de leitura de contexto cultural que o pode ser utilizada do kickoff ao encerramento do projeto.
- ✓ Mostrar o que fazer com o que o diagnóstico revela — com quem conversar, como agir e até onde vai o seu papel.

Não é um guia de teoria organizacional. É um material feito por e para quem gere projetos no mundo real — com prazos, pressão, stakeholders difíceis e culturas que nem sempre colaboram.

Boa leitura — e boa aplicação.

aiika

PARTE 1

O que a cultura tem a ver com o seu projeto

Porque projetos tecnicamente sólidos falham — e o que está por trás disso.

Capítulo 1 | O projeto perfeito que não funcionou

Você provavelmente já viveu alguma versão dessa história.

Um projeto aprovado, financiado, com equipe competente e metodologia adequada. E, mesmo assim, algo não saía do lugar. Havia um risco que todo mundo via mas ninguém nomeava. Uma decisão que precisava ser tomada mas ficava circulando. Uma área que concordava nas reuniões e travava na execução.

Quando o projeto finalmente falhou — ou entregou bem menos do que poderia — a análise post mortem identificou falhas de comunicação, falta de engajamento, resistência à mudança. Diagnósticos corretos, mas incompletos. Porque eles nomeiam o sintoma, não a causa.

A causa, quase sempre, tem nome: cultura organizacional.

O que é cultura organizacional — de verdade

Cultura organizacional não é o que está escrito nos valores da empresa. Não é a frase no quadro da sala de reunião.

Cultura é o conjunto de crenças não escritas, padrões relacionais e dinâmicas de poder que determinam como as coisas realmente funcionam numa organização — independentemente do que está no planejamento estratégico.

Ela se manifesta nas perguntas que ninguém faz em público. Nas decisões que precisam de aprovação informal antes de seguir para a formal. Na velocidade com que erros são reportados — ou escondidos. Na forma como as áreas colaboram ou competem. No quanto o projeto importa de verdade para as lideranças que deveriam sustentá-lo.

Cultura é o que acontece quando ninguém está olhando para o plano.



Por que isso importa para gestores de projetos

Dados da Deloitte e do Gartner, publicados entre 2023 e 2025, mostram que **empresas com culturas organizacionais bem estruturadas registram 22% mais lucratividade, 27% mais capacidade de liderar mudanças e 35% de aumento de performance.**

Mas o dado que mais importa para quem está nessa leitura é outro: **53% das lideranças de RH afirmam que as lideranças organizacionais não se sentem responsáveis por demonstrar e sustentar os valores da empresa para o time.**

Traduzindo para a realidade da gestão de projetos: mais da metade das organizações operam com um vácuo de responsabilidade cultural. E é exatamente dentro desse vácuo que os projetos precisam ser executados.

Não porque os gestores sejam incompetentes. Mas porque ninguém os preparou para ler essa camada — **e muito menos para agir sobre ela.**

A camada que os frameworks não capturam

As metodologias de gestão de projetos evoluíram muito na dimensão técnica. Gestão de escopo, cronograma, custos, riscos, qualidade, comunicação — tudo isso tem framework, ferramenta, certificação.

O que não tem é um protocolo para as perguntas que realmente decidem se o projeto vai funcionar:

Quem realmente aprova as decisões nessa organização — além de quem está no organograma?

O que nunca é dito nas reuniões formais, mas todo mundo sabe que existe?

Como essa organização reage quando algo dá errado? As pessoas avisam ou escondem?

As lideranças que precisam apoiar este projeto enxergam benefício concreto para as suas áreas?

Essa organização tem maturidade para trabalhar por projetos — ou vai tratar o projeto como mais uma demanda operacional?

Essas perguntas não aparecem no plano de projeto. Mas as respostas delas determinam se o plano vai funcionar.

É para isso que serve a ferramenta que você encontra na próxima seção deste e-book.

Capítulo 2 | Seis dimensões que impactam projetos

Cultura organizacional é um sistema complexo. Mas há seis dimensões que, na prática, aparecem com mais frequência como fontes de risco para projetos.

Não são categorias acadêmicas. São padrões que gestores de projetos encontram no dia a dia — às vezes sem saber nomeá-los. Conhecê-las de antemão é o que permite agir antes que se tornem crises.

1

PODER E DECISÃO

Todo projeto depende de decisões. E toda organização tem uma estrutura formal de aprovação — e uma estrutura real, que nem sempre coincide com a formal.

Há organizações onde o decisor real não é o sponsor. Onde uma decisão aprovada em reunião pode ser revertida por uma conversa de corredor. Onde a aprovação formal é só a última etapa de um processo de alinhamento informal que a gestão precisa navegar — mas que nunca está documentado em nenhum lugar.

Quem não mapeia essa dimensão perde tempo, perde energia e às vezes perde o projeto esperando por aprovações que precisavam de um caminho diferente.

2

COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

O que circula numa organização — e o que não circula — é um retrato da sua cultura.

Em organizações com cultura de comunicação aberta, problemas chegam à gestão cedo, quando ainda dá para agir. Em organizações onde discordar em público tem custo, as resistências aparecem no corredor, nunca na ata. E o problema é descoberto quando ele já é uma crise.

A pergunta não é só “as pessoas estão se comunicando?”.

É “o que as pessoas se sentem seguras para dizer — e para quem?”.

3

RELAÇÃO COM MUDANÇA

Todo projeto gera alguma mudança. E cada organização tem uma forma própria de reagir ao novo.

