RESEARCH INSIGHT | 2026

Capital político e liderança feminina:

os desafios de transformar competência em influência

Uma pesquisa exploratória com 68 mulheres brasileiras sobre relações de confiança, dinâmicas de poder e os desafios de ampliar a influência nas organizações.

Maria Eduarda Silveira

Headhunter e CEO da BOLD HRO



SUMÁRIO

01	Entre reconhecer a importância da influência e conseguir exercê-la	5
02	O que dizem as 68 participantes	7
03	Nem toda resistência à política significa falta de habilidade	11
04	O capital político que não aparece no organograma	15
05	Quando a identidade que sustenta o sucesso dificulta o próximo passo	22
06	Da percepção à influência: um exercício de aplicação prática	27
07	O que cabe às profissionais e o que cabe às organizações	33
	Sobre a autora	38
	Nota metodológica	39
	Referências	40

98,5%

atribuíram alta importância à construção de relações de confiança

72,1%

incluíram a dificuldade de lidar com jogos de poder entre seus principais desafios profissionais

52,9%

relataram ter evitado se posicionar, buscar visibilidade ou articular apoio algumas vezes ou com maior frequência, por receio de parecer políticas, interesseiras ou pouco autênticas



Essa hesitação apareceu inclusive entre as mulheres que consideram a política parte natural da senioridade.

36 QUE CONSIDERAVAM A POLÍTICA NATURAL



50%

18 DAS 36

OUTRAS 32



56,3%

18 DAS OUTRAS 32

A percepção da política, isoladamente, não explica esse comportamento.

Conhecer a importância da influência e sentir-se confortável para exercê-la são questões diferentes.



01

Entre reconhecer a importância da influência e conseguir **exercê-la**

Entre as 68 mulheres que participaram da pesquisa que conduzi no Brasil, 67 (98,5%) atribuíram alta importância à construção de relações de confiança e 64 (94,1%) à capacidade de compreender como as decisões realmente acontecem nas organizações. Entretanto, **49 participantes (72,1%) incluíram a dificuldade de lidar com jogos de poder entre seus principais desafios profissionais**.

Os resultados medem aspectos diferentes, mas levantam uma questão importante: se a relevância das relações e da influência é amplamente reconhecida, por que navegar as dinâmicas de poder ainda representa uma dificuldade tão significativa para essas profissionais?

> Um terceiro dado amplia essa reflexão: 36 participantes (52,9%) relataram ter evitado se posicionar, buscar visibilidade ou articular apoio algumas vezes ou com maior frequência, por receio de parecer políticas, interesseiras ou pouco autênticas. Essa hesitação apareceu inclusive entre as mulheres que consideram a política parte natural da senioridade. **Conhecer a importância da influência e sentir-se confortável para exercê-la são questões diferentes.**

Ao longo de quinze anos trabalhando com recrutamento executivo e consultoria em gestão de pessoas, tenho acompanhado como as exigências sobre os profissionais se transformam à medida que assumem responsabilidades mais estratégicas. A competência técnica e a capacidade de produzir resultados continuam fundamentais, mas **o crescimento na carreira também passa a exigir articulação de interesses, construção de relações e participação em decisões que frequentemente ultrapassam os limites da autoridade formal**.

Na prática, essa evolução nem sempre é simples. Profissionais com trajetórias consistentes podem encontrar dificuldades para ampliar sua influência, conquistar patrocínio ou acessar os espaços em que as decisões são construídas. Parte desse processo envolve compreender as regras formais e informais das organizações, reconhecer quais recursos são efetivamente valorizados e aprender a mobilizá-los de maneira legítima.

Para as mulheres, essa discussão merece atenção também pelas condições em que as relações profissionais são construídas. O acesso a determinados círculos de influência, as expectativas sobre comportamento e os próprios critérios de reconhecimento podem tornar algumas experiências mais complexas. Reconhecer essas condições ajuda a compreender o contexto, sem presumir que todas as mulheres enfrentem as mesmas dificuldades ou que exista uma única maneira de desenvolver capital político.

Foi a partir dessas inquietações, aprofundadas pelos estudos sobre poder, influência e identidade profissional durante minha formação em liderança organizacional em Oxford, que decidi investigar como mulheres brasileiras interpretam essas dinâmicas e quais desafios identificam em suas trajetórias.

A proposta é contribuir para uma discussão que considero cada vez mais relevante para o desenvolvimento executivo: como ampliar nossa capacidade de influenciar decisões à medida que crescemos profissionalmente, compreendendo o contexto em que atuamos e preservando os valores que orientam nossas escolhas?



02

O que dizem as 68 participantes

Entre 19 de agosto e 3 de setembro de 2026, ouvi 68 mulheres da minha rede profissional, formada predominantemente por relacionamentos cultivados ao longo da carreira. Quarenta e nove (**72,1%**) ocupavam posições de gerência sênior, diretoria, vice-presidência, C-level ou atuavam como sócias e empreendedoras; 14 eram gerentes e cinco exerciam outras funções, entre coordenação, supervisão e advocacia. A amostra é intencional, não probabilística. O estudo retrata as percepções desse grupo, sem pretensão de representar todas as executivas brasileiras. O formulário não coletou o setor de atuação.

O reconhecimento das competências relacionais foi elevado em todas as dimensões avaliadas:

Notas 4 ou 5, de 68 participantes

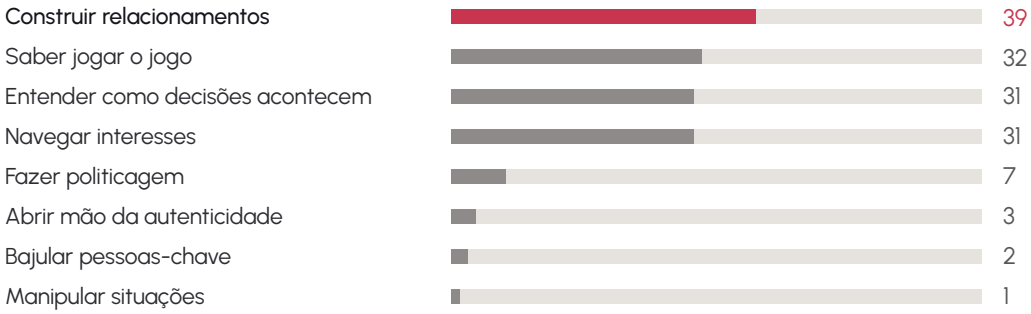


O menor percentual, ainda elevado, ficou com a influência sem autoridade formal: **55 das 68** participantes (**80,9%**) atribuíram notas 4 ou 5 a essa competência. As perguntas mediam importância percebida, não proficiência. Mas o resultado ajuda a formular uma questão: como as profissionais enxergam a influência quando ela depende menos do cargo e mais da capacidade de mobilizar outras pessoas?

A pergunta sobre o significado de "ser política" também mostrou interpretações distintas. Construir relacionamentos apareceu em 39 respostas; saber jogar o jogo, em 32; entender como decisões acontecem e navegar interesses, em 31 cada. Apenas sete escolheram "fazer politicagem", três assinalaram "abrir mão da autenticidade", duas, "bajular pessoas-chave", e uma, "manipular situações". Eram permitidas até três escolhas, embora 12 respondentes tenham excedido esse limite. Ao considerar somente as 56 respostas que respeitaram a instrução, a ordem das opções mais citadas se mantém: relacionamentos (28), jogar o jogo e compreender decisões (23 cada), navegar interesses (21).

