v.7, n.4, 2026

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

BRANDING PESSOAL E CAPITAL POLÍTICO COMO MECANISMOS DE CONVERSÃO ENTRE PERFORMANCE E RECONHECIMENTO: UMA ANÁLISE DESCRITIVA DO *GAP* PERFORMANCE-RECONHECIMENTO-PROMOÇÃO NO CORPORATIVO

PERSONAL BRANDING AND POLITICAL CAPITAL AS CONVERSION MECHANISMS BETWEEN PERFORMANCE AND RECOGNITION: A CONCEPTUAL ANALYSIS OF THE PERFORMANCE–RECOGNITION–PROMOTION GAP IN CORPORATE CAREERS

MARCA PERSONAL Y CAPITAL POLÍTICO COMO MECANISMOS DE CONVERSIÓN ENTRE DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO: UN ANÁLISIS CONCEPTUAL DE LA BRECHA DESEMPEÑO–RECONOCIMIENTO–PROMOCIÓN EN LAS CARRERAS CORPORATIVAS

Patricia Pedrozo da Silva Lugschi[1]

e747596
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i4.7596

PUBLICADO: 04/2026

RESUMO

A progressão de carreira em organizações corporativas costuma ser apresentada como consequência direta de desempenho e mérito individual. Contudo, a observação sistemática das trajetórias profissionais revela uma discrepância recorrente entre performance, reconhecimento e promoção, especialmente em contextos marcados por assimetrias de poder e dinâmicas políticas. Este artigo examina essa lacuna a partir de uma abordagem teórico-conceitual, argumentando que o avanço hierárquico depende não apenas da entrega de resultados, mas da existência de mecanismos capazes de converter desempenho em legitimidade organizacional. Baseado na literatura sobre poder organizacional, dependência de recursos, reputação e estudos de gênero, o estudo propõe o conceito de Marca Corporativa Política (MCP) como mecanismo de mediação entre capital humano e influência institucional. Sustenta-se que três processos interdependentes, tradução estratégica da performance, validação social por atores com poder decisório e legitimação simbólica em arenas políticas, condicionam a probabilidade de reconhecimento e promoção. O artigo reconhece debates sobre meritocracia e agência individual e considera o argumento de que sistemas formais de avaliação poderiam neutralizar tais assimetrias. Argumenta-se, contudo, que mesmo estruturas formalizadas operam sob julgamento interpretativo e risco político. A análise sugere que a performance constitui condição necessária, mas insuficiente, para progressão, especialmente para mulheres em posições intermediárias de liderança, cuja conversão de competência em autoridade é atravessada por vieses reputacionais. O modelo oferece implicações teóricas e práticas para compreender o crescimento de carreira em ambientes organizacionais politicamente complexos.

PALAVRAS-CHAVE: Progressão de carreira. Poder organizacional. Capital político. *Branding* Pessoal. Reconhecimento. Gênero.

ABSTRACT

Career advancement in corporate organizations is often presented as a direct consequence of individual performance and merit. However, systematic observation of professional trajectories reveals a recurring discrepancy between performance, recognition, and promotion, particularly in contexts marked by power asymmetries and political dynamics. This article examines this gap through a theoretical-conceptual approach, arguing that hierarchical advancement depends not only

[1] Mestra em Economia pela Universidade de Jena na Alemanha, Especialista em Risco de Crédito pela Saint Paul Business School, Economista pela Universidade Estadual de Londrina. PB.Academy Escola Executiva Internacional em Personal Branding.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

on the delivery of results but on the existence of mechanisms capable of converting performance into organizational legitimacy. Grounded in the literature on organizational power, resource dependence, reputation, and gender studies, the study proposes the concept of Political Corporate Branding (PCB) as a mechanism of mediating between human capital and institutional influence. It argues that three interdependent processes — strategic translation of performance, social validation by actors with decision-making authority, and symbolic legitimation within political arenas — condition the likelihood of recognition and promotion. The article acknowledges debates on meritocracy and individual agency and considers the argument that formal evaluation systems could neutralize such asymmetries. It contends, however, that even highly formalized structures operate under interpretive judgment and political risk. The analysis suggests that performance constitutes a necessary but insufficient condition for advancement, particularly for women in middle management positions, whose conversion of competence into authority is shaped by reputational biases. The model offers theoretical and practical implications for understanding mobility in politically complex organizational environments.

KEYWORDS: *Career advancement. Organizational Power. Political Capital. Personal Branding. Recognition. Gender bias.*

RESUMEN
El avance profesional en organizaciones corporativas suele presentarse como consecuencia directa del desempeño y del mérito individual. Sin embargo, la observación sistemática de las trayectorias profesionales revela una discrepancia recurrente entre desempeño, reconocimiento y promoción, especialmente en contextos marcados por asimetrías de poder y dinámicas políticas. Este artículo examina dicha brecha desde un enfoque teórico-conceptual, argumentando que el ascenso jerárquico depende no solo de la obtención de resultados, sino de la existencia de mecanismos capaces de convertir el desempeño en legitimidad organizacional. Anclado en la literatura sobre poder organizacional, dependencia de recursos, reputación y estudios de género, el estudio propone el concepto de Marca Corporativa Política (MCP) como mecanismo de mediación entre el capital humano y la influencia institucional. Se sostiene que tres procesos interdependientes — traducción estratégica del desempeño, validación social por actores con poder decisorio y legitimación simbólica en arenas políticas — condicionan la probabilidad de reconocimiento y promoción. El artículo reconoce los debates sobre meritocracia y agencia individual y considera el argumento de que los sistemas formales de evaluación podrían neutralizar dichas asimetrías. No obstante, se sostiene que incluso las estructuras altamente formalizadas operan bajo juicios interpretativos y riesgo político. El análisis sugiere que el desempeño constituye una condición necesaria pero insuficiente para la progresión, especialmente para mujeres en posiciones intermedias de liderazgo, cuya conversión de competencia en autoridad está atravesada por sesgos reputacionales. El modelo ofrece implicaciones teóricas y prácticas para comprender la movilidad en entornos organizacionales políticamente complejos.