Há culturas que encaram mudança com curiosidade. Há culturas que a encaram com desconfiança. E há culturas onde a mudança é formalmente aceita e informalmente sabotada — onde as pessoas dizem que estão alinhadas e continuam fazendo do jeito antigo.

Entender como aquela organização específica lida com mudança — e com o erro que inevitavelmente acompanha qualquer processo de mudança — é essencial para calibrar a estratégia de execução do projeto.

4

COLABORAÇÃO E CONFIANÇA

Projetos cruzam silos. E silos, em muitas organizações, existem por razões históricas que vão muito além da estrutura organizacional: disputas antigas, lideranças que nunca se alinharam, áreas que competem por recursos ou reconhecimento.

A pessoa gestora de projetos frequentemente precisa fazer colaborar pessoas e áreas que têm razões — às vezes legítimas — para não colaborar. Ignorar essa dinâmica não resolve. Nomeá-la, com cuidado, é o que abre caminho.

5

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Um projeto pode estar aprovado e, ao mesmo tempo, não ser prioridade para quem precisa sustentá-lo.

Isso acontece quando as lideranças não enxergam conexão entre o projeto e os seus próprios objetivos. Quando surgem outras iniciativas que consomem as mesmas pessoas e recursos. Quando o sponsor que aprovou o projeto muda de cargo — e o novo sponsor nunca se sentiu dono daquilo.

O projeto segue no papel. O suporte real desaparece. E a pessoa gestora fica se perguntando por que tudo ficou mais difícil.

6

MATURIDADE PARA PROJETOS

Nem toda organização sabe trabalhar por projetos. Há empresas onde a lógica de projetos — com escopo definido, papéis claros, rituais de governança, gestão de riscos — ainda é novidade. E onde o projeto compete com a operação pelo tempo e atenção das mesmas pessoas.

Nessas organizações, a gestão de projetos precisa, ao mesmo tempo, entregar o projeto e desenvolver a capacidade da organização de sustentar projetos. É um papel mais exigente — e que precisa ser reconhecido como tal.



Cada uma dessas seis dimensões está detalhada na ferramenta de leitura de contexto cultural que compõe a Parte 2 deste e-book. Para cada dimensão, você encontra perguntas de checagem para o kickoff, a execução e o encerramento do projeto — além dos principais sinais de alerta a observar.

PARTE 2

A ferramenta de leitura de contexto cultural

*Seis dimensões, três momentos do projeto, perguntas
que o plano de projeto nunca faz.*

COMO USAR | Um radar, não um formulário

A ferramenta que segue não foi feita para ser preenchida uma vez e arquivada.

Ela é um radar — algo que você calibra antes de entrar num projeto, revisita durante a execução e usa para extrair aprendizados no encerramento.

Para cada uma das seis dimensões, você encontra três colunas: **kickoff**, **execução e encerramento**. Cada coluna traz perguntas de checagem — e, quando a pergunta pode ser respondida com um simples sim ou não, uma subpergunta discursiva que empurra para a análise: não só “isso existe?”, mas “o que eu faço com isso?”.

Ao final de cada dimensão, há um bloco de sinais de alerta. Eles indicam padrões que, quando presentes, exigem atenção imediata — não necessariamente uma intervenção, mas consciência e estratégia.

O valor da ferramenta não está nas respostas. Está nas perguntas que você ainda não estava fazendo.

Algumas orientações práticas antes de começar:

- **Não tente responder tudo antes do kickoff.** Algumas perguntas só fazem sentido depois que o projeto está em andamento. Use o kickoff para o que é possível observar naquele momento — e volte às demais quando tiver mais contexto.
- **Registre observações, não só respostas.** O maior valor está nos padrões que você começa a perceber ao longo do tempo. Uma observação isolada pode ser ruído. Um padrão que se repete é um sinal.
- **Compartilhe com quem pode agir.** Partes do diagnóstico são para o seu uso como pessoa gestora. Outras — especialmente as que envolvem decisão e alinhamento estratégico — devem ser levadas ao sponsor ou ao comitê do projeto.
- **Use as subperguntas como guia de conversa.** Elas foram escritas para ajudar você a transformar uma observação num movimento — uma conversa com o sponsor, um ajuste no plano, uma mediação entre áreas.



Ferramenta de Leitura de contexto Cultural para Projetos

Como usar esta ferramenta

Esta ferramenta organiza o diagnóstico cultural em seis dimensões. Para cada uma, você encontra perguntas de checagem distribuídas em três momentos do projeto: **kickoff**, **execução** e **encerramento**.

As perguntas em *itálico* com → são **subperguntas discursivas**: elas aparecem quando a pergunta principal pode ser respondida com sim ou não, e empurram você para além do diagnóstico — para a análise do que fazer com o que encontrou.



Os sinais de alerta ao final de cada dimensão indicam padrões que, quando presentes, exigem atenção imediata do gestor.

Revisão recomendada: antes do kickoff, ao final de cada fase principal e no encerramento. **Não é um formulário para arquivar — é um radar para revistar ao longo do projeto.**

Kickoff

➤ D1 | Poder e decisão

Como as decisões são tomadas e quem realmente as toma

1. Quem são os decisores reais além dos formais? Existe alguma pessoa cuja aprovação informal é necessária?

→ Se sim, como você vai garantir que essa pessoa está alinhada antes de cada etapa crítica?

2. Há histórico de decisões revertidas após aprovação formal nesta organização?

→ Se sim, em que contextos isso acontece e o que o gestor pode fazer para reduzir esse risco?

3. O sponsor tem autonomia real para apoiar o projeto quando necessário?

→ Se não, quem mais precisa ser engajado para garantir o suporte político que o projeto precisa?