O significado de "ser política"

Eram permitidas até três escolhas · base: 68 participantes



Quando a pergunta mudou de definição para dificuldade vivida, o quadro tornou-se mais exigente. Além das 49 que selecionaram jogos de poder, 18 apontaram desen-

volver sponsors; 17, conquistar visibilidade e reconhecimento; 14, interpretar códigos informais; e 12, acessar decisores ou construir alianças, em cada caso. Cada participante podia selecionar até três desafios.

Principais desafios profissionais

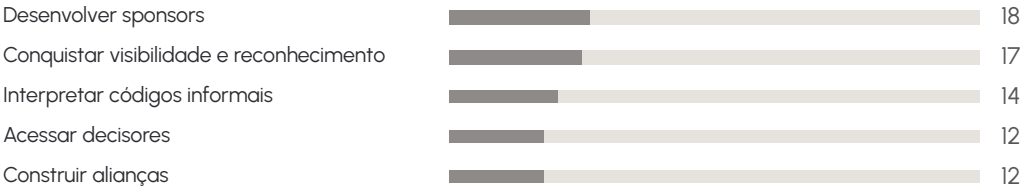
Cada participante podia selecionar até três desafios · base: 68 participantes

72,1%

incluíram a dificuldade de lidar com jogos de poder entre seus principais desafios profissionais

49 DE 68





Há outra distinção importante: 36 mulheres (52,9%) consideraram a política parte natural de posições seniores. Entre as outras 32, havia quem reconhecesse sua importância com desconforto, quem a associasse ao desgaste e quem preferisse que as entregas fossem suficientes. **Nesse segundo grupo, 29 (90,6%) selecionaram dificuldade com jogos de poder, comparadas a 20 das 36 (55,6%) que naturalizaram a política.** Esse contraste sugere uma relação entre a maneira como a política é interpretada e as dificuldades relatadas, sem estabelecer qual seria sua causa.

Selecionaram dificuldade com jogos de poder

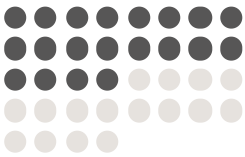
90,6%



29 das outras 32

×

55,6%



20 das 36 que naturalizaram a política

Esse contraste sugere uma relação entre a maneira como a política é interpretada e as dificuldades relatadas, sem estabelecer qual seria sua causa.

A senioridade, por sua vez, não elimina a questão: 35 das 49 profissionais do grupo sênior (71,4%) e 14 das 19 demais (73,7%) selecionaram jogos de poder. A proximidade das proporções é relevante para um estudo sobre progressão de

carreira. **O desafio aparece inclusive entre profissionais que já chegaram a posições de maior responsabilidade.**

Selecionaram jogos de poder

71,4% — 35 das 49 profissionais do grupo sênior

73,7% — 14 das 19 demais

O custo percebido da visibilidade apareceu em outra pergunta. Das 36 participantes (52,9%) que disseram ter evitado se posicionar, buscar visibilidade ou articular apoio algumas vezes ou com maior frequência, 29 marcaram "algumas vezes" e sete, "frequentemente" ou "muitas vezes". Outras 24 responderam "raramente"; seis, "nunca"; e duas respostas eram ambíguas. **A hesitação existe em intensidades diferentes.** Ela também foi relatada por 18 das 36 mulheres (50%) que consideravam a política natural e 18 das outras 32 (56,3%). A percepção da política, isoladamente, não explica esse comportamento.

O custo percebido da visibilidade apareceu em outra pergunta.

52,9% disseram ter evitado se posicionar, buscar visibilidade ou articular apoio algumas vezes ou com maior frequência

36 DE 68



A hesitação existe em intensidades diferentes.

Os relatos abertos ajudam a explicar por quê. Uma participante escreveu: "Ser envolvida / ser incluída em agendas pra cima, é muito mais complexo que liderar agendas e pessoas abaixo". Outra afirmou: "competência técnica não basta, é preciso também construir visibilidade, rede de relacionamento e patrocinadores que falem em meu nome nos espaços de decisão".

> As duas frases apontam para a diferença entre gerir bem a própria responsabilidade e conquistar acesso efetivo aos fóruns onde prioridades, recursos e oportunidades são definidos. Na prática, **uma profissional pode ter uma equipe de alto desempenho, clientes satisfeitos e reputação técnica sólida sem participar das conversas que moldam seu futuro na organização**.

03

Nem toda **resistência** à política significa falta de habilidade



A interpretação mais fácil seria recomendar treinamento em networking, comunicação e influência. Essa resposta pode ser útil para algumas pessoas. Mas seria insuficiente como diagnóstico geral.

Uma das participantes resumiu o aprendizado que gostaria de ter feito antes: **"não dá para ser só sincera, precisa ser sincera e estratégica. Uma verdade dita na hora errada pode causar um estrago maior do que o silêncio"**. Outra escreveu que aprendeu a escolher suas batalhas e, em determinados momentos, priorizar alianças em vez de insistir em ter razão.

> "Politicagem vale mais que resultado nos escritórios"
>
> UMA DAS PARTICIPANTES

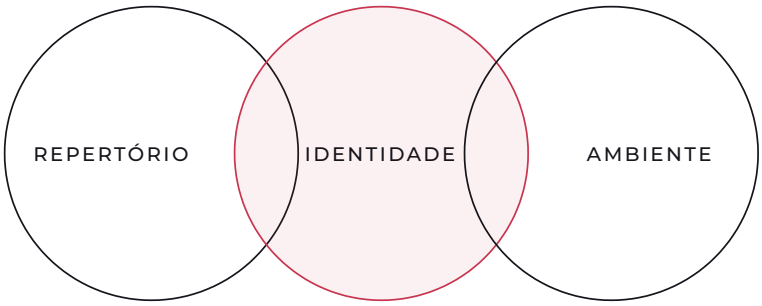
Esses relatos podem indicar desenvolvimento de julgamento político: reconhecer o momento adequado, as consequências de uma intervenção e os interesses envolvidos. Mas seria precipitado concluir que a solução é falar menos ou ajustar-se a qualquer ambiente. Uma terceira participante escreveu: **"Politicagem vale mais que resultado nos escritórios"**. Outra mencionou que **"ser política e bajular pessoas chave é (infelizmente) essencial"**.

Se o sistema valoriza favorecimentos e pune questionamentos, um curso de influência não corrige sozinho o problema.

Essas percepções críticas também são evidências. Há uma diferença entre construir alianças para viabilizar decisões legítimas e participar de práticas que recompensam proximidade pessoal em detrimento de critérios claros. Se o sistema valoriza favorecimentos e pune questionamentos, um curso de influência não corrige sozinho o problema.

Aqui surgem pelo menos três explicações possíveis para dificuldades aparentemente semelhantes: **a profissional pode não ter desenvolvido determinado repertório; pode interpretá-lo como incompatível com seus valores ou sua identidade; ou pode estar reagindo a riscos concretos criados pelo ambiente**. As respostas do questionário não permitem separar empiricamente esses mecanismos, mas ignorar essa distinção produziria recomendações superficiais.

Na minha leitura, é por essas três dimensões que vale começar o diagnóstico.



REPERTÓRIO

a profissional compreende quem decide, como articular interesses e de que forma construir patrocínio?

IDENTIDADE

quais comportamentos ela evita por receio de comprometer o reconhecimento que construiu?

AMBIENTE

existem condições reais para participar, discordar e ser reconhecida, ou há riscos e barreiras que precisam ser enfrentados pela organização?

A resposta pode envolver mais de uma dimensão. É justamente por isso que soluções padronizadas costumam ser insuficientes.

