INSPER
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

KAIO CEZAR CAMILLO DE MELO

COMO ORGANIZAÇÕES RESPONDEM ESTRATEGICAMENTE A DESAFIOS SOCIOAMBIENTAIS SOB GOVERNOS DE EXTREMA-DIREITA, QUANDO ENFRENTAM PRESSÃO DE *STAKEHOLDERS* EXTERNOS ESTRATÉGICOS?

São Paulo
2025

KAIO CEZAR CAMILLO DE MELO

COMO ORGANIZAÇÕES RESPONDEM ESTRATEGICAMENTE A DESAFIOS SOCIOAMBIENTAIS SOB GOVERNOS DE EXTREMA-DIREITA, QUANDO ENFRENTAM PRESSÃO DE *STAKEHOLDERS* EXTERNOS ESTRATÉGICOS?

Dissertação apresentada ao programa de Mestrado Profissional em Administração, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sandro Cabral
Coorientadora: Profa. Dra. Carla Ramos

São Paulo
2025

Melo, Kaio Cezar Camillo de

Como organizações respondem estrategicamente a desafios socioambientais sob governos de extrema-direita, quando enfrentam pressão de *stakeholders* externos estratégicos?
Kaio Cezar Camillo de Melo. – São Paulo, 2025
148 f.
Dissertação (Mestrado – Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Insper, 2025
Orientador: Dr. Sandro Cabral.
Coorientadora: Dra. Carla Ramos

1.Governos de Extrema-Direita; 2.Estratégia de Não-Mercado; 3.Responsabilidade Social Corporativa (CSR); 4.Risco Político; 5.Volatilidade Institucional; 6.Empresas e Regimes Autoritários.

KAIO CEZAR CAMILLO DE MELO

Como organizações respondem estrategicamente a desafios socioambientais sob governos de extrema-direita, quando enfrentam pressão de *stakeholders* externos estratégicos?

Dissertação apresentada ao programa de Mestrado Profissional em Administração, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sandro Cabral
Coorientadora: Profa. Dra. Carla Ramos

Banca Examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Sandro Cabral
Insper

Orientador: Profa. Dra. Carla Ramos
Insper

Prof. Dr. Bruno Varella
Insper

Profa. Dra. Marina Gama
FGV

AGRADECIMENTOS

Esta sessão de agradecimentos sempre me pareceu muito protocolar. Um espaço que, embora tenha aparência de gratidão, frequentemente vira uma vitrine onde o autor demonstra o quanto é querido, amparado e acompanhado — quase como uma tentativa de validação emocional pública. E isso, na minha leitura, tem mais de ego do que de gratidão genuína. Não sei se isso faz sentido para quem lê, mas foi exatamente o que pensei durante o processo de decisão sobre publicar ou não esta sessão de agradecimentos.

Acredito que tenho uma leitura mais prática da vida – menos romantizada, talvez. Mas me incomoda quando o que deveria ser um gesto íntimo e autêntico, vira uma sessão expositiva — mais um *clichê*. Justamente tudo aquilo que, muitas vezes, me impulsiona ao caminho contrário. É o que me motiva a silenciar, a transgredir, a não fazer parte. Nessas circunstâncias, geralmente, eu escolho não me encaixar.

Por outro lado, também reconheço que este é um espaço legítimo para registrar a importância real de algumas pessoas durante uma fase que, para mim, foi difícil. Não tanto pelo mestrado em si — que foi uma escolha consciente e que me trouxe muito aprendizado —, mas pela vida que seguiu acontecendo em paralelo: os compromissos profissionais, as instabilidades, os abalos, as perdas (como a da minha avó), o esgotamento de tocar três empresas — todas novas e em fase de estruturação — ao mesmo tempo em que a minha família passava por um processo profundo de crescimento interno. Um amadurecimento de essência que também exigiu bastante de mim — como condutor e *sponsor*.

Então, sim, eu agradeço. Agradeço à Gaby e ao Diogo, pela escuta atenta, pela paciência, pelas conversas que me sustentaram. À Camila e à Ana, pelos desabafos e absurdos ao longo do caminho. Aos demais amigos, colegas e ao terapeuta, que também estiveram presentes com generosidade. Aos orientadores, Sandro Cabral e Carla Ramos pela paciência e confiança.

Mas também agradeço a mim mesmo — e isso talvez seja o mais importante aqui. Agradeço por ter sustentado o que era possível, por ter bancado minhas decisões, por ter feito mais do que cabia, entregado mais do que era esperado para a minha realidade. Por ter me mantido em pé e firme — como me é próprio —, a despeito de tudo que aconteceu para além do mestrado. Por ter escolhido esse caminho e por ter conseguido concluí-lo. Foi puxado, foi intenso, mas foi mais uma rica experiência. E isso é o que vale.

O fato é que mais uma porta se abre. E, como também me é próprio, as aberturas dessas portas raramente acontecem com sutileza. Quase sempre vêm acompanhadas de algum grau de dificuldade e desgaste. Mas, ainda assim, as portas se abrem. E o que fica — e o que se vê, de fora — é a porta aberta. Fruto do meu esforço, da minha coragem e dessa disposição de viver tão intensamente, o que, até aqui, tem me feito bem. Embora seja apenas um mestrado, no meu caso, ele carrega tudo isso.

Resumo

Governos de extrema-direita têm reconfigurado os arranjos institucionais, ampliando a ambiguidade normativa, enfraquecendo a estabilidade institucional e comprometendo a continuidade de políticas públicas socioambientais. Embora a literatura sugira que, nesses contextos, as organizações tendem a reduzir seus esforços em Responsabilidade Social Corporativa (CSR), redirecionando recursos para Atividades Políticas Corporativas (CPA), há escassez de evidências empíricas sobre como, de fato, as empresas respondem a esses cenários. Este estudo investiga as estratégias adotadas por organizações diante de pressões socioambientais exercidas por *stakeholders* externos estratégicos — como investidores, matrizes estrangeiras e clientes internacionais — em contextos marcados por governos populistas de extrema-direita. A análise baseia-se em entrevistas com executivos seniores de grandes empresas atuantes em setores altamente regulados no Brasil. Os resultados revelam duas respostas organizacionais distintas: a intensificação de CSR, como estratégia de proteção reputacional, preservação de legitimidade e dissociação simbólica do governo; e a manutenção de CSR, como continuidade deliberada de uma estratégia socioambiental de longo prazo. O modelo conceitual desenvolvido mostra que essas decisões são moderadas pela percepção do potencial de escrutínio socioambiental sobre a marca, o que explica variações estratégicas entre empresas expostas a pressões semelhantes. A pesquisa contribui para a literatura de estratégia de não-mercado ao demonstrar que, longe de ser sistematicamente reduzida, CSR pode ser mobilizada como resposta estratégica à instabilidade institucional, à retração do Estado e à flexibilização regulatória. Também propõe uma tipologia empírica das respostas organizacionais adotadas em ambientes politicamente adversos. Do ponto de vista gerencial, oferece parâmetros práticos para o uso de CSR como instrumento de gestão reputacional, proteção institucional e articulação com *stakeholders* externos, especialmente em contextos de baixa previsibilidade normativa.

Palavras-chave: governos de extrema-direita; estratégia de não-mercado; responsabilidade social corporativa (CSR); risco político; volatilidade institucional; empresas e regimes autoritários.

ABSTRACT

Extreme-right governments have reshaped institutional arrangements by increasing normative ambiguity, weakening institutional stability, and compromising the continuity of public socio-environmental policies. While the literature suggests that, under such regimes, firms tend to reduce their Corporate Social Responsibility (CSR) efforts—redirecting resources toward Corporate Political Activity (CPA)—there is limited empirical evidence on how companies actually respond to these contexts. This study investigates the strategies adopted by organizations in response to socio-environmental pressures exerted by strategic external stakeholders—such as investors, foreign headquarters, and international clients—in environments marked by populist extreme-right administrations. The analysis is based on interviews with senior executives from large firms operating in highly regulated sectors in Brazil. The findings reveal two distinct organizational responses: the intensification of CSR, as a strategy for reputational protection, legitimacy preservation, and symbolic dissociation from the government; and the maintenance of CSR, as the deliberate continuation of a long-term socio-environmental strategy. The conceptual model developed shows that these decisions are moderated by the perceived level of socio-environmental scrutiny over the brand, which explains strategic variations among firms exposed to similar external pressures. This research contributes to the nonmarket strategy literature by challenging the prevailing assumption of systematic CSR retrenchment under extreme-right regimes. It demonstrates that CSR can be mobilized as a strategic response to institutional instability, state withdrawal, and regulatory flexibilization. The study also proposes an empirical typology of organizational responses in politically adverse environments. From a managerial perspective, it offers practical parameters for using CSR as a tool for reputational management, institutional protection, and stakeholder engagement in settings marked by low regulatory predictability.

Keywords: extreme-right populism, nonmarket strategy, corporate social responsibility (CSR), political risk, institutional fragility, business and authoritarian regimes.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1 – Delimitações Conceituais sobre Populismo, Extrema-Direita e Implicações para as Empresas 26
Quadro 2 – Perfil dos Entrevistados 41
Figura 3 – Modelo Conceitual 80

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO ……. 13
2. REVISÃO DA LITERATURA ……... 18
2.1 Estratégias de Mercado e Não-Mercado ……. 18
2.2 Mecanismos Estratégicos de Não-Mercado: CSR e CPA …… 19
2.2.1 CSR: Evolução Conceitual e Estratégica ……. 20
2.2.2 CPA: Evolução Conceitual e Relação Estratégica com CSR ……...… 23
2.3 Populismo e Extrema-Direita: Delimitações. Conceitos e Implicações …….. 24
2.4 Democracia e seus Limites frente à Ascensão da Extrema-Direita …… 26
2.5 Contexto Político-Ideológico e Desafios para as Organizações …….. 28
2.5.1 Conservadorismo, Populismo e a Radicalização da Direita ……. 28
2.5.2 Ascensão da Extrema-Direita: Globalização, Desigualdades e Geopolítica … 30
2.5.3 Estratégias Corporativas sob Governos de Extrema-Direita …… 32
2.5.4 Regressão de Direitos e Polarização Social sob a Extrema-Direita ……. 34
2.5.5 Negacionismo Climático e Retrocesso Ambiental sob a Extrema-Direita …... 35
2.6 Conclusões Finais sobre a Revisão de Literatura…….… 36
3. METODOLOGIA E DESENHO DE PESQUISA …….. 38
3.1 Estratégia de Pesquisa ……...…….. 39
3.2 Seleção de Participantes …….……. 39
3.3 Técnica de Coleta de Dados ……..…….. 41
3.4 Técnica de Análise de Dados …….…….… 42
4. RESULTADOS ……...…… 44
4.1 Bloco 1 – Desafios Institucionais enfrentados pelas organizações ……..…….. 45
4.1.1 Dilemas Persistentes nas Interações entre Setor Privado e Estado …..... 46
4.1.2 Adaptação Estratégica a Múltiplas Pressões de *Stakeholders* Externos ……... 50
4.1.3 Dificuldade de Controlar a Comunicação em Ambientes Digitais ……...… 52
4.2 Bloco 2 – Percepções organizacionais sobre o governo de Extrema-Direita 55
4.2.1 Ausência de prioridade institucional para pautas socioambientais …….. 56
4.2.2 Perda de protagonismo do Executivo e imprevisibilidade institucional …….. 61
4.2.3 Tentativa de interferência política em assuntos regulatórios e seus efeitos para as organizações ……. 65

4.2.4 Reação estratégica à baixa responsividade governamental frente às pautas socioambientais …… 69
4.3 Bloco 3 – Respostas estratégicas das organizações …… 71
4.3.1 Intensificação estratégica de CSR como resposta reputacional, institucional e simbólica diante de pressões externas ……...…… 73
4.3.2 Manutenção estratégica de CSR como posicionamento de longo prazo …….. 76
4.4. Proposições Teóricas e Modelo Conceitual 79
5. CONCLUSÃO …….……..... 83
5.1 Contribuições Teóricas ……..……. 85
5.2 Contribuições Gerenciais …… 86
5.3 Limitações e Sugestões de Pesquisa Futura ……...……..… 87
REFERÊNCIAS ……. 89
APÊNDICES …….....… 97
Apêndice A – Quadro Resumo da Literatura-Chave 97
Apêndice B – Roteiro de Entrevistas Semiestruturadas 99
Apêndice C – *Template Analysis* – Árvore de Códigos Iniciais …..... 100
Apêndice D – *Template Analysis* – Árvore de Códigos Finais …..... 101
ANEXOS ……..… 102
Anexo 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ……..……... 102
Anexo 2 – Relatório da Transparência Internacional entre 2019 e 2022 103
Anexo 3 – Publicação da Open Democracy – Estratégia do Caos 104
Anexo 4 – Publicação da BBC News Brasil – Prestígio do País sob Ameaça ... 105
Anexo 5 – Relatório do CEBRI sobre Mudança do Clima ……..... 106
Anexo 6 – Reportagem do Portal UOL – Ataques à Imprensa ……..…..... 107
Anexo 7 – Reportagem do Portal Gaúcha Zero Hora (GZH) – Extinção de Secretaria do Ministério da Educação (MEC) voltada à Diversidade …….... 108
Anexo 8 – Reportagem do Portal UOL – Retrocessos em Políticas de Diversidade: *O Caso de Interferência no Banco do Brasil* ……..... 109
Anexo 9 – Reportagem da Revista Veja – Militares em Cargos Civis .....… 110
Anexo 10 – Reportagem do *The Guardian – War on the Amazon* ……. 111
Anexo 11 – Reportagem do *The New York Times – Amazon is Lawless* …..... 112
Anexo 12 – Relatório do Instituto de Estudos Socioeconômicos (INESC) …... 113
Anexo 13 – Relatório Anual de Desmatamento 2022 – MapBiomas ……..… 114
Anexo 14 – Relatório da *Human Rights Watch* ……...……...… 115

Anexo 15 – Dossiê Internacional de Denúncias dos Povos Indígenas 116
Anexo 16 – Relatório "Cumplicidade na Destruição IV" 117
Anexo 17 – Reportagem do Conselho Indigenista Missionário (CIMI) …..... 118
Anexo 18 – Reportagem da *Al Jazeera - More Mining on Indigenous* Lands .. 119
Anexo 19 – Reportagem do The Guardian – "War on the Amazon" 120
Anexo 20 – Reportagem de O Globo – Episódio "Passando a Boiada" …… 121
Anexo 21 – Reportagem da BBC News Brasil – Redução de servidores 122
Anexo 22 – Reportagem da *Reuters* – Desmonte na Área Ambiental…..…..... 123
Anexo 23 – Relatório da Anistia Internacional sobre Omissão Estatal …....… 124
Anexo 24 – Reportagem do Portal G1 – Tensão entre Executivo e Judiciário .. 125
Anexo 25 – Reportagem do Jornal Correio Braziliense – Tensão com STF ….. 126
Anexo 26 – Relatório do Observatório do Clima em parceria com o INESC 127
Anexo 27 – Artigo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) ……..... 128
Anexo 28 – Reportagem do Portal UOL – Itamaraty boicotou Bolsonaro …… 129
Anexo 29 – Reportagem do Portal UOL – Diplomatas frearam o Governo …. 130
Anexo 30 – Reportagem da CNN Brasil – Alteração da Bula da Cloroquina 131
Anexo 31 – Reportagem do Jornal Nexo – Tensão entre Anvisa e Governo …. 132
Anexo 32 – Reportagem do Portal UOL – Carta da ONU com denúncias …… 133
Anexo 33 – Carta Pública do Observatório do Clima aos Estados Unidos …..... 134
Anexo 34 – Trecho do Relatório Anual do Desmatamento de 2022 …….. 135
Anexo 35 – Reportagem da *Bloomberg – Deforestation Record* ……..…..... 136
Anexo 36 – Reportagem da *Bloomberg – Amazon Point of No Return* …..... 137
Anexo 37 – Reportagem da *Al Jazeera - Deforestation up 150%* …..……..... 138
Anexo 38 – Reportagem da BBC News Brasil – País Perde Dinheiro ……..... 139
Anexo 39 – Reportagem do *Financial Times – Amazon Deforestation* ……… 140
Anexo 40 – Reportagem do *The New York Times – Forests Fall* ……..… 141
Anexo 41 – Reportagem do *Wall Street Journal – Deforestation Accelerates* .. 142
Anexo 42 – Reportagem do *The Guardian – Amazon will Colapse* ……....… 143
Anexo 43 – Editorial do *Financial Times – Investors Pressures* ……..... 144
Anexo 44 – Reportagem da CNN Brasil – Empresários cobram governo 145
Anexo 45 – Artigo do *Institut Montaigne – Climate change ally or enemy?* 146
Anexo 46 – Editorial do *Financial Times – International pressure can save the Amazon from Bolsonaro* 147
Anexo 47 – Posicionamento do Observatório do Clima ……... 148

1. INTRODUÇÃO

As estratégias de não-mercado moldam a relação das empresas com *stakeholders* externos, cuja influência, embora indireta nas transações comerciais, pode ser determinante para sua vantagem competitiva e apropriação de valor em mercados institucionalmente voláteis ou politicamente sensíveis (DOROBANTU; KAUL; ZELNER, 2017, p. 9). Entre esses *stakeholders,* incluem-se consumidores, cuja percepção influencia a demanda; a mídia, que amplia o escrutínio público sobre práticas empresariais; comunidades locais, que impactam e são impactadas pelas operações corporativas; organizações do terceiro setor, que mobilizam demandas sociais e regulatórias; e instituições governamentais, que estabelecem e ajustam o arcabouço normativo em que as empresas operam (FREEMAN, 1984, p. 25; BARON, 1995, p. 48; DONALDSON; PRESTON, 1995, p. 68; GRAF-VLACHY *et al.*, 2020, p. 44).

Entre os principais mecanismos estratégicos de não-mercado, destacam-se a Responsabilidade Social Corporativa (CSR) e a Atividade Política Corporativa (CPA), ambas fundamentais para a interação das empresas com diferentes elementos do ambiente institucional (HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004; MELLAHI, *et al.*, 2016). CSR abrange iniciativas organizacionais destinadas à mitigação de impactos socioambientais e ao alinhamento das práticas corporativas às expectativas de *stakeholders* e normativas institucionais (BOWEN; JOHNSON, 1953; SCHERER; PALAZZO, 2010, p. 907). Em contrapartida, CPA refere-se a ações diretas no campo político, incluindo *lobbying*, financiamento de campanhas, participação em associações empresariais e *advocacy*, com o objetivo de influenciar regulamentações e políticas públicas (STIGLER, 1971). Embora distintas, CSR e CPA não são excludentes, sendo frequentemente utilizadas de forma complementar ou estratégica, em resposta contingente às dinâmicas de poder, às expectativas normativas e às configurações políticas e sociais do ambiente institucional (MELLAHI, *et al.*, 2016; WINKLER; KRZEMINSKA, 2024).

Dentre possíveis variações no ambiente institucional que impactam diretamente as atividades estratégicas das empresas, destaca-se a ascensão do populismo de extrema-direita nas últimas décadas. Este fenômeno tem provocado mudanças profundas na estrutura institucional de democracias ocidentais, desafiando a estabilidade de marcos regulatórios e a previsibilidade de regimes de governança corporativa (BEREZIN, 2019; BRYANT; FARRELL, 2024), especialmente no que se refere à capacidade do Estado de

manter coerência normativa em temas socioambientais. Sob esses governos, observa-se, com frequência, o enfraquecimento de instituições democráticas, por vezes aliado à instrumentalização do aparato estatal para consolidar influência política e redesenhar relações entre Estado, mercado e sociedade (BLAKE; MARKUS; MARTINEZ-SUAREZ, 2024). Esse fenômeno resulta não apenas na desregulamentação seletiva de setores estratégicos – como meio ambiente e relações trabalhistas – mas também no fortalecimento de mecanismos de controle sobre mídia, sociedade civil e órgãos reguladores, reconfigurando os incentivos institucionais que moldam a lógica estratégica das empresas em suas atividades de mercado e não-mercado (GURIEV; PAPAIOANNOU, 2022). Diante desse cenário, torna-se fundamental compreender como as empresas ajustam suas estratégias de CSR sob governos de extrema-direita, particularmente quando a desregulamentação ambiental e o enfraquecimento institucional aumentam o escrutínio de *stakeholders* externos e elevam o custo da inação corporativa (SALLAI *et al.*, 2024).

A literatura sugere que, sob governos populistas, as empresas tendem a reduzir investimentos em Responsabilidade Social Corporativa (CSR) e realocar recursos para Atividade Política Corporativa (CPA), buscando previsibilidade institucional e influência regulatória (HARTWELL; DEVINNEY, 2024). Entretanto, esse comportamento pode não ser homogêneo. Dado que a ascensão da extrema-direita é um fenômeno relativamente recente, a compreensão sobre como empresas ajustam suas estratégias de CSR, nesse novo contexto institucional, ainda é limitada. Enquanto estudos anteriores sugerem um padrão predominante de retração de CSR sob regimes populistas, evidências emergentes indicam que, em alguns casos, determinadas empresas intensificam seus compromissos socioambientais, desafiando essa expectativa (MACKENZIE *et al.*, 2021, p. 16–17). Dessa forma, persistem lacunas teóricas significativas sobre os mecanismos por meio dos quais as organizações reinterpretam suas responsabilidades institucionais e reconfiguram suas estratégias não-mercado em contextos de orientação política refratária à pauta socioambiental (GREENING; GRAY, 1994; GREENWOOD *et al.*, 2011). Permanece pouco explorado, por exemplo, como a desregulamentação seletiva impacta compromissos socioambientais, de que forma pressões normativas transnacionais moldam a atuação organizacional, e como se reconfiguram as relações entre empresas e governos em contextos de instabilidade política e regulatória (BLAKE; MARKUS; MARTINEZ-SUAREZ, 2024; HARTWELL; DEVINNEY, 2024; SALLAI, *et al.*, 2024). Em especial, observa-se uma lacuna crítica na investigação sobre os efeitos de agendas

refratárias à sustentabilidade na reformulação das estratégias de não-mercado adotadas por organizações expostas a padrões regulatórios internacionais. Este estudo contribui para suprir essa ausência ao analisar de que maneira empresas mobilizam mecanismos estratégicos de não-mercado — com ênfase na responsabilidade social corporativa (CSR) — em resposta às transformações políticas e institucionais ocorridas nesse contexto.