Consultar página de sinais de alerta no final da parte 2

➤ D2 | Comunicação e informação

O que circula, o que trava e o que nunca é dito

1. A informação circula de forma aberta ou em silos? Quais são os nós de comunicação desta organização?

→ Quem são as pessoas-chave por onde a informação precisa passar e como o projeto vai garantir esse fluxo?



2. É culturalmente aceitável discordar em público nesta organização?

→ Se não, como o gestor pode criar canais seguros para que discordâncias cheguem antes de virarem problemas?



3. Quais são os canais reais de comunicação — não os formais, os que as pessoas de fato usam?

→ Como o projeto pode se integrar a esses canais em vez de criar paralelos que ninguém acompanha?



➤ D3 | Relação com mudança

Como a organização lida com o novo e com o erro

1. Como esta organização respondeu a mudanças recentes? Houve resistência, adaptação ou indiferença?

→ O que esse histórico indica sobre como o projeto deve ser apresentado e conduzido para aumentar a adesão?

2. Errar nesta organização tem consequências punitivas?

→ Se sim, como o gestor pode criar um ambiente de segurança dentro do projeto sem entrar em conflito com a cultura maior da organização?

3. Qual é o histórico de projetos de mudança nesta organização? O que foi bem? O que fracassou?

→ O que esse histórico revela sobre armadilhas que o gestor deve evitar desde o início?

➤ D4 | Colaboração e confiança

Dinâmicas relacionais entre equipes e áreas

1. Há histórico de conflito ou desconfiança entre as áreas envolvidas no projeto?

→ O que aconteceu anteriormente e como isso pode ressurgir durante a execução? O que o gestor pode fazer para não reativar essas tensões?

2. As equipes trabalham em silos ou há cultura de compartilhamento de recursos e informação?

→ Se em silos: quais barreiras específicas o projeto vai encontrar e como o gestor pode criar pontes sem forçar uma abertura que a cultura não suporta?

3. Há confiança entre as pessoas que precisarão trabalhar juntas neste projeto?

→ Onde estão as maiores tensões relacionais e como o gestor pode atuar para que elas não contaminem a execução?

➤ D5 | Alinhamento estratégico

O quanto o projeto faz sentido para quem precisa apoiá-lo

1. As lideranças que precisam apoiar este projeto enxergam benefício concreto para as suas áreas?

→ Se não, como o gestor pode construir essa conexão — tornando visível o que o projeto resolve para cada uma delas?

2. O projeto está disputando atenção com outras iniciativas? Qual é o seu peso relativo na agenda da organização?

→ Como o gestor pode fortalecer o argumento de prioridade deste projeto sem criar atrito com outras iniciativas?

3. Existe clareza sobre por que este projeto importa agora, para esta organização, neste momento?

→ Essa clareza está compartilhada com as pessoas que precisam apoiar o projeto — ou só existe para quem o lidera?

➤ D6 | Maturidade para projetos

Se a organização sabe e quer trabalhar por projetos

1. Esta organização tem experiência com projetos do porte e complexidade deste?

→ O que o histórico de projetos anteriores revela sobre onde os maiores riscos de execução tendem a aparecer?

2. Há estrutura mínima para suportar a execução do projeto — rituais, ferramentas, instâncias de decisão?

→ Se não: o que o gestor pode criar ou negociar como estrutura mínima sem depender de uma mudança institucional?

3. As pessoas que precisarão executar o projeto têm clareza sobre o que significa trabalhar orientado a projetos?

→ Onde estão os maiores gaps de entendimento — e como o gestor pode endereçá-los sem travar a execução?





EXECUÇÃO

➤ D1 | Poder e decisão

Como as decisões são tomadas e quem realmente as toma

1. As decisões estão sendo tomadas no ritmo que o projeto precisa? O que está travando aprovações?

→ *Quais ajustes no processo de decisão ainda podem ser feitos para destravar o avanço?*

2. Existe algum stakeholder que, silenciosamente, está vetando avanços? Como isso aparece?

→ *Que estratégia você pode adotar para trazer esse stakeholder para o processo de forma construtiva?*

3. As decisões estão sendo registradas com clareza de responsáveis e prazos?

→ *Onde há lacunas no registro de decisões e como isso está gerando ruído ou retrabalho?*



Consultar página de sinais de alerta no final da parte 2

➤ D2 | Comunicação e informação

O que circula, o que trava e o que nunca é dito

1. O que está sendo dito nas reuniões formais é consistente com o que circula informalmente?

→ Onde estão as maiores dissonâncias e o que elas indicam sobre riscos não ditos ao projeto?



2. Existem temas que ninguém coloca em registro formal mas todos sabem que existem?

→ Como esses temas não ditos estão afetando o projeto e o que pode ser feito para nomeá-los com segurança?



3. O gestor tem acesso às informações de que precisa para tomar decisões oportunas?

→ Onde há bloqueios de acesso à informação e como contorná-los sem criar atritos políticos?



➤ D3 | Relação com mudança

Como a organização lida com o novo e com o erro

1. As resistências ao projeto estão sendo nomeadas ou permanecem implícitas?

→ Como o gestor pode criar espaço para que essas resistências sejam ditas — e tratadas — antes de virarem sabotagem?



2. Há espaço seguro para reportar riscos e desvios sem ser responsabilizado pessoalmente?

→ O que o gestor pode fazer concretamente para modelar esse comportamento dentro do projeto, independentemente da cultura da organização?



3. A liderança está modelando os comportamentos que o projeto requer ou está contradizendo o discurso?

→ Em que situações a contradição aparece e como o gestor pode lidar com isso sem entrar em conflito direto?