A literatura sobre gênero e liderança ajuda a aprofundar essa distinção. Ely, Ibarra e Kolb (2011) argumentam que normas organizacionais e expectativas de gênero precisam ser consideradas no desenvolvimento da identidade de liderança.

Uma conexão especialmente relevante aparece na pesquisa de Moss-Racusin e Rudman (2010). Em dois estudos experimentais com universitários nos Estados Unidos, as autoras investigaram como o receio de reações sociais negativas pode interferir na apresentação das próprias qualificações. Em um deles, textos escritos para recomendar outra pessoa foram mais bem avaliados por observadores independentes do que textos nos quais as participantes apresentavam as próprias competências. Nos dois estudos, entre as mulheres encarregadas de apresentar as próprias qualificações, o receio de repercussões negativas se associou a uma menor capacidade de perseguir esse objetivo sem inibição, com prejuízo no desempenho da tarefa.

Há ainda uma reação de autoproteção que me parece particularmente relevante. Rudman e Fairchild (2004, citados por Moss-Racusin e Rudman, 2010) observaram que mulheres que receavam consequências sociais por um bom desempenho em uma tarefa associada ao masculino chegaram a ocultar o próprio sucesso. O mesmo estudo descreve uma reação semelhante entre homens que se destacaram em uma tarefa associada ao feminino. A preocupação em preservar a aceitação social, portanto, não é exclusiva das mulheres. O ponto está nas expectativas sobre como se espera que cada pessoa se comporte e no receio de contrariá-las. Nas organizações, essa perspectiva me leva a refletir sobre como profissionais podem evitar determinados posicionamentos para proteger a reputação, as relações e a identidade que construíram ao longo da carreira.

Essa perspectiva acrescenta uma dimensão importante à minha leitura. Na pesquisa com as 68 brasileiras, 36 relataram ter evitado se posicionar, buscar visibilidade ou articular apoio algumas vezes ou com maior frequência por receio de parecer políticas, interesseiras ou pouco autênticas. O que essas respostas levantam é a possibilidade de que **reconhecer o valor da influência não seja suficiente quando exercê-la envolve também administrar o julgamento dos outros**. Uma profissional pode ser bastante competente para reconhecer e defender o mérito de seus colegas e, ainda assim, sentir desconforto ao apresentar a própria contribuição. Meu questionário não comparou essas duas situações, mas a aproximação ajuda a formular uma pergunta melhor sobre a origem da hesitação.

Há um aspecto do estudo de Moss-Racusin e Rudman (2010) que considero especialmente importante: no primeiro experimento, o medo médio de repercussões negativas não foi significativamente maior entre mulheres e homens. O resultado mais consistente foi o efeito desse receio quando ele estava presente. **Isso impede que a dificuldade seja tratada como uma característica inerente às mulheres.** Também não significa que toda reação negativa antecipada corresponda a uma punição real: é preciso examinar o contexto. Por isso, vejo valor no desenvolvimento da comunicação e da leitura do capital político. Esses recursos podem ajudar a distinguir receios antecipados de riscos concretos, compreender interesses e relações de poder e escolher quando, como e com quem se posicionar. Isso não elimina a responsabilidade da organização de observar quais comportamentos reconhece, quem tem suas contribuições defendidas por terceiros e quais custos associa à visibilidade profissional.

Em entrevista concedida a Sarah Cliffe para a Harvard Business Review (Cliffe, 2013), Robert Cialdini também discute os custos sociais que podem acompanhar a autopromoção feminina e o papel de pessoas que defendem o reconhecimento de profissionais perante decisores. Essas perspectivas não explicam diretamente as respostas do meu levantamento, mas reforçam por que repertório, identidade e ambiente precisam ser considerados em conjunto.

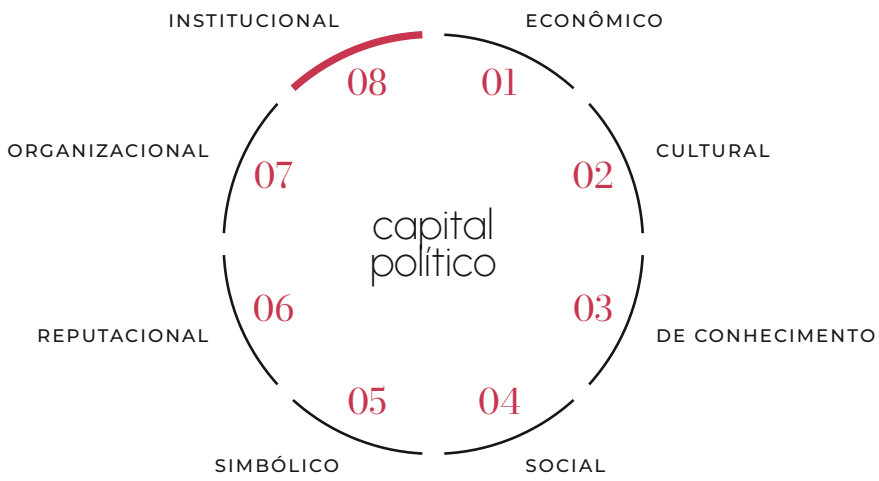
Sem um grupo de comparação masculino, esta pesquisa não permite concluir que os desafios identificados sejam exclusivos das mulheres ou mais frequentes entre elas. O que sabemos é que essas experiências fazem parte das trajetórias das participantes. E elas não me são inteiramente novas. Em entrevistas individuais, diagnósticos organizacionais e programas de desenvolvimento de liderança, acompanho tensões relacionadas à visibilidade, ao reconhecimento, à construção de alianças e à dificuldade de navegar determinadas dinâmicas de poder. O questionário permitiu reunir essas percepções de maneira mais estruturada.



04 O capital político que não aparece no organograma

OCASIO, POZNER E MILNER (2020)

Os autores sistematizam oito formas de capital político



01 Capital econômico
a capacidade de gerar ou controlar recursos financeiros.

02 Capital cultural
o domínio dos códigos e das normas, inclusive os informais.

03 Capital de conhecimento
a expertise reconhecida como relevante para o negócio.

04 Capital social
a rede de relações que permite acessar informações, pessoas e oportunidades.

05 Capital simbólico
a legitimidade associada a títulos, credenciais e posições de prestígio.

06 Capital reputacional
a percepção construída sobre a trajetória e a capacidade de entrega.

07 Capital organizacional
a autoridade efetiva para tomar decisões e direcionar recursos.

08 Capital institucional
a capacidade de influenciar as próprias regras do jogo.

Em praticamente toda organização, existe uma estrutura de influência que não coincide inteiramente com o organograma. Há profissionais que conquistam espaço porque geram negócios, outros porque dominam conhecimentos críticos, possuem relações estratégicas, construíram uma reputação sólida ou participam da definição das regras que orientam as decisões.

Costumamos reunir essas diferentes fontes de influência sob uma mesma expressão: capital político. Mas o que, efetivamente, constitui esse capital? E, principalmente, como identificar quais recursos uma profissional possui e quais precisa desenvolver para ampliar sua capacidade de influência?

A revisão integrativa de Ocasio, Pozner e Milner (2020), publicada na Academy of Management Annals, ajuda a responder a essas perguntas. Os autores sistematizam oito formas de capital político e argumentam que o poder organizacional pode derivar de recursos distintos, cujo valor depende do contexto em que são mobilizados.

Compreender essas diferentes formas de capital permite identificar recursos que já possuímos, reconhecer aqueles que ainda utilizamos pouco e avaliar quais são mais relevantes para ampliar nossa influência dentro da organização.

01 Capital econômico

a capacidade de gerar ou controlar recursos financeiros.