Essa lacuna reforça a necessidade de compreender não apenas as ações organizacionais, mas os sentidos estratégicos atribuídos pelos profissionais que atuam diretamente na formulação e implementação dessas respostas (AGUINIS; GLAVAS, 2012). Esta pesquisa busca, desta forma, responder à seguinte questão de pesquisa: ***Como organizações respondem estrategicamente a desafios socioambientais sob governos de extrema-direita, quando enfrentam pressão de stakeholders externos estratégicos?*** – Para isso, o presente estudo adota uma abordagem qualitativa, exploratória e indutiva, orientada à investigação de fenômenos organizacionais complexos, nos quais as relações entre as variáveis não estão previamente definidas e os significados emergem da interpretação situada dos atores (HEDRICK; BICKMAN; ROG, 1993). A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais das áreas de relações institucionais, governamentais e de responsabilidade social corporativa, todos atuantes em empresas de grande porte — e, em menor proporção, de médio porte — com atuação nacional e inserção relevante em cadeias globais de valor. Os entrevistados ocupavam posições executivas, de alta responsabilidade, e estavam diretamente envolvidos na formulação, implementação e comunicação de estratégias de CSR, durante o período de 2019 a 2022 (KVALE, 1994). A escolha por esse perfil permitiu acessar vivências e percepções altamente qualificadas, construídas a partir da experiência concreta de profissionais inseridos em empresas com forte exposição institucional, sensibilidade reputacional e interação frequente com *stakeholders* transnacionais. Para garantir maior densidade empírica e reforçar o rigor metodológico, a análise das entrevistas foi triangulada com dados secundários provenientes de relatórios, documentos institucionais e reportagens produzidas por veículos de imprensa nacionais e internacionais amplamente reconhecidos. Esses registros públicos foram utilizados como evidências documentais de eventos e representações sociais de relevância institucional, fortalecendo a consistência analítica e a confiabilidade interpretativa do estudo (KING, 1998).

O recorte temporal adotado contempla os anos de 2019 a 2022, período correspondente à administração da extrema-direita no Brasil — caracterizado por

reformas institucionais de orientação liberal-conservadora, desregulamentação de temas ambientais, crescimento das tensões com órgãos regulatórios e também com o Poder Judiciário, especialmente o Supremo Tribunal Federal (STF), além da reconfiguração dos padrões de interlocução entre o Estado e o setor privado (EVANS, 2023; FUNKE; SCHULARICK; TREBESCH, 2023). A análise dos dados foi conduzida com base na técnica de *Template Analysis*, que permite a construção de uma estrutura temática flexível, organizada por códigos empíricos, temas interpretativos e dimensões agregadas (KING, 1998). Essa técnica mostrou-se particularmente adequada para captar racionalidades estratégicas implícitas, dilemas operacionais e nuances de posicionamento diante de governos cujas agendas desestimulam a pauta socioambiental corporativa, dimensões que dificilmente seriam capturadas por abordagens quantitativas tradicionais.

Em síntese, os principais achados da pesquisa indicam que as organizações analisadas responderam à conjuntura investigada adotando dois padrões estratégicos distintos: a intensificação das práticas de responsabilidade social corporativa (CSR) ou a sua manutenção. Essas respostas foram mobilizadas diante de pressões exercidas por *stakeholders* externos e moderadas pela percepção do grau de escrutínio socioambiental ao qual cada marca estava exposta, configurando um padrão estratégico que será detalhado nas seções seguintes.

Esta pesquisa contribui para o avanço da literatura de estratégia de não-mercado ao aprofundar a compreensão sobre como empresas formulam respostas estratégicas por meio de CSR sob governos populistas de extrema-direita, desafiando o pressuposto dominante de retração sistemática desses compromissos em contextos politicamente dicotômicos para esta pauta (HARTWELL; DEVINNEY, 2024). A análise evidencia que CSR emerge como processo dinâmico de enfrentamento de instabilidades e de mitigação de riscos reputacionais, especialmente em ambientes onde pressões externas coexistem com sinais de flexibilização regulatória em setores sensíveis (DOROBANTU; KAUL; ZELNER, 2017; BLAKE; MARKUS; MARTINEZ-SUAREZ, 2024; SALLAI, *et al.*, 2024). Em segundo lugar, a pesquisa reforça a concepção de CSR como vetor de legitimação institucional em mercados sujeitos a padrões internacionais de sustentabilidade, nos quais a manutenção da credibilidade junto a *stakeholders* estratégicos se torna componente central da estratégia corporativa (AGUINIS; GLAVAS, 2012; WICKERT, 2021). Em terceiro lugar, o estudo propõe uma tipologia empírica de respostas estratégicas, estruturada em dois padrões principais: *i) intensificação; ou ii) manutenção de CSR em contextos adversos.* Ao identificar esse duplo movimento, a

pesquisa contribui para ampliar a compreensão da responsabilidade social corporativa como recurso multifuncional de gestão estratégica, sensível a dinâmicas institucionais sobrepostas e pressões normativas transnacionais (SKANDERA; MCKENNY; COMBS, 2023; BRYANT; FARRELL, 2024).

Do ponto de vista gerencial, esta dissertação oferece três contribuições centrais. Primeiramente, oferece um mapeamento empírico das respostas empresariais diante da retração do Estado. Em segundo lugar, evidencia o papel ampliado de CSR como ferramenta de articulação simbólica e proteção institucional. Por fim, os achados fornecem subsídios à formulação de políticas públicas voltadas à estabilidade normativa e à redução do risco institucional percebido pelas empresas.

Esta dissertação está estruturada da seguinte forma. Após esta seção de Introdução, apresenta-se o referencial teórico, que aborda os principais conceitos relacionados à estratégia de não-mercado, à responsabilidade socioambiental corporativa (CSR), à atuação empresarial sob governos de extrema-direita e aos efeitos da instabilidade institucional sobre a tomada de decisão organizacional. Em seguida, a seção de metodologia descreve o delineamento qualitativo adotado, os critérios de seleção dos participantes, os procedimentos de coleta e análise de dados, bem como as estratégias de rigor analítico. A seção seguinte apresenta a análise empírica, organizada a partir de dimensões agregadas derivadas das entrevistas e trianguladas com documentos públicos e observações de campo. Por fim, a conclusão discute as contribuições teóricas e práticas do estudo, suas limitações e direções para pesquisas futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Estratégias de Mercado e Não-Mercado

A formulação estratégica das empresas tem evoluído para incorporar não apenas fatores econômicos, mas também elementos institucionais e sociopolíticos que moldam seu ambiente operacional (MELLAHI, *et al.*, 2016). Enquanto as estratégias de mercado tradicionalmente se concentram em elementos como diferenciação competitiva, precificação e inovação de produtos e serviços (PORTER, 1997), as estratégias de não-mercado surgem como um eixo central do planejamento estratégico corporativo, ampliando o escopo das organizações para além da lógica puramente mercadológica (FREEMAN, 1984; BARON, 1995; DONALDSON; PRESTON, 1995).

As estratégias de não-mercado referem-se ao conjunto de ações adotadas pelas empresas para influenciar fatores externos que impactam sua operação, incluindo regulamentações, políticas públicas e expectativas institucionais (DOH; LAWTON; RAJWANI, 2012; DURAND; GRANT; MADSEN, 2017). A Teoria Institucional explica que, para garantir legitimidade e estabilidade operacional, as empresas precisam se alinhar às normas sociais e regulatórias impostas por seu ambiente institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Dessa forma, as estratégias de não-mercado tornam-se particularmente relevantes em contextos de instabilidade política, volatilidade regulatória e riscos institucionais elevados, nos quais a previsibilidade das regras do jogo pode ser comprometida (DOROBANTU; KAUL; ZELNER, 2017; HELLER, 2022).

A interdependência entre estratégias de mercado e não-mercado fortalece a capacidade das organizações de gerenciar riscos e ampliar sua legitimidade perante *stakeholders*-chave, incluindo governos, reguladores, consumidores e a sociedade civil (FREEMAN, 1984). Nesse sentido, a adoção de estratégias de não-mercado não ocorre apenas por motivação interna da empresa, mas também como resposta a pressões institucionais e expectativas normativas (BOWEN; JOHNSON, 1953; BARON, 1995; PORTER; KRAMER, 2011). A literatura demonstra que, em ambientes de alta incerteza regulatória, a combinação de estratégias de mercado e não-mercado possibilita maior resiliência organizacional e sustentabilidade competitiva no longo prazo (DURAND; GRANT; MADSEN, 2017; ZHAO *et al.*, 2017).

Além disso, o alinhamento entre estratégias mercadológicas e institucionais permite que as empresas convertam desafios externos em oportunidades estratégicas,

diferenciando-se no mercado ao fortalecer sua posição diante de mudanças no ambiente institucional (DOH; LAWTON; RAJWANI, 2012). Organizações que integram de maneira eficaz estratégias de mercado e não-mercado demonstram maior capacidade de adaptação a cenários instáveis, minimizando riscos políticos e regulatórios e aproveitando mudanças institucionais como vetores de crescimento. Dessa forma, a crescente interdependência entre fatores de mercado e não-mercado reforça a necessidade de um planejamento estratégico abrangente, capaz de antecipar riscos e alinhar as práticas empresariais às expectativas institucionais (FREEMAN, 1984).

2.2 Mecanismos Estratégicos de Não-Mercado: CSR e CPA

A Responsabilidade Social Corporativa (CSR) e a Atividade Política Corporativa (CPA) figuram entre os principais mecanismos estratégicos de não-mercado, permitindo que as empresas interajam de forma ativa com o ambiente institucional e respondam às expectativas normativas e regulatórias (MELLAHI *et al.*, 2016). Esses mecanismos possibilitam que as empresas não apenas adaptem suas operações ao ambiente regulatório vigente, mas também influenciem a formulação de políticas públicas e moldem a estrutura institucional que rege seus setores de atuação.

CSR refere-se ao conjunto de práticas adotadas pelas empresas para mitigar impactos socioambientais e alinhar suas atividades às expectativas de *stakeholders* e padrões institucionais, incorporando dimensões como sustentabilidade, ética corporativa, diversidade e desenvolvimento comunitário (SCHERER; PALAZZO, 2010, p.907; AGUINIS; GLAVAS, 2012). A literatura enfatiza que a adoção de CSR pode ser motivada tanto por razões normativas – em resposta a pressões sociais e regulatórias – quanto por interesses estratégicos, à medida que empresas percebem valor em construir legitimidade e reduzir riscos reputacionais em mercados globalizados (DONALDSON; PRESTON, 1995; PORTER; KRAMER, 2011). Além disso, evidências sugerem que iniciativas de CSR bem estruturadas podem impactar positivamente o desempenho financeiro das organizações, reduzindo custos de capital, aumentando a fidelização de clientes e atraindo investimentos sustentáveis, especialmente em ambientes institucionais sujeitos a maior escrutínio regulatório e social (WICKERT, 2021).

Em contrapartida, CPA compreende um conjunto de ações direcionadas à esfera política, incluindo *lobbying*, financiamento de campanhas, participação em associações empresariais, *advocacy* e outras formas de influência sobre o processo regulatório (HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004). Inicialmente interpretada sob a ótica da Teoria

da Captura Reguladora, CPA era vista como um mecanismo pelo qual empresas buscavam moldar normas e regulamentos em seu favor, reduzindo barreiras institucionais e garantindo previsibilidade regulatória (STIGLER, 1971). No entanto, abordagens mais recentes destacam que CPA pode assumir formas transacionais – como interações diretas com agentes políticos – ou relacionais, voltadas ao estabelecimento de alianças estratégicas com formuladores de políticas públicas (HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004).

A relação entre CSR e CPA tem sido amplamente debatida na literatura, uma vez que esses mecanismos podem operar tanto de forma complementar quanto conflitiva, dependendo do contexto regulatório e das pressões institucionais enfrentadas pelas empresas. Em alguns cenários, CSR é utilizado como um instrumento de legitimação organizacional, enquanto CPA é empregado para influenciar normas e regulamentos em benefício da organização (WINKLER; KRZEMINSKA, 2024). No entanto, há casos em que CSR e CPA assumem um caráter contraditório, especialmente quando empresas promovem discursos de sustentabilidade e responsabilidade social ao mesmo tempo em que utilizam CPA para enfraquecer regulações ambientais ou flexibilizar políticas trabalhistas (GREINER; KIM, 2021).

Essa interação entre CSR e CPA se torna particularmente relevante em contextos políticos instáveis, como aqueles marcados por governos populistas, nos quais mudanças regulatórias tendem a ser mais voláteis e polarizadas (BLAKE; MARKUS; MARTINEZ-SUAREZ, 2024). Sob esses governos, empresas podem ampliar o uso de CPA para moldar o ambiente regulatório, ao mesmo tempo em que reduzem os esforços em CSR, em um eventual alinhamento ao governo de ocasião (HARTWELL; DEVINNEY, 2024). Dessa forma, compreender a interdependência entre CSR e CPA torna-se essencial para avaliar como as empresas ajustam suas estratégias de não-mercado diante de dinâmicas políticas e institucionais em transformação (GREENING; GRAY, 1994; GREENWOOD *et al.*, 2011; DOH; LAWTON; RAJWANI, 2012).

2.2.1 CSR: Evolução Conceitual e Estratégica

A noção de que as empresas possuem obrigações sociais para além da maximização do lucro emergiu no século XX, impulsionada pelo reconhecimento crescente dos impactos sociais, econômicos e ambientais da atividade corporativa. O conceito de Responsabilidade Social Corporativa (CSR) foi inicialmente fundamentado em princípios normativos e éticos, sob a premissa de que as corporações deveriam considerar os efeitos

sociais de suas decisões e atuar de maneira responsável perante a sociedade (BOWEN; JOHNSON, 1953). Essa concepção alinhava-se à ideia de que as empresas, ao operarem em um determinado contexto institucional e social, deveriam contribuir para o bem-estar das comunidades em que estão inseridas, mitigando externalidades negativas e promovendo práticas sustentáveis.

A ascensão do pensamento econômico liberal também no século XX gerou forte oposição a essa perspectiva, consolidando a visão de que a única responsabilidade corporativa seria a maximização do valor para os acionistas (FRIEDMAN, 1970). Essa abordagem argumentava que o mercado, por meio da concorrência e da autorregulação, garantiria alocações eficientes de recursos, tornando desnecessária qualquer intervenção empresarial para além da busca pelo lucro. No entanto, o fortalecimento de movimentos sociais e ambientais, mudanças na regulação e novas expectativas dos *stakeholders,* ao longo das décadas seguintes, impulsionou a institucionalização das práticas de CSR como parte da estratégia corporativa global.

A Teoria Institucional fornece um arcabouço relevante para entender a difusão de CSR, argumentando que as empresas frequentemente conformam-se às normas institucionais para garantir legitimidade e aceitação social (DIMAGGIO; POWELL, 1983). O conceito de isomorfismo institucional demonstra que a adoção de práticas de CSR não decorre apenas de motivações estratégicas internas, mas também de pressões normativas, regulatórias e culturais que moldam o ambiente organizacional. Nesse sentido, a adesão das empresas a compromissos socioambientais pode ser influenciada tanto por imperativos éticos quanto por exigências regulatórias e pressões de *stakeholders* externos, como consumidores, investidores institucionais e órgãos multilaterais de governança corporativa.

A partir da década de 1980, CSR passou a ser reconhecida como um instrumento estratégico, em vez de um mero compromisso ético ou normativo. O avanço das cadeias produtivas globais e a intensificação da conectividade entre mercados ampliaram o impacto das relações corporativas com *stakeholders*, tornando essencial para as empresas alinhar suas operações às expectativas de clientes, investidores, governos e comunidades locais. Essa mudança consolidou CSR como um fator organizacional relevante, capaz de reduzir riscos institucionais e aprimorar a competitividade organizacional (FREEMAN, 1984; DONALDSON; PRESTON, 1995).

O fortalecimento de CSR como um ativo estratégico está intrinsecamente ligado à visão de que recursos organizacionais podem constituir uma vantagem competitiva

sustentável, desde que sejam valiosos, raros, difíceis de imitar e devidamente organizados dentro da empresa, conforme estabelecido pelo modelo VRIO. A Visão Baseada em Recursos (RBV) interpreta CSR como um diferencial competitivo quando estruturado de maneira estratégica, garantindo diferenciação no mercado e dificultando a replicação por concorrentes (BARNEY, 1996).

Além disso, a lógica das capacidades dinâmicas sugere que, para além de possuir recursos estratégicos, as empresas precisam desenvolver mecanismos internos de adaptação, ajustando suas práticas de CSR de acordo com mudanças no ambiente institucional e regulatório (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Esse fator é crucial em contextos de instabilidade política, nos quais empresas devem reavaliar continuamente suas estratégias de sustentabilidade para atender às expectativas de *stakeholders* e mitigar riscos reputacionais. Sob essa ótica, CSR deixa de ser um conceito estático e passa a ser uma resposta dinâmica das empresas às incertezas institucionais e regulatórias.

O avanço de CSR culminou na lógica de criação de valor compartilhado (CSV), que reforça a ideia de que práticas sustentáveis podem ser um mecanismo de inovação, eficiência e competitividade (PORTER; KRAMER, 2011). Diferentemente de abordagens tradicionais, que posicionavam CSR como um custo ou uma obrigação regulatória, a perspectiva de CSV argumenta que empresas podem gerar valor econômico ao mesmo tempo em que atendem demandas sociais e ambientais. Essa visão posiciona CSR como um vetor de crescimento organizacional, permitindo que empresas incorporem objetivos socioambientais à sua estrutura de negócios, fortaleçam sua reputação e ampliem sua aceitação em mercados regulados.

Nos últimos anos, a relevância estratégica de CSR tem sido intensificada por mudanças no comportamento do consumidor, exigências regulatórias mais rigorosas e a ascensão de critérios socioambientais no mercado de capitais (WICKERT, 2021). Governos, investidores e sociedade civil vêm demandando maior transparência e responsabilidade das empresas, tornando a adoção de práticas sustentáveis um imperativo competitivo. Esse contexto amplia a necessidade de compreender como diferentes organizações ajustam suas estratégias de CSR, especialmente sob governos de extrema-direita, nos quais a desregulamentação ambiental e a fragilização institucional podem representar desafios adicionais para a sustentabilidade corporativa (FUNKE; SCHULARICK; TREBESCH, 2023; EVANS, 2023; BLAKE; MARKUS; MARTINEZ-SUAREZ, 2024).

2.2.2. CPA: Evolução Conceitual e Relação Estratégica com CSR

Atividade Política Corporativa (CPA) tem sido amplamente discutida na literatura como um mecanismo estratégico essencial para que as empresas influenciem políticas públicas e regulem seu ambiente institucional, reduzindo riscos regulatórios e moldando condições favoráveis ao seu desempenho operacional (HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004). Inicialmente analisada sob a ótica da Teoria da Captura Reguladora, CPA era interpretada como um instrumento pelo qual empresas buscavam moldar regulamentações em benefício próprio, garantindo previsibilidade regulatória e proteção contra interferências governamentais que pudessem comprometer sua competitividade (STIGLER, 1971). Entretanto, a literatura evoluiu para compreender CPA como um fenômeno mais complexo, que inclui estratégias transacionais – como *lobbying*, financiamento de campanhas, *advocacy* e participação em grupos de interesse – e estratégias relacionais, voltadas à construção de alianças duradouras com formuladores de políticas e órgãos reguladores para garantir influência contínua sobre processos decisórios (HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004). Assim, CPA não apenas minimiza incertezas institucionais, mas também permite que as empresas desempenhem um papel ativo na definição do ambiente regulatório em que operam.

A relação entre CPA e CSR tem sido alvo de investigações acadêmicas, uma vez que ambas são mecanismos estratégicos de não-mercado que influenciam diretamente a posição competitiva das empresas. Em diversos contextos, CPA e CSR operam de forma complementar, permitindo que as organizações construam reputação e legitimidade enquanto influenciam o ambiente institucional para garantir vantagens regulatórias (SUN *et al.*, 2021). Essa dinâmica é evidente em empresas que, ao mesmo tempo em que adotam práticas sustentáveis para atender a pressões sociais e de investidores institucionais, utilizam CPA para influenciar legislações ambientais e tributárias favoráveis ao setor privado. No entanto, essa relação nem sempre ocorre de forma harmoniosa. Há casos em que CSR e CPA operam de maneira contraditória, sobretudo quando empresas promovem discursos de responsabilidade social e sustentabilidade enquanto, paralelamente, utilizam CPA para flexibilizar regulamentações ambientais ou reduzir exigências trabalhistas. Esse fenômeno ocorre quando organizações instrumentalizam iniciativas de CSR para aprimorar sua imagem perante a *stakeholders*, enquanto, simultaneamente, empregam CPA para minar políticas socioambientais que poderiam elevar seus custos operacionais (GREINER; KIM, 2021).

O uso de CPA como estratégia pode se tornar mais intenso em governos populistas de extrema-direita, onde a regulação tende a ser volátil e polarizada. Sob essas administrações, empresas frequentemente ampliam seus esforços em CPA para influenciar políticas públicas e moldar regulamentações locais de forma favorável aos seus interesses (HARTWELL; DEVINNEY, 2024).

Embora a Atividade Política Corporativa (CPA) seja um componente central das estratégias de não-mercado, este estudo concentra sua análise na forma como as organizações ajustam suas estratégias de Responsabilidade Social Corporativa (CSR) em contextos políticos caracterizados por governos de extrema-direita e sob pressão de *stakeholders* externos estratégicos. Dessa forma, CPA será abordada de maneira tangencial, servindo como um elemento contextualizador do ambiente institucional que influencia a formulação das decisões estratégicas em CSR, mas sem constituir o foco principal da investigação. Ao examinar essa interação, este estudo contribui para um debate mais amplo sobre os desafios estratégicos que as empresas enfrentam para manter sua legitimidade e minimizar riscos institucionais em cenários de crescente volatilidade regulatória.

Nos últimos anos, as escolhas entre CPA e CSR tornaram-se especialmente complexas diante do avanço de governos com viés ideológico fortemente marcado, como é o caso de administrações de extrema-direita. Nesses contextos, mudanças na orientação do Estado em relação às pautas socioambientais, aliadas à instabilidade normativa e ao enfraquecimento institucional, colocam em xeque a previsibilidade regulatória e o espaço legítimo de atuação das empresas. É nesse cenário que se insere a discussão sobre os efeitos do populismo e da extrema-direita na estratégia corporativa — especialmente no que se refere ao uso estratégico de CSR em ambientes politicamente adversos.

2.3 Populismo e Extrema-Direita: Delimitações Conceituais e Implicações

Populismo é amplamente compreendido como uma lógica política que contrapõe o “povo puro” a uma “elite corrupta”, promovendo a ideia de que a vontade popular deve prevalecer sobre as instituições representativas e técnicas que regulam o exercício do poder (GURIEV; PAPAIOANNOU, 2022). Trata-se de um estilo de articulação discursiva que pode ser apropriado por diferentes espectros ideológicos — tanto à esquerda quanto à direita. Sua manifestação institucional tende a gerar instabilidade decisória, desintermediação dos canais tradicionais de deliberação e tensionamento com órgãos de

controle e mediação institucional, elementos que contribuem para a imprevisibilidade normativa percebida por empresas (BEREZIN, 2019; RODRIK, 2021).

A extrema-direita, por sua vez, constitui uma ideologia normativa estruturada, marcada por nacionalismo excludente, moralismo tradicionalista e rejeição ativa a valores considerados progressistas — como diversidade, igualdade de gênero, direitos das minorias e proteção ambiental. Diferentemente do populismo, que funciona como um modo de mobilização política, a extrema-direita opera com base em uma doutrina de autoridade e hierarquia, frequentemente acompanhada por desconfiança em relação à cooperação multilateral e à mediação institucional. Quando convertida em agenda de governo, essa ideologia tende a enfraquecer marcos normativos e ampliar tensões com organismos técnicos e reguladores, ampliando o grau de incerteza para organizações sujeitas a compromissos socioambientais (BLEE; CREASAP, 2010; BRYANT; FARRELL, 2024).