PALABRAS CLAVE: *Progresión de carrera. Poder Organizacional. Capital Político. Personal Branding. Reconocimento. Género.*

INTRODUÇÃO

A progressão de carreira no ambiente corporativo raramente segue a linearidade sugerida pelo discurso meritocrático. Embora desempenho e competência técnica sejam apresentados como critérios centrais para a promoção profissional, a prática organizacional revela que crescer depende

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

não apenas do que se entrega, mas de como essa entrega é percebida e sustentada nos espaços onde decisões são tomadas.

Organizações operam como sistemas sociais marcados por interdependência, disputa por recursos e prioridades concorrentes. Nesse contexto, a política organizacional não é um desvio ético, mas parte do próprio funcionamento institucional. Como argumenta Pfeffer (1992; 2010), decisões relevantes são atravessadas por relações de poder, negociação e avaliação de risco.

Sob essa perspectiva, desempenho é condição necessária, mas insuficiente. Para gerar avanço, o desempenho precisa ser percebido como estrategicamente relevante e legitimado por atores com poder decisório. Não basta entregar; é preciso que a entrega circule.

Quando essa dinâmica é analisada a partir da perspectiva de gênero, surgem camadas adicionais de complexidade. Apesar de avanços institucionais, mulheres continuam sub-representadas em posições executivas, mesmo apresentando qualificação e resultados equivalentes aos de seus pares masculinos. Essa desigualdade decorre tanto de estruturas de poder quanto de vieses persistentes sobre liderança e autoridade (Eagly; Karau, 2002).

A literatura descreve o fenômeno do *double bind*, ou seja, comportamentos associados à liderança podem gerar penalização social quando expressos por mulheres; sua ausência, por outro lado, é interpretada como falta de prontidão. Assim, a conversão de competência em autoridade ocorre sob filtros simbólicos distintos.

Além disso, em ambientes fortemente politizados, estratégias consideradas prudentes, como evitar autopromoção ou limitar a ativação de redes estratégicas, podem preservar a reputação no curto prazo, mas reduzir o crescimento no longo. Não se trata de responsabilizar indivíduos por desigualdades estruturais, mas de reconhecer que repertórios de ação produzem efeitos distintos dentro de sistemas assimétricos de poder.

Este artigo sustenta que o *gap* entre performance, reconhecimento e promoção decorre da fragilidade dos mecanismos que convertem desempenho em legitimidade organizacional. A progressão de carreira opera como um processo de conversão, mediado por visibilidade estratégica, validação social e legitimação simbólica.

Como contribuição central, propõe-se o conceito de Marca Corporativa Política (MCP), integrando *Branding* Pessoal e Capital Político como mecanismos que conectam capital humano à influência organizacional. O modelo busca explicar por que profissionais com alta performance, especialmente mulheres em posições gerenciais intermediárias, permanecem, com frequência, sub-reconhecidas ao longo da trajetória corporativa.

A questão que orienta o estudo é: de que forma *Branding Pessoal* e Capital Político operam como mecanismos de conversão entre performance, reconhecimento e promoção?

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

O artigo examina como poder e política organizacional ajudam a explicar a discrepância entre desempenho e crescimento de carreira, analisa o impacto de vieses de gênero na legitimidade percebida e desenvolve proposições teóricas sobre o papel do capital político no crescimento de carreira, apresentando implicações práticas para mulheres em contextos organizacionais marcados por alta competição política.

O texto está organizado em cinco seções: referencial teórico, análise e discussão, considerações finais, limitações do estudo e referências.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. Poder e política organizacional

Quando Jeffrey Pfeffer (1992) afirma que organizações são arenas políticas, ele desafia a ideia de que decisões corporativas são predominantemente técnicas. Em contextos marcados por escassez de recursos e prioridades concorrentes, as escolhas envolvem interpretação, negociação e avaliação de risco.

A política organizacional pode ser compreendida como o processo pelo qual o poder potencial se converte em influência efetiva. Longe de representar mero oportunismo, ela constitui o mecanismo por meio do qual decisões são viabilizadas em ambientes ambíguos. Não surge porque o sistema falhou, mas porque o sistema é composto por interesses distintos e objetivos que nem sempre se convergem.

A teoria da dependência de recursos reforça essa leitura ao demonstrar que indivíduos e grupos acumulam poder quando controlam recursos críticos para outros atores (Pfeffer; Salancik, 1978). Esses recursos podem envolver orçamento, acesso à informação estratégica ou influência sobre a alocação de pessoas. O poder, portanto, não se limita à posição formal no organograma, mas na capacidade de afetar resultados relevantes.

