DHO EXPERT

IMERSÃO DHO EXPERT • 2ª EDIÇÃO 2026

CADERNO DE ATIVIDADES

Influência sem Autoridade

Como o RH conquista espaço para propor ações e decisões

Gabriela C. Almeida

Psicóloga • Educação Corporativa e DHO

17 DE OUTUBRO DE 2026

ANTES DE COMEÇAR

COMO USAR ESTE CADERNO

Este caderno acompanha a aula **Influência sem Autoridade**. Cada parte traz o que conversamos em aula, uma atividade e perguntas para refletir. Algumas atividades fazemos juntos ao vivo; outras ficam para você fazer depois, com calma. Por isso, cada uma tem tudo de que você precisa para fazê-la sozinho(a).

As atividades são para quem trabalha no RH sem ter autoridade formal sobre as áreas que atende: Business Partners, analistas, assistentes. Por estar na frente do negócio todos os dias, você já tem influência – a pergunta é se você a usa com intenção.

A proposta

Escolha **uma proposta real** que você precisa aprovar ou implementar agora na sua companhia, que esteja partindo do RH. Pode ser um programa de desenvolvimento, uma mudança de política, um orçamento de treinamento ou um novo processo. Se não tiver nenhuma, pense na última ideia sua que não saiu do papel. Você vai usar a mesma proposta em todas as atividades.

A PROPOSTA QUE VOU USAR HOJE

Conhecimento não gera influência

Ter razão não basta. Decisões são tomadas por pessoas.

O que vimos em aula

Uma pesquisa da Flash com a FIA Business School ouviu 168 CEOs brasileiros em 2026. **64%** dizem que o RH é um líder de confiança, mas só **37%** veem o RH atuando como estrategista de negócio. Ou seja: confiam no RH, mas ainda não o enxergam como estratégico.

O espaço entre essas duas coisas é a ***influência***.

Influência quase nunca falha por falta de conhecimento técnico: falha na relação e na conexão com o negócio. Quem decide, avalia **a pessoa que traz a proposta** tanto quanto a própria proposta. Por isso, saber muito de RH é o ponto de partida, mas não é o que faz alguém ser ouvido.

NO LIVRO DHO EXPERT

"Antes de ser estratégico, o RH precisa ser confiável." (Vitória Reis, no capítulo "O papel estratégico do DHO").

Para Cintia Gardino (capítulo "O futuro do DHO"), a influência sem autoridade formal se constrói com **credibilidade técnica, consistência de entrega e clareza na conexão com o impacto no negócio.**

ATIVIDADE 1

Raio-X: onde eu falho?

Como fazer: dê uma nota de 1 a 4 para cada frase, pensando no seu dia a dia com as áreas que você atende. Seja honesto(a): ninguém vai ver. Depois some as notas.

1 = nunca • 2 = raramente • 3 = com frequência • 4 = sempre

#	Frase	Nota (1 a 4)
1	Domino o tema que levo e respondo bem às perguntas difíceis sobre ele.	
2	Entrego o que combino, no prazo, e o que eu digo é coerente com o que eu faço.	
3	Os líderes me procuram antes de decidir, e não só para executar depois.	
4	Já entreguei algo de valor para quem vou precisar pedir apoio.	
5	Sei como falam de mim e do RH quando eu não estou na sala, e é bem.	
	TOTAL	

Confira os pilares de cada frase (os 5 pilares do capital de influência)

Frase 1 = Competência técnica (domina o tema e responde às perguntas difíceis)

Frase 2 = Credibilidade (entrega o que promete, com coerência)

Frase 3 = Confiança (é procurado antes da decisão)

Frase 4 = Reciprocidade (entrega valor antes de pedir)

Frase 5 = Reputação (como falam de você quando você não está na sala).

Resultado da Soma:

16 a 20 = base sólida, foque em estratégia

12 a 15 = capital em construção

5 a 11 = fortaleça os pilares antes de levar propostas grandes.

Meu pilar mais frágil hoje é: _____.

PARA REFLETIR

O meu pilar mais frágil pesa na proposta que escolhi? Com quem?

O que eu poderia fazer nesta semana para fortalecer esse pilar, sem pedir nada a ninguém?

PARTE 2

Capital de influência

O crédito que você acumula com as pessoas antes de precisar delas.

Para cada pessoa envolvida em uma decisão (stakeholders e alianças), avalie o **poder** que ela tem de fazer a decisão andar, travar ou mudar, e o **apoio** que ela dá à ideia hoje, antes de qualquer ação sua.

O erro mais comum do RH é investir a mesma energia em todo mundo: apresentamos para quem já gosta da gente e esquecemos quem decide de verdade.