A literatura é coerente ao caracterizar sistematicamente o governo brasileiro entre 2019 e 2022 como tipicamente populista de extrema-direita. Pesquisas recentes apontam que esse tipo de administração combina um discurso antissistêmico, centrado na oposição a elites políticas, científicas e midiáticas, com uma agenda normativamente excludente, nacionalista e refratária a compromissos internacionais em temas sensíveis à reputação institucional do país. Casos semelhantes também são observados em países como Hungria, Polônia e Estados Unidos sob a presidência de Donald Trump, consolidando um padrão de atuação política que conjuga populismo como estratégia e extrema-direita como orientação ideológica (BLAKE; MARKUS; MARTINEZ-SUAREZ, 2024). Entre os elementos recorrentes nesse tipo de governo estão: *i) o uso de linguagem binária e moralizante; ii) a simplificação deliberada de debates complexos; iii) o ataque à imprensa e à ciência; iv) a politização de instituições técnicas; e v) a negação ativa de temas como racismo estrutural, desigualdade de gênero ou mudanças climáticas.* Essas estratégias não apenas tensionam os pilares democráticos, como também aumentam a instabilidade percebida no ambiente normativo e institucional, afetando diretamente empresas que operam com alta exposição pública ou que dependem de previsibilidade para sustentar compromissos socioambientais com múltiplos *stakeholders* (FUNKE; SCHULARICK; TREBESCH, 2023; SALLAI *et al.*, 2024). A prática política contemporânea evidencia uma sobreposição recorrente entre esses conceitos. Governos de extrema-direita, desde suas campanhas eleitorais, costumam adotar estratégias populistas como forma de mobilização simbólica e construção de antagonismos políticos.

A retórica populista — centrada na dualidade entre o povo e as elites, na desqualificação de adversários e na inversão do debate técnico — é instrumentalizada para legitimar projetos de poder baseados em uma ordem normativa conservadora e excludente.

O uso do termo "governos populistas de extrema-direita", adotado ao longo desta pesquisa, reflete essa convergência teórica — na qual o populismo opera como veículo discursivo para a consolidação de uma agenda de governo ancorada na ideologia da extrema-direita (BEREZIN, 2019; BRYANT; FARRELL, 2024). Essa distinção conceitual permite que empresas — e pesquisadores — reconheçam a coexistência desses vetores nos contextos analisados, compreendendo como diferentes combinações entre discurso populista e orientação ideológica moldam o ambiente institucional e condicionam a necessidade de vigilância estratégica no campo de CSR. O **Quadro 1**, a seguir, sintetiza essas categorias com base na literatura, destacando suas características principais e implicações potenciais para o ambiente empresarial.

Populismo	Extrema-direita	Implicações para as empresas
Lógica política centrada na oposição entre o "povo" e as "elites", com discurso direto, polarizador e antissistêmico.	Ideologia estruturada baseada em nacionalismo excludente, conservadorismo moral e rejeição a pautas progressistas.	Ambientes institucionais mais instáveis, que demandam atenção contínua a riscos normativos e reputacionais.
Retórica mobilizadora desde o período eleitoral, com simplificação de temas complexos e construção de inimigos simbólicos.	Ênfase em valores tradicionais e deslegitimação de instituições técnicas, multilaterais ou críticas ao governo.	Maior pressão sobre compromissos públicos e maior exposição a questionamentos simbólicos em temas sensíveis.
Pode ser adotado por diferentes espectros ideológicos (esquerda ou direita).	Vinculado exclusivamente à direita radical e à defesa de hierarquias sociais e culturais.	Ambiguidade normativa que desafia o alinhamento simultâneo com expectativas domésticas e internacionais.
Questiona a legitimidade de instituições representativas, judiciais e técnicas.	Instrumentaliza o Estado para reorientar prioridades políticas e normativas em favor de certos grupos.	Necessidade de avaliação contínua dos riscos de posicionamento institucional e impactos sobre imagem corporativa.

Quadro 1 – Delimitações Conceituais sobre Populismo e Extrema-Direita e Implicações para as Empresas
Fonte: Elaborado pelo autor

2.4 Democracia e seus Limites frente à Ascensão da Extrema-Direita

A democracia, como forma de organização política fundada na limitação do poder e na participação popular, é resultado de um longo processo histórico de consolidação institucional. De experiências clássicas na Grécia e em Roma à estruturação moderna em torno de parlamentos, constituições e *accountability*, o regime democrático foi sendo reconstruído como reação a excessos autoritários e desigualdades de representação, em diferentes contextos nacionais e momentos históricos. Para além da realização periódica de eleições, a democracia exige o funcionamento efetivo das instituições, o pluralismo político, a autonomia do aparato estatal e a possibilidade real de alternância no poder (DAHL, 1971; BOBBIO, 1984; SARTORI, 1994; LOCKE, 1998). A solidez das

instituições, além de sustentarem a governança democrática, constituem elementos centrais para a estabilidade econômica e para o desempenho organizacional em sociedades de mercado, como aponta a literatura institucional clássica (NORTH, 1990).

A literatura contemporânea tem identificado que a ascensão de governos de extrema-direita vem sendo acompanhada por processos de deterioração institucional, marcados não por rupturas abruptas, mas por fragilizações graduais operadas a partir do interior do regime. Esses governos chegam ao poder por vias democráticas, mas promovem, progressivamente, alterações formais e simbólicas que comprometem o funcionamento das instituições (BLEE; CREASAP, 2010). Trata-se de um processo de erosão institucional incremental, no qual estruturas como o sistema de justiça, os órgãos técnicos e a imprensa são sistematicamente tensionados, enfraquecidos ou instrumentalizados (LEVITSKY; ZIBLATT, 2018). Nesse modelo de autocratização eleitoral, a democracia é mantida formalmente, mas suas garantias substantivas são esvaziadas por meio de reformas legais, nomeações políticas e desqualificação retórica dos mecanismos de controle. A aparência democrática é preservada, mas os espaços de deliberação plural se estreitam, o debate público é polarizado, e as regras do jogo passam a favorecer a permanência no poder (MOUNK, 2018; LINDBERG, *et al.*, 2021). Esse processo altera significativamente o ambiente institucional em que operam as empresas. A previsibilidade normativa pode ser substituída por decisões mais voláteis, a neutralidade regulatória pode ser comprometida e os canais de interlocução entre o setor privado e o Estado tornam-se instáveis. A insegurança jurídica, somada à politização dos órgãos técnicos, impõe riscos operacionais e reputacionais às organizações, sobretudo àquelas sujeitas a compromissos internacionais ou vinculadas a matrizes estrangeiras com padrões rígidos de governança (FUNKE; SCHULARICK; TREBESCH, 2023; SALLAI *et al.*, 2024).

Nesse cenário, as estratégias corporativas voltadas à Responsabilidade Social Corporativa (CSR) — passam a desempenhar um novo papel, deixando de ser apenas respostas a pressões normativas ou demandas sociais e passa a operar como instrumento de dissociação simbólica, proteção reputacional e reposicionamento institucional (SCHERER; PALAZZO, 2010, p.907). Em contextos de erosão democrática, manter compromissos públicos com normas internacionais de conduta, diversidade e integridade ambiental se torna uma estratégia de blindagem institucional frente ao enfraquecimento da institucionalidade doméstica (DOROBANTU; KAUL; ZELNER, 2017). Além disso, empresas modulam seus discursos conforme as audiências, reforçando práticas sustentáveis em relatórios voltados ao público externo, enquanto mantêm postura discreta

no debate interno, buscando equilibrar exposição e coerência estratégica (MACKENZIE *et al.*, 2021, p. 16–17; KIM; KWAK; PARK, 2024).

2.5 Contexto Político-Ideológico e Desafios para as Organizações

A partir da compreensão dos impactos institucionais da erosão democrática promovida por governos de extrema-direita, torna-se necessário aprofundar os desdobramentos dessa conjuntura sobre a atuação estratégica das organizações. O presente bloco examina, portanto, como o contexto político-ideológico contemporâneo molda os riscos, dilemas e oportunidades enfrentados pelas empresas — especialmente aquelas expostas a padrões internacionais e pressões reputacionais globais.

2.5.1 Conservadorismo, Populismo e a Radicalização da Direita

O populismo de extrema-direita diferencia-se do conservadorismo tradicional por sua radicalização ideológica e pela adoção de táticas de confronto político, amplificação da desinformação e, em alguns contextos, normalização da violência como estratégia de mobilização social (BLEE; CREASAP, 2010; BEREZIN, 2019; BRYANT; FARRELL, 2024). Enquanto o conservadorismo clássico prioriza a estabilidade institucional e a manutenção de valores tradicionais, a extrema-direita contemporânea rejeita a moderação e explora polarizações ideológicas como mecanismo de fortalecimento político (RODRIK, 2021). Essa reconfiguração do espectro político tem impactos diretos sobre a governança pública e privada, criando desafios para o ambiente institucional e empresarial.

A literatura tem avançado no sentido de consolidar o conceito de “populismo radical de direita”, caracterizado por nativismo, autoritarismo e rejeição a políticas progressistas (BRYANT; FARRELL, 2024). Esse modelo político estrutura-se na construção de antagonismos sociais, nos quais determinados grupos – como imigrantes, ambientalistas, acadêmicos, jornalistas e organizações da sociedade civil – são identificados como opositores e responsabilizados por crises institucionais e econômicas (FUNKE; SCHULARICK; TREBESCH, 2023. A construção desse discurso justifica medidas repressivas e fortalece o uso de mecanismos estatais para restringir direitos civis, afetando diretamente a relação entre empresas e políticas públicas (BLAKE; MARKUS; MARTINEZ-SUAREZ, 2024).

A violência política e institucional, muitas vezes legitimada por discursos polarizados, não é um subproduto acidental desse fenômeno, mas sim um componente estrutural da

radicalização da direita (BLEE; CREASAP, 2010; BRYANT; FARRELL, 2024). Estudos indicam que, em regimes democráticos, movimentos alinhados a essa ideologia frequentemente recorrem a táticas de coerção simbólica para silenciar adversários e enfraquecer a imprensa livre (BEREZIN, 2019). Além disso, o uso da violência como ferramenta política pode gerar instabilidade institucional e ampliar a incerteza regulatória para empresas que operam em ambientes politicamente polarizados (BRYANT; FARRELL, 2024).

O crescimento das redes sociais e o avanço da desinformação digital têm sido fundamentais para a radicalização ideológica e a disseminação de *fake news* como estratégia de controle do discurso público. O uso sistemático da desinformação parece tentar deslegitimar a ciência, fomentar o negacionismo climático, minar a credibilidade de instituições multilaterais e distorcer, em alguma medida, a percepção sobre políticas ambientais e sociais (BLAKE; MARKUS; MARTINEZ-SUAREZ, 2024). A proliferação de informações falsas, amplificada por algoritmos que priorizam conteúdos polarizadores, reforça bolhas ideológicas e dificulta a construção de consensos democráticos (GURIEV; PAPAIOANNOU, 2022). Esse ambiente informacional instável afeta diretamente as empresas, que podem ser alvos de campanhas de desinformação, sofrer impactos em sua reputação e enfrentar dificuldades na implementação de políticas socioambientais.

A radicalização política também tem alterado a relação entre setores público e privado. Enquanto governos populistas de extrema-direita promovem desregulamentação em determinadas áreas, simultaneamente ampliam sua influência sobre setores estratégicos por meio de intervenções estatais seletivas (SALLAI *et al.*, 2024). Esse ambiente gera desafios para empresas que precisam navegar entre pressões regulatórias domésticas e padrões globais de governança corporativa. Um alinhamento excessivo a governos com estas características pode resultar em riscos reputacionais e comerciais, enquanto um posicionamento contrário a essas políticas pode levar a retaliações institucionais e perda de acesso a mercados domésticos estratégicos (ADARKWAH *et al.*, 2024).

Dessa forma, há evidências de que a ascensão da extrema-direita constitui um fenômeno de ampla repercussão, exercendo influência não apenas sobre as dinâmicas políticas e sociais, mas também sobre os arcabouços de governança corporativa e os direcionamentos estratégicos das organizações.

2.5.2 Ascensão da Extrema-Direita: Globalização, Desigualdades e Geopolítica

A ascensão de governos de extrema-direita no cenário político global tem influenciado diretamente as dinâmicas institucionais, regulatórias e econômicas, reconfigurando a relação entre Estado, mercado e sociedade (BEREZIN, 2019; RODRIK, 2021). Esse fenômeno decorre de transformações estruturais relacionadas à globalização, à ampliação das desigualdades e ao avanço tecnológico, que vêm modificando a disseminação e a legitimação de discursos políticos (FUNKE; SCHULARICK; TREBESCH, 2023). A interseção desses elementos tem contribuído para um cenário de crescente descontentamento com as elites políticas e econômicas tradicionais, ampliando a descrença nas instituições democráticas e incentivando narrativas populistas que exploram polarizações ideológicas como forma de mobilização eleitoral (GURIEV; PAPAIOANNOU, 2022).

No contexto econômico, a globalização e a liberalização dos mercados resultaram em um crescimento expressivo do comércio internacional e da interdependência produtiva, promovendo ganhos de eficiência e acesso a novos mercados. No entanto, esses avanços também intensificaram desigualdades regionais e setoriais, especialmente em economias avançadas que enfrentaram processos acelerados de desindustrialização e relocalização da produção para países de menor custo de mão de obra (RODRIK, 2021). O aumento do desemprego estrutural, a precarização das relações trabalhistas e a perda do poder de negociação sindical contribuíram para um crescente sentimento de insegurança econômica, fomentando reações políticas que favoreceram agendas protecionistas e nacionalistas (ALMEIDA; CHASE-DUNN, 2018). Em resposta a essas pressões, partidos de extrema-direita passaram a adotar discursos contrários à globalização, defendendo políticas autárquicas e o fortalecimento do intervencionismo estatal em setores estratégicos, além de promoverem flexibilizações regulatórias e questionarem padrões internacionais de governança corporativa e ambiental (BRYANT; FARRELL, 2024).

Além dos fatores econômicos, a instabilidade geopolítica tem desempenhado um papel central na ascensão desses governos (CALDARA; IACOVIELLO, 2022). Crises migratórias, conflitos internacionais e disputas comerciais têm intensificado a percepção de insegurança social, resultando em políticas mais restritivas à imigração e na adoção de medidas protecionistas (ALESINA; TABELLINI, 2024). Essas políticas impactam diretamente a mobilidade global da força de trabalho qualificada e a competitividade de empresas que dependem de talentos internacionais, além de afetarem fluxos comerciais e cadeias de suprimentos globalmente integradas. A retórica de fortalecimento do Estado

nacional, frequentemente adotada por governos de extrema-direita, tem sido acompanhada por políticas que desafiam compromissos multilaterais e questionam o papel de instituições internacionais na regulação econômica e ambiental, aumentando a volatilidade institucional e criando desafios para empresas que necessitam de previsibilidade regulatória para a formulação de suas estratégias de longo prazo (HELLER, 2022; SALLAI *et al.*, 2024).

Outro fator relevante para a ascensão da extrema-direita tem sido o papel das redes sociais e a disseminação da desinformação digital como ferramenta política. A fragmentação dos meios de comunicação tradicionais e a proliferação de plataformas digitais permitiram que discursos políticos fossem amplificados e direcionados a nichos específicos de eleitores, utilizando algoritmos que reforçam polarizações e fortalecem a criação de bolhas informacionais (FUNKE; SCHULARICK; TREBESCH, 2023; BRYANT; FARRELL, 2024). Esse fenômeno impacta não apenas o debate público e a formulação de políticas, mas também a forma como as empresas são percebidas pela sociedade e pelos mercados. Governos populistas de extrema-direita frequentemente utilizam campanhas de desinformação para contestar políticas ambientais e trabalhistas, enfraquecer órgãos reguladores e justificar medidas protecionistas, criando um ambiente normativo mais volátil e imprevisível para o setor privado (BLAKE; MARKUS; MARTINEZ-SUAREZ, 2024). Como resultado, empresas enfrentam desafios adicionais para mitigar riscos políticos e institucionais, necessitando reforçar suas estratégias de comunicação, engajamento com *stakeholders* e conformidade com padrões socioambientais, independentemente das mudanças nas regulações domésticas (ZHAO *et al.*, 2017; MACKENZIE *et al.*, 2021, p. 16–17).

Por isso, a ascensão da extrema-direita deve ser compreendida como parte de um fenômeno mais amplo, um fenômeno multifatorial que resulta da interseção entre transformações econômicas, desigualdades sociais e inovações tecnológicas que alteraram as dinâmicas institucionais e a relação entre Estado, mercado e sociedade (RODRIK, 2021; GURIEV; PAPAIOANNOU, 2022; EVANS, 2023). A consolidação desse fenômeno não apenas impacta a governança global e os marcos regulatórios, mas também impõe desafios estratégicos significativos para as empresas, que precisam reavaliar suas estratégias de não-mercado e desenvolver abordagens adaptativas para operar em um ambiente político caracterizado por maior volatilidade regulatória, discurso antiglobalização e intensificação de tensões sociais e institucionais (LUBINSKI; WADHWANI, 2020; SALLAI *et al.*, 2024).

2.5.3. Estratégias Corporativas sob Governos de Extrema-Direita

Diante desse ambiente geopolítico e regulatório em transformação, empresas precisam desenvolver estratégias adaptativas para mitigar riscos, preservar legitimidade e manter competitividade. A seção a seguir examina como organizações têm reposicionado suas práticas — especialmente no campo de CSR — para responder aos desafios impostos por governos de extrema-direita.

A ascensão de governos populistas de extrema-direita tem alterado a dinâmica entre Estado e setor privado, influenciando profundamente o ambiente regulatório e as estratégias empresariais (BLAKE; MARKUS; MARTINEZ-SUAREZ, 2024). Esses governos frequentemente adotam discursos voltados à redução da burocracia, à desregulamentação econômica e ao fortalecimento da competitividade doméstica, sendo, em alguns casos, caracterizados por políticas de incentivo ao setor privado (HARTWELL; DEVINNEY, 2024). No entanto, a forma como essas políticas são implementadas pode gerar assimetrias regulatórias, beneficiando determinados setores enquanto impõe desafios significativos a outros (BLAKE; MARKUS; MARTINEZ-SUAREZ, 2024; SALLAI *et al.*, 2024).

Setores historicamente alinhados a governos de extrema-direita, como agronegócio, mineração e combustíveis, frequentemente se beneficiam da flexibilização regulatória, da redução da fiscalização ambiental e de incentivos governamentais voltados ao crescimento econômico sem contrapartidas socioambientais (FUNKE; SCHULARICK; TREBESCH, 2023). Em contrapartida, setores orientados para inovação sustentável, energias renováveis e transição ecológica frequentemente enfrentam cortes de incentivos, maior incerteza regulatória e dificuldades na captação de investimentos sustentáveis (MALM *et al.*, 2021). Além disso, a priorização de cadeias produtivas domésticas pode resultar em políticas protecionistas, impondo barreiras ao comércio internacional e afetando cadeias de suprimentos globalmente integradas (GURIEV; PAPAIOANNOU, 2022).

A instabilidade política e a incerteza regulatória sob governos populistas podem comprometer a previsibilidade normativa para investimentos de longo prazo. Empresas que dependem de estabilidade regulatória para operar em mercados financeiros podem enfrentar volatilidade cambial, insegurança contratual e custos elevados de capital devido à percepção de risco aumentada entre investidores institucionais (RODRIK, 2021). Diante desse cenário, organizações que operam globalmente são levadas a adotarem estratégias

de dupla conformidade, atendendo a legislações mais flexíveis em seus mercados domésticos, enquanto garantem conformidade com padrões socioambientais rigorosos para manter acesso a mercados internacionais (KIM; KWAK; PARK, 2024).

Além dos impactos setoriais e regulatórios, a ascensão de governos populistas de extrema-direita também influencia as políticas empresariais de diversidade e inclusão (POST *et al.*, 2021). Esses governos frequentemente adotam discursos contrários a políticas de equidade de gênero, inclusão LGBTQIA+, proteção de minorias raciais e acessibilidade para pessoas com deficiência (EVANS, 2023). Isso pode desencorajar políticas corporativas voltadas à diversidade, impactando a cultura organizacional e gerando dilemas estratégicos para empresas que operam em mercados globalizados e altamente regulados em relação a padrões socioambientais (HARTWELL; DEVINNEY, 2024).

A flexibilização de regulações trabalhistas e o enfraquecimento de políticas públicas voltadas à inclusão podem reduzir incentivos para que empresas adotem práticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI). No entanto, empresas que ignoram esses temas podem enfrentar riscos reputacionais, resistência de investidores institucionais e boicotes por parte de consumidores que priorizam marcas alinhadas a valores progressistas (SALLAI *et al.*, 2024). Dessa forma, organizações que operam sob governos de extrema-direita são desafiadas com esse *trade-off* estratégico e precisam responder cirurgicamente equilibrando todos os riscos (GREENWOOD et al., 2011).

Para além disso, a crescente polarização social e a normalização de discursos intolerantes podem influenciar a dinâmica interna das empresas, criando desafios adicionais para a gestão de equipes e para o ambiente de trabalho. A hostilidade crescente em espaços públicos e digitais pode refletir-se no ambiente corporativo, exigindo das empresas um maior investimento em treinamentos voltados para diversidade, resolução de conflitos e conscientização sobre vieses inconscientes (BLAKE; MARKUS; MARTINEZ-SUAREZ, 2024). Além disso, departamentos de Recursos Humanos podem ser obrigados a reforçar políticas de combate à discriminação e a desenvolver programas de segurança psicológica para proteger colaboradores expostos a discursos hostis dentro e fora do ambiente de trabalho.

Por fim, a crescente influência de políticas nacionalistas e protecionistas pode impactar estratégias de recrutamento e retenção de talentos, especialmente para empresas que dependem mais fortemente da mobilidade global de profissionais altamente qualificados. Restrições à imigração e mudanças nas políticas de concessão de vistos

podem dificultar a atração de talentos internacionais, reduzindo a diversidade de pensamento e inovação dentro das organizações (ALESINA; TABELLINI, 2024). Como resposta, empresas que valorizam diversidade podem ser forçadas a adotar estratégias alternativas de retenção, como a criação de *hubs* internacionais em países com ambientes regulatórios mais favoráveis à mobilidade global de profissionais (SALLAI *et al.*, 2024).

Diante desse cenário, empresas que operam em contextos políticos e regulatórios voláteis precisam reavaliar suas estratégias de não-mercado, aprimorando seu monitoramento de riscos e reforçando políticas internas que sustentem legitimidade e competitividade. Além da conformidade com legislações locais, as organizações devem buscar coerência estratégica em sua governança corporativa, independentemente das pressões políticas e institucionais a que estejam submetidas (BLAKE; MARKUS; MARTINEZ-SUAREZ, 2024).