Essa distinção é central para compreender o *gap* entre performance e promoção. Um profissional pode apresentar desempenho elevado e, ainda assim, permanecer periférico nas redes decisórias. Nesses casos, a competência existe, mas carece de sustentação política.

Para Pfeffer (1992), poder diz respeito à capacidade de produzir, de influenciar comportamentos, de superar resistências e de viabilizar escolhas. Promoções, nesse sentido, não são apenas avaliações técnicas; mas apostas organizacionais que envolvem defesa pública da decisão e percepção de risco.

Reconhecer o papel do poder não implica reduzir decisões à arbitrariedade. Sistemas formais de avaliação estruturam expectativas, mas operam dentro de ambientes sociais onde reputação, confiança e interpretação também pesam. Ignorar essa dimensão tende a simplificar excessivamente os processos de crescimento de carreira.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Compreender a progressão profissional, portanto, exige aceitar que mérito e poder interagem. É nessa interação que a conversão da performance em reconhecimento começa a ser moldada.

1.2. Política organizacional como sistema legítimo e inevitável

A política organizacional costuma ser tratada como algo indesejável, um ruído que distorce decisões técnicas ou um comportamento associado a oportunismo. Essa leitura simplifica o fenômeno. Para Pfeffer (1992), a política não é um desvio do funcionamento organizacional, mas consequência inevitável de sistemas marcados por ambiguidade, escassez de recursos e objetivos concorrentes.

Quando prioridades são ambíguas e recursos limitados, decisões exigem interpretação. Escolher metas, definir investimentos ou avaliar quem está “pronto” para avançar envolve julgamento, e julgamento envolve poder.

Nessa perspectiva, a política funciona como mecanismo de coordenação entre interesses divergentes. Tentativas de neutralizá-la tendem a deslocar vantagem para quem compreende e opera segundo essas regras informais. Negar sua presença não a elimina; apenas a torna menos visível para alguns e mais estratégica para outros.

Nas promoções, essa dinâmica se evidencia. Avançar na hierarquia não significa apenas avaliar desempenho passado, mas projetar risco futuro. Perguntas implícitas sobre confiança, alinhamento e estabilidade fazem parte do processo decisório.

Profissionais inseridos em redes informais de confiança, com patrocinadores ativos e presença em instâncias estratégicas, acumulam legitimidade ao longo do tempo. Já aqueles posicionados fora dessas redes enfrentam maior dificuldade para converter resultados em crescimento.

A intensidade dessas dinâmicas varia conforme cultura e estrutura organizacional. Ainda assim, a progressão de carreira ocorre dentro delas e não à margem.

Reconhecer a política como componente estrutural não implica legitimá-la, mas admitir que o caminho entre performance e promoção passa por arenas onde influência, reputação e alianças exercem papel decisivo.

1.3. Reconhecimento, reputação e avaliação de desempenho

Em muitas organizações, persiste a ideia de que bons resultados conduzem automaticamente ao reconhecimento e à progressão de carreira. A prática organizacional, contudo, sugere que essa relação é mediada por processos sociais e interpretativos menos visíveis. Entre a

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

entrega e o reconhecimento, opera uma dimensão relacional que envolve reputação, contexto e interação.

A reputação profissional pode ser compreendida como a percepção compartilhada construída ao longo do tempo, funcionando como um atalho cognitivo que permite aos outros avaliar rapidamente valor, confiabilidade e prontidão. Em ambientes organizacionais marcados por alta complexidade e volume informacional, líderes e pares recorrem a esses atalhos para orientar julgamentos e decisões.

Nesse sentido, o reconhecimento não decorre exclusivamente da performance objetiva, mas de como essa performance é interpretada em relação às prioridades organizacionais e às expectativas dos atores relevantes. Watkins (2003) destaca que a credibilidade depende da capacidade de alinhar entregas ao que é percebido como relevante pelos stakeholders centrais. Assim, profissionais com resultados semelhantes podem ser avaliados de forma distinta, em função de diferenças interpretativas.

A perspectiva de Goffman (1959) contribui para essa compreensão ao evidenciar que a vida social envolve processos de apresentação simbólica. No contexto organizacional, a competência precisa ser não apenas exercida, mas também tornada compreensível às audiências relevantes. Quando autoria e impacto não são claramente associados ao profissional, o valor tende a se diluir no coletivo.

Ainda que estruturada por indicadores formais, a avaliação de desempenho incorpora dimensões informais relacionadas à reputação, confiança e influência. Pfeffer (2010) argumenta que o avanço profissional está associado à capacidade de construir apoio e navegar relações de poder, indicando que a avaliação organizacional não se limita a critérios técnicos.

Dessa forma, a relação entre desempenho e reconhecimento não é linear. Ela depende de processos interpretativos que envolvem atribuição de valor, construção de sentido e incorporação à memória organizacional. Quando esses processos falham, a performance pode não se converter em reconhecimento, mesmo quando é consistente.

1.4. Gênero, vieses e penalizações na carreira

Embora poder e política organizacional afetem trajetórias de forma ampla, mulheres enfrentam camadas adicionais de complexidade. A literatura demonstra que expectativas normativas de gênero continuam influenciando avaliações sobre liderança e prontidão para cargos superiores.

Eagly e Karau (2002), ao formularem a teoria da incongruência de papéis, argumentam que há tensão entre atributos culturalmente associados à liderança e aqueles tradicionalmente atribuídos ao feminino. Quando mulheres adotam comportamentos considerados assertivos, podem

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

ser penalizadas; quando não o fazem, são percebidas como pouco preparadas. Esse *double bind* cria um campo avaliativo instável, afetando a conversão de competência em autoridade percebida.