	ALTO APOIO	BAIXO APOIO
ALTO PODER	**Aliado estratégico** (alto poder, alto apoio): mantenha engajado e use como porta-voz.	**Prioridade máxima** (alto poder, baixo apoio): é aqui que sua energia deve se concentrar.
BAIXO	**Manter informado** (baixo poder, alto apoio): bom aliado tático, mas não é onde se decide.	**Monitorar** (baixo poder, baixo apoio): acompanhe sem esforço desproporcional.

O que move quem decide: as moedas de troca

Nas empresas, influência é troca: você consegue apoio quando oferece algo que a outra pessoa valoriza (a "moeda" dela). Para descobrir a moeda de alguém, observe a primeira pergunta que essa pessoa faz quando alguém apresenta algo.

Moeda	O que a pessoa quer	Pergunta típica	Como oferecer
Inspiração	Sentido e alinhamento com os valores da empresa.	"Por que isso importa?"	Mostre o propósito e a coerência com a cultura.
Tarefa	Resultado: meta batida, prazo cumprido, recurso bem usado.	"Quanto custa e o que me devolve?"	Fale de meta, custo, prazo e retorno.
Posição	Reconhecimento e boa imagem diante da diretoria e dos pares.	"O que a diretoria vai achar?"	Mostre como ele(a) sai bem; dê visibilidade.
Relação	Proteger o time e ser ouvida antes de a decisão sair.	"E o time, como vai receber?"	Construa junto; não leve pronto.
Pessoal	Autonomia e pouco trabalho extra para si.	"O que isso vai exigir de mim?"	Deixe o sim simples; assuma a operação.

Se o diretor sempre pergunta "quanto custa" e você chega falando de propósito, você está certo(a) e mesmo assim não vai ser ouvido(a). Você não muda a proposta: muda a porta de entrada.

ATIVIDADE 2

Influence Map

O Influence Map ajuda você a sair da lógica de "eu tenho a solução certa" para a lógica de "eu sei como fazer essa solução ser adotada". Use-o sempre que precisar aprovar, implementar ou sustentar uma decisão de pessoas que dependa da adesão de áreas ou lideranças fora da sua autoridade formal: uma mudança de política, um novo modelo de avaliação, uma reestruturação, um investimento em desenvolvimento. Refaça o mapa a cada decisão relevante, porque os stakeholders mudam conforme o tema.

Como aplicar: 5 passos

Passo 1 · Liste os stakeholders. Todas as pessoas que podem aprovar, bloquear, influenciar ou ser impactadas pela decisão, mesmo que indiretamente: quem decide, quem influencia quem decide e quem vai sustentar a mudança no dia a dia.

Passo 2 · Posicione cada um na matriz Poder x Apoio. Poder de decisão: o quanto a pessoa influencia se a decisão avança, trava ou muda de forma. Apoio atual: o quanto ela já está favorável hoje, antes de qualquer ação sua. Use baixo, médio ou alto.

Passo 3 · Avalie seu capital de influência com cada prioridade máxima. Aplique os 5 pilares do Raio-X e responda com honestidade: qual é o meu nível de confiança e reciprocidade com essa pessoa hoje? O que já entreguei de valor a ela antes de pedir isso? Como minha reputação chega até ela?

Passo 4 · Defina a estratégia de aproximação. Para cada prioridade máxima, combine um argumento (dados e evidências + narrativa) com um canal e formato.

Passo 5 · Execute, monitore e ajuste. Volte ao mapa a cada 30, 60 e 90 dias e reavalie o apoio de cada prioridade máxima.

Agora, preencha com a sua proposta.

Quadro 1 — A decisão

DECISÃO OU INICIATIVA A SER APROVADA

Quadro 2 — Stakeholders e matriz Poder x Apoio

Liste todos que podem aprovar, travar ou sustentar a decisão, inclusive aqueles que influenciam quem decide. Marque poder e apoio como baixo, médio ou alto e veja em qual quadrante cada um fica posicionado.

Stakeholder (cargo)	Poder	Apoio hoje	Quadrante

Quadro 3 — Capital de influência com a prioridade máxima

Preencha só para quem caiu em **prioridade máxima** (alto poder, baixo apoio).

Stakeholder prioridade (cargo)	Confiança hoje (baixa, média, alta)	O que já entreguei (reciprocidade)	Como minha reputação chega até ele(a)

PARA REFLETIR

O pilar mais frágil do meu Raio-X aparece na relação com essa pessoa?

Como minha reputação chega até essa pessoa hoje, e por meio de quem?