Quem traz novos clientes, origina receitas, atrai investimentos ou administra orçamentos relevantes pode possuir uma fonte importante de influência. Em uma sociedade de advogados, por exemplo, a capacidade de originar negócios pode representar um recurso particularmente valorizado.

PERGUNTA PARA REFLEXÃO

Quanto eu contribuo para a geração ou o controle de recursos financeiros relevantes? Qual é o peso dessa contribuição nas decisões da minha organização?

02 Capital cultural

o domínio dos códigos e das normas, inclusive os informais.

Nem sempre compreender o organograma significa compreender como a empresa funciona. Algumas decisões dependem de relações de confiança, práticas históricas, expectativas não escritas e da capacidade de reconhecer o momento adequado para apresentar uma proposta.

PERGUNTA PARA REFLEXÃO

Eu compreendo como as decisões realmente são construídas? Conheço os códigos, as expectativas e as relações que influenciam o funcionamento da organização?

03 Capital de conhecimento

a expertise reconhecida como relevante para o negócio.

É o conhecimento técnico ou especializado que permite resolver problemas, interpretar situações complexas e contribuir para decisões importantes. Pode ser uma expertise jurídica, financeira, tecnológica ou sobre determinado mercado. Entretanto, **o conhecimento só se converte em influência quando é reconhecido e considerado relevante no contexto decisório**.

PERGUNTA PARA REFLEXÃO

Que conhecimento ou experiência me diferencia? Minha expertise é consultada nas decisões em que poderia gerar maior valor?

04 Capital social

a rede de relações que permite acessar informações, pessoas e oportunidades.

Envolve relacionamentos internos e externos capazes de facilitar colaboração, circulação de conhecimento e construção de apoio. Uma profissional pode ser bem relacionada dentro de sua equipe e, ainda assim, ter acesso limitado a interlocutores de outras áreas ou níveis hierárquicos.

PERGUNTA PARA REFLEXÃO

Com quem construí relações de confiança? Minha rede me conecta às pessoas, às discussões e às oportunidades relevantes para os objetivos que pretendo alcançar?

05 Capital simbólico

a legitimidade associada a títulos, credenciais e posições de prestígio.

Determinados cargos, formações, qualificações e vínculos institucionais podem conferir reconhecimento antes mesmo de uma profissional demonstrar sua competência em determinada situação. Esse capital pode facilitar acesso e credibilidade inicial, mas não garante, por si só, capacidade efetiva de decisão.

PERGUNTA PARA REFLEXÃO

Quais títulos, qualificações ou vínculos fortalecem minha legitimidade profissional? Quanto esses atributos são valorizados no ambiente em que atuo?

06 Capital reputacional

a percepção construída sobre a trajetória e a capacidade de entrega.

Uma profissional pode ser reconhecida por seu julgamento, sua confiabilidade, sua capacidade de execução ou seu histórico de resultados. Essa reputação influencia a disposição de outras pessoas para ouvi-la e confiar em suas recomendações. Não se confunde necessariamente com visibilidade pública: alguém pode ser pouco conhecido fora da organização e possuir enorme credibilidade dentro dela.

PERGUNTA PARA REFLEXÃO

Pelo que sou reconhecida? Quando meu nome é mencionado em discussões importantes, que percepção acredito que as pessoas têm sobre minha contribuição?

07 Capital organizacional
a autoridade efetiva para tomar decisões e direcionar recursos.

Ocupar um cargo de liderança não significa necessariamente possuir autonomia proporcional para definir prioridades, aprovar investimentos ou direcionar equipes. O capital organizacional está relacionado à capacidade real de exercer essas decisões.

PERGUNTA PARA REFLEXÃO

Sobre quais decisões tenho autoridade efetiva? Que recursos, prioridades ou iniciativas consigo direcionar sem depender da aprovação de outros?

08 Capital institucional
a capacidade de influenciar as próprias regras do jogo.

É uma forma especialmente relevante de poder porque envolve determinar os critérios que orientam a organização. Isso pode incluir participar da definição de políticas, indicadores de desempenho, critérios de promoção, modelos de remuneração ou prioridades estratégicas.

PERGUNTA PARA REFLEXÃO

Eu participo apenas das decisões dentro das regras existentes ou também consigo influenciar os critérios pelos quais pessoas, resultados e contribuições são avaliados?

O que torna esses capitais estrategicamente relevantes?

Uma sócia pode possuir elevado capital econômico porque origina receitas expressivas, mas participar pouco da definição dos critérios de promoção ou das prioridades de expansão do escritório. Nesse caso, sua capacidade de gerar negócios não se converte automaticamente em capital institucional.

Há um cruzamento interessante com a pesquisa: **12 das 15 sócias ou empreendedoras (80%) consideraram a política parte natural da senioridade, em comparação com cinco das 14 gerentes (35,7%)**. Entre as diretoras, foram 11 de 20 (**55%**); na gerência sênior, quatro de 11 (**36,4%**). Não sabemos se essas diferenças decorrem da posição, da experiência, de maior acesso às decisões ou de outros fatores. Mas elas reforçam o valor de investigar quem participa da definição das regras, uma questão diretamente relacionada ao capital institucional.

Consideraram a política parte natural da senioridade

80% — 12 das 15 sócias ou empreendedoras

35,7% — cinco das 14 gerentes



Da mesma forma, uma diretora jurídica pode apresentar conhecimento técnico e reputação elevados, mas não ter acesso frequente às discussões estratégicas que antecedem determinadas decisões. Outra executiva pode possuir um título de prestígio, associado ao capital simbólico, sem autonomia equivalente para mobilizar recursos.

Esses exemplos ilustram por que não basta perguntar quanto capital político uma pessoa possui. **É necessário compreender a composição desse capital, seu valor no contexto e sua capacidade de mobilização.**

Possuir recursos, portanto, não significa necessariamente conseguir transformá-los em influência.

Ocasio, Pozner e Milner (2020) analisam a ativação e a mobilização do capital político, sua possibilidade de conversão e a dependência do contexto. **Possuir recursos, portanto, não significa necessariamente conseguir transformá-los em influência.** Uma rede de relacionamentos pode existir sem ser utilizada para construir apoio. Uma expertise pode ser reconhecida sem influenciar uma decisão. Diferentes capitais podem se complementar e converter uns nos outros, embora essa conversão não seja automática.

Quando trabalhei com esses capitais durante meu diploma em Oxford, ficou ainda mais clara para mim a importância de olhar simultaneamente para o contexto e para os recursos disponíveis a cada profissional.

Uma avaliação simples permite organizar essa comparação: quanto determinada forma de capital é valorizada pela organização e quanto desse recurso a profissional acredita possuir.

Mas essa comparação me trouxe outra pergunta: possuir determinado capital significa que estou preparada e disposta a mobilizá-lo?

Uma executiva pode reconhecer a importância de ampliar sua rede e, ainda assim, evitar a exposição profissional. Pode compreender que precisa defender suas contribuições, mas considerar esse comportamento incompatível com a imagem de competência e discrição que construiu ao longo da carreira.

É aqui que a análise dos recursos de influência encontra uma questão mais profunda: **o que acontece quando desenvolver ou mobilizar capital político exige comportamentos que desafiam a própria identidade profissional?**

“competência técnica não basta, é preciso também construir visibilidade, rede de relacionamento e patrocinadores que falem em meu nome nos espaços de decisão”

UMA DAS PARTICIPANTES

05

Quando a identidade que sustenta o sucesso dificulta o próximo passo



No parágrafo de abertura de The Authenticity Paradox, publicado na Harvard Business Review, Herminia Ibarra (2015) escreve:

> "A autenticidade tornou-se o padrão de excelência na liderança. Mas entendê-la de forma simplista pode dificultar nosso crescimento e limitar nosso impacto." (tradução livre)

Essa reflexão me remete à maneira como fui construindo minha própria identidade profissional e às crenças que desenvolvi sobre competência, reconhecimento e geração de resultados.