A literatura sobre *backlash* aprofunda essa análise. Rudman e Glick (2001) mostram que mulheres podem sofrer penalizações ao desafiar hierarquias simbólicas de gênero. Estratégias de visibilidade e autopromoção, portanto, podem gerar custos reputacionais quando não acompanhadas de validação social.

Além dos vieses avaliativos, há barreiras estruturais menos visíveis. Babcock *et al.,* (2017) indicam que mulheres são mais frequentemente alocadas em tarefas com baixo potencial de promoção, ou seja, atividades essenciais, porém com reduzido retorno reputacional. Isso limita a exposição a projetos estratégicos e restringe a construção de capital político.

O acesso desigual ao patrocínio constitui outro fator relevante. Como promoções envolvem risco, líderes tendem a apoiar profissionais com quem mantêm proximidade e confiança. Em redes historicamente masculinas, mulheres podem ter menor acesso a esse apoio ativo, dificultando que resultados alcancem arenas decisórias.

A penalização associada à maternidade, amplamente documentada como *motherhood penalty* (Correll; Benard; Paik, 2007), reforça esse cenário ao influenciar percepções sobre comprometimento e disponibilidade futura.

Esses elementos operam de forma interdependente. A ausência de patrocínio intensifica os efeitos do *double bind*; tarefas de baixa visibilidade reduzem oportunidades de legitimação simbólica. O resultado é um desalinhamento persistente entre valor entregue e valor reconhecido.

Reconhecer essa assimetria não implica determinismo. Organizações variam em seus mecanismos de mitigação de vieses. Ainda assim, a literatura sugere que a conversão de performance em autoridade ocorre sob condições desiguais, mediada por filtros interpretativos e políticos.

1.5. Estratégias individuais e comportamentos de carreira

Helgesen e Goldsmith (2018) argumentam que parte das barreiras à progressão feminina envolve padrões comportamentais que interagem com estruturas organizacionais. Reconhecer essa dimensão não implica ignorar desigualdades estruturais, mas admitir que comportamento e contexto operam simultaneamente.

Entre os padrões identificados está a menor propensão à autopromoção explícita e a expectativa de que reconhecimento decorra espontaneamente do desempenho. Em ambientes marcados por visibilidade seletiva, essa postura pode limitar acesso a arenas decisórias.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Outro elemento recorrente é o foco predominante na excelência técnica como principal estratégia de progressão. Embora essencial, quando isolada, a competência pode reforçar permanência em papéis especializados, dificultando a transição para posições de maior influência.

As autoras também apontam menor ativação estratégica de redes profissionais, frequentemente associada ao receio de parecer instrumental. Em contextos onde capital político influencia decisões, essa ausência reduz a inserção em circuitos de poder.

Além disso, padrões emocionais e comunicacionais como perfeccionismo elevado, dificuldade de negociação e excesso de agradabilidade, podem afetar a percepção de autoridade e restringir posicionamento estratégico.

Esses comportamentos não devem ser interpretados de forma individualizante. Muitas vezes representam respostas adaptativas a ambientes onde custos de erro e visibilidade são distribuídos de maneira desigual. Ainda assim, quando persistem ao longo do tempo, produzem efeitos cumulativos sobre o crescimento de carreira.

Analisar comportamento de carreira, portanto, não substitui a crítica estrutural, mas a complementa. Entender como repertórios de ação interagem com regras de poder ajuda a explicar por que trajetórias de alto desempenho podem permanecer estagnadas.

1.6. Conceito de *Branding* Pessoal e suas limitações

O conceito de *Branding* Pessoal ganhou projeção no ambiente corporativo a partir de Tom Peters, em *The Brand Called You* (1997), ao sugerir que profissionais deveriam gerir ativamente sua própria reputação. Desde então, o conceito evoluiu para uma abordagem estratégica de definição e comunicação consistente de valor (Avery; Greenwald, 2023). Estudos recentes indicam que uma marca pessoal clara contribui para reduzir ambiguidade e tornar atributos profissionais mais legíveis em contextos organizacionais complexos (Centenaro; Viek; Zanella, 2022).

A principal contribuição dessa perspectiva está na ênfase sobre a clareza narrativa. Profissionais que comunicam impacto de forma estruturada tendem a facilitar a interpretação de seu valor, especialmente em ambientes onde múltiplos resultados competem por atenção.

No entanto, a aplicação direta do *Branding* Pessoal ao contexto corporativo apresenta limitações importantes. A ênfase na visibilidade individual tende a assumir que a clareza da comunicação é suficiente para gerar reconhecimento, desconsiderando que a avaliação organizacional ocorre em contextos marcados por relações de poder, disputas por atenção e assimetrias estruturais.

Além disso, abordagens excessivamente individualizadas podem subestimar fatores contextuais que influenciam a interpretação da performance. Estratégias de autopromoção, por

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

exemplo, podem produzir efeitos distintos dependendo de normas sociais e expectativas de gênero, o que indica que a eficácia do *branding* não é neutra.

Essas limitações não invalidam o conceito de *Branding* Pessoal, mas indicam que seu poder explicativo é parcial quando analisado de forma isolada. Compreender a progressão de carreira em ambientes organizacionais exige considerar, além da clareza narrativa, os contextos relacionais nos quais o reconhecimento é construído.