2.5.4. Regressão de Direitos e Polarização Social sob a Extrema-Direita

Governos populistas de extrema-direita frequentemente promovem reformas institucionais que impactam a estrutura social, influenciando políticas de diversidade, inclusão e proteção de direitos civis (POST *et al.*, 2021; BRYANT; FARRELL, 2024). O discurso político nesses contextos enfatiza valores nacionalistas e protecionistas, resultando no desmonte de políticas públicas voltadas à equidade e ao combate à discriminação (BEREZIN, 2019).

No mercado de trabalho, mudanças nas políticas migratórias e trabalhistas podem restringir a mobilidade da força de trabalho qualificada e afetar a competitividade de setores que dependem de talentos internacionais (KIM; KWAK; PARK, 2024). Além disso, a estigmatização de pautas relacionadas a gênero e equidade resulta na redução de incentivos a políticas de inclusão corporativa, comprometendo a representatividade de grupos minoritários no ambiente organizacional (SALLAI *et al.*, 2024).

A ampliação da violência política e da radicalização social também representa um fator de risco para o ambiente corporativo. O incentivo ao armamento da população e a militarização de discursos políticos criam desafios adicionais para empresas que precisam garantir segurança institucional e manter um ambiente organizacional estável e produtivo (FUNKE; SCHULARICK; TREBESCH, 2023). Estudos sugerem que a normalização da violência e da intolerância política pode gerar aumento de incidentes de hostilidade no ambiente de trabalho, exigindo das empresas políticas internas mais robustas para mitigar

conflitos e promover uma cultura organizacional inclusiva (BLAKE; MARKUS; MARTINEZ-SUAREZ, 2024).

2.5.5 Negacionismo Climático e Retrocesso Ambiental sob a Extrema-Direita

A governança ambiental tem sido significativamente impactada por governos de extrema-direita, especialmente no que diz respeito à flexibilização de regulamentações ambientais, ao incentivo à exploração intensiva de recursos naturais e à resistência a acordos climáticos internacionais (FUNKE; SCHULARICK; TREBESCH, 2023; SALLAI *et al.*, 2024). A postura desses governos frequentemente envolve a revisão de políticas ambientais e a redução da fiscalização sobre atividades de alto impacto ecológico, favorecendo setores ligados à extração de combustíveis fósseis, agronegócio extensivo e mineração (BRYANT; FARRELL, 2024). Como resultado, há um aumento no desmatamento, na degradação da biodiversidade e na emissão de poluentes, gerando implicações tanto ambientais quanto econômicas para empresas.

A resistência a políticas ambientais também pode dificultar a adoção de tecnologias sustentáveis e comprometer cadeias produtivas que dependem de certificações ambientais para operar em mercados internacionais. Empresas que atuam globalmente enfrentam um paradoxo regulatório, no qual, por um lado, são incentivadas a adotar padrões ambientais mais flexíveis em seus mercados domésticos para reduzir custos e manter competitividade, enquanto, por outro, necessitam garantir conformidade com padrões socioambientais internacionais para preservar acesso a mercados globalizados e manter credibilidade junto a investidores institucionais (KIM; KWAK; PARK, 2024). Esse desalinhamento regulatório pode levar a dificuldades operacionais e riscos comerciais para empresas expostas a múltiplas jurisdições.

O conceito de *"fossil fascism"* (BRYANT; FARRELL, 2024, p. 284) ilustra a relação entre governos autoritários e indústrias de combustíveis fósseis, descrevendo como políticas energéticas são instrumentalizadas para garantir suporte político e consolidar determinados setores econômicos. A manutenção de subsídios a fontes de energia intensivas em carbono compromete metas globais de transição para uma economia de baixo carbono e amplia os desafios para empresas que dependem de incentivos para inovação sustentável. O alinhamento entre governos de extrema-direita e setores poluentes também pode reforçar um ciclo de dependência econômica, no qual a continuidade de políticas energéticas não sustentáveis retarda a adoção de soluções

tecnológicas voltadas à eficiência energética e à mitigação dos impactos ambientais (BLAKE; MARKUS; MARTINEZ-SUAREZ, 2024).

Além disso, a marginalização de políticas ambientais em governos de extrema-direita frequentemente resulta na promoção de discursos negacionistas sobre mudanças climáticas, deslegitimando consensos científicos e dificultando a formulação de políticas públicas voltadas à mitigação dos impactos ambientais (FUNKE; SCHULARICK; TREBESCH, 2023). Esse fenômeno tem implicações diretas para empresas que dependem de regulações estáveis e previsíveis para estruturar suas estratégias de longo prazo. A crescente oposição a compromissos climáticos internacionais e a retirada de incentivos para a economia verde podem reduzir investimentos em infraestrutura sustentável e dificultar a integração de práticas ambientalmente responsáveis na cadeia produtiva global (SALLAI *et al.*, 2024).

Diante desse cenário, empresas que não se antecipam a tendências globais de governança ambiental e não adotam práticas socioambientais consistentes, podem enfrentar desafios crescentes em múltiplas esferas num contexto populista de extrema-direita.

2.6 Conclusões Finais sobre a Revisão de Literatura

A revisão da literatura percorreu diferentes campos teóricos e contextuais para construir uma base sólida à compreensão da relação entre estratégia corporativa e instabilidade institucional. Iniciou-se pela delimitação entre estratégias de mercado e não-mercado, evidenciando sua interdependência no enfrentamento de pressões externas à organização. Em seguida, discutiram-se dois mecanismos estratégicos centrais: a Responsabilidade Social Corporativa (CSR) e a Atividade Política Corporativa (CPA), explorados em sua evolução conceitual, histórica e relacional. Reforçou-se o foco deste estudo em CSR, por sua centralidade frente a governos de extrema-direita, que frequentemente desestimulam agendas socioambientais, promovem flexibilização regulatória e desafiam normas institucionais.

Na sequência, a revisão passou a incorporar aportes da teoria política para sustentar a delimitação conceitual entre populismo e extrema-direita, estabelecendo as bases ideológicas e institucionais que estruturam esse tipo de governo. Incluiu-se também uma discussão específica sobre o papel da democracia como regime baseado em *accountability*, pluralismo e estabilidade normativa — pilares que tendem a ser fragilizados sob governos populistas de orientação autoritária. A literatura recente indica

que essa erosão democrática não se dá por ruptura, mas por desgaste institucional interno, o que eleva o risco percebido pelas organizações e afeta diretamente sua atuação estratégica.

A partir desse referencial, o capítulo avançou para os impactos concretos desses governos sobre a governança pública e sobre a capacidade das empresas de sustentar compromissos normativos em ambientes politicamente adversos. Foram analisados os dilemas estratégicos enfrentados pelas organizações diante da tensão entre agendas domésticas flexibilizadas e exigências internacionais crescentes por legitimidade, compliance e coerência institucional. As seções finais detalharam os principais vetores de instabilidade enfrentados por empresas em contextos de extrema-direita: retrocesso normativo, polarização social, negacionismo climático e regressão de direitos civis.

Ao reunir essas perspectivas, a revisão ofereceu uma leitura abrangente sobre como fatores institucionais, históricos e políticos moldam o campo de atuação das empresas em ambientes de volatilidade regulatória. A sistematização dos principais artigos que fundamentam esta pesquisa, evidenciando o diálogo entre campos distintos do conhecimento que contribuem para o entendimento da atuação estratégica das empresas diante de riscos reputacionais, instabilidade institucional e pressões sociopolíticas crescentes podem ser visualizados no Apêndice A.

3. METODOLOGIA E DESENHO DE PESQUISA

Para responder à questão de pesquisa: ***Como organizações respondem estrategicamente a desafios socioambientais sob governos de extrema-direita, quando enfrentam pressão de stakeholders externos estratégicos?*** – foi adotado o método qualitativo, de caráter exploratório e com uma abordagem indutiva, permitindo que os achados emerjam a partir da análise dos dados coletados no campo (HEDRICK; BICKMAN; ROG, 1993), havendo também um diálogo com a literatura. A escolha pelo método qualitativo justifica-se pela necessidade de capturar a complexidade dos fenômenos institucionais e organizacionais que moldam as estratégias de não-mercado em contextos políticos voláteis. Diferente de estudos quantitativos que analisam padrões gerais a partir de dados agregados, o método qualitativo permite compreender as motivações, percepções e adaptações estratégicas das empresas em contexto real. Essa abordagem possibilita acessar narrativas e práticas organizacionais que não podem ser plenamente explicadas por métricas convencionais, oferecendo no contexto desta pesquisa uma visão aprofundada das dinâmicas emergentes de CSR sob governos de extrema-direita (EISENHARDT, 1989; GARCIA & GLUESING, 2013).

A pesquisa tem por base uma ontologia idealista, partindo da premissa que não existe uma realidade independente das crenças e interpretações dos indivíduos, e em que os significados são socialmente construídos e continuamente interpretada pelos agentes que nela atuam (GUBA; LINCOLN, 1994). Essa perspectiva permite capturar não apenas as ações declaradas, mas também os sentidos subjetivos e posicionamentos simbólicos expressos nos discursos dos entrevistados, situando-os em seus contextos sociais, organizacionais e políticos. A pesquisa buscou assim compreender os sentidos atribuídos pelos indivíduos e suas organizações às suas estratégias e decisões em contextos de instabilidade institucional e governamental (GUBA; LINCOLN, 1994). Na decorrência da ontologia base, a epistemologia foi interpretativista, e como tal a abordagem adotada foi indutiva, não se partindo para campo para testar hipóteses, mas sim para construir novos *insights* a partir de uma "verdade" intersubjetiva e em que a relação entre pesquisador e pesquisado é iterativa (DENZIN; LINCOLN, 2005).

O estudo adota um recorte temporal retrospectivo (HUBER; POWER, 1985), examinando o período de 2019 a 2022, correspondente à administração da extrema-direita no Brasil (EVANS, 2023). Essa delimitação justifica-se pelo cenário de

desregulamentação ambiental, aumento do desmatamento e enfraquecimento da governança pública, fatores que influenciaram diretamente a dinâmica de CSR no país (RAFTOPOULOS; MORLEY, 2020; MACKENZIE *et al.*, 2021, p. 16–17; EVANS, 2023).

De natureza exploratória, a investigação orienta-se pela questão "como é que?", direcionando-se à identificação de dinâmicas emergentes, especialmente em contextos marcados por incerteza e transformação institucional (EDMONDSON; MCMANUS, 2007). Essa abordagem permite a identificação de padrões e a construção do conhecimento a partir da experiência vivida dos atores envolvidos. O desenho qualitativo exploratório adotado neste estudo alinha-se a abordagens metodológicas amplamente empregadas para a investigação de fenômenos complexos em ambientes organizacionais dinâmicos (CRESWELL; POTH, 2018). A pesquisa segue uma abordagem indutiva, permitindo que a teoria emerja diretamente dos dados coletados no campo (HEDRICK; BICKMAN; ROG, 1993), assegurando que as interpretações sejam fundamentadas na vivência dos participantes.

3.1 Estratégia de Pesquisa

A pesquisa foi conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas com especialistas de diferentes organizações que atuam no Brasil, permitindo flexibilidade na obtenção das informações sem comprometer a sistematização analítica e rigor metodológico. Essa estratégia metodológica possibilitou uma compreensão abrangente das dinâmicas sociais, institucionais e organizacionais que moldam as estratégias de não-mercado em cenários políticos e socioambientais desafiadores. Entrevistas são amplamente utilizadas para a investigação de fenômenos contemporâneos complexos, nos quais as fronteiras entre o contexto e o objeto de estudo não são nitidamente delineadas (KVALE, 1994).

3.2 Seleção de Participantes

Os participantes são profissionais altamente experientes no campo de relações institucionais, governamentais e de responsabilidade social corporativa, independentemente de gênero. Todos atuam diretamente na formulação de estratégias de CSR e CPA, em empresas de médio e, sobretudo, de grande porte, líderes em seus segmentos ou com expressiva participação de mercado, operando no Brasil entre 2019 e 2022 – período em que a extrema-direita ocupou o poder no país. As organizações em que esses participantes trabalhavam, na época, pertenciam a setores fortemente regulados,

tais como mineração, aeronáutico, cosméticos, farmacêutico, automotivo, tecnologia da informação, saúde, agroquímico e agronegócio, além de uma associação setorial extremamente relevante economicamente e uma organização da sociedade civil. A escolha de participantes com ampla experiência e atuação em setores fortemente regulados possibilitou a identificação de padrões estratégicos transversais, assegurando que diferentes indústrias e perfis organizacionais fossem representados na análise.

A seleção dos entrevistados foi realizada por meio da plataforma *LinkedIn*, com foco em profissionais seniores, com mais de sete anos de experiência e que, entre 2019 e 2022, ocupavam posições estratégicas para a tomada de decisão em organizações de médio e grande porte dos setores de interesse. A abordagem adotada buscou equilibrar variabilidade setorial e profundidade empírica, permitindo um entendimento mais completo sobre as respostas organizacionais às mudanças institucionais promovidas por governos populistas. Esse critério reforçou a robustez da amostra e favoreceu a identificação de mecanismos de adaptação e resiliência que poderiam ser negligenciados em um estudo de escopo mais restrito (RITCHIE; LEWIS, 2003). O recrutamento dos participantes seguiu até a saturação temática, ou seja, até que novas entrevistas não acrescentassem novos achados à análise (GLASER; STRAUSS, 1967). Para além disso, havia já suporte empírico suficiente para os achados que emergiram do campo.

A pesquisa seguiu desta forma uma amostragem intencional por conveniência (PATTON, 2002; RITCHIE; LEWIS, 2003), priorizando máxima variância entre os perfis dos entrevistados, a fim de capturar diferentes interpretações e estratégias de adaptação ao contexto analisado. Foi aplicada a técnica de amostragem bola de neve, em que os entrevistados indicaram outros profissionais com características altamente relevantes para a pesquisa (BIERNACKI; WALDORF, 1981). Essa estratégia assegura abrangência analítica e maior aderência à realidade empírica do fenômeno investigado. O estudo foi conduzido com catorze profissionais da área de Relações Institucionais, Governamentais e de Responsabilidade Social Corporativa, garantindo diversidade setorial e um mínimo de sete anos de experiência na função. O Quadro 2, a seguir, apresenta o perfil dos entrevistados.

Profissional	Idade	Experiência	Cargo	Setor de Atuação	Característica	Porte	Duração da Entrevista
Entrevistado #1	53 anos	> 26 anos	Diretor Executivo e Membro de Conselho	Saúde	Organização da Sociedade Civil	Grande	0:46
Entrevistado #2	48 anos	> 14 anos	Consultor de Risco e Estrategista Institucional	Multissetorial	Empresa	Grande	0:43
Entrevistado #3	46 anos	> 22 anos	Diretor de Relações Inst. e Sustentabilidade	Mineração	Empresa	Médio	0:37
Entrevistado #4	42 anos	> 16 anos	Gerente Sênior de Relações Gov.	Aeronáutico e Cosmético	Empresa	Grande	0:34
Entrevistado #5	40 anos	> 20 anos	Diretor de Relações Gov.	Farmacêutico	Empresa	Grande	0:29
Entrevistado #6	49 anos	> 26 anos	Diretor Executivo de Relações Inst. Globais	Mineração e Automotivo	Empresa	Grande	0:52
Entrevistado #7	47 anos	> 13 anos	Executivo de Relações Inst. e Sustentabilidade	Tecnologia	Empresa	Grande	0:57
Entrevistado #8	43 anos	> 20 anos	Consultor Sênior de Relações Gov. e Inst.	Agronegócio	Empresa	Grande	0:43
Entrevistado #9	40 anos	> 9 anos	Executivo Senior de Relações Inst. e Com. Externa	Agroquímico	Empresa	Grande	1:08
Entrevistado #10	43 anos	> 24 anos	Gerente de Relações Corporativas e Gov.	Industrial	Entidade Setorial	Grande	0:32
Entrevistado #11	38 anos	> 14 anos	Gerente de Assuntos Corporativas	Indústria de Transformação da Borracha	Empresa	Grande	0:26
Entrevistado #12	41 anos	> 16 anos	Superintendente de Estratégia Socioambiental	Financeiro	Empresa	Grande	0:23
Entrevistado #13	42 anos	> 17 anos	Diretor Global de Assuntos Corporativos	Automotivo e Farmacêutico	Entidade Setorial	Grande	0:27
Entrevistado #14	42 anos	> 9 anos	Gerente de Sustentabilidade e Relações Inst.	Aeronáutico	Empresa	Grande	0:46

Quadro 2 – Perfil dos Entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3. Técnica de coleta de dados

A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, conduzidas online, garantindo flexibilidade na obtenção dos dados sem comprometer a rigorosidade metodológica. A escolha por entrevistas semiestruturadas como principal técnica de coleta de dados fundamenta-se na capacidade desse método de gerar *insights* detalhados sobre as estratégias empresariais, ao mesmo tempo em que mantém flexibilidade para explorar novas dimensões que emergem ao longo da pesquisa (KVALE, 1994). O estudo adotou um processo iterativo de coleta de dados, realizado em ondas, permitindo extração progressiva de proposições ao longo do estudo. Esse modelo de investigação, baseado na interação constante entre coleta e análise, possibilitou refinamentos contínuos no desenvolvimento teórico. No Apêndice B, é apresentado o roteiro de entrevista. O roteiro foi estruturado em torno de 3 tópicos, tendo em consideração a questão de pesquisa, nomeadamente: *i) desafios institucionais enfrentados pelas organizações; ii) uso de mecanismos estratégicos de não-mercado, com foco em Corporate Social Responsibility (CSR); e iii) posicionamento organizacional diante de temas sensíveis, como meio ambiente, diversidade e pautas sociais durante o período analisado.* É de salientar que no início de cada entrevista, foi solicitado aos entrevistados a leitura e assinatura de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ver Anexo 1), em conformidade com os princípios éticos da pesquisa qualitativa. O instrumento foi construído com base em revisão teórica robusta e alinhado diretamente à pergunta de pesquisa. Nenhum ajuste substancial foi necessário ao longo da coleta de dados, dado que

o roteiro mostrou-se adequado à exploração dos temas propostos desde as primeiras entrevistas.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 12 de março e 23 de abril de 2025, e tiveram uma duração média de 41 minutos cada, sendo que a entrevista mais rápida durou 23 minutos e a entrevista mais longa, 1 hora e 08 minutos. Foram, ao todo, 9 horas e 23 minutos de conversas. Durante o processo de coleta de dados, foi utilizado o *software TurboScribe* para transcrição automática e *verbatim* das entrevistas, garantindo precisão e eficiência na sistematização dos relatos. No manejo do *TurboScribe*, os arquivos contendo as entrevistas gravadas em vídeo e áudio foram introduzidos na plataforma, em modo de transcrição de maior precisão com reconhecimento de locutores e utilização de inteligência artificial (IA) para remover ruídos de fundo. Na sequência, as transcrições foram reanalisadas pelo autor e comparadas novamente com os registros originais em vídeo e áudio, de modo a garantir precisão. Momento em que eventuais inconsistências entre as entrevistas e as transcrições feitas pelo *TurboScribe* foram corrigidas, garantindo a exatidão dos dados transcritos.

3.4. Técnica de análise de dados

A análise dos dados foi conduzida com base na técnica de *Template Analysis* ou Análise de Modelo (KING, 1998). Esta técnica foi aplicada devido à sua adequação à pesquisa qualitativa com abordagem interpretativista (DENZIN; LINCOLN, 2005). Essa técnica permite a identificação e organização de padrões emergentes nas falas dos participantes, por meio da construção progressiva de uma estrutura temática que combina códigos empíricos, temas interpretativos e dimensões agregadas. A abordagem oferece flexibilidade analítica, ao mesmo tempo que assegura rigor metodológico, sendo especialmente apropriada para estudos que buscam capturar experiências organizacionais complexas em contextos institucionais instáveis.

O processo de análise seguiu um fluxo iterativo e sistemático. Os códigos iniciais foram gerados com base em uma leitura atenta e interpretativa das transcrições das entrevistas, com foco em unidades de significado que expressavam percepções, estratégias, reações e dilemas enfrentados pelas organizações em relação ao ambiente institucional, político e regulatório, na esfera socioambiental. Embora tenham envolvido inferência do pesquisador, esses códigos foram ancorados empiricamente nas falas dos participantes e organizados de forma a preservar a linguagem e o sentido original das narrativas. A estrutura preliminar desses códigos pode ser visualizada no Apêndice C, e

reflete os primeiros agrupamentos temáticos derivados do material empírico. O processo de construção dos códigos foi orientado pelo roteiro de entrevista semiestruturado, elaborado com base na pergunta de pesquisa e dividido nos três blocos temáticos do roteiro de entrevista descritos na seção anterior. A análise das entrevistas seguiu essa estrutura, e os códigos iniciais emergiram da leitura interpretativa das transcrições, respeitando o vocabulário dos participantes e agrupando percepções semelhantes. A estrutura inicial do *template* foi composta por 19 códigos e funcionou como base provisória para a construção analítica. Ao longo do processo, esse *template* passou por sucessivos refinamentos, até resultar em uma versão final mais densa e estruturada, composta por 29 códigos finais, distribuídos em três blocos interpretativos e organizados hierarquicamente em temas interpretativos (2ª ordem) e dimensões agregadas (nível final). O *template* final apresentado no Apêndice D, decorreu de um processo contínuo de análise, fusão, adição e reclassificação de códigos, com base na identificação de padrões recorrentes e significativos nas falas dos participantes. A estrutura temática construída ao longo do processo revelou padrões que não seriam acessíveis por análises quantitativas, especialmente no que diz respeito ao modo como as organizações interpretam e respondem estrategicamente à condução política de pautas socioambientais por governos de perfil populista (GREENING; GRAY, 1994; GREENWOOD *et al.*, 2011).

A análise identificou, no total, 29 códigos, organizados em três blocos temáticos principais, e em linha com a estrutura do roteiro de entrevista: *i) desafios institucionais enfrentados pelas organizações; ii) percepções organizacionais sobre o governo de ocasião (2019–2022); e iii) respostas estratégicas das empresas diante desse cenário.* Esses agrupamentos foram construídos com base na recorrência dos temas, similaridade de sentido e padrão de posicionamento, e representam interpretações consistentes com os dados obtidos em campo. O processo analítico foi conduzido com o apoio do *software* NVivo (QSR International), amplamente reconhecido no campo da pesquisa qualitativa por sua capacidade de organizar dados complexos de forma sistemática e favorecer a triangulação entre diferentes fontes empíricas. A ferramenta possibilitou a codificação e categorização dos achados, bem como a organização integrada de entrevistas, documentos institucionais e relatórios públicos. Além disso, foram incorporadas estratégias de validação por meio de *member checking*, com o objetivo de assegurar que as interpretações atribuídas às falas fossem compatíveis com os sentidos reconhecidos pelos próprios entrevistados. Esse processo contribuiu para a ampliação da validade interpretativa do estudo (HEDRICK; BICKMAN; ROG, 1993).