Minha relação com a responsabilidade começou muito antes da vida profissional. Sou a mais velha de três irmãos e, desde cedo, me acostumei a assumir responsabilidades, cuidar dos mais novos, tomar iniciativas e encontrar soluções para situações do cotidiano. Cresci com um senso de compromisso bastante forte, que naturalmente levei comigo para a carreira.

Durante meu diploma em Oxford, uma discussão sobre self-leadership conduzida por Athol Williams me fez refletir sobre as motivações que orientam nossas escolhas e sobre como elas podem mudar ao longo da vida. Reconheço essa dinâmica na minha própria trajetória: a responsabilidade e a busca por resultados continuam presentes, mas a maneira como compreendo e utilizo essas características mudou à medida que assumi novos papéis.

Comecei a trabalhar muito jovem, como assistente, em uma empresa fortemente orientada por metas, indicadores e resultados financeiros. Encontrei naquele ambiente uma cultura com a qual me identificava e na qual minhas características contribuíram para meu crescimento. Gostava de trabalhar com objetivos claros, acompanhar meu desempenho e perceber concretamente os resultados do meu esforço. Essa combinação funcionou muito bem para mim e sustentou minha progressão profissional. Durante muito tempo, os resultados mais tangíveis também foram minha principal referência sobre o que diferenciava um bom profissional.

Quando assumi a gestão de uma equipe, essa percepção começou a mudar. Meu desempenho já não dependia exclusivamente da minha capacidade de execução. Precisava desenvolver pessoas, mobilizar esforços e alcançar resultados por meio delas. Mais tarde, com responsabilidades mais amplas, passei a compreender a importância de construir relações com pares, ampliar minha interlocução com o mercado e participar de discussões que iam além das entregas sob minha responsabilidade direta.

Foi nesse período que comecei a escrever artigos, conceder entrevistas e dedicar mais tempo à construção de relacionamentos profissionais. Confesso que, inicialmente, isso me gerava desconforto. Tinha receio de parecer alguém interessada em aparecer ou promover a própria imagem.

Com o tempo, percebi uma contradição na forma como enxergava essas atividades. Eu mesma costumava julgar profissionais que dedicavam parte significativa de sua agenda à construção de reputação e relacionamentos. Na minha percepção, quem estava realmente trabalhando era quem executava, entregava e produzia resultados financeiros concretos. Era assim que eu havia aprendido a demonstrar meu valor.

Os cafés que eu achava que não eram trabalho.

Lembro de sair de cafés ou eventos profissionais pensando que precisava "voltar ao trabalho", como se o que eu estivesse fazendo não fosse o meu "trabalho". Hoje, essa lembrança diz muito sobre a maneira como eu interpretava minha contribuição. Aquelas conversas podiam fortalecer relações de confiança, ampliar meu conhecimento sobre o mercado ou abrir oportunidades futuras. Mas, como seus efeitos não eram necessariamente imediatos ou mensuráveis, eu ainda tinha dificuldade de reconhecê-las como parte do trabalho.

À medida que fui assumindo posições mais estratégicas, minha compreensão sobre a geração de resultados também amadureceu. A execução e os indicadores financeiros continuavam fundamentais, mas percebi que minha contribuição já não poderia ser medida apenas pelas entregas sob minha responsabilidade direta ou pelos resultados mais imediatos. **Construir relações de confiança, compartilhar conhecimento, desenvolver reputação e participar de discussões estratégicas também passou a fazer parte do meu trabalho**, com impactos que frequentemente se materializam no médio e longo prazo.

Essa compreensão ganhou outra dimensão quando me tornei empreendedora. Construir minha própria empresa exigiu integrar a orientação para resultados que sempre marcou minha trajetória a responsabilidades mais amplas: formar lideranças, desenvolver relações estratégicas, fortalecer a credibilidade institucional, ampliar mercados e criar condições para o crescimento sustentável do negócio.

Mais recentemente, ao cursar meu diploma em liderança organizacional em Oxford e ampliar minhas relações acadêmicas e profissionais fora do Brasil, passei a vivenciar uma nova transição. Construir uma atuação internacional exige compreender outros contextos, desenvolver novos repertórios e reconhecer que **a experiência, a reputação e a desenvoltura conquistadas em um mercado não se transferem automaticamente para outro**. É um processo que ainda estou vivendo e que continua desafiando minha percepção sobre quem sou como profissional e quem pretendo me tornar.

Ao olhar para essas diferentes etapas, percebo como minha identidade profissional foi se ampliando. Primeiro, da execução individual para a liderança de pessoas. Depois, para uma atuação que exigia maior capacidade de influência e articulação. Como empreendedora, passei a integrar essas competências a uma visão mais ampla de negócio e, agora, também a uma perspectiva internacional. A disciplina, a responsabilidade e o compromisso com resultados permanecem presentes em todas essas fases. O que continua evoluindo é a maneira como utilizo essas características para gerar valor em contextos e responsabilidades cada vez mais amplos.



Execução
execução individual

Liderança
liderança de pessoas

Influência
influência e articulação

Empreendedorismo
visão mais ampla de negócio

Atuação internacional
perspectiva internacional

É nessa perspectiva que encontro uma conexão com o trabalho de Herminia Ibarra. Em Provisional Selves, Ibarra (1999) investiga como profissionais em transição experimentam novas formas de

atuação, observam referências e aprendem com a experiência e o feedback recebido. Ao assumir novas responsabilidades, precisamos, muitas vezes, testar comportamentos nos quais ainda não temos a mesma segurança ou desenvoltura. Nesse processo, também revisitamos a maneira como enxergamos nossas próprias competências.

Essa lente ajuda a explorar algumas das tensões identificadas na pesquisa com as 68 participantes, embora a relação entre identidade e comportamento não tenha sido diretamente investigada pelo questionário. Uma profissional pode reconhecer a importância de ampliar sua visibilidade e, ao mesmo tempo, associar exposição à vaidade. Outra pode compreender o valor de construir apoio, mas sentir que solicitar ajuda compromete a imagem de autonomia que desenvolveu ao longo da carreira.

Para profissionais seniores, existe ainda uma dimensão econômica que merece atenção. A expertise, a reputação e os relacionamentos construídos durante anos frequentemente sustentam remuneração, patrimônio e segurança familiar. Experimentar novos papéis pode envolver o receio de comprometer um modelo de sucesso que já produziu resultados concretos. Nesse contexto, a hesitação diante da mudança pode refletir uma avaliação legítima dos riscos envolvidos. Trata-se de uma hipótese interpretativa que merece investigação, e não de uma conclusão extraída das respostas da pesquisa.

elasticidade da identidade profissional

Essa dinâmica ajuda a compreender o que tenho chamado de elasticidade da identidade profissional: a capacidade de ampliar papéis, comportamentos e formas de contribuição quando novas responsabilidades desafiam referências construídas ao longo da carreira sobre competência, reconhecimento e legitimidade. A experiência acumulada continua sendo um recurso valioso, mas sua aplicação precisa acompanhar as exigências dos diferentes contextos em que atuamos.

A expressão identity elasticity possui antecedentes na literatura acadêmica, especialmente no trabalho de Kreiner e coautores (2015) sobre identidade organizacional. Aqui, utilizo essa perspectiva como uma lente para analisar transições profissionais, sem apresentá-la como um conceito novo ou validado empiricamente por esta pesquisa.