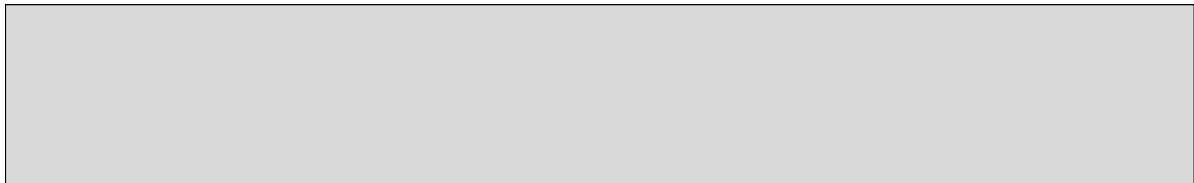


➤ D4 | Colaboração e confiança

Dinâmicas relacionais entre equipes e áreas

1. A colaboração entre equipes está acontecendo de forma genuína ou é performática?

→ Que sinais concretos evidenciam isso — e o que pode ser feito para transformar colaboração formal em colaboração real?



2. Existem disputas de território ou agenda que estão impactando entregas do projeto?

→ Como essas disputas podem ser nomeadas e mediadas sem que o gestor seja percebido como parcial?



3. O gestor de projetos tem credibilidade e acesso junto às principais lideranças envolvidas?

→ Se não: o que pode ser feito para construir essa credibilidade antes que ela se torne um obstáculo real?



➤ D5 | Alinhamento estratégico

O quanto o projeto faz sentido para quem precisa apoiá-lo

1. O projeto continua sendo prioridade real para os stakeholders ou foi ultrapassado por outras agendas?

→ O que pode ser feito para reposicionar o projeto na agenda dessas lideranças antes que o desengajamento se torne irreversível?

2. A narrativa do projeto está sendo comunicada de forma que faça sentido para cada grupo de stakeholders?

→ Onde a narrativa não está ressoando e o que precisa ser ajustado para cada audiência específica?

3. Há risco de o projeto ser descontinuado por mudança de prioridade organizacional?

→ Quem são as pessoas com influência para proteger o projeto nesse cenário e como o gestor pode engajá-las proativamente?

➤ D6 | Maturidade para projetos

Se a organização sabe e quer trabalhar por projetos

1. As pessoas envolvidas estão atuando dentro dos seus papéis no projeto?

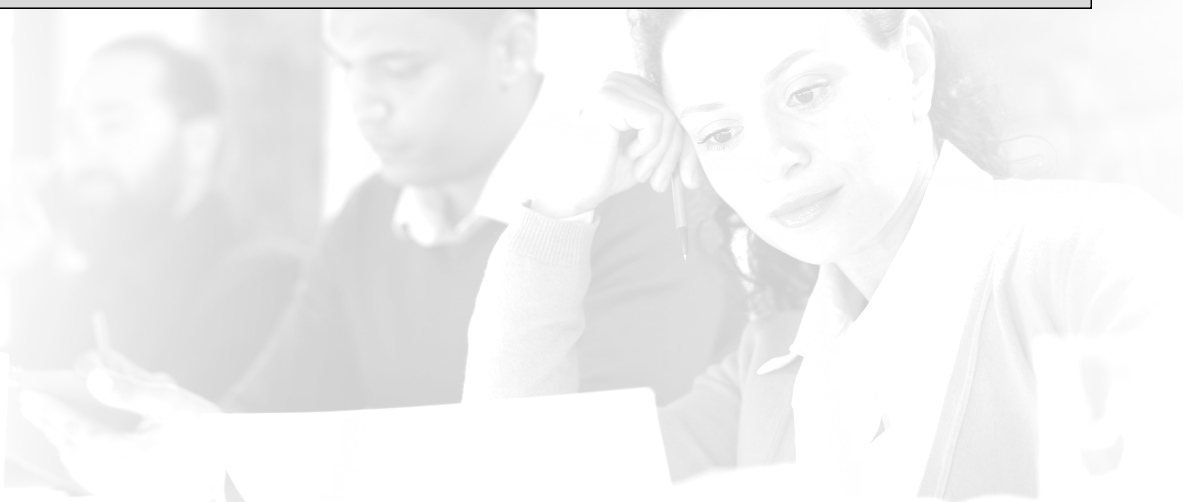
→ Onde há confusão entre gestão de projeto e gestão operacional — e como isso está gerando sobreposição ou lacuna?

2. O projeto está criando dependência do gestor ou está desenvolvendo capacidade interna na equipe?

→ O que pode ser feito para transferir mais autonomia e conhecimento para as pessoas envolvidas ao longo do projeto?

3. A organização está respeitando as premissas e compromissos assumidos no início do projeto?

→ Quais compromissos foram descumpridos, por quem e o que isso está custando ao projeto?
Como recolocar isso na agenda?



ENCERRAMENTO

D1 | Poder e decisão

Como as decisões são tomadas e quem realmente as toma

1. Houve decisões que dependeram de pessoas não mapeadas no início? O que isso custou ao projeto?

→ Como esse aprendizado deve ser incorporado ao mapeamento de stakeholders do próximo projeto?

2. O modelo de governança do projeto foi adequado para o contexto de poder desta organização?

→ O que precisaria ser diferente numa próxima governança para funcionar melhor nesta cultura?