4. RESULTADOS

Esta seção apresenta os achados empíricos da pesquisa, organizados com base na técnica de *Template Analysis* (ver Apêndice D), como mencionado na seção de metodologia de pesquisa. A estrutura analítica final foi desenvolvida a partir da codificação iterativa e interpretativa dos dados, resultando em 29 códigos empíricos agrupados em três blocos temáticos interpretativos: *i) desafios institucionais enfrentados pelas organizações; ii) percepções organizacionais sobre o governo de ocasião, entre 2019 e 2022; e iii) respostas estratégicas das empresas diante do contexto político-institucional.*

Cada bloco é composto por dimensões agregadas que sintetizam padrões recorrentes e significados compartilhados nas entrevistas realizadas com profissionais seniores do setor privado, especialistas em relações institucionais, governamentais e em responsabilidade social corporativa — abrangendo diferentes setores e níveis de exposição regulatória. A análise buscou responder à questão de pesquisa: ***Como organizações respondem estrategicamente a desafios socioambientais sob governos de extrema-direita, quando enfrentam pressão de stakeholders externos estratégicos?***

Além da interpretação dos dados primários, os achados foram triangulados com fontes secundárias independentes e altamente reconhecidas como *Organização das Nações Unidas (ONU), Centro Brasileiro de Relações Internacionais (CEBRI), Institut Montaigne, Transparência Internacional, Anistia Internacional, Human Rights Watch, Open Democracy, MapBiomas, Observatório do Clima e Fundação Getúlio Vargas (FGV),* além de diversos veículos de imprensa que cobriram o período analisado, de 2019 a 2022, como *Al Jazeera, BBC News, Bloomberg, Financial Times, Reuters, The Guardian, The New York Times e Wall Street Journal, entre outros,* a fim de ampliar a densidade analítica e reforçar a confiabilidade das interpretações. A triangulação forneceu evidências adicionais sobre o enfraquecimento de estruturas de controle, a deterioração da transparência pública e a retração do espaço cívico no Brasil durante a administração de extrema-direita.

O Bloco 1 examina os desafios institucionais comumente enfrentados pelas organizações em suas estratégias de não-mercado, revelando tensões nas relações público-privadas e nos canais de articulação entre empresas e governo, exigências adaptativas em contextos de instabilidade e dificuldades de comunicação estratégica em

ambientes digitais. O Bloco 2 trata das percepções organizacionais sobre o governo de ocasião (2019–2022), emergindo ausência de prioridade em pautas socioambientais, fragilidade institucional percebida, tentativas de interferência política em órgãos reguladores e reações da sociedade civil e das empresas diante dessa conjuntura. Por fim, o Bloco 3 examina as respostas estratégicas das organizações, utilizando a Responsabilidade Social Corporativa (CSR) como mecanismo de dissociação simbólica, proteção reputacional, continuidade estratégica e como instrumento de aproximação técnica com o governo e com a sociedade.

Cada bloco é discutido com base em seus códigos empíricos, temas interpretativos e dimensões agregadas, acompanhados de trechos selecionados das entrevistas que ilustram os sentidos construídos. A diversidade de perfis entrevistados — incluindo lideranças de grandes empresas industriais, financeiras, de bens de consumo e de serviços, bem como o *top management* de consultorias estratégicas, associações empresariais e organizações de interface com a sociedade civil — permitiu capturar racionalidades organizacionais distintas, fortalecendo a validade interna e a amplitude interpretativa do estudo. A análise dos dados buscou compreender não apenas as ações declaradas pelas organizações, mas também os sentidos estratégicos atribuídos a essas respostas diante das pressões institucionais e reputacionais, em linha com modelos teóricos que reconhecem que as respostas organizacionais a questões sociais e políticas variam em função da intensidade das pressões externas e das características internas de cada organização (GREENING; GRAY, 1994). A análise resultou no desenvolvimento de proposições teóricas e um modelo conceitual que é apresentado no final desta seção, que integra os achados e responde à questão de pesquisa.

4.1. Bloco 1 – Desafios institucionais enfrentados pelas organizações

O primeiro bloco analítico contempla os desafios estruturais enfrentados pelas organizações no exercício de suas estratégias político-institucionais, independentemente da orientação do governo em questão. Ainda assim, os dados indicam que esses desafios foram significativamente agravados durante o período analisado, especialmente em função do recrudescimento da polarização política, da retração do Estado em pautas públicas estratégicas, sobretudo na esfera socioambiental, e da intensificação da instabilidade normativa. As entrevistas com representantes de setores industriais, financeiros, de bens de consumo e de serviços que atendem setores altamente regulados, evidenciam tensões recorrentes nas relações público-privadas, sobretudo em contextos

marcados por ausência de marcos normativos claros, estigmatização do diálogo institucional e fragmentação dos canais decisórios. As três dimensões agregadas identificadas neste bloco dizem respeito a: *i) dilemas persistentes nas interações entre setor público e privado; ii) pressões simultâneas e contraditórias de múltiplos stakeholders; e iii) dificuldades crescentes na gestão da comunicação institucional em ambientes digitais desintermediados e altamente polarizados.*

4.1.1. Dilemas persistentes nas interações entre setor privado e Estado

A relação entre empresas e Estado foi descrita pelos entrevistados como um espaço historicamente ambíguo e desafiador. Apesar dos avanços na profissionalização da área de relações governamentais nas últimas décadas, a interlocução entre atores empresariais e o setor público ainda é marcada por desconfiança mútua e previsibilidade normativa subjetiva, em função da ausência de um marco regulatório, por exemplo, para a atividade de *lobbying*. Essa condição estrutural torna ainda mais sensível a articulação da estratégia de não-mercado e eleva os riscos reputacionais associados à atuação empresarial junto ao Estado. A literatura reconhece que a competitividade das empresas depende, entre outros fatores, da existência de ambientes institucionais estáveis, transparentes e propícios à inovação e à concorrência (PORTER, 1990), o que reforça a importância de arcabouços normativos sólidos para práticas de interlocução entre público e privado.

De um lado, representantes do setor público tendem a associar o engajamento empresarial à busca de vantagens indevidas; de outro, as empresas hesitam em se engajar mais ativamente com o Estado, temendo exposição a conflitos éticos, acusações de favorecimento ou associação a práticas ilegítimas. Essa tensão é exacerbada por ruídos simbólicos e pela ausência de diretrizes claras sobre os limites e formatos legítimos de interlocução institucional.

Como apontaram os entrevistados, mesmo quando as empresas oferecem apoio técnico qualificado e transparente, a interlocução com o Estado permanece cercada de cautela. A recorrente preocupação dos profissionais em reafirmar a legitimidade dessa interação — sempre condicionada à transparência e à separação de interesses — indica que a relação entre setor privado e poder público no Brasil é percebida como altamente sensível, ambígua e sujeita a ruídos interpretativos. Trata-se de um espaço de interlocução institucional que se assemelha, em sensibilidade simbólica e pragmática, às práticas diplomáticas — exigindo atenção aos gestos, domínio de códigos normativos e prudência na exposição pública. Pequenos gestos, abordagens ou omissões podem ser mal

compreendidos, provocando efeitos reputacionais desproporcionais. Nesse contexto, a transparência não opera apenas como princípio ético, mas como mecanismo protetivo diante de um ambiente institucional em que os limites entre cooperação legítima e favorecimento indevido são frequentemente imprecisos, historicamente contaminados e ambíguos. Essa ambiguidade é agravada pelo fato de que o próprio exercício do *lobbying* segue sendo socialmente estigmatizado no Brasil. Estes achados estão refletidos nas seguintes falas dos entrevistados:

> Gerar uma percepção entre as autoridades [...] de que eles podem contar com apoio técnico, exemplar e transparente das empresas [...] Desvincular o *lobby* positivo do *lobby* negativo [...] Acho que esse é um desafio grande, porque ainda tem muita contaminação. [Entrevistado #4]

> Quando uma empresa privada se aproxima [...] o poder público desconfia, porque, tradicionalmente [...] ela só está atrás de [...] benefícios e privilégios [...] E a empresa, por outro lado, quando é procurada pelo Estado, também tem reservas. Ela não sabe se vai ser envolvida em algum esquema de corrupção [...] É um mundo muito sensível. [Entrevistado #1]

> A relação público-privada no Brasil é uma confusão constante. E aí quando a gente olha para a sustentabilidade, essa agenda se mistura [...] A gente vê [...] uma ausência de políticas públicas [...] que gerem incentivo para a transição de negócios para uma agenda mais sustentável, [...] mais inclusiva, [...] zero em emissão de carbono [...] que vão tratar do risco e da responsabilidade socioambiental. [Entrevistado #12]

> E outra questão também que atrapalha muito, principalmente as empresas privadas, é o estigma de marginalidade do *lobby*. [Entrevistado #1]

> Então eu creio que o grande desafio estratégico é definir qual a distância relacional que você deve ter do governo. [Entrevistado #2]

Nesse contexto, a estratégia institucional é atravessada por dilemas reputacionais e éticos, exigindo que as organizações calculem cuidadosamente o grau e a forma de sua exposição pública. As vivências e percepções dos entrevistados explicitam uma tensão recorrente: ao mesmo tempo em que afirmam a legitimidade do diálogo institucional entre empresas e Estado, sentem a necessidade de justificá-lo com base na transparência e na conduta ética. O uso reiterado do termo *legítimo* e a ênfase na transparência como condição de validade revelam que, na percepção dos próprios profissionais, essa forma de interlocução continua marcada por uma percepção difusa de ilegitimidade, que se manifesta mesmo diante de práticas formalmente éticas e transparentes. Em outras palavras, o fato dos entrevistados afirmarem reiteradas vezes que a interlocução com o Estado é legítima pode indicar que ela não é percebida como tal por parte da opinião pública. A transparência, nesse contexto, surge não apenas como princípio normativo, mas como mecanismo simbólico de proteção reputacional — ou seja, como condição

necessária para que essa relação, mesmo sendo tecnicamente justificável, não seja interpretada como indevida. De acordo com os entrevistados:

> Você tem uma confusão também sobre qual é o papel de um banco e qual é o papel do setor público. Se escuta muito [...] o conceito de que os bancos são indutores da economia [...] do mercado. O banco não é indutor de nada, o banco é superconservador. Se eu fosse indutor, eu estaria financiando uma série de tecnologias disruptivas [...] formas da gente capturar carbono da atmosfera, da gente incluir pessoas na economia. A gente financia [...] o que tem modelo, perfil de crédito, o que tem tradição. Então a gente é guiado muito mais pela demanda do que eu dizer para você não vou mais financiar, por exemplo, *oil & gas*, porque faz mal para o meio ambiente. Mas a demanda por *oil & gas* só cresce e é uma indústria que eu sei que vai dar retorno, que tem fluxo de caixa e que não vai ser penalizada. Então, há uma confusão de papéis nesse sentido [...] de esperar que o banco atue sem que haja uma política pública [...] que regule isso de alguma maneira. [Entrevistado #12]

> Eu sempre estava circulando com muito conteúdo técnico [...] A gente ia lá porque precisava levar informações técnicas [...] independente do que fosse exatamente o tema, tem questões específicas da aviação. Então a gente era reconhecido [...] era legítimo o que a gente estava fazendo [...] Eles precisavam ter as informações corretas para poder fazer o encaminhamento de um projeto de lei da forma mais adequada. [Entrevistado #14]

> Do lado do governo também há uma confusão entre o público e o privado porque ele acaba querendo que o banco atue quase como um membro do Ministério do Meio Ambiente, ou às vezes como um membro da Receita Federal, que faça a fiscalização e a vigilância que deveria caber ao poder público [...] E quando a gente olha para os projetos que a gente está financiando, aí sim por responsabilidade, a gente tem um olhar social, um olhar ambiental, um olhar climático para mitigar qualquer efeito dessas naturezas naquilo que está vinculado à marca do banco [...] ou que vai gerar um dano ou impacto que vai afetar o fluxo de caixa da companhia. [Entrevistado #12]

Especialmente as falas do Entrevistado #12 também evidenciam que, em determinados contextos institucionais marcados por retração estatal e baixa coordenação normativa, o setor financeiro pode experimentar pressões adicionais na interlocução com o poder público. Sua posição estrutural no sistema econômico, aliada à sua alta visibilidade institucional, contribui para que instituições financeiras sejam alvo de expectativas difusas quanto à indução de comportamentos empresariais sustentáveis, à vigilância indireta de práticas setoriais e à compensação de omissões governamentais. Ainda que essas funções não lhes caibam formalmente, a ausência de instrumentos públicos para orientar, subsidiar ou regulamentar ações sustentáveis gera uma sobreposição simbólica de papéis, que aprofunda os dilemas operacionais, éticos e reputacionais enfrentados por esses atores na interface com o Estado.

A literatura de estratégia de não-mercado reconhece que o grau de formalização e previsibilidade institucional afeta diretamente os custos e as decisões associadas ao engajamento empresarial com o Estado (HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004, p. 843).

No contexto brasileiro, a ausência de um marco regulatório sobre *lobbying*, reiterada nas entrevistas, contribui para a manutenção da percepção, por parte da sociedade, de que as organizações podem estar atuando de maneira ilegítima ou não republicana. Nesse ambiente, o relacionamento político das empresas tende a ser mais cauteloso, indireto e voltado à proteção simbólica. Os dados desta pesquisa confirmam esse padrão, evidenciando que, mesmo em setores altamente regulados, a ausência de canais estáveis de interlocução e o receio de exposição pública levam as empresas a adotar posturas estratégicas de contenção institucional. Embora este bloco tenha caráter predominantemente contextual e não se dedique à análise de um governo específico, é importante destacar que o cenário político observado entre 2019 e 2022 contribuiu para o agravamento desses desafios, ao promover reconfigurações administrativas, descontinuidade de diretrizes institucionais e retração de estruturas técnicas relevantes para o exercício de interlocução entre Estado e setor privado.

Segundo dados públicos consolidados no período, diversos órgãos técnicos foram desestruturados, com cortes de pessoal**,** limitação orçamentária e perda de capacidade operacional, dificultando o funcionamento regular de canais formais de diálogo com o setor privado (ver Anexo 2). Esse padrão de desestruturação foi registrado pela *Transparência Internacional* (2021, p. 3–32), que apontou o enfraquecimento de órgãos de fiscalização ambiental, a captura política da Procuradoria-Geral da República (PGR), da Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) e da Receita Federal do Brasil (RFB), bem como a intensificação de confrontos com instituições democráticas, como o Supremo Tribunal Federal (STF). De forma ainda mais incisiva, análises interpretativas internacionais publicadas, por exemplo, pela *Open Democracy* (ver Anexo 3), apontaram que o governo de extrema-direita teria adotado uma estratégia deliberada de desorganização institucional como forma de concentrar poder político e desarticular resistências administrativas:

> O presidente não governa, estritamente falando: limita-se a colocar à frente de seu governo homens (e três mulheres) *antiestablishment*. Como em uma missão *kamikaze*, os ministros do Meio Ambiente, Saúde, Educação, Cultura, Relações Exteriores e Direitos Humanos estão destruindo instituições democráticas e políticas públicas de dentro para fora. Embora mantendo a fachada da ordem constitucional, eles agem como cupins corroendo as instituições por dentro. (VANDENBERGHE; PEREIRA, 2021).

Esse ambiente de fragmentação, incerteza e desgaste institucional tornou ainda mais sensível a interlocução público-privada, especialmente em temas de alta visibilidade social, como a responsabilidade socioambiental. As evidências empíricas deste estudo indicam que a ausência de canais estáveis de interlocução, somada ao estigma social associado ao *lobbying* e à desorganização deliberada de estruturas técnicas, impôs custos simbólicos adicionais às empresas — sobretudo àquelas que buscavam atuar de forma legítima e técnica junto ao Estado. Esse cenário contribuiu para acentuar o clima de instabilidade política e a imprevisibilidade normativa, principalmente para empresas que operam em setores sensíveis.

4.1.2 Adaptação estratégica a múltiplas pressões de *stakeholders* externos

As organizações analisadas operam em um ambiente caracterizado por elevada complexidade, no qual são demandadas simultaneamente por atores regulatórios, sociedade civil, consumidores, investidores e, em muitos casos, sedes internacionais (DONALDSON; PRESTON, 1995). Os entrevistados destacam que essa multiplicidade de pressões, muitas vezes contraditórias entre si, exige uma capacidade constante de adaptação e reposicionamento. Esses destaques estão presentes nos trechos seguintes:

> Então, conseguir ser um camaleão social, um camaleão de gabinete, que você consegue se adaptar bem onde você vai estar, acho que esse é um grande desafio. [Entrevistado #9]
>
> As regras mudam muito rápido, com uma frequência absurda, sendo em desfavor das organizações privadas. [Entrevistado #2]
>
> Acho que o desafio, por óbvio, é conseguir criar relações num ambiente absolutamente incontrolável, que é o nosso ambiente de relações governamentais na amplitude do nosso negócio. [Entrevistado #9]
>
> Tentar equilibrar um pouco o campo [...] A gente tem concorrência desleal, concorrência ilegal [...] subsídios, questão de *dumping*, questão de barreiras sanitárias e fitossanitárias, isso tudo a gente enfrenta. [Entrevistado #11]

Os dados sugerem que a estratégia institucional, nesse cenário, não é linear nem reativa, mas precisa ser continuamente ajustada em função da volatilidade política, das mudanças normativas e da sensibilidade de temas que afetam diretamente a reputação e a legitimidade organizacional. Seguem falas ilustrativas dos entrevistados:

> A fotografia, ela nos apresenta um mundo difuso, um mundo complexo, um mundo diverso, com cada vez mais pluralidades de interesse, de agendas, um mundo conectado, porém não alinhado, de forma que você tem um universo muito grande de informação. Isso já coloca um primeiro desafio para o profissional de relações governamentais, que é, no meio dessa confusão informacional, dessa diversidade de interesses, pluralidade de objetivos, você *setar* um claro caminho daquilo que você vai percorrer, e daquilo que você vai

> entregar para a corporação que você, onde você está sentado. Então, na confusão, o que que é o risco e o que que é a oportunidade? [Entrevistado #6]

> A [...] principal dificuldade é a volatilidade [...] principalmente no setor privado [...] nessa parte de relação com o Poder Público. [Entrevistado #11]

> E eu acho que esse é um ponto essencial da gente entender [...] a empresa [...] tem que lidar com qualquer administração que seja [...] Então, entender qual que é o momento de eu atuar diretamente como empresa, qual que é o momento de eu atuar através dessas redes de apoio. [Entrevistado #13]

Os achados desta pesquisa corroboram a literatura ao demonstrarem que, em ambientes marcados por volatilidade institucional, as empresas são compelidas a manter uma leitura institucional permanente, com capacidade de distinguir, com agilidade, quais pressões representam ameaças reputacionais ou oportunidades de reposicionamento. A atuação institucional, nesse contexto, deixa de ser uma função periférica e passa a ocupar um papel central na definição da estratégia organizacional (BARON, 1995). A lógica subjacente a esse movimento conecta-se à ideia de que os *stakeholders* não apenas influenciam a organização, mas possuem legitimidade própria em suas demandas (DONALDSON; PRESTON, 1995). Atender a múltiplos públicos — mesmo quando suas expectativas são conflitantes — torna-se uma exigência para a preservação da legitimidade e da viabilidade institucional da empresa. Os dados também demonstram que, diante da fragmentação de agendas, da sobreposição de demandas e da instabilidade normativa, as organizações adotam estratégias de interlocução mais moduladas, cautelosas e iterativas, frequentemente revisadas à luz de novos vetores de risco.

Esse padrão de resposta estratégica também é reforçado por evidências secundárias e análises institucionais. Relatos diplomáticos publicados pela *BBC News* (ver Anexo 4) indicam que a imagem internacional do Brasil foi significativamente afetada durante o período analisado, entre 2019 e 2022, com o país deixando de ser convidado para determinados foros multilaterais e sofrendo retaliações simbólicas e comerciais de atores estrangeiros, em função de sua postura frente a direitos de minorias e à agenda climática. Paralelamente, instituições como o *Centro Brasileiro de Relações Internacionais (CEBRI)* – ver Anexo 5, alertam que, diante da retração da diplomacia oficial, as pressões por credibilidade internacional passaram a ser transferidas, de forma crescente, para atores não estatais — como empresas, entidades subnacionais e organizações da sociedade civil — que se viram compelidos a atuar como pontes de interlocução com o exterior e garantidores indiretos da imagem do país. Esse cenário descrito por fontes externas dialoga diretamente com os achados empíricos desta

pesquisa, ao evidenciar que, na ausência de coordenação estatal, as empresas precisaram ajustar seus discursos, mapear riscos globais e reposicionar-se institucionalmente para manter legitimidade junto a *stakeholders* que operam com lógicas e expectativas diversas, embora interconectadas.

4.1.3. Dificuldade de controlar a comunicação institucional em ambientes digitais fragmentados

A comunicação institucional — especialmente quando envolve temas sensíveis como meio ambiente e diversidade — consolidou-se como um vetor estratégico de risco simbólico e reputacional, cuja gestão exige atuação deliberada, modulada e contínua. Os entrevistados relatam que, diante da fragmentação das plataformas digitais e da desintermediação – anteriormente realizada por veículos de imprensa tradicionais, tornou-se difícil controlar a mensagem, medir seu impacto e prever suas repercussões. O risco de interpretações equivocadas ou de descontextualização do conteúdo exige que as empresas adotem posturas cautelosas, muitas vezes adaptando suas narrativas sem alterar o conteúdo das ações. A comunicação deixa de ser apenas um instrumento de projeção institucional para se tornar também um espaço de disputa simbólica e de risco reputacional. Apresentam-se, a seguir, algumas falas ilustrativas destes achados:

> Você não sabe para onde essa mensagem tá indo. Então, isso gera inclusive problemas muito sérios para a gente de mensuração de resultado com relação à comunicação. Você não sabe onde está chegando a sua mensagem. [Entrevistado #1]
>
> A gente tem o fenômeno das redes sociais. A gente vê uma sociedade cada vez mais mobilizada, mais politizada, mais ativa. [Entrevistado #3]
>
> Hoje, a sociedade dá uma resposta, né? Então, qualquer movimento mal-feito, né? Vem um movimento de cancelamento por trás. Então, assim, a gente entende que nossos posicionamentos estão sendo felizes nesses temas [...] Por não ter vindo movimentos de cancelamento. [Entrevistado #10]

Esse tipo de reação — rápida, emocional e potencializada por algoritmos de engajamento — insere as empresas em um ambiente no qual o custo da comunicação pública não está mais atrelado apenas ao conteúdo das mensagens, mas também à sua forma, *timing* e percepção externa. As empresas passam a calibrar não apenas o que dizem, mas como, quando e por quais canais dizem — e isso transforma a comunicação institucional em uma operação estratégica de risco, mais próxima da lógica da diplomacia pública do que do marketing tradicional. De acordo com o Entrevistado 12:

> Deus nos livre de ter qualquer matéria dizendo que parte do desmatamento, dos incêndios daquela época estavam atribuídos a uma ação do banco, por exemplo um financiamento do banco. Então a gente foi muito nessa linha, a gente não teve confronto nem conflito com o governo, mas a gente também levantou a bola, a gente entregou várias diretrizes para eles, o estudo de regularização fundiária, a discussão com o Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA), inclusive, sobre a parte de fiscalização e de rastreabilidade para a indústria da carne. [Entrevistado #12]

Os achados desta pesquisa corroboram a literatura ao evidenciarem que, diante da intensificação da desinformação e da polarização discursiva promovida por estratégias digitais de comunicação paralela, a gestão da comunicação institucional tornou-se uma dimensão central da estratégia organizacional (BLAKE; MARKUS; MARTINEZ-SUAREZ, 2024). Essa fala indica que os riscos reputacionais não se limitam aos atos intencionais das empresas, mas também à possibilidade de atribuição indireta de responsabilidade por práticas ou cadeias com as quais elas estejam apenas tangencialmente envolvidas. A vigilância reputacional, nesse sentido, ultrapassa o controle institucional e expõe as organizações a julgamentos públicos mediados por associações simbólicas, mesmo quando estas não têm base operacional direta. Nas palavras do Entrevistado 13:

> E eu acho que esse foi um período de grande transformação até no nível de confiança da sociedade como um todo tem no ente público e na empresa, o quanto que isso pode oscilar [...] Eu acho que período que ficou muito mais evidente para aqueles que ainda não tinham percebido [...] quanto a impactos na sociedade, e como é que eu vou ser visto. [Entrevistado #13]

Essa interpretação é ainda reforçada por dados secundários, que corroboram tanto os relatos dos entrevistados quanto as análises teóricas, ao documentarem a existência de estratégias deliberadas de comunicação paralela, intensificação da polarização e uso político das redes sociais. Os dados revelam que as empresas enfrentam crescentes dificuldades em monitorar a repercussão de seus posicionamentos institucionais, especialmente em ambientes digitais marcados pela aceleração da informação e pela multiplicação de interpretações. Em contextos em que plataformas desintermediadas por jornalistas profissionais, ou que não realizam checagem de fatos, favorecem a circulação de conteúdos fora de contexto, qualquer posicionamento público pode ser capturado por narrativas polarizadas, gerando ruído simbólico e consequências reputacionais inesperadas. Esse cenário torna-se ainda mais crítico diante do crescimento de estratégias digitais baseadas na desinformação, utilizadas como instrumento deliberado de

fragilização de instituições democráticas e de mobilização de antagonismos emocionais (DA EMPOLI, 2019).