Na prática, esse processo exige identificar quais competências e comportamentos continuam gerando valor, quais precisam ser desenvolvidos e o que pode estar dificultando essa evolução. Nem sempre conseguimos reconhecer essas barreiras antecipadamente. Muitas vezes, é ao experimentar novas formas de atuação e observar seus resultados que descobrimos crenças e resistências até então pouco evidentes.

Essa evolução também exige discernimento. Existem situações em que precisamos questionar práticas organizacionais, estabelecer limites ou reconhecer que determinado ambiente restringe nossas possibilidades de desenvolvimento.

Para profissionais que desejam ampliar sua influência, o exercício começa com uma avaliação concreta: **quais recursos e comportamentos sustentaram meu crescimento até aqui, o que a próxima etapa da minha carreira exige e o que estou efetivamente disposta a experimentar para chegar lá?**

“não dá para ser só sincera, precisa ser sincera e estratégica. Uma verdade dita na hora errada pode causar um estrago maior do que o silêncio”

UMA DAS PARTICIPANTES



06 Da percepção à **influência**: um exercício de aplicação prática

Os resultados da pesquisa que conduzi com 68 mulheres brasileiras me levaram a uma pergunta prática: o que acontece entre reconhecer a importância da influência e conseguir exercê-la em uma decisão concreta? O mapa a seguir ajuda a organizar essa reflexão, considerando os recursos que já possuímos, seu valor no ambiente e nossa capacidade de utilizá-los.

Para este exercício, parto da tipologia publicada por Ocasio, Pozner e Milner (2020). As discussões sobre poder e política organizacional conduzidas pelo Dr Chris Moos durante meu diploma na Saïd Business School, University of Oxford, ajudaram a aproximar esse referencial das situações que encontro no mercado. Em março de 2026, levei essa reflexão para uma imersão de liderança feminina que desenhei e conduzi no Brasil.

Com base nessa experiência, na literatura e nos resultados da pesquisa, desenvolvi o roteiro a seguir para orientar uma decisão concreta: avaliar quais formas de capital são relevantes no contexto, quais recursos a profissional possui e em que medida consegue mobilizá-los. A análise se completa com um plano de ação para 30, 90 e 180 dias.

Use as pontuações como referências para reflexão e planejamento, não como medidas objetivas de poder ou diagnóstico psicométrico validado.

1. Comece por uma decisão real

Antes de preencher o diagnóstico, escolha uma decisão, iniciativa ou objetivo profissional no qual gostaria de ampliar sua contribuição nos próximos seis meses.

Pode ser a aprovação de um projeto, a definição de prioridades, uma discussão sobre sucessão ou uma mudança na estratégia de determinada área.

Qual decisão quero influenciar?

Quem participa dessa decisão e quais critérios parecem ter maior peso?

2. Mapeie seu capital político

Para cada uma das oito formas de capital, atribua uma nota de 1 a 5 às três dimensões abaixo.

A. RELEVÂNCIA NO CONTEXTO

Quanto essa forma de capital é valorizada nas decisões importantes da minha organização?

B. RECURSOS DISPONÍVEIS

Quanto desse recurso possuo atualmente? Considere, conforme o capital avaliado, sua capacidade de gerar receitas, seus conhecimentos, relacionamentos, credibilidade, autoridade ou acesso.

C. MOBILIZAÇÃO EFETIVA

Nos últimos seis meses, em que medida consegui utilizar esse recurso para acessar informações, construir apoio, participar de discussões ou contribuir para decisões relevantes?

Escala: 1 = muito baixo ou inexistente; 2 = baixo; 3 = moderado; 4 = alto; 5 = muito alto. Caso não tenha informações suficientes, registre "não sei".

QUADRO 1 | MAPA INDIVIDUAL DE CAPITAL POLÍTICO

FORMA DE CAPITAL	RELEVÂNCIA NO CONTEXTO (1–5)	RECURSOS DISPONÍVEIS (1–5)	MOBILIZAÇÃO EFETIVA (1–5)
Econômico Capacidade de gerar ou controlar recursos financeiros relevantes para a organização	1 2 3 4 5 NÃO SEI	1 2 3 4 5 NÃO SEI	1 2 3 4 5 NÃO SEI
Cultural Compreensão dos códigos, valores e regras informais	1 2 3 4 5 NÃO SEI	1 2 3 4 5 NÃO SEI	1 2 3 4 5 NÃO SEI
Conhecimento Expertise e competências valorizadas	1 2 3 4 5 NÃO SEI	1 2 3 4 5 NÃO SEI	1 2 3 4 5 NÃO SEI
Social Relacionamentos e acesso a pessoas, informações e redes relevantes	1 2 3 4 5 NÃO SEI	1 2 3 4 5 NÃO SEI	1 2 3 4 5 NÃO SEI
Simbólico Legitimidade associada a títulos, credenciais e categorias socialmente reconhecidas	1 2 3 4 5 NÃO SEI	1 2 3 4 5 NÃO SEI	1 2 3 4 5 NÃO SEI
Reputacional Credibilidade construída a partir do desempenho percebido	1 2 3 4 5 NÃO SEI	1 2 3 4 5 NÃO SEI	1 2 3 4 5 NÃO SEI
Organizacional Autoridade efetiva sobre decisões e recursos	1 2 3 4 5 NÃO SEI	1 2 3 4 5 NÃO SEI	1 2 3 4 5 NÃO SEI
Institucional Capacidade de influenciar regras, critérios e prioridades	1 2 3 4 5 NÃO SEI	1 2 3 4 5 NÃO SEI	1 2 3 4 5 NÃO SEI

As oito categorias seguem a tipologia de Ocasio, Pozner e Milner (2020). As descrições foram sintetizadas para facilitar a aplicação do exercício.

3. Interprete as diferenças

O valor do diagnóstico está nas diferenças entre as dimensões e nas perguntas que elas permitem formular.

Considere uma diretora reconhecida por sua expertise técnica:

CAPITAL	RELEVÂNCIA	RECURSOS DISPONÍVEIS	MOBILIZAÇÃO EFETIVA
Conhecimento	5	5	2

Ela possui conhecimento diferenciado e trabalha em um ambiente que valoriza essa competência. Entretanto, percebe que raramente consegue utilizá-la nas decisões estratégicas.

Essa diferença pode indicar dificuldades de acesso aos decisores, baixa articulação com outras áreas, pouca oportunidade de apresentar suas recomendações ou restrições impostas pelo próprio contexto organizacional.

A pontuação não determina a causa. Ela indica onde vale investigar.

Ao revisar seu mapa, considere quatro perguntas:

1 Quais capitais são mais relevantes para a decisão que desejo influenciar?

2 Quais recursos possuo, mas tenho utilizado pouco?

3 Quais recursos importantes preciso desenvolver ou acessar?

4 O que explica essas diferenças: repertório, acesso, apoio, crenças pessoais ou condições organizacionais?

Escolha até duas formas de capital como prioridade. Não é necessário desenvolver todos os capitais simultaneamente, nem existe um perfil ideal aplicável a todas as funções e organizações.

4. Defina um plano de desenvolvimento de 180 dias

Selecione uma ou duas prioridades e estabeleça ações que possam ser implementadas e acompanhadas ao longo dos próximos seis meses.