A MCP parte do pressuposto de que a progressão hierárquica depende não apenas da clareza da narrativa individual, mas da capacidade de sustentar essa narrativa dentro de redes de poder. Ao integrar competência técnica, reputação estratégica e validação por atores influentes, o conceito desloca a análise da marca pessoal de uma perspectiva individual para uma lógica relacional.

Na prática, a MCP descreve o processo pelo qual capital humano é convertido em influência organizacional, especialmente em contextos marcados por assimetrias de poder e vieses interpretativos.

1.7. Capital político

O conceito de capital político refere-se à capacidade de mobilizar apoio quando necessário (Pfeffer, 2010). No contexto organizacional, essa capacidade raramente é formalizada, mas frequentemente decisiva. Redes informais, alianças e relações de confiança tendem a influenciar trajetórias de carreira de maneira mais consistente do que descrições formais de cargo. Capital político pode ser entendido como o conjunto de recursos relacionais que amplia a probabilidade de um profissional ser lembrado, defendido e escolhido em decisões estratégicas.

Não se trata de manipulação, mas de inserção nas redes onde prioridades são definidas e riscos são avaliados. Em ambientes marcados por interdependência, permanecer fora dessas redes significa depender exclusivamente de métricas formais que raramente são suficientes.

Segundo Pfeffer (2010), o capital político envolve cinco fatores centrais. O primeiro é o patrocínio interno, ou seja, apoio ativo de líderes com poder decisório que assumem risco ao defender um profissional. O segundo é o acesso a arenas estratégicas, onde prioridades são definidas e reputações consolidadas. O terceiro é a centralidade nas redes internas, que amplia a circulação de informação e a influência indireta. O quarto é a memória executiva, ou seja, é a associação recorrente entre nome e impacto concreto. O quinto é a reputação política, entendida como percepção de maturidade, confiabilidade e capacidade de sustentar decisões sob pressão.

Esses fatores operam de forma interdependente. Patrocínio facilita acesso; acesso fortalece memória; centralidade amplia reputação. Quando um profissional apresenta desempenho elevado,

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

mas baixo capital político, a probabilidade de conversão da performance em promoção diminui. A entrega existe, mas carece de sustentação relacional.

Isso não implica que a influência substitua a competência. A competência permanece condição necessária. Contudo, sua eficácia depende do contexto relacional em que está inserida. Em ambientes marcados por competição interna e ambiguidade estratégica, o capital político atua como mecanismo de conversão entre esforço individual e recompensa organizacional.

1.8. *Branding* Pessoal e capital político como explicação para o *gap* entre performance, reconhecimento e promoção

Embora o desempenho seja frequentemente apresentado como critério central para o crescimento de carreira, a literatura organizacional indica que resultados não se convertem automaticamente em reconhecimento ou promoção (Pfeffer, 1992; 2010). No ambiente corporativo, observa-se de forma recorrente uma lacuna entre o que é feito e o que é recompensado. Essa lacuna, aqui denominada *gap* performance–reconhecimento–promoção, tende a se intensificar em contextos marcados por assimetrias de poder e política interna.

Este estudo sustenta que o *gap* não decorre, na maioria dos casos, da ausência de competência técnica, mas da fragilidade dos mecanismos que transformam desempenho em legitimidade organizacional. A progressão de carreira depende da capacidade de converter a entrega em sinais reconhecíveis de valor, autoridade e relevância estratégica.

Essa conversão pode ser compreendida a partir de três processos interdependentes: visibilidade estratégica, validação social e legitimação simbólica.

1.8.1. Performance precisa ser traduzida em termos organizacionalmente relevantes

No contexto organizacional, a performance raramente é autoexplicativa. Resultados podem ser atribuídos ao coletivo, ao contexto ou absorvidos pela rotina operacional, dificultando a identificação de autoria e impacto.

Para produzir efeitos reputacionais, a performance precisa ser traduzida em termos organizacionalmente relevantes. Isso implica tornar o impacto das entregas compreensível à luz das prioridades estratégicas. Quando esse processo não ocorre, a performance tende a permanecer invisível ou subvalorizada, independentemente de sua qualidade.

1.8.2. Reconhecimento depende de validação social

Reconhecimento e promoção envolvem decisões que extrapolam o registro do desempenho passado, incorporando julgamentos sobre confiabilidade, alinhamento e potencial de contribuição futura. Nesse contexto, a validação por atores com influência organizacional torna-se um elemento central.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Profissionais inseridos em redes estratégicas ou apoiados por patrocinadores tendem a ter maior probabilidade de converter desempenho em reconhecimento. Em contraste, aqueles que permanecem fora desses circuitos enfrentam maior dificuldade de mobilidade, mesmo quando apresentam resultados consistentes.

1.8.3. O contexto de poder influencia a definição de mérito

O valor atribuído à performance não é independente do contexto. Ele é interpretado à luz das prioridades organizacionais, da posição relativa das áreas e da distribuição de recursos e poder.

Entregas associadas a iniciativas estratégicas ou a unidades centrais tendem a receber maior visibilidade e reconhecimento, enquanto contribuições periféricas podem permanecer menos valorizadas, ainda que sejam relevantes para o funcionamento organizacional.