Pergunta de verificação: estou tentando convencer alguém em uma única conversa, ou construindo relevância ao longo do tempo? Se for a primeira, volte ao Quadro 3 antes de agir.

PARTE 3

Comunicação executiva e storytelling

Executivo não precisa entender de RH. Precisa entender o que ganha ou perde com a decisão.

A comunicação executiva tem três partes:

Parte	Como fazer
1. A recomendação	**Objetividade.** O que você propõe, já no primeiro minuto.
2. Os motivos	**Contexto e dados.** Dois ou três motivos na língua da área, cada um com um número.
3. O pedido	**Clareza.** O que você precisa, de quem e até quando.

Como costuma sair	Versão executiva (exemplo ilustrativo)
"Queria trazer um panorama do clima da operação. O pessoal reclama dos gestores, a pesquisa de clima caiu... então pensamos num treinamento de liderança."	"Recomendo um piloto de 3 meses, de conversas individuais, no turno da noite. É o turno com mais faltas e mais desligamentos, e a queixa mais citada é a falta de conversa com o líder. Preciso do seu ok até sexta."

Storytelling para RH

Movimento	Exemplo (ilustrativo)
Contexto	A meta de 2027 é produzir mais no turno da noite sem ter que contratar novos colaboradores.
Problema	Este é, também, o turno com mais faltas e mais desligamentos da fábrica.
Evidência	A queixa nº 1 nos desligamentos é a falta de conversa com o líder.
Impacto	E cada reposição custa semanas de treino, derrubando a nossa produção.
Recomendação	Sugiro um piloto de 3 meses de conversas individuais nesse turno.

ATIVIDADE 3

Minha estratégia de aproximação

Como fazer: este é o Passo 4 do Influence Map. Primeiro, escreva o argumento para a sua prioridade máxima: dados e evidências + narrativa, uma linha por movimento, pensando na moeda dela (se é tarefa, o impacto é em meta e custo; se é relação, é no time). Depois, registre a estratégia no Quadro 4.

O argumento em 5 linhas

Movimento	Minha linha
Contexto	
Problema	
Evidência	
Impacto	
Recomendação	

Quadro 4 — Estratégia de aproximação

Canal e formato: conversa individual, apresentação formal, aliança prévia com um par ou envolvimento gradual na construção da solução.

Stakeholder prioridade	Argumento (dado + narrativa)	Canal / formato	Próximo passo e prazo

PARA REFLETIR

Se essa pessoa só pudesse ler a primeira frase, ela saberia o que estou pedindo?

O dado que escolhi é um indicador que a área dela acompanha e entende com facilidade, ou só um indicador do RH?

PARTE 4

Como lidar com resistência

Resistência não é rejeição: é sinal de que você está mexendo em algo que importa.

ATIVIDADE 4 (PÓS-WORK)

Antecipe as objeções

Como fazer: pense na sua prioridade máxima e na moeda dela. Escreva as objeções que ela provavelmente fará, o que cada uma pode estar escondendo e como você vai responder.

Objeção provável	O que ela pode significar	Como vou responder

PARA REFLETIR

Qual versão menor da minha proposta seria mais fácil de aprovar agora?

Se esta pessoa disser não, quem é o aliado que poderia levar a mensagem por mim?

PARTE 5

Execute, monitore e ajuste

Influência não se constrói em um único encontro. Volte ao seu Influence Map a cada 30, 60 e 90 dias.

Este é o Passo 5 do Influence Map. Reavalie o nível de apoio da sua prioridade máxima e ajuste a estratégia. Se o apoio migrou de baixo para médio, a estratégia está funcionando. Se não migrou, o argumento ou o canal escolhido precisam mudar.

Prazo	O que observar e ajustar	Apoio hoje
30 dias	**Executar e reavaliar.** O apoio da prioridade máxima subiu?	
60 dias	**Ajustar.** Não subiu? Mude o argumento ou o canal. Subiu? Envolva os aliados para sustentar a decisão.	
90 dias	**Refazer o mapa.** Os stakeholders, o poder e o apoio mudaram? Atualize o Influence Map.	

Meu primeiro passo, ainda esta semana: _____

QUADRO 5 — REFLEXÃO FINAL

Em qual prioridade máxima eu tenho investido menos do que deveria?

O que eu já entreguei de valor a essa pessoa antes de pedir algo?

Eu sou ouvido(a) porque ocupo uma posição, ou porque construí relevância?

PARA LEVAR

Você é ouvido porque ocupa uma posição, ou porque construiu relevância?

Influência não se pede na reunião. Ela se constrói antes dela.