Minha decisão ou objetivo prioritário:

Capitais que pretendo desenvolver ou utilizar melhor:

QUADRO 2 | PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA INFLUÊNCIA

30 dias

Compreender o contexto e identificar oportunidades

AÇÃO CONCRETA

EVIDÊNCIA DE AVANÇO

90 dias

Desenvolver e mobilizar os capitais prioritários

AÇÃO CONCRETA

EVIDÊNCIA DE AVANÇO

180 dias

Avaliar resultados e consolidar avanços

AÇÃO CONCRETA

EVIDÊNCIA DE AVANÇO

30 dias COMPREENDER O CONTEXTO

Identifique os principais interlocutores, os critérios de decisão e os recursos disponíveis. Observe em quais discussões sua contribuição pode ser relevante e defina uma primeira iniciativa viável.

90 dias MOBILIZAR RECURSOS

Coloque os capitais priorizados em prática. Isso pode envolver construir relações entre áreas, ampliar sua participação em projetos estratégicos, apresentar uma proposta a novos interlocutores ou buscar responsabilidades que permitam utilizar competências ainda pouco reconhecidas.

180 dias AVALIAR RESULTADOS

Examine os efeitos das iniciativas. Sua contribuição passou a ser considerada em novas discussões? Você conseguiu participar mais cedo de decisões relevantes? Houve avanço em propostas, ampliação de responsabilidades ou maior capacidade de mobilizar apoio?

Registre também as barreiras encontradas. Algumas poderão ser enfrentadas por meio do desenvolvimento individual. Outras dependerão de mudanças nas práticas ou nos critérios da organização.

5. Acrescente outras perspectivas

A autoavaliação é um ponto de partida. Para enriquecer o diagnóstico, considere conversar com seu líder, pares ou profissionais de confiança e solicitar exemplos de situações nas quais seus recursos e sua capacidade de influência foram reconhecidos.

Compare essas observações com sua própria percepção. Diferenças podem revelar fortalezas subestimadas, competências pouco visíveis ou oportunidades de desenvolvimento ainda não identificadas.

Essa consulta informal não equivale a uma avaliação 360° validada. Seu valor está em trazer evidências adicionais para orientar decisões de desenvolvimento.

Ao final dos seis meses, retome o diagnóstico inicial. Observe se houve mudanças na forma como você utiliza seus recursos, na qualidade das relações que construiu e, principalmente, na sua capacidade de contribuir para decisões relevantes.

O exercício pode ser repetido em diferentes momentos da carreira, considerando que os recursos valorizados e as possibilidades de influência mudam conforme as responsabilidades, as organizações e os contextos em que atuamos.

07

O que cabe às profissionais e o que cabe às organizações



Os resultados desta pesquisa, a literatura e as experiências que acompanho no mercado de trabalho apontam para uma questão central: **desenvolver influência envolve conhecer os recursos que possuímos, compreender como as decisões são construídas e encontrar condições para participar delas**. A competência técnica e a capacidade de produzir resultados continuam fundamentais, mas, em posições de maior responsabilidade, a contribuição esperada de uma liderança também passa a envolver articulação de interesses, construção de relações e decisões que ultrapassam sua área de atuação.

Parte desse capital é construída em espaços que nem sempre aparecem na estrutura formal das organizações. Conversas depois do expediente, almoços, encontros profissionais e relações estabelecidas ao longo dos anos podem facilitar o acesso a informações, fortalecer vínculos de confiança e aproximar profissionais dos centros de decisão.

Na prática, vejo como essas interações influenciam a dinâmica das organizações. **Muitas vezes, decisões começam a ser construídas antes de chegarem às reuniões formais.** E nem todos os profissionais circulam nesses ambientes com a mesma facilidade.

Para algumas mulheres, responsabilidades familiares, dinâmicas de grupos já estabelecidos ou preocupações com a maneira como determinadas aproximações podem ser interpretadas tornam essa participação mais complexa. Há também situações em que o acesso simplesmente não é oferecido.

Essas condições não foram investigadas diretamente pela pesquisa e não podem ser apresentadas como explicação para as dificuldades relatadas. Ainda assim, fazem parte de uma discussão responsável sobre influência. Reconhecer que determinados espaços favorecem a construção de relações é importante para compreender como o capital político se desenvolve e por que seu acesso pode ser desigual.

A partir dessa compreensão, abre-se uma questão prática: como ampliar nossa capacidade de influência considerando o contexto em que atuamos, os recursos de que dispomos e os valores que orientam nossas escolhas?

A tipologia de Ocasio, Pozner e Milner (2020) contribui justamente para ampliar essa análise. O capital social é importante, mas representa uma entre oito formas de capital político. Conhecimento, reputação, capacidade de gerar resultados, compreensão dos códigos organizacionais e autoridade sobre recursos também oferecem possibilidades de influência. O valor de cada uma dessas formas depende do contexto e da capacidade de mobilizá-las.

Uma executiva com elevada credibilidade técnica pode fortalecer sua participação estratégica por meio de projetos transversais, relações construídas a partir de contribuições relevantes e maior interlocução com outras áreas. Outra pode identificar que precisa desenvolver sua capacidade de posicionamento, compreender melhor os interesses envolvidos em uma decisão ou construir relações de patrocínio profissional.

São movimentos que exigem leitura de contexto e iniciativa. E é aqui que a discussão sobre identidade profissional também encontra aplicação.

Ao longo da carreira, desenvolvemos referências sobre competência, legitimidade e sobre a maneira como acreditamos que devemos agir. Algumas dessas convicções expressam valores fundamentais. Outras refletem comportamentos que aprendemos a associar ao reconhecimento e ao sucesso.

Saber distinguir essas dimensões pode ampliar nossas possibilidades de atuação. Uma profissional pode rejeitar práticas de favorecimento pessoal e, ainda assim, aprender a construir alianças legítimas. Pode valorizar a discrição e desenvolver maneiras consistentes de dar visibilidade ao próprio trabalho. Pode reconhecer dificuldades de acesso a determinadas redes e buscar outros caminhos para participar das decisões.

Essa capacidade de experimentar novas formas de atuação, preservando princípios importantes, está no centro da discussão sobre elasticidade da identidade profissional desenvolvida neste artigo. A experiência que nos trouxe até determinada posição continua valiosa, mas nossas possibilidades de contribuição podem ser mais amplas do que os comportamentos aos quais nos habituamos.

Também cabe às organizações examinar as condições em que essa influência é exercida.

Uma empresa que incentiva colaboração, mas reconhece exclusivamente resultados individuais, pode limitar a construção de relações transversais. Uma organização que espera líderes com visão estratégica precisa observar quem participa das discussões nas quais as prioridades são definidas. E os processos de promoção e sucessão devem considerar se profissionais com contribuições relevantes encontram oportunidades reais de demonstrá-las.

Para quem atua na gestão de talentos, essa análise tem consequências práticas. Uma executiva que participa pouco das decisões pode precisar desenvolver repertório de influência, ampliar seus relacionamentos ou acessar experiências mais estratégicas. Também pode estar diante de critérios pouco transparentes, redes fechadas ou práticas que restringem sua participação.

Desenvolver uma habilidade não garante que uma profissional se sinta em condições de utilizá-la.

Essa análise também traz implicações para a educação executiva. Ao discutir os resultados de seus estudos, Moss-Racusin e Rudman (2010) sugerem que profissionais de RH considerem iniciativas voltadas ao reconhecimento e à gestão de repercussões sociais negativas antecipadas diante da autopromoção. A recomendação chama atenção para uma questão que observo na prática: **desenvolver uma habilidade não garante que uma profissional se sinta em condições de utilizá-la**.