1.8.4. Barreiras adicionais na conversão de desempenho em autoridade

Em contextos marcados por vieses sociais, a conversão de performance em reconhecimento pode ocorrer sob condições desiguais. Para mulheres, por exemplo, comportamentos associados à liderança podem ser interpretados de forma ambivalente, gerando custos reputacionais adicionais.

Nesse cenário, a validação por atores com maior status organizacional assume papel relevante na legitimação da exposição e na redução de ambiguidades interpretativas.

1.8.5. O ciclo de invisibilidade organizacional

Quando a performance não se converte em reconhecimento, pode emergir um ciclo cumulativo de invisibilidade. Profissionais permanecem alocados em atividades de menor visibilidade estratégica, reduzindo oportunidades futuras de exposição e legitimação.

Com o tempo, esse processo reforça o desalinhamento entre valor entregue e valor percebido, contribuindo para a manutenção do *gap* entre performance e progressão de carreira.

2. MÉTODOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza teórico-conceitual, cujo objetivo é desenvolver um modelo explicativo para o *gap* entre performance, reconhecimento e promoção no contexto organizacional. A abordagem adotada baseia-se em revisão crítica e integrativa da literatura, com foco na articulação de constructos provenientes de diferentes campos teóricos.

A seleção da literatura foi conduzida a partir de três critérios principais: (i) relevância teórica, priorizando trabalhos seminais e autores clássicos nas áreas de poder organizacional, comportamento organizacional e psicologia social; (ii) aderência temática, considerando estudos

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

que abordam reputação, *branding* pessoal, capital político e vieses de gênero; e (iii) atualidade, incorporando contribuições recentes que ampliam ou refinam esses conceitos no contexto contemporâneo.

A busca bibliográfica foi realizada em bases acadêmicas amplamente utilizadas, como *Google Scholar*, *Scopus* e *Web of Science*, utilizando combinações de palavras-chave como "*organizational power*", "*political capital*", "*personal branding*", "*reputation*", "*career progression*" e "*gender bias*". Não houve delimitação rígida de período temporal, dada a relevância de obras clássicas para a fundamentação teórica do estudo.

O procedimento analítico adotado consistiu na leitura crítica e comparativa dos textos selecionados, com o objetivo de identificar convergências conceituais, lacunas explicativas e possíveis articulações entre os diferentes conceitos. A partir dessa análise, foi desenvolvida uma síntese integrativa que permitiu a construção de um arcabouço conceitual unificado.

Esse processo envolveu três etapas principais: (i) identificação dos mecanismos explicativos isolados presentes na literatura como visibilidade, reputação e influência política; (ii) análise das inter-relações entre esses mecanismos no contexto organizacional; e (iii) integração dos constructos em um modelo analítico capaz de explicar a conversão da performance em reconhecimento e promoção.

Como resultado, propõe-se o conceito de Marca Corporativa Política (MCP) como uma estrutura teórica integradora, articulando dimensões individuais e relacionais da trajetória profissional. A partir desse modelo, foram derivadas proposições teóricas que podem ser exploradas em estudos empíricos futuros.

Cabe ressaltar que, por se tratar de um estudo conceitual, não foram realizadas coletas de dados empíricos ou análises estatísticas. A contribuição do trabalho reside na articulação teórica e na proposição de um modelo explicativo que busca ampliar a compreensão dos mecanismos que estruturam a progressão de carreira em ambientes organizacionais complexos.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO: QUATRO PADRÕES RECORRENTES NA CONVERSÃO DE PERFORMANCE EM RECONHECIMENTO E PROMOÇÃO

Se o desempenho fosse uma variável suficiente para progressão de carreira, trajetórias semelhantes tenderiam a produzir resultados semelhantes. O que se observa, no entanto, é o oposto. Profissionais com níveis comparáveis de entrega ocupam posições distintas na hierarquia organizacional.

Essa assimetria sugere que a conversão da performance depende de variáveis intermediárias. Neste estudo, dois ativos assumem papel central: *Branding* Pessoal e Capital Político. O primeiro torna a entrega legível e o segundo a torna sustentável nos espaços decisórios.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Com base na combinação entre *Branding* Pessoal e Capital Político, propõe-se a seguinte tipologia analítica de padrões de carreira no contexto corporativo, que sistematiza como esses mecanismos complementares mediam a conversão de performance em reconhecimento e promoção.

3.1. Tipologia analítica de padrões de carreira

3.1.1. Marca pessoal forte + capital político alto: "O caminho rápido"

Neste padrão, a performance não apenas é entregue, mas circula por canais relacionais influentes. O profissional comunica impacto com clareza e conta com validação de redes influentes, o que torna reconhecimento e promoção mais previsíveis. O crescimento resulta da convergência entre entrega consistente e sustentação política.

A questão não é apenas o que foi feito, mas quem valida o que foi feito e em quais arenas organizacionais essa validação ocorre.

Para mulheres em gerência intermediária esse padrão se torna raro devido à dificuldade simultânea de desenvolver visibilidade assertiva (sem *backlash* de gênero) e acesso a redes informais predominantemente masculinas.

3.1.2. Marca pessoal forte + capital político baixo: "Vista, mas não escolhida"

Neste padrão a reputação técnica sólida é construída e comunicada, mas a ausência de redes decisórias impede a conversão em crescimento hierárquico. O *double bind* é evidente, ou seja, o profissional é competente o suficiente para ser notado, mas sem patrocínio para ser selecionado.