No Brasil, evidências documentais apontam a existência de estruturas paralelas de comunicação entre 2019 e 2022, e de campanhas coordenadas de disseminação de *fake news* e incitação ao discurso de ódio, dirigidas contra a imprensa, a academia e organizações da sociedade civil, configurando um ambiente de alta instabilidade informacional e erosão institucional (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2021, p.4-34). A proliferação de informações falsas, amplificadas por algoritmos que priorizam conteúdos polarizadores, reforça bolhas ideológicas e dificulta a construção de consensos sobre temas de interesse coletivo, como as políticas ambientais e sociais (GURIEV; PAPAIOANNOU, 2022, p. 71; BLAKE; MARKUS; MARTINEZ-SUAREZ, 2024, p. 5). Nesse ambiente, a autoridade da empresa não garante mais o controle sobre o significado das suas próprias declarações, e as interpretações tornam-se indissociáveis da gestão institucional. A gestão da comunicação institucional, portanto, deixa de ser uma função reativa ou promocional e passa a exigir um trabalho contínuo de análise de riscos simbólicos, leitura de dinâmicas discursivas e modulação estratégica da exposição pública. A reputação organizacional é construída em tempo real e em ambiente de alta instabilidade interpretativa, no qual as mensagens podem ser apropriadas por atores diversos — de formadores de opinião a grupos organizados de boicote — com efeitos imprevisíveis sobre a imagem institucional e o alinhamento com *stakeholders* estratégicos.

Segundo dados públicos consolidados no período, o ambiente informacional foi tensionado por tentativas sistemáticas de descredibilizar a imprensa profissional, disseminar desinformação e enfraquecer instâncias democráticas de controle. Relatórios altamente credíveis (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2021, p.4; p.34) documentam que, entre 2019 e 2022, o próprio governo federal atuou como agente ativo desse processo, ao estimular a propagação de discurso de ódio, promover ataques coordenados a jornalistas e organizações da sociedade civil, e incentivar o consumo de conteúdos produzidos em canais alternativos alinhados à extrema-direita.

Essa estratégia de comunicação paralela, alicerçada na desqualificação do jornalismo tradicional e na amplificação de conteúdos polarizadores, contribuiu para o isolamento discursivo da população em bolhas ideológicas e para a corrosão de referências compartilhadas no debate público. Relatos da *Human Rights Watch*, divulgados em reportagem do UOL (Anexo 6), apontam que, entre outras práticas, o

governo federal promoveu ataques sistemáticos à liberdade de expressão, incluindo mais de 400 agressões verbais ou físicas a jornalistas por parte do presidente, autoridades e aliados. O caso de um repórter ameaçado publicamente pelo presidente — que declarou que lhe *"encheria a boca de porrada"* — ilustra o nível de hostilidade direcionado à imprensa profissional e os riscos impostos a quem exerce papel de mediação pública e controle democrático da informação. Estruturas digitais organizadas passaram a operar como mecanismos de produção de antagonismos emocionais, com o objetivo de desestabilizar instituições e manipular percepções — fenômeno amplamente identificado em outros contextos de extrema-direita (DA EMPOLI, 2019). A proliferação de informações falsas, amplificadas por algoritmos que priorizam engajamento emocional e radicalização, reforçou assimetrias cognitivas e dificultou a construção de consensos sobre temas de interesse coletivo, como as políticas ambientais e sociais (GURIEV; PAPAIOANNOU, 2022, p. 71; BLAKE; MARKUS; MARTINEZ-SUAREZ, 2024, p. 5). Nesse ambiente, a autoridade das organizações já não garante o controle sobre o significado de suas declarações, e a gestão da comunicação institucional passa a exigir sofisticação interpretativa, vigilância simbólica e adaptação contínua às dinâmicas de desinformação e instabilidade reputacional. A comunicação deixa de ser função administrativa e se transforma em mecanismo ativo de proteção institucional diante da erosão das referências comuns no espaço público.

4.2. Bloco 2 – Percepções organizacionais sobre o governo de ocasião (2019–2022)

Este bloco analítico apresenta as percepções construídas pelas organizações sobre o ambiente político-institucional durante a gestão do governo federal entre 2019 e 2022. As entrevistas revelam que, para além dos desafios estruturais já discutidos, esse período foi amplamente percebido como um momento de acirramento das incertezas institucionais, com efeitos significativos sobre a previsibilidade normativa e a qualidade da interlocução entre Estado e setor privado.

Os relatos indicam que a condução governamental foi interpretada por muitos profissionais como marcada pela ausência de prioridade para pautas socioambientais, pela fragmentação do Executivo e por episódios de tentativa de interferência em instâncias técnicas. Tais percepções não devem ser compreendidas como avaliações normativas sobre o governo, mas como construções interpretativas formuladas a partir das experiências diretas de organizações que operam em setores altamente regulados e que

dependem da estabilidade institucional para o planejamento e a implementação de suas estratégias.

As dimensões agregadas analisadas neste bloco incluem: *i) a ausência de prioridade institucional para pautas socioambientais; ii) a perda de protagonismo do Executivo e a imprevisibilidade das decisões governamentais; iii) a tentativa de interferência política em órgãos reguladores e seus efeitos simbólicos; e iv) a reação estratégica de empresas e sociedade civil diante da baixa responsividade estatal*. Essas percepções compõem o pano de fundo interpretativo que influenciou a reconfiguração das estratégias de não-mercado adotadas pelas organizações, como será discutido nos blocos seguintes.

4.2.1. Ausência de prioridade institucional para pautas socioambientais

As entrevistas revelam que, entre 2019 e 2022, a maioria das organizações percebeu a ausência deliberada de prioridade por parte do governo federal em relação às pautas socioambientais. Essa percepção não se restringe à falta de estímulo governamental, mas abrange também ações concretas de desmobilização, invisibilização e obstrução de canais institucionais anteriormente existentes. Para os profissionais entrevistados, essa postura não foi interpretada como negligência episódica, mas como expressão de um projeto político que associava a agenda ambiental e social a obstáculos ao crescimento econômico e a identidades ideológicas percebidas como adversárias. Esse diagnóstico foi compartilhado, com diferentes ênfases, por organizações de múltiplos setores, que relataram frustrações recorrentes na tentativa de estabelecer interlocução técnica com o Executivo federal ao longo do período. Seguem trechos ilustrativos dos entrevistados:

> O governo Bolsonaro não se importava com as pautas ambientais. O projeto era dizer, o meio ambiente não pode ser um entrave ao desenvolvimento. [Entrevistado #2]

> Você tinha um governo que não estava muito disposto a discutir coisas inovadoras em termos de meio ambiente. Então, essa foi uma discussão que a gente tentou pautar muito durante o governo de 2019 a 2022, mas não deu grande tração [...] O que eu tenho de registro [...] é que foi um momento obscuríssimo. [Entrevistado #4]

> Pauta de diversidade, pauta social não é importante. Por isso que a gente foca na questão econômica. [Entrevistado #1]

> A gente sabia [...] não adianta bater na porta do governo que não tá olhando para isso, e comentar de questões, por exemplo [...] uma tecnologia nova [...] para transição energética [...] A gente gostaria muito de chegar [...] no governo [...] mas a gente sabia que não adiantava nem gastar seu livro ali, nem tentar bater na porta, que era uma porta que não ia abrir nunca. [Entrevistado #14]

O uso de termos como *obscuríssimo*, *sem tração* e *sem interesse* reforça o diagnóstico de que houve bloqueio ativo da agenda socioambiental, e não apenas omissão técnica. Em algumas falas, observa-se uma naturalização da exclusão dessas pautas, como se temas como diversidade e meio ambiente devessem ser subordinados a interesses econômicos de curto prazo. Trata-se de um reposicionamento simbólico da função estatal, que deixa de atuar como articulador legítimo de políticas públicas transversais e passa a operar como fator de resistência ideológica a essas mesmas pautas.

Os achados desta pesquisa estão em consonância com a literatura contemporânea sobre regimes de extrema-direita, ao evidenciarem que a exclusão da pauta socioambiental não decorre de negligência pontual, mas de uma estratégia deliberada de desmobilização institucional e inversão de prioridades normativas (BLEE; CREASAP, 2010; BRYANT; FARRELL, 2024). Essa leitura é reforçada por evidências documentadas no período, que apontam para uma série de medidas oficiais adotadas pelo governo de ocasião com impacto direto sobre as estruturas institucionais de proteção socioambiental. Segundo dados consolidados, houve*: i) extinção de secretarias voltadas à promoção da diversidade e dos direitos humanos*, como a SECADI, no Ministério da Educação (DE LARA JAKIMIU, 2021) – ver Anexo 7; *ii) desmobilização de conselhos e fóruns nacionais*, além da exoneração ou substituição de servidores técnicos por critérios político-ideológicos (ver Anexo 8); e *iii) aumento expressivo da presença de militares em cargos civis de direção na administração pública*, inclusive em órgãos ligados à agenda ambiental, como o IBAMA e o ICMBio (ver Anexo 9).

Além da recusa institucional, os entrevistados apontam para sinalizações simbólicas e normativas que reforçaram a percepção de hostilidade governamental. O uso político de cargos técnicos — com a militarização de órgãos, nomeações sem expertise e discursos abertamente contrários à diversidade — foi interpretado como parte de uma estratégia de reconfiguração ideológica da administração pública, afastando-a dos princípios de pluralismo, equidade e participação técnica qualificada. Estes achados estão refletidos nas seguintes falas dos entrevistados:

> Um exemplo verdadeiro, o governo [...] colocou uma série de pessoas que não têm nenhum conhecimento daquela causa, nenhum histórico, nenhuma visão firme do que eles estão falando para liderar uma agenda fundamental, importantíssima para o país. Então, por exemplo, colocou militares que nunca tiveram, nunca passaram pela cadeia de gás para cuidar de gás natural, um exemplo, cuidar de minerais. Então, saber que a gente vai ter que se adaptar a dialogar com um general da reserva sobre um tema que a gente sempre dialogou com técnicos, isso é um ponto que, por mais, pode parecer bizarro, né, porque, né, mas acontece, e pode ser que continue a coisa acontecendo, e está acontecendo, continua acontecendo no âmbito estadual, por exemplo. Tem

> vários estados que são cópias do que o governo anterior era hoje. [Entrevistado #9]
>
> Eu acho que foi um momento crítico ali, como um todo [...] como sociedade, esse foi um período, 2019 a 2022 [...] muito crítico. A gente teve aumento de desmatamento [...] que deixou muito claro os limites ou não do que a gente consegue fazer, acho que até como humanidade. E acho que uma coisa que ficou muito clara neste período é o quanto individualmente uma comunidade, como empresa, como governo, somos responsáveis por todos esses efeitos que vem em cascata. [Entrevistado #13]
>
> Então acho que [...] trabalhar num governo que tá empenhado, como a gente vê uma série de iniciativas hoje (em 2025), secretarias, assim, de muitas coisas que estão sendo feitas, que não eram feitas antes, e que é necessário ter, justamente para que você consiga fazer essa transição energética justa, entrar numa economia de baixo carbono. [Entrevistado #14]

Nesse cenário, a omissão do governo — ou sua recusa ativa em se posicionar — foi interpretada por parte dos entrevistados como sinalização indireta de permissividade institucional a práticas socioambientais regressivas. De acordo com os Entrevistados 9 e 12:

> Olhando para o que a gente tinha na fotografia do início do governo e aquilo que a gente saiu do governo com o quanto essas agendas prioritárias para nós andaram dentro desses quatro anos, acho que o primeiro ponto é que o governo perdeu muita oportunidade de fazer acontecer de uma maneira muito mais suave, mais estratégica para o país, naqueles momentos. [Entrevistado #9]
>
> A gente sentiu, a gente teve um aumento do desmatamento a nível estratosférico, tivemos incêndios também, muitos deles criminais, né! [Entrevistado #12]

Casos emblemáticos, como a censura da campanha publicitária do Banco do Brasil que retratava jovens negros, LGBTQIA+ e periféricos, e a exoneração de seu diretor de marketing logo em seguida (ver novamente o Anexo 8), foram interpretados por analistas e imprensa especializada como sinalizações institucionais explícitas de intolerância à diversidade simbólica. A militarização de cargos técnicos e a priorização de perfis sem experiência nas áreas reguladas também foram alvo de críticas em relatórios técnicos e em reportagens de veículos nacionais e internacionais.

Além das percepções dos entrevistados, a conjuntura foi amplamente documentada por organizações nacionais e internacionais. O *The Guardian* publicou diversas investigações associando a retórica presidencial ao enfraquecimento da proteção indígena e à escalada da violência em territórios protegidos (ver Anexo 10). O *The New York Times* descreveu a região amazônica como “completamente sem lei”, com perda acelerada de cobertura florestal e retração da atuação estatal em áreas de conservação (ver Anexo 11). Relatórios de entidades como o Instituto de Estudos Socioeconômicos –

INESC (ver Anexo 12), MapBiomas (ver Anexo 13) e *Human Rights Watch* (ver Anexo 14) também apontaram o esvaziamento da fiscalização ambiental e denunciaram o alinhamento político do governo de ocasião com setores contrários à agenda climática. No campo da causa indígena, documentos como o dossiê da Articulação dos Povos Indígenas do Brasil – APIB (ver Anexo 15), o relatório "Cumplicidade na Destruição IV" (ver Anexo 16), a reportagem do Conselho Indigenista Missionário (CIMI) denominada "A perda de Bruno Pereira e Dom Phillips evidencia o desmonte da política indigenista durante governo Bolsonaro" (ver Anexo 17) e reportagens de veículos internacionais (ver Anexos 18 e 19) indicam que a fragilização institucional dos mecanismos de proteção territorial foi acompanhada por pressões políticas e normativas voltadas à flexibilização do controle sobre áreas protegidas. A morte do indigenista Bruno Pereira e do jornalista Dom Phillips, durante expedição no Vale do Javari, foi amplamente interpretada como expressão extrema desse contexto, e passou a ser considerada, por diferentes organizações, como símbolo da ausência do Estado e da vulnerabilidade das populações indígenas em regiões de conflito fundiário.

Outro momento marcante, frequentemente citado como síntese da postura governamental em relação às políticas ambientais, ocorreu durante uma reunião ministerial em abril de 2020, na qual o então ministro do Meio Ambiente, Ricardo Salles, afirmou ser preciso *"aproveitar que a imprensa está focada na pandemia de Covid-19"* para *"passar a boiada"* em termos de desregulamentação ambiental (ver Anexo 20). A frase foi gravada e tornada pública pelo Supremo Tribunal Federal, gerando ampla repercussão na imprensa nacional e internacional. Um dos entrevistados, no entanto, ofereceu uma leitura distinta do episódio, mais alinhada à lógica técnico-setorial:

> Foi no contexto daquela frase que o ministro, o Ricardo Salles, sabe, falou de passar a boiada, né? Mas, acabou que pegou uma outra conotação e, enfim, acabou que não… Essa questão de você ter um processo de licenciamento mais racional, acabou evoluindo muito pouco. [Entrevistado #3]

Apesar dessa interpretação mais pragmática, os dados secundários disponíveis no período indicam que a frase foi amplamente entendida como símbolo de uma estratégia deliberada de desmonte regulatório, normativo. Há registros de paralisação do Fundo da Amazônia, exoneração de técnicos ambientais, enfraquecimento dos órgãos de fiscalização e priorização de interesses econômicos de curto prazo em detrimento da proteção ambiental (ver Anexo 21). Dessa forma, embora a leitura do entrevistado

expresse uma racionalidade legítima no campo da política setorial, ela não encontra respaldo na dinâmica institucional mais ampla documentada no período.

Esse padrão de recusa estatal também atingiu iniciativas propostas por empresas e instituições financeiras que tentaram colaborar tecnicamente com o governo. Relatos de frustração com a rejeição de propostas como a digitalização dos Cadastros Ambientais Rurais (CARs) e de cartórios revelam que, mesmo quando havia disposição técnica para cooperação, não havia reciprocidade institucional por parte do Executivo. Nas palavras do Entrevistado 12:

> Então se construiu linhas de trabalho [...] sobre regularização fundiária. Para a gente isso é importantíssimo, porque eu preciso de terra regularizada para eu poder dar crédito [...] E ali, a gente sabe que tem um pacote de criminalidades importantes envolvidos. E a gente foi descobrindo coisas ao longo do tempo, mas a gente conseguiu, nesse trabalho, com esse setor, entregar um [...] mapeamento importante [...] de quais seriam as linhas de atuação. E aí, volta o público e privado, que os bancos poderiam atuar e o que o Estado deveria fazer. Então, como banco, no crédito, como que eu faria a diminuição desses riscos associados a essas áreas, para não ter desmatamento, para dar crédito para quem precisa, mesmo que a área não esteja regularizada etc. E como o poder público, a necessidade de você acelerar a regularização fundiária. Como banco, eu poderia, por responsabilidade, financiar a digitalização de cartórios e de documentações, que não foi aceito, mas enfim, a gente tentou. A gente tentou também financiar a digitalização dos Cadastros Ambientais Rurais (CAR) de cada Estado, também não foi aceito (pelo governo). [Entrevistado #12]

Esse conjunto de elementos construiu, aos olhos dos entrevistados, um paradoxo institucional: por um lado, observava-se a deterioração de políticas ambientais e sociais no plano doméstico; por outro, empresas eram cada vez mais pressionadas por investidores, consumidores e por padrões internacionais a manter — e, em alguns casos, ampliar — seus compromissos públicos com responsabilidade socioambiental. Reportagens internacionais e declarações públicas de lideranças políticas e econômicas reforçaram esse diagnóstico: o presidente da Câmara dos Deputados à época, Rodrigo Maia, afirmou em entrevista à *Reuters* que a política ambiental do governo Bolsonaro configurava uma "tática suicida" para o país, ao afastar investidores internacionais e comprometer a imagem econômica do Brasil no exterior (ver Anexo 22). A *Anistia Internacional*, por sua vez, também qualificou o avanço do desmatamento como resultado direto das políticas federais, denunciando o desmonte deliberado das estruturas de proteção ambiental e os impactos sobre populações originárias, o que reforça a percepção de erosão institucional com repercussões internacionais significativas (ver Anexo 23).

A literatura recente descreve esse padrão como típico de regimes de extrema-direita com traços autoritários, nos quais a retórica antipluralista e a aproximação com setores intensivos em emissões são acompanhadas por tentativas de enfraquecimento das

instituições de controle e pelo abandono de compromissos com a governança climática internacional (FUNKE; SCHULARICK; TREBESCH, 2023; BRYANT; FARRELL, 2024; BLEE; CREASAP, 2010).

Esse conjunto de evidências — oriundo das entrevistas, da literatura especializada e dos dados secundários — revela um padrão coerente de hostilidade governamental à agenda socioambiental, com impactos diretos sobre a atuação organizacional. Esse ambiente político-institucional gerou consequências diretas sobre a atuação organizacional. Empresas passaram a operar sob alta tensão entre o ambiente normativo externo (pressões transnacionais, reputação, acesso a mercados regulados) e um governo doméstico que não apenas se omitia, mas deslegitimava ativamente a agenda socioambiental e de diversidade. De acordo com o Entrevistado 13:

> Eu acho que as empresas, no geral, em qualquer setor, elas ficaram muito mais conscientes desse papel. Qual que é o meu papel, então, aqui? Porque tudo bem, eu não estava sendo cobrada pelo governo, eu não vou ter nenhum tributo a mais, eu não vou ter nenhuma legislação a mais, nenhuma regulamentação a mais para cumprir, mas eu vou ter que responder para o consumidor o que eu estou fazendo. Eu estou contribuindo ou não para o desmatamento, ou para um nível de resíduos, que seja. Então, eu acho que ficou muito mais evidente. [Entrevistado #13]

Como será discutido no Bloco 3, mais adiante, foi nesse contexto que parte das organizações redesenhou suas estratégias de posicionamento, buscando preservar sua legitimidade institucional diante de um governo que se mostrava, ao mesmo tempo, imprevisível, hostil e estruturalmente refratário à sustentabilidade. O relatório da *Transparência Internacional* (2021, p. 15) também destacou que o enfraquecimento da governança ambiental, combinado ao desmonte de instrumentos de combate à corrupção e à retração do Estado em políticas públicas, criou condições propícias à proliferação de práticas ilícitas e à intensificação dos riscos reputacionais para organizações expostas a padrões internacionais.