3. Que aprendizados sobre poder e decisão devem guiar o próximo projeto nesta organização?



Consultar página de sinais de alerta no final da parte 2

➤ D2 | Comunicação e informação

O que circula, o que trava e o que nunca é dito

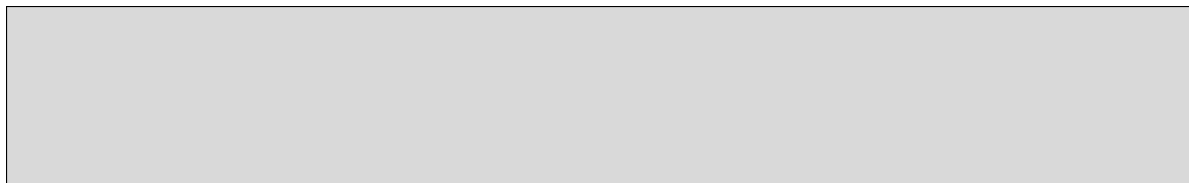
1. Houve informações críticas que chegaram tarde ao projeto? Por qual caminho deveriam ter chegado?

→ *Que ajustes no plano de comunicação evitariam esse problema no próximo ciclo?*



2. A estratégia de comunicação do projeto funcionou para esta cultura?

→ *O que funcionou bem e o que seria mudado numa próxima versão do plano de comunicação?*



3. Que padrões de comunicação desta organização devem ser mapeados antes do próximo projeto?

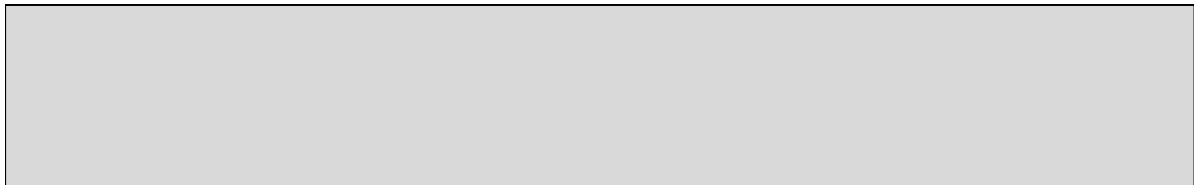


➤ D3 | Relação com mudança

Como a organização lida com o novo e com o erro

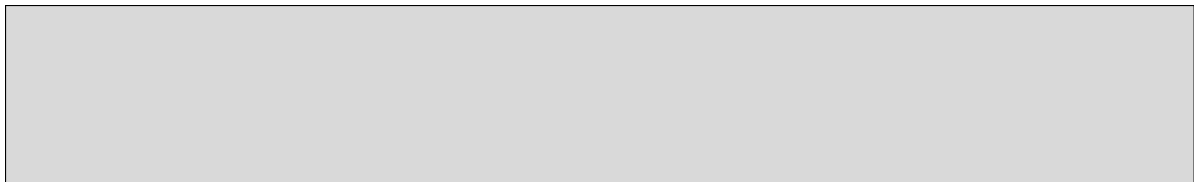
1. O projeto gerou mudança real ou adaptação superficial?

→ O que evidencia que a organização de fato absorveu o que foi entregue — e não apenas cumpriu formalmente?

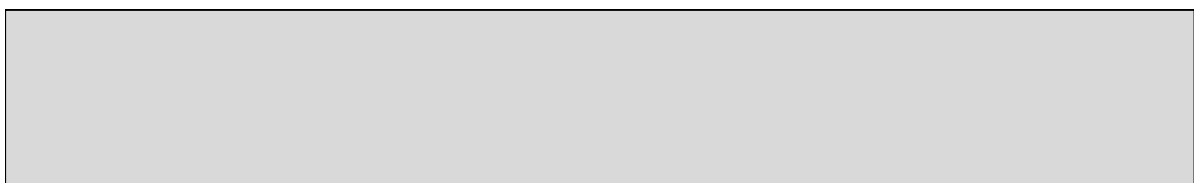


2. Que lições foram aprendidas neste projeto e há estrutura para que sejam incorporadas?

→ Quem precisa receber essas lições e em que formato para que elas de fato influenciem o próximo projeto?



3. A cultura desta organização ficou mais ou menos aberta à mudança após este projeto? Por quê?



➤ D4 | Colaboração e confiança

Dinâmicas relacionais entre equipes e áreas

1. As relações entre as áreas ficaram mais fortes ou mais tensas ao longo do projeto?

→ O que contribuiu para esse resultado e o que poderia ter sido feito de forma diferente para preservar ou fortalecer essas relações?

2. O projeto criou aproximação entre áreas que antes não trabalhavam juntas? Isso foi mantido após o encerramento?

→ O que seria necessário para que essa aproximação se tornasse um novo padrão de trabalho — e não apenas um episódio isolado?

3. Que legado ficou nas relações entre pessoas e áreas ao longo deste projeto?

→ Houve desgastes que precisam ser reparados? Houve aproximações que merecem ser cultivadas?

➤ D5 | Alinhamento estratégico

O quanto o projeto faz sentido para quem precisa apoiá-lo

1. O projeto entregou o que era estrategicamente relevante? Houve desvio de propósito ao longo do caminho?

→ O que causou esse desvio e como evitá-lo num próximo projeto — no planejamento ou na governança?

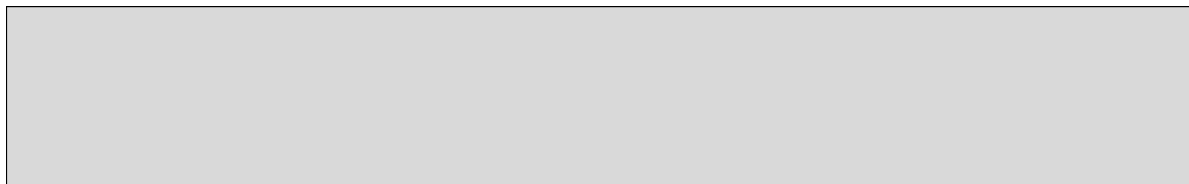


2. Os benefícios do projeto foram reconhecidos pelas lideranças? Há disposição para continuar investindo?

→ O que ainda precisa ser demonstrado ou comunicado para consolidar esse reconhecimento?