Para as mulheres em gerência intermediária esse padrão prevalece pela combinação de uma comunicação individual forte com barreiras estruturais de acesso às redes informais de poder.

3.1.3. Marca pessoal fraca + capital político alto: "Protegido pela rede"

Neste padrão, o avanço ocorre principalmente pela validação relacional de atores influentes. A confiança construída nas redes centrais sustenta a progressão de carreira, mesmo na ausência de uma narrativa pessoal fortemente estruturada. Esse padrão tende a gerar interpretações ambivalentes. Para alguns, trata-se de reconhecimento informal de competência construída nos bastidores. Para outros, pode parecer favoritismo.

Independentemente da interpretação, o mecanismo é claro: o capital político pode substituir, em certa medida, a necessidade de tradução explícita da performance. A própria rede sustenta a progressão de carreira.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Para as mulheres em gerência intermediária esse padrão é menos frequente devido à sub-representação histórica em redes de poder, embora mulheres em posições mais seniores possam se tornar patrocinadoras e com isso viabilizar esse padrão.

3.1.4. Marca pessoal fraca + capital político baixo: "Trabalho invisível"

Este é o padrão diretamente associado ao *gap* performance-reconhecimento-promoção.

A performance operacional é restrita ao nível tático. Sem visibilidade estratégica e validação social, as entregas se diluem em contribuições genéricas, perpetuando o ciclo de *non-promotable tasks* e diminuindo as oportunidades futuras de reconhecimento.

Neste padrão a estagnação de carreira não decorre necessariamente de baixa competência, mas sim da ausência de mecanismos de conversão.

Para as mulheres em gerência intermediária esse é o padrão dominante marcado pela tríplice penalidade, ou seja, sobrecarga operacional, menor propensão cultural à autopromoção e ausência de patrocinadores internos.

Figura 1. Matriz analítica da tipologia MCP

	Capital Político Alto	**Capital Político Baixo**
Marca Pessoal Alta	MCP Alta (Caminho Rápido) (3.1.1)	Vista, não escolhida (3.1.2)
Marca Pessoal Baixa	Protegido pela Rede (3.1.3)	MCP Baixa (Trabalho Invisível) (3.1.4)

3.2. Proposições testáveis derivadas da tipologia

P1: Profissionais no quadrante 3.1.1 (MCP alta) apresentam maior probabilidade de promoção que os demais quadrantes em contextos organizacionais politizados.

P2: Mulheres gerentes intermediárias são sobrerrepresentadas nos quadrantes 3.1.2 e 3.1.4 devido a barreiras relacionais e tarefas não-promotoras.

P3: A transição 3.1.2→3.1.1 (vista→caminho rápido) depende de mais incrementos de capital político que de marca pessoal.

P4: A Marca Corporativa Política (MCP) modera significativamente a relação performance-promoção, sendo mais crítica para mulheres que para homens em posições gerenciais.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Em conjunto, os quatro padrões sugerem que a performance é condição necessária, mas não suficiente para progressão de carreira. O crescimento depende da articulação entre visibilidade estratégica e capital político.

Essa tipologia não pretende ser determinista. Organizações variam, contextos mudam e trajetórias individuais podem transitar entre quadrantes ao longo do tempo. Ainda assim, o modelo oferece uma lente analítica para compreender por que esforço e recompensa não se alinham automaticamente.

4. CONSIDERAÇÕES

A análise do *gap* entre performance, reconhecimento e promoção desloca a discussão para além da narrativa clássica da meritocracia. A performance continua sendo importante, mas não opera isoladamente. Seu efeito depende de como circula, de quem a reconhece e de quem está disposto a sustentá-la quando decisões são tomadas.

Ao integrar *Branding* Pessoal e Capital Político no conceito de Marca Corporativa Política (MCP), este estudo propõe compreender a progressão hierárquica como um processo de conversão. Resultados não se transformam automaticamente em avanço de carreira. Eles precisam ser traduzidos, legitimados e associados a sinais reconhecíveis de autoridade. Quando essas etapas intermediárias falham, a competência tende a permanecer confinada ao nível operacional, mesmo quando é elevada.

Promoções envolvem julgamento, e julgamentos envolvem risco. Avaliar alguém para uma posição superior significa considerar, muitas vezes de forma implícita, se aquela pessoa inspira confiança, se conseguirá sustentar alianças e se está alinhada às prioridades do momento. Essas avaliações raramente aparecem nos relatórios formais, mas influenciam decisões de maneira decisiva.

Para mulheres em posições gerenciais intermediárias, esse processo de conversão pode ser ainda mais delicado. A visibilidade, que deveria ampliar oportunidades, pode gerar custos simbólicos quando não vem acompanhada de validação por atores com maior status organizacional. Estratégias de autopromoção, por exemplo, nem sempre são interpretadas da mesma forma. Nesse contexto, o capital político funciona menos como privilégio e mais como proteção reputacional.

Há, ainda, um risco em tornar esses mecanismos explícitos. Descrever como o poder opera pode parecer uma forma de normalizá-lo, mas não é essa a intenção. Compreender as dinâmicas da progressão de carreira não significa aceitá-las como imutáveis, mas reconhecer que qualquer tentativa de transformação precisa partir de uma leitura realista do sistema.

O modelo da MCP ajuda a interpretar trajetórias que, à primeira vista, parecem paradoxais: alto desempenho coexistindo com estagnação prolongada. Ele sugere que a distância entre

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

performance e recompensa não é mero acaso, mas resultado de processos de visibilidade, validação e inserção relacional que nem sempre se distribuem de maneira equilibrada.