4.2.2. Perda de protagonismo do Executivo e imprevisibilidade institucional

A condução política do período foi descrita pelos entrevistados como desorganizada, contraditória e instável. Os relatos destacam trocas frequentes de liderança, conflitos entre ministérios, atuação parlamentar descoordenada e confusão ideológica no discurso do governo. Essa instabilidade decisória gerou, segundo os participantes, uma perda de referência institucional para as empresas, que passaram a interpretar caso a caso quais seriam os riscos e oportunidades de se posicionarem. Ao mesmo tempo, foi ressaltada a atuação silenciosa de servidores públicos, diplomatas e técnicos que buscaram conter

internamente retrocessos percebidos, garantindo alguma continuidade institucional em meio ao cenário de incerteza. Estes achados estão refletidos nas seguintes falas ilustrativas dos entrevistados:

> Eu acho que foi a transição ideológica mais radical que a gente já teve na história do Brasil [...] mudou absolutamente tudo. [Entrevistado #1]

> E aí, o solavanco da troca do ministro naquele momento sinalizou uma série de coisas para nós [...] e para o mundo: o Brasil está perdido, não vai conseguir fazer isso acontecer. E aí depois, a maneira atabalhoada como ele lançou um decreto chamou todo mundo num evento [...] criou um decreto do dia para a noite, publicou o decreto [...] uma coisa fantasiosa, até carnavalesca. Então [...] olhando com mais lupa, isso aqui é um risco, um risco não, mas uma bagunça institucional. [Entrevistado #9]

> E quando eu volto em 2021, de fato, porque 2020 foi aquela confusão, você tem um outro país, uma outra forma de fazer política, porque além do digital estar muito forte, tem essa entrega do executivo para o Congresso, e o Congresso, de fato, tomando as decisões; e você precisando fazer um mapeamento de *stakeholders* completamente diferente, uma gestão de *stakeholders* diferente, você sai do concursado, do técnico absolutamente técnico, para o absolutamente político, buscar voto, comunicação, mídias sociais, então assim, é outro país. E a gente teve que reaprender tudo. [Entrevistado #8]

Essas falas apontam para uma percepção de ruptura institucional, na qual as empresas deixaram de reconhecer o padrão decisório anterior e passaram a operar em um sistema instável, marcado por mudanças abruptas de postura, linguagem e orientação política do Executivo. A imprevisibilidade nas decisões e a desorganização da estrutura governamental impactaram diretamente os modos de atuação das áreas institucionais e regulatórias das empresas, exigindo ajustes contínuos na leitura do ambiente político. Seguem trechos ilustrativos do Entrevistado 2 e 11:

> Talvez [...] por ser a primeira administração Bolsonaro, faltava também aos membros da administração um conhecimento mais efetivo do funcionamento da máquina burocrática. Isso significa dizer o quê? [...] Ele não sabia como o negócio funcionava, e o servidor público lá na ponta estava fazendo o trabalho. Assim, a gente tem um número de relatos, né, bastante expressivo de situações em estruturas do Executivo, por exemplo, em que os servidores criavam dificuldades para o avanço de uma agenda de desconstrução. Então, por exemplo [...] Isso aconteceu no Itamaraty de maneira muito robusta; isso aconteceu no Ministério do Ambiente de maneira muito robusta; isso aconteceu no Ministério da Saúde de maneira muito robusta. [Entrevistado #2]

> O trabalho muda porque muda com quem você fala, muda como você fala, quais são as ferramentas. No contato com o executivo é um jogo de ferramentas, no legislativo é um pouco diferente [...] é mais pulverizada. Ao invés de um ministério com um corpo técnico [...] que você conversa com equipes reduzidas... no legislativo você tem que trabalhar nas comissões, passa por diversas comissões [...] você vai ter que falar com 20, 30 deputados, senadores, então é uma atuação mais difusa, muito mais trabalhosa [...] são muito mais *stakeholders* que vão ser engajados, e com uma previsibilidade um pouco menor [...] Então, quando a gente tem essas mudanças grandes, isso impacta bastante a atuação da área. [Entrevistado #11]

A ausência de diretrizes claras e a fragmentação do Executivo levaram as organizações a reverem seus processos de mapeamento de *stakeholders* e a redesenharem suas estratégias de interlocução, com foco ampliado no Legislativo e em atores não estatais. Como indicaram os entrevistados, a previsibilidade da relação com o Executivo foi substituída por um cenário de maior dispersão institucional, no qual o engajamento político passou a ser reconfigurado de forma contínua. As seguintes falas dos entrevistados suportam estes achados:

> Tem uma mudança importante com a eleição do Bolsonaro, que é uma visão ideológica [...] muito mais liberal e muito mais a favor da concorrência a qualquer custo [...] A gente tem que procurar diminuir o tamanho do Estado, que o país foque ali, de certa forma, era uma visão econômica, de que o país deveria ter as vocações naturais dele, e que essas vocações naturais deveriam ser atingidas sem apoio do governo. Então você tem uma dificuldade muito grande de política industrial. [Entrevistado #11]

> Até pelo pensamento do governo da época que era muito vincular sustentabilidade a uma pauta de esquerda quando ela é uma pauta apolítica uma pauta de Estado, é uma forma de você desenvolver o país. Então a gente teve esse cuidado mesmo. Por exemplo, nos posicionamentos públicos, você pode procurar na mídia, que a gente falou muito pouco sobre isso. [Entrevistado #12]

> O diálogo com o executivo não era tão favorecido [...] Você começa a ter uma mudança, uma reorganização de todos os ministérios. Você começa a ver uma mudança e um protagonismo um pouco maior no legislativo. [Entrevistado #11]

> E eles foram lá bater na porta do governo justamente para pedir, enfim, um apoio e o setor aéreo não recebeu, né? [...] Se você bate no governo, o governo não te ajuda, é porque ele não reconhece, teoricamente, que você tem uma função social. [Entrevistado #14]

Os achados desta pesquisa estão alinhados à literatura contemporânea sobre institucionalidade frágil sob governos populistas de extrema-direita (BEREZIN, 2019; BRYANT; FARRELL, 2024), ao evidenciarem que, em contextos marcados por fragmentação decisória e ruptura de padrões de governança, as empresas passam a operar com menor previsibilidade, redesenhando suas estratégias de articulação política e, por vezes, expandindo seu foco para além do poder Executivo. Esse diagnóstico também é sustentado por dados secundários que registram a desestruturação técnica de órgãos governamentais, o uso reiterado de instrumentos orçamentários paralelos e o deslocamento do protagonismo político para o Legislativo.

Segundo dados públicos consolidados no período, a governança federal foi marcada por conflitos reiterados entre o Executivo e o Judiciário, ameaças a instituições de controle e declarações públicas do Presidente da República indicando possível

descumprimento de decisões do Supremo Tribunal Federal (ver Anexo 24). Em ao menos dois episódios amplamente documentados, o presidente afirmou que não mais obedeceria a ordens do ministro Alexandre de Moraes e ameaçou ignorar a decisão do STF sobre o marco temporal das terras indígenas, o que provocou reação da comunidade jurídica e de lideranças políticas nacionais (ver Anexo 25).

Relatórios independentes também registraram a desestruturação técnica de ministérios e autarquias, bem como o uso recorrente de mecanismos orçamentários paralelos, como as emendas de relator, denominadas RP9, que esvaziaram a capacidade de coordenação do Executivo e fortaleceram a influência do Legislativo na condução da política pública (ver Anexo 26). O padrão que se consolidou foi descrito por analistas como um *"presidencialismo de desarrumação"*, marcado não pela concentração de poder decisório, mas pela recusa em governar de forma estruturada, previsível e técnica (ver Anexo 27). Essa dinâmica de deslocamento de poder também foi evidenciada pela *Transparência Internacional* (2021, p. 10-14), que identificou que o controle exercido pelo Legislativo sobre o Executivo, por meio da consolidação do chamado *'orçamento secreto'*, representou um dos maiores retrocessos em transparência e responsabilização pública da história recente brasileira.

Em resposta a esse cenário, diversos órgãos e profissionais de carreiras do Estado adotaram uma postura de contenção silenciosa. Diplomatas brasileiros evitaram encontros com lideranças internacionais que poderiam gerar constrangimentos, buscaram minimizar danos à imagem do país e, em alguns casos, atuaram para neutralizar diretrizes presidenciais que consideravam incompatíveis com os compromissos multilaterais do país (ver Anexo 28). Servidores técnicos de ministérios e estruturas públicas de longa tradição também buscaram preservar normas, pareceres e práticas institucionais consolidadas, mesmo que de forma não declarada (ver Anexo 29). Essa conduta, descrita pelo Entrevistado #1 como *"resistência"*, não configurou desobediência formal, mas sim uma rearticulação interna dos códigos de atuação do Estado em defesa da continuidade de políticas de Estado e marcos normativos.

Esse conjunto de evidências — empíricas, teóricas e documentais — aponta para um padrão consistente de instabilidade institucional deliberada, cujos efeitos obrigaram as empresas a recalibrar seus processos de análise política, mapeamento de *stakeholders* e estratégias de interlocução. Como indicam as evidências, sob governos de extrema-direita, a atuação das burocracias de Estado pode se tornar um vetor informal de estabilidade e salvaguarda institucional, especialmente em áreas de alta sensibilidade

técnica e reputacional. Assim, mais do que a simples desorganização do Executivo, o que se observa é a formação de uma zona de tensão institucional, na qual atores estatais operam em desacordo parcial com a lógica governamental, buscando proteger compromissos normativos, reputacionais e estratégicos do Estado brasileiro. Esse movimento — ainda pouco explorado na literatura — ajuda a explicar por que, mesmo em um período de instabilidade deliberada, parte das instituições permaneceu funcional, preservando certa continuidade e previsibilidade nas relações com o setor privado (LUBINSKI; WADHWANI, 2020; SALLAI *et al.*, 2024).

4.2.3. Tentativa de interferência política em assuntos regulatórios e seus efeitos para as organizações

No que toca à tentativa de interferência política em assuntos regulatórios, um caso específico foi amplamente citado como exemplo de pressão sobre órgão técnico, com forte repercussão simbólica para o setor privado: o caso da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Os entrevistados relataram que a resistência da agência em acatar determinações políticas foi vista positivamente, como sinal de autonomia institucional e compromisso com a legalidade. Por outro lado, o episódio também gerou receio quanto à estabilidade regulatória e à percepção internacional sobre a confiabilidade do Brasil como ambiente de negócios. A resposta das empresas foi, em muitos casos, de distanciamento estratégico, evitando associação com disputas entre técnica e política, e reforçando sua confiança em órgãos com trajetória consolidada de independência. Estes achados estão refletidos nas seguintes falas dos entrevistados:

> E isso em algum sentido, em um ambiente onde o diálogo já era tensionado, o interesse político de gerar uma interferência na agência reguladora, assustou os atores privados. E aí, na medida que os atores privados se sentiram assustados, eles foram na burocracia. [Entrevistado #2]
>
> E aí a gente deixava esse pau comendo lá fora e se tem esse problema entre ANVISA e governo não vamos nos meter nisso, porque estava muito delicado. Muito delicada a situação. [Entrevistado #4]
>
> Esses técnicos da ANVISA, eles são articulados, né? Então, eles não costumam sofrer pressão política. Então, o diretor pode até sofrer uma pressão política, mas quando vai descendo para o nível técnico, ele vai tendo resistência, né. [Entrevistado #1]
>
> Por outro lado, essa briga, esse desgaste institucional entre a presidência e a ANVISA, tem um preço. Preço que nós estamos pagando hoje. [Entrevistado #5]
>
> Então, estava muito próximo da ANVISA, nessa época, muito próximo, e o que a gente tinha era a cautela. A gente tinha essa cautela. Assim, para te dizer, atuamos bastante, muita interação com a ANVISA, e sim, a gente tinha ciência

> daquele momento que estava tendo essas opiniões distintas, e o que a gente tinha como posicionamento padrão era da cautela e da precaução, ou seja, daquilo que a gente ia fazer ter muito bem documentado. [Entrevistado #7]

Os achados desta pesquisa corroboram a literatura e são reforçados por evidências secundárias ao demonstrarem que, em contextos de tensão política com órgãos técnicos, a previsibilidade regulatória deixa de ser um dado e passa a ser um risco gerenciável. As falas revelam que, embora a resistência institucional da ANVISA tenha sido valorizada por sua firmeza técnica, o contexto gerou efeitos colaterais importantes: *i) a percepção de que mesmo órgãos com trajetória autônoma estavam sob risco de captura política; e ii) disputas públicas entre autoridades técnicas e políticas poderiam comprometer a previsibilidade das decisões regulatórias.* Para algumas empresas, esse tipo de instabilidade reforçou uma postura conservadora e defensiva diante de ambientes institucionalmente sensíveis. Como colocam os entrevistados #6 e #13:

> Empresa que tem postura conservadora, ela acaba usando esses exemplos para justificar o seu conservadorismo, então ela vai dizer o seguinte [...] está vendo? O órgão técnico, às vezes ele pode não ser tão técnico, ele pode sofrer uma influência, então a gente tem que ter um cuidado redobrado. Mas, aí também tem um sentido contrário, quando o titular do órgão técnico tem essa autonomia de enfrentar o próprio presidente da República, isso também traz credibilidade. [Entrevistado #6]

> Teve um esforço setorial de manifestação também da importância de agências regulatórias independentes, profissionais e técnicas. [Entrevistado #13]

Alguns entrevistados destacaram que, em meio a esse cenário, o foco passou a ser a previsibilidade jurídica e regulatória, reforçando o vínculo entre credibilidade técnica e reputação empresarial. A percepção foi de que a estabilidade regulatória passou a ser tão importante quanto o conteúdo da norma em si. Seguem trechos ilustrativos dos entrevistados:

> O que ficou muito claro nesse período é o quanto a empresa pode ser e é impactada [...] Quais vão ser as legislações, qual vai ser o ambiente regulatório, como que a empresa é impactada pelo setor público, ou seja, o que o setor público vai criar, que eu vou ter que responder, e de um outro lado, a minha reputação como empresa, eu estou falando aqui como reputação, porque não é só o governo que vai me impactar, eu vou ser também impactado, como eu sou visto pelos meus consumidores ou pelos meus funcionários. [Entrevistado #13]

> A gente tem [...] um foco em redução da pegada de carbono [...] e aí vai passar por matérias-primas mais renováveis, uso mais eficiente de energia, de água [...] isso tudo já vem há muitos anos [...] tem metas bastante consolidadas disso [...] do Science Based Targets initiative [...] uma referência para as metas de sustentabilidade, porque ela foge daquele *greenwashing* que a gente vê em alguns setores. [Entrevistado #11]

> Olha, a gente não se posicionou [...] não era [...] uma agenda nossa para a gente falar, mas aqui o incentivo foi vacine-se. Nosso CEO falava levem seus familiares para tomar a vacina, vacine-se. A gente tomou vacina de Covid assim que foi habilitado as entidades privadas a comprarem, porque não era uma coisa, não era uma brincadeira. E nunca cloroquina, imagina, jamais cloroquina, não faz o menor sentido isso, né! Nos surpreendeu muito que médicos e o próprio CRM tiveram posicionamentos daquela natureza, não dessa forma que claramente é um placebo. [Entrevistado #12]

As falas ilustram que, mesmo sem confrontar diretamente o governo, empresas com compromissos técnicos e reputacionais robustos buscaram se posicionar com cautela, priorizando órgãos autônomos e sinalizações de responsabilidade institucional, inclusive nos bastidores. A atuação regulatória deixou de ser percebida apenas como dimensão operacional e passou a integrar as decisões estratégicas de posicionamento organizacional.

Segundo dados públicos consolidados no período, a tensão entre o governo federal e a ANVISA atingiu seu ápice durante a pandemia de Covid-19. Em depoimento à CPI da Pandemia, o então ministro da Saúde, Luiz Henrique Mandetta, afirmou que havia um decreto não timbrado pronto para forçar a agência a alterar a bula do medicamento cloroquina, o que foi negado publicamente pelo diretor-presidente da ANVISA, Antônio Barra Torres, que se recusou a cumprir a ordem (ver Anexo 30). Em outro episódio, a aprovação da vacinação infantil gerou ameaças de morte a servidores da agência, e o próprio presidente da República chegou a sugerir que divulgaria os nomes dos técnicos responsáveis pela decisão (ver Anexo 31). Apesar do presidente ter indicado quatro dos cinco diretores da agência, a ANVISA manteve sua independência técnica e, em momentos críticos, contrariou publicamente as posições do governo — o que reforçou sua reputação junto ao setor privado, mas aprofundou o desgaste político.

A tentativa de submeter decisões técnicas a critérios político-ideológicos também se insere em um contexto mais amplo de aparelhamento da administração pública e fragilização de órgãos civis, conforme reportagem publicada pela revista VEJA, baseada em estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) sobre a presença de militares em cargos comissionados (ver novamente o Anexo 9). Embora os entrevistados desta pesquisa tenham mencionado diretamente apenas o caso da ANVISA, dados secundários indicam que o padrão de interferência regulatória não se restringiu à saúde. No campo ambiental, por exemplo, houve desmonte institucional de agências como o IBAMA e o ICMBio, com exoneração de chefias, corte de orçamento, paralisação da cobrança de multas e transferência de atribuições para estruturas militares (ver novamente

Anexo 21). No caso da Fundação Nacional do Índio (FUNAI), os documentos apontam para um processo contínuo de desmonte institucional, marcado pelo abandono de suas funções históricas de proteção territorial, pela instrumentalização do órgão contra lideranças indígenas e pela restrição sistemática de demarcações de terras. Esse diagnóstico foi corroborado por diferentes entidades da sociedade civil e formalizado em instância internacional por meio de uma carta enviada pela Organização das Nações Unidas (ONU) ao governo brasileiro, denunciando a transformação da FUNAI em um instrumento de ataque político a povos originários e alertando para violações de tratados internacionais assinados pelo país (ver Anexo 32).

Esses dados secundários complementam os achados empíricos desta pesquisa ao evidenciarem que a instabilidade regulatória enfrentada pelas empresas não se restringiu à percepção do setor privado, mas foi sistematicamente registrada por organismos independentes, inclusive em esferas internacionais. Esse conjunto de casos reforça que a fragilização técnica e a tentativa de interferência política não foram isoladas, mas parte de um padrão sistêmico que comprometeu a estabilidade regulatória em diferentes setores. Mesmo quando não sistematizadas como política de Estado formal, essas ações geraram incertezas jurídicas, elevaram o custo de conformidade e ampliaram o risco normativo percebido por empresas que operam sob exigências internacionais.

Essa instabilidade institucional, documentada tanto por falas quanto por dados secundários, impôs custos simbólicos e operacionais para empresas com padrões técnicos elevados. A desconfiança em relação à ciência, a politização de decisões regulatórias e a instrumentalização de agências técnicas não apenas comprometeram a coerência normativa doméstica, mas também afetaram a reputação internacional do país como ambiente de negócios confiável. A literatura corrobora esse diagnóstico ao apontar que esse padrão é recorrente em governos de extrema-direita, nos quais decisões técnicas passam a ser tratadas como disputas ideológicas, gerando incertezas regulatórias que extrapolam o ciclo político (SALLAI *et al.*, 2024; BLAKE; MARKUS; MARTINEZ-SUAREZ, 2024). Mesmo quando não institucionalizadas formalmente, essas interferências elevam a percepção de risco entre investidores, comprometem o alinhamento das empresas a múltiplas jurisdições e impõem a necessidade de estratégias de blindagem regulatória (HARTWELL; DEVINNEY, 2024; KIM; KWAK; PARK, 2024).

4.2.4. Reação estratégica à baixa responsividade governamental frente às pautas socioambientais

A análise das entrevistas mostra como, diante da ausência do Estado em agendas socioambientais, empresas e organizações da sociedade civil intensificaram sua atuação por meio de redes, coalizões e pressões externas. A busca por apoio internacional, o alinhamento a padrões globais de sustentabilidade e a atuação pública em fóruns multilaterais foram estratégias adotadas para proteger interesses e mitigar riscos reputacionais. As entrevistas indicam que, em vez de esperar uma resposta estatal, parte das organizações assumiu o protagonismo em iniciativas de responsabilidade socioambiental, articulando-se com outros atores e adotando uma postura de cobrança simbólica ao governo de ocasião, ainda que sem confronto direto. Nas próprias palavras dos entrevistados:

> E era isso, porque foi um ambiente completamente hostil. Só que isso forçou as organizações da sociedade civil a buscarem saídas criativas. Como é que a gente vai conversar com quem não quer conversar com a gente? Os retrocessos estão na nossa porta. Estão batendo na porta. A gente não pode deixar isso acontecer. E aí, eles realmente criaram outras táticas e elas foram muito exitosas nesse período. [Entrevistado #1]

> O objetivo [...] positivo de dizer [...] não ao desmatamento, vamos fazer uma ação coordenada para financiamento da infraestrutura local [...] Então, cada banco foi tomando as suas iniciativas ali. [Entrevistado #12]

> Eu acho que uma das coisas fundamentais da gente ter claro [...] é a gente entender quais são aqueles temas, aquelas discussões em que a gente vai proativamente atuar e discutir, construir pontes, diálogos como empresa, quais são [...] setoriais [...] Qual é a coalizão que eu estou, aliança, coalizão, parceria, que é um problema comum a todos. E quais são aqueles temas em que eu sou reativa, ou seja, eu vou simplesmente monitorar o que está acontecendo e não vou atuar. [Entrevistado #13]

> E um outro ponto também que eu acho que é bem importante [...] é a questão da colaboração em cadeia, dos ecossistemas. Porque eu só consigo deixar de usar combustível fóssil [...] Se eu quero que os caminhões que transportam a minha bagagem sejam elétricos, eu preciso que a empresa terceirizada que eu contrato serviço também queira fazer esse investimento. Então, assim, são decisões que têm que ser tomadas como conjunto [...] A gente está longe disso. [Entrevistado #14]

Essas falas ilustram o esforço deliberado de reposicionamento de diversos atores institucionais diante da retração do Estado. A ausência de canais formais de interlocução e a omissão em pautas críticas não resultaram em passividade. Pelo contrário, geraram ações de substituição simbólica, reorganização setorial e diversificação dos mecanismos de pressão — muitas vezes com base em coalizões multissetoriais ou canais internacionais. Estes achados são ilustrados pelas seguintes falas dos entrevistados:

> Houve, nesse caso muito setorial, a gente organizou, participamos de grupos de trabalho de entidades que tomaram a frente em discussões que buscavam transparência […]. A gente se associou à coalizão […] ligada ao cuidado florestal muito para abrir portas junto do governo e demandar ações, demandar posicionamentos rígidos, duros, em prol da solução daquele problema […] Usamos toda a nossa força, a influência que a gente tem junto aos setores onde atuamos, numa visão clara e integrada, uma visão profissionalizada. Conseguimos criar corpo e fazer valer nossa força enquanto empresa e enquanto setor, de demandar ao governo que liderasse ou pelo menos tomasse posições que demonstrassem que algo estivesse sendo feito. [Entrevistado #9]

> Teve um esforço sim de integrar melhor, né, essas áreas, [...] a própria estrutura interna, né, o que que aquele negócio, quem cuida de que, e por que que a gente cuida disso, então teve uma preocupação realmente em deixar uma governança interna melhor estruturada para atender esses temas. [Entrevistado #13]

> Ela lançou a estratégia de sustentabilidade de forma bastante estruturada [...] tem os três pilares do valor compartilhado, economia circular, a parte de mudanças climáticas, as metas também [...] A empresa [...] passou a apoiar, ter uma estratégia mais estruturada [...] tinha uma frente [...] para cuidar dos resíduos, uma forma de pensar circularidade [...] net zero também [...] Aí, eu acho que tem muito a ver com o cenário global, assim, né, é do reconhecimento que a gente vive uma emergência climática. [Entrevistado #14]

Esse movimento também envolveu internacionalização das pautas socioambientais. Em 2021, o Observatório do Clima — coalizão composta por dezenas de entidades brasileiras — enviou uma carta pública ao presidente dos Estados Unidos, *Joe Biden*, alertando para o risco democrático representado pelo governo de ocasião no Brasil, de extrema-direita, e solicitando que acordos ambientais não fossem celebrados sem o envolvimento direto da sociedade civil (ver Anexo 33). A carta foi entendida como uma medida simbólica de isolamento institucional do Executivo e como parte de um esforço de reposicionamento discursivo do campo socioambiental frente à omissão governamental.