3. O que aprendemos sobre como projetos ganham ou perdem relevância estratégica nesta organização?



➤ D6 | Maturidade para projetos

Se a organização sabe e quer trabalhar por projetos

1. A organização ganhou maturidade em gestão de projetos ao longo deste ciclo?

→ O que concretamente acelerou ou travou esse desenvolvimento — e como isso deve influenciar o próximo projeto?



2. Os processos e aprendizados do projeto foram documentados de forma que possam ser reutilizados?

→ Quem precisa ter acesso a essa documentação e como garantir que ela chegue a quem vai conduzir o próximo projeto?



3. Esta organização está mais preparada para o próximo projeto do que estava para este? Em que medida?

→ O que ainda precisa mudar — em pessoas, processos ou estrutura — para que a resposta seja sim de forma mais consistente?



AIKA · Gestão com alma, performance com consciência.
Congresso Brasileiro de Gestão, Projetos e Liderança — CBGPL

SINAIS DE ALERTA

D1 | Poder e decisão

Como as decisões são tomadas e quem realmente as toma

- Aprovações que circulam por semanas sem retorno ou justificativa.
- Decisões formalmente tomadas que são revertidas em reuniões paralelas ou por e-mail.
- Reuniões com todos os envolvidos que terminam sem nenhum encaminhamento registrado.
- Sponsor que valida tudo sem questionar — pode indicar desengajamento real com o projeto.
- Gestor que precisa 'vender' a mesma decisão repetidamente para as mesmas pessoas.

D2 | Comunicação e informação

O que circula, o que trava e o que nunca é dito

- Reuniões sempre harmoniosas, mas entregas que não avançam — consenso aparente sem comprometimento real.
- Resistências e críticas ao projeto que aparecem apenas no corredor, nunca em registro formal.
- Surpresas recorrentes com informações que 'todo mundo sabia' mas ninguém comunicou ao gestor.
- Pessoas que participam de reuniões mas nunca se posicionam — e depois questionam as decisões tomadas.
- Excesso de canais paralelos (grupos de WhatsApp, e-mails em cópia oculta) que fragmentam o alinhamento.
- Informações que chegam ao gestor já filtradas — sem os problemas reais, só as versões apresentáveis.

D3 | Relação com mudança

Como a organização lida com o novo e com o erro

- Problemas que só aparecem quando já viraram crises — ninguém avisou antes porque não era seguro.
- Discurso institucional de inovação e aprendizado combinado com punição real ao erro.
- Mudanças que 'passam' no papel mas não são adotadas na prática — entrega formal, zero transformação.
- Lideranças que pedem agilidade e transparência mas não praticam nenhuma das duas.
- Projetos de mudança anteriores que foram descontinuados sem análise do que deu errado.
- Equipes que fingem adesão ao projeto em público mas continuam fazendo do jeito antigo.

D4 | Colaboração e confiança

Dinâmicas relacionais entre equipes e áreas

- Reuniões de alinhamento que precisam ser repetidas sem avanço real entre os encontros.
- Áreas que entregam formalmente o que foi pedido mas não colaboram além do mínimo.
- Conflitos que ressurgem a cada nova etapa — indicam que nunca foram de fato resolvidos.
- Pessoas que evitam contato com determinadas áreas ou lideranças, criando rotas alternativas de trabalho.
- Projetos que dependem exclusivamente da boa vontade de relações pessoais — sem estrutura de suporte.
- Lideranças de áreas diferentes que nunca aparecem juntas em espaços de decisão do projeto.

D5 | Alinhamento estratégico

O quanto o projeto faz sentido para quem precisa apoiá-lo

- Sponsor que valida o projeto no kickoff e some — reuniões passam a ser canceladas ou delegadas.
- Recursos prometidos que nunca chegam ou chegam incompletos, sem justificativa clara.
- Projeto que segue formalmente ativo mas perdeu o apoio real das lideranças que deveriam sustentá-lo.
- Lideranças que falam do projeto em termos vagos — sinal de que não enxergam mais conexão com suas prioridades.
- Novos projetos lançados durante a execução que consomem as mesmas pessoas e recursos sem redefinição de prioridades.
- Gestor que precisa justificar a existência do projeto repetidamente para as mesmas lideranças.

D6 | Maturidade para projetos

Se a organização sabe e quer trabalhar por projetos

- Papéis confusos entre quem opera e quem gerencia — gestor de projetos também resolve problemas do dia a dia.
- Rituais de projeto vistos como burocracia — reuniões de status que ninguém valoriza e documentação que ninguém lê.
- Organização que repete os mesmos erros de projetos anteriores sem análise do que aconteceu.
- Equipe que trava sempre que o gestor está ausente — ausência de autonomia e capacidade instalada.
- Comprometimentos do início do projeto que vão sendo esquecidos sem que ninguém seja responsabilizado.
- PMO ou estrutura de suporte que existe no organograma mas não funciona como apoio real ao gestor.

PARTE 3

O que fazer com o que você encontrou

*Do mapeamento à ação: com quem falar, como agir
e até onde vai o seu papel.*

Capítulo 3 | Mapear não basta

Respondeu a ferramenta. Identificou os padrões. Reconheceu os sinais de alerta em pelo menos uma das seis dimensões.