Na minha visão, programas de desenvolvimento podem contribuir ao trabalhar comunicação estratégica, leitura de interesses, construção de alianças e formas legítimas de mobilizar capital político em situações concretas de decisão. Não se trata de incentivar exposição constante nem de ensinar a aceitar qualquer dinâmica de poder. Trata-se de ampliar a capacidade de avaliar o contexto, distinguir receios antecipados de riscos efetivos e escolher quando, como e com quem se posicionar. Esse aprendizado, porém, perde força quando a própria organização mantém redes fechadas ou critérios pouco transparentes.

> Por isso, as intervenções precisam responder ao diagnóstico. Experiências práticas, projetos transversais, patrocínio profissional e capacitações cumprem papéis distintos; **nenhum deles substitui a revisão de práticas que limitam acesso e reconhecimento**. Na gestão, isso significa tornar os critérios de promoção e sucessão mais claros, ampliar o acesso a projetos estratégicos, observar quem participa das conversas que antecedem as reuniões formais e criar oportunidades de patrocínio que não dependam apenas de afinidades pessoais.

É importante reconhecer os limites desta investigação. A pesquisa reúne percepções de 68 mulheres brasileiras, em uma amostra não probabilística, e não permite generalizações sobre todas as executivas ou comparações com a experiência masculina. Também não estabelece relações causais entre identidade, capital político e progressão de carreira. As conexões discutidas ao longo do artigo constituem interpretações fundamentadas na literatura e na experiência profissional, que merecem aprofundamento em estudos futuros.

Ainda assim, os resultados reforçam a importância de tratar a influência como uma dimensão relevante do desenvolvimento executivo e da gestão organizacional.

O que cabe às profissionais

Para as profissionais, compreender o capital político pode contribuir para escolhas mais conscientes sobre posicionamento, relacionamentos e participação nas decisões. Isso exige reconhecer as condições do ambiente, avaliar os recursos disponíveis e identificar quais comportamentos podem ser desenvolvidos sem comprometer os próprios valores.

- Uma profissional pode rejeitar práticas de favorecimento pessoal e, ainda assim, aprender a construir alianças legítimas.
- Pode valorizar a discrição e desenvolver maneiras consistentes de dar visibilidade ao próprio trabalho.
- Pode reconhecer dificuldades de acesso a determinadas redes e buscar outros caminhos para participar das decisões.

O que cabe às organizações

Para as organizações, implica compreender como as oportunidades de construir e exercer influência são distribuídas e se os critérios de reconhecimento permitem aproveitar o conhecimento e a capacidade de suas lideranças.

- Tornar os critérios de promoção e sucessão mais claros
- Ampliar o acesso a projetos estratégicos
- Observar quem participa das conversas que antecedem as reuniões formais
- Criar oportunidades de patrocínio que não dependam apenas de afinidades pessoais

A política organizacional continuará presente onde existirem interesses, decisões e recursos a serem negociados. **Quanto melhor compreendermos essas dinâmicas, maior será nossa capacidade de participar delas com julgamento, legitimidade e integridade.**

> A questão que deixo para profissionais e organizações é: estamos utilizando plenamente o conhecimento, a experiência e o potencial das nossas lideranças ou ainda permitimos que as oportunidades de influência dependam excessivamente de quem já conhece e domina as regras informais do ambiente?

Responder a essa pergunta pode revelar caminhos concretos para desenvolver profissionais, ampliar a participação nas decisões e melhorar a qualidade da gestão.

Ser envolvida / ser incluída em agendas pra cima, é muito mais complexo que liderar agendas e pessoas abaixo”

UMA DAS PARTICIPANTES

SOBRE A AUTORA



Maria Eduarda Silveira é sócia-fundadora da BOLD HRO Experience, headhunter e empreendedora com mais de 15 anos de experiência. Especialista em liderança e desenvolvimento organizacional, assessora empresas e escritórios de advocacia em decisões sobre talentos, gestão e desenvolvimento de lideranças. Sua atuação inclui programas de educação executiva sobre influência, capital político e competências de liderança.

Sua formação executiva inclui o Executive Diploma in Organizational Leadership da Saïd Business School, University of Oxford; programas de liderança na Columbia Business School e no Insper; formação em empreendedorismo no Babson College; MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela FGV; e People Analytics pela FIA.

SOBRE A BOLD HRO EXPERIENCE

A BOLD HRO Experience é uma consultoria especializada em Executive Search, desenvolvimento humano e organizacional e educação executiva. Apoia empresas e escritórios de advocacia em decisões sobre talentos, liderança e gestão de pessoas.

NOTA METODOLÓGICA

Pesquisa exploratória e descritiva, realizada por questionário on-line entre 19 de agosto e 3 de setembro de 2026, com 68 respostas de mulheres convidadas por meio da rede profissional da autora no Brasil. A seleção foi não probabilística, por conveniência; os resultados não constituem estimativas representativas das executivas brasileiras. O questionário reuniu uma pergunta de escolha única sobre a percepção da política organizacional, escalas de importância de 1 a 5, perguntas de múltipla escolha com limite de três opções, uma pergunta sobre a frequência autorreferida de hesitação em se posicionar, respostas abertas e informação sobre a posição profissional. Não foram coletados idade nem setor de atuação, e não houve grupo masculino de comparação. Das participantes, 49 (72,1%) ocupavam cargos de gerência sênior, diretoria, vice-presidência, C-level ou eram sócias/empreendedoras; 14 eram gerentes e cinco exerciam outras funções.

Os percentuais foram calculados a partir dos denominadores explicitados no texto, com arredondamento a uma casa decimal. Na pergunta sobre o significado de "ser política", 12 participantes selecionaram mais de três alternativas; foram apresentadas as frequências efetivamente registradas e conferida, adicionalmente, a ordenação entre as 56 respostas que respeitaram o limite. Na pergunta sobre hesitação, 36 respostas corresponderam a "algumas vezes" ou maior frequência, 24 a "raramente", seis a "nunca" e duas não permitiram classificação inequívoca. O grupo de 49 profissionais em posições seniores não coincide integralmente com o das 49 participantes que selecionaram dificuldade com jogos de poder (35 pertenciam a ambos os grupos). Os cruzamentos são descritivos, não foram submetidos a testes de significância e não permitem inferências causais. As respostas refletem percepções autodeclaradas, não medidas observadas de competência ou influência. As citações literais foram extraídas apenas de respostas com autorização para uso anônimo (65 das 68 participantes autorizaram). O exercício proposto no artigo tem finalidade reflexiva e não constitui um instrumento psicométrico validado.

REFERÊNCIAS

Cliffe, S. (2013, July–August). The uses (and abuses) of influence. *Harvard Business Review, 91*(7–8), 76–81, 132. https://hbr.org/2013/07/the-uses-and-abuses-of-influence

Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education, 10*(3), 474–493. https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046

Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly, 44*(4), 764–791. https://doi.org/10.2307/2667055

Ibarra, H. (2015, January–February). The authenticity paradox. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2015/01/the-authenticity-paradox

Kreiner, G. E., Hollensbe, E., Sheep, M. L., Smith, B. R., & Kataria, N. (2015). Elasticity and the dialectic tensions of organizational identity: How can we hold together while we are pulling apart? *Academy of Management Journal, 58*(4), 981–1011. https://doi.org/10.5465/amj.2012.0462

Moss-Racusin, C. A., & Rudman, L. A. (2010). Disruptions in women's self-promotion: The backlash avoidance model. *Psychology of Women Quarterly, 34*(2), 186–202. https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2010.01561.x

Ocasio, W., Pozner, J.-E., & Milner, D. (2020). Varieties of political capital and power in organizations: A review and integrative framework. *Academy of Management Annals, 14*(1), 303–338. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0062

bold
HRO EXPERIENCE

RESEARCH INSIGHT | 2026

capitalpolitico.boldhro.com.br