É evidente que esses mecanismos não se manifestam com a mesma intensidade em todos os contextos. Cultura organizacional, setor e grau de formalização institucional moldam sua força. Ainda assim, ignorá-los tende a produzir interpretações excessivamente simplificadas sobre o crescimento profissional.

Em última instância, o *gap* performance–reconhecimento–promoção convida a substituir a ideia de excelência sem visibilidade por uma compreensão mais estratégica da carreira. No ambiente organizacional, valor que não é percebido dificilmente se converte em reconhecimento e a percepção, nas organizações, raramente é neutra.

4.1. Limitações do estudo

Este estudo apresenta limitações que devem ser explicitadas para delimitar seu alcance interpretativo.

Em primeiro lugar, trata-se de uma investigação de natureza exclusivamente teórico-conceitual. O modelo da Marca Corporativa Política (MCP) foi construído a partir de integração crítica da literatura, não de dados empíricos primários. As proposições formuladas, portanto, devem ser compreendidas como hipóteses analíticas plausíveis, sujeitas a teste e refinamento. Pesquisas empíricas futuras sejam quantitativas, qualitativas ou longitudinais, poderão confirmar, ajustar ou contestar os mecanismos aqui descritos.

Em segundo lugar, o modelo simplifica dinâmicas organizacionais complexas. Cultura corporativa, setor de atuação, contexto nacional, estrutura de governança e ciclo de vida organizacional influenciam a forma como poder, reputação e promoção se articulam. É importante considerar que, em ambientes altamente formalizados e regulados, os mecanismos políticos possam ter menor peso relativo do que em contextos marcados por ambiguidade estratégica. O grau de generalização do modelo, portanto, deve ser avaliado com cautela.

Outra limitação refere-se ao recorte analítico. Embora o artigo destaque a dimensão de gênero, não aprofunda análises que considerem raça, classe social, orientação sexual ou nacionalidade. Esses marcadores podem intensificar ou alterar a dinâmica de conversão entre performance e reconhecimento. Investigações futuras poderiam explorar como a MCP opera sob múltiplos eixos de desigualdade.

Há também uma tensão normativa que merece reconhecimento. Ao explicitar a relevância do capital político e da validação social, o modelo pode ser interpretado como incentivo à adaptação estratégica a estruturas assimétricas. Essa não é sua intenção. O objetivo é descritivo e explicativo.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Ainda assim, qualquer teoria que trate de poder corre o risco de ser instrumentalizada de formas distintas na prática organizacional.

Por fim, o modelo assume que decisões de promoção envolvem avaliação de risco e racionalidade política. Embora consistente com a literatura de Pfeffer (1992; 2010), essa premissa não exclui a presença de fatores contingenciais, emocionais ou arbitrários que também influenciam escolhas organizacionais. A racionalidade política pode ser predominante, mas dificilmente é absoluta.

Essas limitações não invalidam a proposta conceitual, mas indicam que ela constitui um ponto de partida. Se o modelo da MCP se mostrar robusto diante de investigação empírica, poderá contribuir para uma compreensão mais precisa das dinâmicas de crescimento no corporativo. Caso contrário, seus limites também oferecerão aprendizados relevantes.

REFERÊNCIAS

AVERY, Jill; GREENWALD, Rachel. A new approach to building your personal brand. **Harvard Business Review**, jan./feb. 2023. Disponível em: https://pt.scribd.com/document/1002814934/HBR-Personal-Brand. Acesso em: 13 jan. 2026.

BABCOCK, Linda; RECALDE, Maria P.; VESTERLUND, Lise; WEINGART, Laurie. Gender differences in accepting and receiving requests for tasks with low promotability. **American Economic Review,** v. 107, n. 3, p. 714–747, 2017. Disponível em: https://sites.pitt.edu/~vester/aer_promotability.pdf. Acesso em: 15 jan. 2026.

CENTENARO, V.; VIEK, P.; ZANELLA, G. **Personal branding nas empresas**: como valorizar a empresa posicionando suas pessoas-chave. São Paulo: DVS Editora, 2022.

CORRELL, Shelley J.; BENARD, Stephen; PAIK, In. Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty? **American Journal of Sociology**, v. 112, n. 5, p. 1297-1338, march. 2007. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/10.1086/511799?seq=5. Acesso em: 20 jan. 2026

EAGLY, Alice H.; KARAU, Steven J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, v. 109, n. 3, p. 573–598, 2002. Disponível em: https://www.women-unlimited.com/wp-content/uploads/prejudice_against_women.pdf. Acesso em: 14 jan. 2026.

GOFFMAN, Erving. **The Presentation of Self in Everyday Life**. New York: Anchor Books, 1959.

HELGESEN, Sally; GOLDSMITH, Marshall. **How Women Rise**: Break the 12 Habits Holding You Back from Your Next Raise, Promotion, or Job. New York: Hachette Books, 2018.

PFEFFER, Jeffrey. **Managing with Power**: Politics and Influence in Organizations. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

PFEFFER, Jeffrey. **Power**: Why Some People Have It—and Others Don't. New York: Harper Business, 2010.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. **The External Control of Organizations**: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper & Row, 1978.

WATKINS, Michael D. **The First 90 Days**: Critical Success Strategies for New Leaders at All Levels. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.