E agora?



Essa é a pergunta que a maioria das conversas sobre cultura organizacional evita responder com precisão. Fala-se muito sobre a importância de ler a cultura, sobre o impacto dela nos resultados, sobre a necessidade de desenvolver inteligência cultural.

Fala-se menos sobre o que fazer, concretamente, na segunda-feira de manhã quando você tem um projeto travado e um diagnóstico na mão.

Este capítulo existe para preencher essa lacuna.

Não com receitas — cultura é complexa demais para receitas. Mas com uma estrutura de pensamento que ajuda a gestão de projetos a transformar observação em estratégia, e estratégia em ação.

O primeiro movimento: nomear o que está invisível

Cultura opera pelo que não é dito. E o simples ato de nomear um padrão — de trazer para o visível algo que todos percebem mas ninguém menciona — já muda a dinâmica.

Isso não significa sair denunciando disfunções em todas as reuniões. Significa criar espaço — nas conversas certas, com as pessoas certas — para que o padrão seja reconhecido e tratado como o que é: uma variável do projeto, não um problema de caráter de ninguém.

A diferença está no posicionamento. Há uma distância enorme entre dizer 'a área X não colabora' e dizer 'observei que os alinhamentos com a área X precisaram ser repetidos nas últimas semanas — quero entender o que está impedindo o avanço e o que podemos fazer juntos para mudar isso'.

A primeira versão acusa. A segunda observa e propõe. A primeira gera defesa. A segunda abre conversa.

Princípio da AIKA aplicado: não falamos 'sua empresa precisa repensar o modelo de gestão'. Falamos 'pelo que observamos, há oportunidades de fortalecer a gestão — e podemos construir isso juntos'. A forma como você nomeia o problema determina se vai encontrar parceiros ou adversários.

Com quem falar — e o que levar para cada conversa

O diagnóstico cultural não tem um destinatário único. O que você leva, para quem e como depende do que encontrou.

► O primeiro movimento: nomear o que está invisível

O sponsor é a pessoa com legitimidade institucional para intervir em estruturas de poder. Se decisões estão travando porque o decisor real não está no processo formal, é o sponsor quem pode corrigir essa estrutura.

O que levar: fatos concretos, não percepções. Episódios específicos valem mais do que diagnósticos abstratos. 'Nas últimas três semanas, duas aprovações que passaram pelo comitê foram revertidas depois. Identifiquei que há um alinhamento informal que precisa acontecer antes. Como podemos incluir essa etapa no processo?' é uma conversa que o sponsor consegue ter. 'O processo de decisão aqui é caótico' não é.

O que não levar: julgamentos sobre pessoas. O foco é no processo — o que precisa mudar para o projeto funcionar, não quem está errado.

► Quando o problema está em comunicação ou confiança entre áreas: leve às lideranças das áreas envolvidas

Conflitos entre áreas raramente se resolvem dentro do espaço do projeto. A pessoa gestora pode facilitar, criar rituais de alinhamento, mediar conversas — mas não pode substituir o papel das lideranças na construção de confiança entre suas equipes.

O movimento certo é identificar o ponto de tensão específico — não o conflito genérico, mas o episódio concreto que está gerando impacto no projeto — e levar isso às lideranças das áreas envolvidas em conversas bilaterais, antes das reuniões de projeto.

Reuniões coletivas são ruins para resolver tensões relacionais. Criam palco, não solução. As conversas que mudam alguma coisa acontecem em privado, com abertura genuína para ouvir a versão do outro lado.

► Quando o problema está em alinhamento estratégico: leve de volta à governança do projeto

Quando o projeto perde relevância na agenda das lideranças, a pessoa gestora sozinha não tem poder para reposicioná-lo. Isso precisa ser uma conversa de governança — com o sponsor, com o comitê, com quem tem poder de decisão sobre prioridades.

O que torna essa conversa possível é ter documentado o impacto concreto do desengajamento: atrasos causados por recursos que não chegaram, decisões que ficaram sem retorno, riscos que aumentaram por falta de apoio. Números e fatos criam urgência. Lamentos não.

E a pergunta direta ao sponsor, quando necessário, é: 'Este projeto ainda é prioridade? Se sim, o que precisamos para garantir o suporte necessário?' É desconfortável. Mas é muito melhor do que descobrir a resposta quando o projeto já fracassou.

► Quando o problema está em maturidade para projetos: trabalhe a estrutura mínima necessária

Em organizações com baixa maturidade para projetos, a gestão frequentemente precisa negociar a estrutura que o projeto precisa para funcionar — rituais de alinhamento, clareza de papéis, instâncias de decisão — sem poder depender de uma mudança institucional que não vai acontecer no prazo do projeto.

A pergunta prática é: qual é a estrutura mínima que este projeto precisa — e que posso criar ou negociar dentro das restrições desta organização? Não a estrutura ideal. A mínima viável para que o projeto tenha condições de ser bem executado.

E, ao longo da execução, investir ativamente na transferência de capacidade para a equipe: documentar processos, criar autonomia progressiva, garantir que o projeto não dependa apenas da pessoa gestora para funcionar.

O que deve virar plano de ação — e o que não deve

Nem tudo que o diagnóstico revela precisa virar uma tarefa no cronograma. Parte do que você encontra é contexto para navegar — não problema para resolver.

A distinção é importante. A pessoa que tenta transformar cada insight cultural em plano de ação vai se perder numa lista interminável de iniciativas que nenhum projeto tem capacidade de suportar.

A pergunta que orienta essa decisão é: isso está causando impacto mensurável no projeto agora — ou é um padrão que preciso conhecer para navegar melhor?

Vira plano de ação quando:

- ✓ **O padrão está gerando impacto mensurável:** atraso, retrabalho, risco não mapeado, decisão travada.
- ✓ **Há uma ação concreta** que a gestão ou o sponsor pode tomar para endereçar o padrão.
- ✓ **Existe uma janela de oportunidade** — uma reunião, uma transição, uma decisão — que torna a intervenção oportuna.
- ✓ **O custo de não agir é maior** do que o custo político de agir.

Não vira plano de ação quando:

- ✗ **O padrão é estrutural** e vai além do alcance do projeto — nesses casos, o papel da gestão é navegar com consciência, não tentar mudar o contexto pelo projeto.
- ✗ **A intervenção exigiria um conflito político maior** do que o benefício que traria ao projeto.
- ✗ **Não há ninguém com poder e disposição** para agir sobre aquele padrão no momento atual.

Adaptar antes de resistir

Cultura não muda em **40 dias de projeto**.

A habilidade mais valiosa não é a de mudar a cultura. É a de encontrar caminhos que respeitem os padrões existentes enquanto criam aberturas para o que o projeto precisa.

Numa organização onde decisão coletiva é um valor forte, não adianta tentar impor velocidade de decisão individual. O caminho é criar rituais de decisão coletiva que sejam ágeis dentro da lógica cultural daquele lugar.

Numa organização onde o erro tem custo alto, não adianta pedir que as pessoas sejam transparentes sobre riscos se não há nenhuma evidência de que essa transparência será recebida com segurança. O caminho é criar, primeiro dentro do projeto, um ambiente onde reportar um problema seja valorizado — e deixar que isso construa precedente.

Adaptar não é ceder. É entender que o caminho mais rápido nem sempre é o mais direto.

Até onde vai o papel da gestão do projeto

Esta é, talvez, a questão mais importante deste capítulo — e a que menos aparece nos livros de gestão de projetos.

A pessoa gestora não é o responsável por mudar a cultura da organização. Essa responsabilidade é das lideranças seniores — e é um trabalho de anos, feito de decisões consistentes, modelagem de comportamento e estruturas que reforçam os valores que se quer cultivar.

Confundir o papel da gestão de projetos com o papel de agente de transformação cultural é uma armadilha generosa: parece uma expansão de responsabilidade, mas é, na prática, uma fonte de esgotamento e frustração.



Você não é responsável por mudar a cultura. Mas você é responsável por não ser vítima dela sem estratégia.

O que está dentro do seu alcance:

- ✓ **Modelar comportamentos dentro do projeto.** Criar um ambiente seguro para comunicar riscos, mesmo que a cultura maior da organização não faça isso. Isso cria precedente — e às vezes é o início de uma mudança maior.
- ✓ **Nomear padrões para quem tem poder de intervir.** Levar o diagnóstico para o sponsor, para o comitê, para as lideranças certas — com dados, com fatos e com propostas concretas.
- ✓ **Adaptar a estratégia de execução ao contexto cultural.** Ajustar rituais, canais e ritmo de decisão ao que a organização consegue suportar — sem abrir mão do que o projeto precisa para funcionar.
- ✓ **Documentar e transferir aprendizados.** Garantir que a próxima pessoa que atue na gestão de projetos nesta organização comece com mais informação do que você tinha.

O que está fora do seu alcance:

- ✗ **Mudar crenças organizacionais profundas** dentro do prazo de um projeto.
- ✗ **Resolver conflitos históricos entre áreas** que existem há anos e têm raízes na estrutura de poder da organização.
- ✗ **Compensar com esforço pessoal** o que falta de suporte institucional — especialmente quando esse suporte foi prometido e não entregue.
- ✗ **Ser responsabilizado por resultados** que dependem de condições culturais que nunca foram criadas.

O legado além da entrega

Há um tipo de resultado que não aparece em nenhum relatório de projeto. Não está no cronograma, não é medido pelo cliente, não é celebrado no encerramento.

Mas ele é real — e dura muito além do projeto.

É o projeto que criou, dentro de uma organização com cultura de punição ao erro, um espaço onde era seguro dizer 'isso está em risco'. Que aproximou duas áreas que nunca tinham trabalhado juntas e deixou uma relação de confiança que sobreviveu ao projeto. Que mostrou, na prática, que é possível tomar decisões com agilidade sem passar por cima de ninguém.

Esses são os lucros invisíveis da gestão cultural. Eles não aparecem no dashboard. Mas ficam.

Sobre a AIKA

Desde 2014, somos um ecossistema de desenvolvimento humano e organizacional que gera impacto real na construção de organizações humanizadas de alta performance, composto por três empresas:

AIKA Educação Corporativa, com soluções de aprendizagem que impulsionam o desenvolvimento de equipes, líderes e organizações;

AKTI Team Building, um hub de experiências vivenciais de alto impacto para eventos corporativos;

e **KORA Soluções em RH**, que atua na implantação e estruturação dos subsistemas de RH para potencializar resultados por meio da gestão de pessoas.

Acreditamos que pessoas transformam organizações e organizações transformam o mundo.

**Como podemos
impulsionar a
evolução da sua
empresa hoje?**

Entre em contato >



Conheça nossas redes sociais

aika.educacao

akti.teambuilding

kora.solucoesrh

Grupo **aika**

*Material complementar apresentado no CBGPL —
Congresso Brasileiro de Gestão, Projetos e Liderança*