Essa reconfiguração também afetou o comportamento das empresas, que passaram a modular sua interlocução com o Estado e a intensificar vínculos com a sociedade civil, a academia e organismos internacionais. CSR, nesse contexto, passou a operar não apenas como resposta reputacional e de conformidade, mas como forma de demarcar publicamente valores organizacionais dissociados da lógica político-institucional vigente. Esse movimento organizacional é consistente com o cenário descrito pela *Transparência Internacional* (2021, p. 4–5), que alerta que, diante do colapso parcial das instituições de controle e da retração do Estado em políticas socioambientais, a sociedade civil organizada foi compelida a assumir papel mais ativo na defesa de padrões democráticos e sustentáveis. De acordo com o Entrevistado 11:

> Principalmente no governo Bolsonaro, eu conheço pessoas, no meu trato pessoal, que [...] estavam em algumas fundações, e até no Ibama, eles pediram exoneração [...] quem tinha posicionamento diferente do posicionamento do governo Bolsonaro. [Entrevistado #1]

Esse tipo de ambiente contribuiu para que parte das organizações reforçasse seu afastamento estratégico em relação ao Executivo, optando por canais alternativos de articulação institucional e adotando uma governança adaptativa orientada à preservação de legitimidade em múltiplos níveis — local, nacional e transnacional.

A literatura corrobora esse movimento ao apontar que empresas que operam sob governos de extrema-direita enfrentam o desafio de manter coerência com padrões internacionais de sustentabilidade em contextos internos marcados por hostilidade discursiva, politização de pautas sociais e desmonte de estruturas participativas (POST *et al.*, 2021; EVANS, 2023; SALLAI *et al.*, 2024). Nessas condições, a legitimidade institucional passa a depender não apenas do alinhamento com o Estado, mas da capacidade de sustentar compromissos públicos diante de ambientes politicamente adversos (HARTWELL; DEVINNEY, 2024; BLAKE; MARKUS; MARTINEZ-SUAREZ, 2024).

Dados secundários consolidados no período confirmam a gravidade dessa conjuntura. Segundo a *Human Rights Watch*, o governo federal promoveu uma campanha sistemática de desinformação climática, ataques à sociedade civil e desmonte das estruturas de governança ambiental (ver novamente Anexo 14). O *MapBiomas* registrou um aumento de mais de 22% no desmatamento apenas em 2022, sendo 99% das áreas classificadas como irregulares do ponto de vista legal (ver Anexo 34). O *Observatório do Clima* também denunciou o distanciamento entre os compromissos ambientais internacionais do Brasil e a realidade das políticas domésticas, alertando para o risco de exclusão de mercados e restrições comerciais. Retomam-se aqui os relatórios do Instituto de Estudos Socioeconômicos (INESC) – ver novamente Anexo 26 – e a publicação da Agência *Reuters* (ver novamente Anexo 22), que reforçam a interpretação, por parte de investidores institucionais, de que o padrão de omissão estatal nas pautas ambientais configurava uma estratégia "suicida" para os interesses econômicos do país.

Nessa conjuntura, CSR consolidou-se como estratégia de blindagem institucional, não apenas diante da instabilidade normativa, mas também da erosão de credibilidade pública das instituições governamentais. Ao se anteciparem às tendências globais de governança e reforçarem seu compromisso com valores democráticos e pautas inclusivas, as empresas

e suas redes contribuíram para recompor parcialmente o espaço simbólico e institucional deixado vago pela retração do Estado, fortalecendo sua resiliência organizacional diante da polarização e da incerteza política (FUNKE; SCHULARICK; TREBESCH, 2023; BRYANT; FARRELL, 2024).

4.3. Bloco 3 – Respostas estratégicas das organizações diante do contexto político-institucional

As estratégias adotadas pelas organizações diante do ambiente político entre 2019 e 2022 revelam variações táticas relevantes, mas sustentadas por racionalidades estratégicas consistentes e pragmáticas. Em vez de respostas reativas ou improvisadas, observou-se a formulação de caminhos deliberados de reposicionamento institucional, com base na leitura crítica da conjuntura e na necessidade de preservar legitimidade diante de um ambiente ambíguo, fragmentado e sujeito a tensões reputacionais. A literatura sobre respostas organizacionais a questões sociais e políticas reconhece que a natureza e a intensidade das reações empresariais variam em função da percepção de riscos reputacionais, da exposição institucional e da capacidade de recursos internos (GREENING; GRAY, 1994; WENZEL; STANSKE; LIEBERMAN, 2020). Adicionalmente, em contextos de alta complexidade institucional, caracterizados pela coexistência de múltiplas lógicas conflitantes — como demandas internacionais de sustentabilidade e incentivos domésticos à flexibilização —, as organizações são levadas a desenvolver respostas estratégicas adaptativas para equilibrar essas pressões (GREENWOOD *et al.*, 2011). Nesse contexto, a pesquisa evidencia que, embora parte da literatura recente sugerisse que governos populistas tenderiam a desencorajar esforços corporativos em CSR (HARTWELL; DEVINNEY, 2024), as organizações analisadas optaram, em sua maioria, pela intensificação ou pela manutenção estratégica de seus compromissos socioambientais. Essas escolhas foram interpretadas à luz de uma variável moderadora simbólica: o potencial de escrutínio socioambiental da marca. De acordo com os dados, a percepção de alto ou baixo escrutínio influenciou diretamente a forma como as empresas responderam às pressões externas, orientando a intensificação ou a continuidade estratégica de CSR.

Neste bloco, duas dimensões agregadas sintetizam os movimentos observados: *i) a intensificação da responsabilidade socioambiental como forma de dissociação simbólica e proteção reputacional e institucional; e ii) a manutenção de CSR como pilar estratégico de longo prazo, independente da conjuntura política.* Essas respostas não foram

motivadas diretamente por estímulos governamentais, mas por uma combinação de fatores externos, como pressões reputacionais, compromissos globais, vigilância social, expectativas de mercado e exigências normativas ou regulatórias transnacionais. A presença de pressão externa, entretanto, não resultou automaticamente em intensificação ou manutenção. O fator que moderou essa resposta foi a forma como as empresas perceberam o nível de exposição simbólica de suas marcas — o que se traduziu, na análise, no conceito de potencial de escrutínio socioambiental. As empresas entrevistadas demonstraram coerência interna e sensibilidade interpretativa ao cenário, adotando decisões estruturadas e orientadas para o longo prazo. A partir deste ponto, analisa-se como essas estratégias foram moldadas diante da retração do Estado, do deslocamento das responsabilidades normativas e da necessidade de afirmar valores institucionais em contextos politicamente adversos.

4.3.1. Intensificação estratégica de CSR como resposta reputacional, institucional e simbólica diante de pressões externas

A análise das entrevistas mostra como as organizações incluídas na pesquisa intensificaram de forma deliberada suas ações de responsabilidade socioambiental no período analisado. Esse reforço não foi motivado diretamente por políticas públicas, mas por pressões exercidas por *stakeholders* externos — como acionistas, investidores internacionais, consumidores e suas matrizes estrangeiras — que passaram a condicionar reputação, acesso a mercados e legitimidade institucional ao engajamento ambiental e social. O contexto internacional de cobrança por práticas sustentáveis e a deterioração da imagem do país em temas ambientais, naquele momento histórico, impulsionaram uma resposta estratégica por parte das empresas, especialmente nos setores estudados. CSR foi utilizada como instrumento de dissociação institucional, reposicionamento reputacional e sinalização pública de alinhamento a padrões globais. Observou-se, nesse movimento, uma intensificação deliberada dos esforços voltados à comunicação institucional, à condução de projetos socioambientais e à ampliação da visibilidade pública das iniciativas, frequentemente acompanhada de reorganização de recursos e, em alguns casos, de reforço orçamentário. Essas estratégias foram predominantes em empresas que perceberam alto potencial de escrutínio socioambiental sobre suas marcas, o que aumentou o senso de urgência e visibilidade diante dos *stakeholders*. Os trechos a seguir ilustram essas estratégias:

> Então, existiu o posicionamento de que, por favor, governo, tome atitudes para cuidar das queimadas. [Entrevistado #10]
>
> Muito forte. Muito forte. [Entrevistado #7]

A expressão *"Muito forte. Muito forte."* foi dita em resposta direta a uma retomada interpretativa realizada pelo pesquisador *(member checking)*. Após o entrevistado #7 descrever diversas iniciativas da empresa em temas socioambientais — incluindo contribuições técnicas ao governo e ampliação de projetos já existentes —, o pesquisador buscou confirmar seu entendimento, resumindo oralmente que, naquele período, a organização havia intensificado suas ações socioambientais de forma propositiva e estratégica, mantendo coerência com práticas anteriores. Diante dessa retomada, o entrevistado respondeu com ênfase: *"Muito forte. Muito forte."*, validando a interpretação proposta. Em seguida, explicou que esse tipo de atuação já fazia parte do modo de operar da empresa, sendo aprofundado naquele momento crítico, com base na experiência acumulada em projetos ambientais relevantes e na capacidade interna de dialogar tecnicamente com o setor público. A intensificação, portanto, não foi reativa ou episódica, mas uma extensão necessária, na leitura do entrevistado, de um engajamento institucional já consolidado. Seguem falas ilustrativas dos entrevistados:

> Houve um *boost* de programas e ações de cunho socioambiental derivadas das matrizes e que foram desdobrando em cascata [...] nas sucursais nacionais, então isso ficou muito robusto [...] Porque apesar de ser um governo que tinha uma lógica [...] de maior rejeição a pautas socioambientais, internacionalmente havia uma pressão muito adensada sobre isso. Teve impacto [Entrevistado #2]
>
> Eu vi uma corrida dessas empresas ligadas à pecuária [...] para mostrar que estavam altamente comprometidas e que aquele desmatamento não tinha nada a ver com elas. [Entrevistado #8]
>
> Houve, nesse caso muito setorial [...] Usamos toda a nossa força [...] e muito da influência que a gente tem [...] enquanto setor, para demandar ao governo [...] liderar ou pelo menos tomar posições que demonstrassem que algo estivesse sendo feito [...] intensificamos a comunicação [...] para demonstrar o caminho que a gente entendia ser o correto. [Entrevistado #9]
>
> Então a gente fez dois movimentos. O primeiro foi fortalecer a nossa área de risco social, ambiental e climático para que [...] não tivesse nenhum empreendimento financiado pelo banco envolvido com essas questões [...] Era hora de agir não só pelo risco, mas também pela responsabilidade [...] Convocamos outros grandes bancos [...] e lançamos um plano [...] olhando para aquela região, sob a perspectiva de responsabilidade, numa ótica diferenciada. [Entrevistado #12]
>
> Houve uma aceleração do que a gente precisava fazer, qual que era nossa responsabilidade como montadora local [...] e qual era a responsabilidade da sede nessa grande evolução. Tanto que depois [...] teve uma grande decisão estratégica de portfólio [...] houve realmente um avanço, foi um período que chocou, agora a gente tem que colocar nos trilhos. [Entrevistado #13]

> Na verdade, a gente aumentou a nossa atuação [...] em economia circular, mudanças climáticas [...] toda essa questão do abrandamento das leis ambientais ali que aconteceu no país, mas no nosso lado, posso dizer que essa parte da responsabilidade social corporativa ficou muito fortalecida, extremamente fortalecida nesse momento. [Entrevistado #14]

Mesmo em empresas que não adotaram um posicionamento crítico explícito, a intensificação das ações foi descrita como uma estratégia de blindagem, com o objetivo de proteger a reputação organizacional e reafirmar compromissos com padrões socioambientais reconhecidos internacionalmente. CSR, nesse contexto, operou como resposta multifuncional — simbólica, institucional e comercial — frente ao cenário de fragilidade institucional e omissão governamental.

Esse achado contrasta com parte da literatura recente, que sugere que, sob governos populistas, as empresas tenderiam a reduzir investimentos em responsabilidade social corporativa (CSR) e a realocar esforços para atividades políticas corporativas (CPA), como forma de assegurar influência regulatória e previsibilidade institucional (HARTWELL; DEVINNEY, 2024). Os dados desta pesquisa mostram, ao contrário, que diversas empresas adotaram uma estratégia oposta e intensificaram sua atuação em CSR como forma de dissociação simbólica do governo, reposicionamento reputacional e afirmação institucional frente a públicos estratégicos.

Essa evidência empírica converge com estudos emergentes que indicam que o comportamento empresarial diante de governos populistas de extrema-direita não é homogêneo. Em contextos marcados por riscos reputacionais, instabilidade normativa e cobrança internacional, parte das empresas reforça seus compromissos socioambientais como estratégia de preservação da legitimidade institucional e continuidade estratégica, mesmo sem estímulo estatal (MACKENZIE *et al.*, 2021, p. 16–17). A intensificação de CSR, neste caso, não decorre de posicionamentos ideológicos, mas de uma resposta pragmática, sofisticada e orientada à lógica de riscos reputacionais e perda de acesso a mercados regulados.

A validade interpretativa deste achado é reforçada por ampla documentação secundária, que aponta a deterioração da imagem internacional do Brasil como fator central nas estratégias empresariais de proteção reputacional. Reportagens de veículos internacionais como *Bloomberg* (ver Anexos 35 e 36), *Al Jazeera* (ver Anexo 37), *BBC News* (ver Anexo 38), *Financial Times* (ver Anexo 39), *The New York Times* (ver Anexo 40), *The Wall Street Journal* (ver Anexo 41) e *The Guardian* (ver Anexo 42) evidenciam que, entre 2019 e 2022, o desmatamento na Amazônia alcançou níveis alarmantes,

gerando críticas de governos estrangeiros e ameaças de boicote a produtos brasileiros. O *Financial Times* (ver Anexo 43), por exemplo, relatou que investidores com US$ 7 trilhões sob gestão pressionaram publicamente o governo brasileiro a conter o desmatamento e passaram a considerar o país um passivo climático em potencial.

O *The New York Times* (ver novamente Anexo 40) destacou a escalada das queimadas e a incapacidade institucional do Brasil de preservar sua imagem internacional como liderança climática, alertando para os riscos reputacionais para empresas com atuação global. A *Bloomberg* (ver novamente Anexo 36) apontou que, diante da paralisia institucional, empresas que operam no comércio internacional passaram a ser cobradas diretamente por seus *stakeholders* estrangeiros a comprovar rastreabilidade, compromisso ambiental e dissociação pública em relação às políticas do governo. A *CNN Brasil* (ver Anexo 44) também explorou o temor de boicotes, que levou grandes empresas nacionais a pressionarem o poder Executivo por compromissos ambientais mais claros antes da COP26.

Esses dados convergem para a interpretação de que a intensificação de CSR por parte das empresas analisadas não foi apenas uma sinalização simbólica, mas uma estratégia institucional estruturada, ancorada na necessidade de reposicionamento reputacional e de dissociação pública em um cenário em que a legitimidade organizacional passou a ser condicionada por *stakeholders* externos e pela visibilidade internacional das ações ambientais do país.

4.3.2. Manutenção estratégica de CSR como posicionamento institucional estratégico de longo prazo

As entrevistas mostram que algumas organizações incluídas na pesquisa optaram por manter suas políticas de CSR sem alteração significativa, mesmo diante da instabilidade política ou da ausência de estímulo governamental. A manutenção não foi resultado de inércia, mas uma escolha deliberada, ancorada em racionalidades institucionais próprias e em estratégias de longo prazo já consolidadas. Em diversos casos, os orçamentos foram preservados, os projetos socioambientais continuaram em execução e as mensagens institucionais foram ajustadas apenas no formato, sem concessões de conteúdo. Essa postura expressa o entendimento de que, para parte das organizações, CSR representa um pilar inegociável do posicionamento institucional, cuja continuidade independe do ciclo político. Essa decisão foi favorecida, sobretudo, pela percepção de baixo potencial de escrutínio socioambiental da marca. Nessas situações, as

empresas não identificaram risco reputacional iminente, o que permitiu manter a estratégia existente sem necessidade de amplificação simbólica ou reposicionamento discursivo. Seguem trechos ilustrativos destes achados:

> Ela não mexeu. Não, para tirar investimento socioambiental. Ela não tirou, não! […] O governo não quer falar sobre isso, mas eu vou continuar o meu investimento privado. Os projetos, lembro, continuaram. Principalmente os projetos de capacitação [...] que essa era uma preocupação. O braço [...] de investimento social, ele era muito ligado a isso [...] não tiraram o pé do acelerador, não. [Entrevistado #4]

> Os orçamentos permaneceram iguais. A empresa [...] não fez nenhum posicionamento sobre isso. Aqui tem um tema muito delicado, eu acho, que é você se posicionar nesse caso, você tá batendo na negligência do governo. [Entrevistado #5]

> Nenhum projeto [...] foi cortado, deixou de existir. [Entrevistado #6]

> Sem dúvida, nesse período, mesmo de fato, essa questão ambiental não sendo prioridade, ou a questão da inclusão não sendo prioridade, em relação à plataforma de sustentabilidade e de inclusão da empresa, não teve mudança nenhuma [...] O Brasil lidera [...] esses temas de sustentabilidade, uso de água, matriz energética limpa dentro do grupo [...] São políticas definidas no *headquarters*. Então, o fato de ter uma mudança institucional no Brasil não interferiu em nada [...] A empresa manteve a trajetória que já tinha planejado. São programas até de mais longo prazo, então, independente do ambiente institucional naquela época, isso não gerou qualquer mudança na plataforma de sustentabilidade da empresa. [Entrevistado #11]

A percepção do Entrevistado #11 de que o Brasil seguia como referência global em temas como sustentabilidade, uso de água e matriz energética limpa corrobora o diagnóstico do *Institut Montaigne* (ver Anexo 45), segundo o qual o país historicamente ocupava uma posição de destaque na agenda climática internacional. Condição profundamente abalada durante o governo Bolsonaro, que promoveu um afastamento deliberado das instâncias multilaterais, negou evidências científicas e enfraqueceu os mecanismos institucionais de proteção ambiental. A triangulação evidencia que, embora setores empresariais mantivessem práticas sustentáveis sólidas, a imagem internacional do Brasil na área ambiental foi deteriorada — transformando uma liderança consolidada em um ponto de isolamento diplomático e descrédito global. As demais falas indicam que, para essas organizações, a manutenção de CSR foi parte de uma lógica de consistência institucional: mesmo diante de pressões internas de silêncio ou cautela, os compromissos assumidos publicamente foram preservados. Em alguns casos, a continuidade das ações também foi uma estratégia de distanciamento tático das disputas ideológicas, evitando confrontos explícitos e mantendo a coerência discursiva diante de públicos diversos.

Esse grupo demonstra que, em determinadas empresas, CSR já estava consolidada como estratégia estrutural, vinculada a valores institucionais, exigências regulatórias e expectativas de *stakeholders* estratégicos. Nesse cenário, a permanência da agenda socioambiental não foi uma resposta tática ao contexto político, mas a manutenção de uma arquitetura estratégica previamente estabelecida.

Esse achado tensiona a expectativa teórica predominante, segundo a qual, sob governos populistas de extrema-direita, empresas tenderiam a reduzir investimentos em CSR e redirecionar seus esforços para atividades políticas corporativas (CPA), em busca de influência regulatória e estabilidade institucional (HARTWELL; DEVINNEY, 2024). Os dados desta pesquisa mostram que, ao contrário dessa lógica de retração, as organizações podem optar por manter suas práticas de CSR mesmo diante da hostilidade simbólica do governo e da ausência de incentivos estatais. Esses resultados aproximam-se de evidências emergentes que indicam que o comportamento empresarial em contextos políticos adversos não é homogêneo (MACKENZIE *et al.*, 2021, p. 16–17).

Embora a manutenção de CSR tenha se caracterizado, em muitos casos, por menor visibilidade pública e contenção discursiva, é possível triangulá-la com dados secundários que apontam para a continuidade de compromissos institucionais, mesmo diante da adversidade política. Publicações da *Bloomberg* (ver novamente Anexos 35 e 36) e do *Financial Times* (ver Anexo 46) destacam que, apesar da erosão das políticas públicas socioambientais entre 2019 e 2022, diversas empresas brasileiras mantiveram compromissos com padrões internacionais de sustentabilidade e gestão responsável, especialmente para preservar sua legitimidade institucional e sua posição em mercados regulados, como o europeu (ver Anexo 47). Essa conduta discreta foi interpretada como uma forma de proteção institucional, reforço da coerência estratégica e dissociação simbólica das agendas políticas do governo.

Os dados também sugerem que essa continuidade pode ser interpretada como resposta técnica e pragmática à instabilidade política e à volatilidade do ambiente regulatório, conforme registrado em estudos sobre a postura de empresas sob regimes de extrema-direita (EVANS, 2023; HARTWELL; DEVINNEY, 2024). A ausência de campanhas públicas ou de confrontos explícitos não implica neutralidade, mas revela uma forma de resistência institucional silenciosa — que evita rupturas com *stakeholders* conservadores sem renunciar a compromissos estruturantes de longo prazo.

4.4. Proposições Teóricas e Modelo Conceitual

Diante dos achados empíricos e das interpretações construídas ao longo da análise, são sugeridas as seguintes proposições teóricas:

Proposição 1 (P1): *Empresas de grande porte que operam sob governos populistas de extrema-direita — marcados pelo enfraquecimento de políticas socioambientais — e que enfrentam pressão de stakeholders estratégicos, intensificam suas estratégias de responsabilidade social corporativa (CSR), quando percebem alto potencial de escrutínio socioambiental sobre a marca.*

Proposição 2 (P2): *Empresas de grande porte que operam sob governos populistas de extrema-direita — marcados pelo enfraquecimento de políticas socioambientais — e que enfrentam pressão de stakeholders estratégicos, mantém suas estratégias de responsabilidade social corporativa (CSR), quando percebem baixo potencial de escrutínio socioambiental sobre a marca.*

As proposições formuladas nesta pesquisa estão delimitadas por *boundary conditions*, isto é, aplicam-se a contextos caracterizados por: *i) enfraquecimento deliberado das políticas socioambientais; ii) intensificação da pressão de stakeholders externos estratégicos; e iii) variação percebida quanto ao potencial de escrutínio socioambiental da marca.*

Na sequência, a Figura 3, apresenta o modelo conceitual, construído com base nesses achados, articulando as condições institucionais e as respostas estratégicas identificadas:

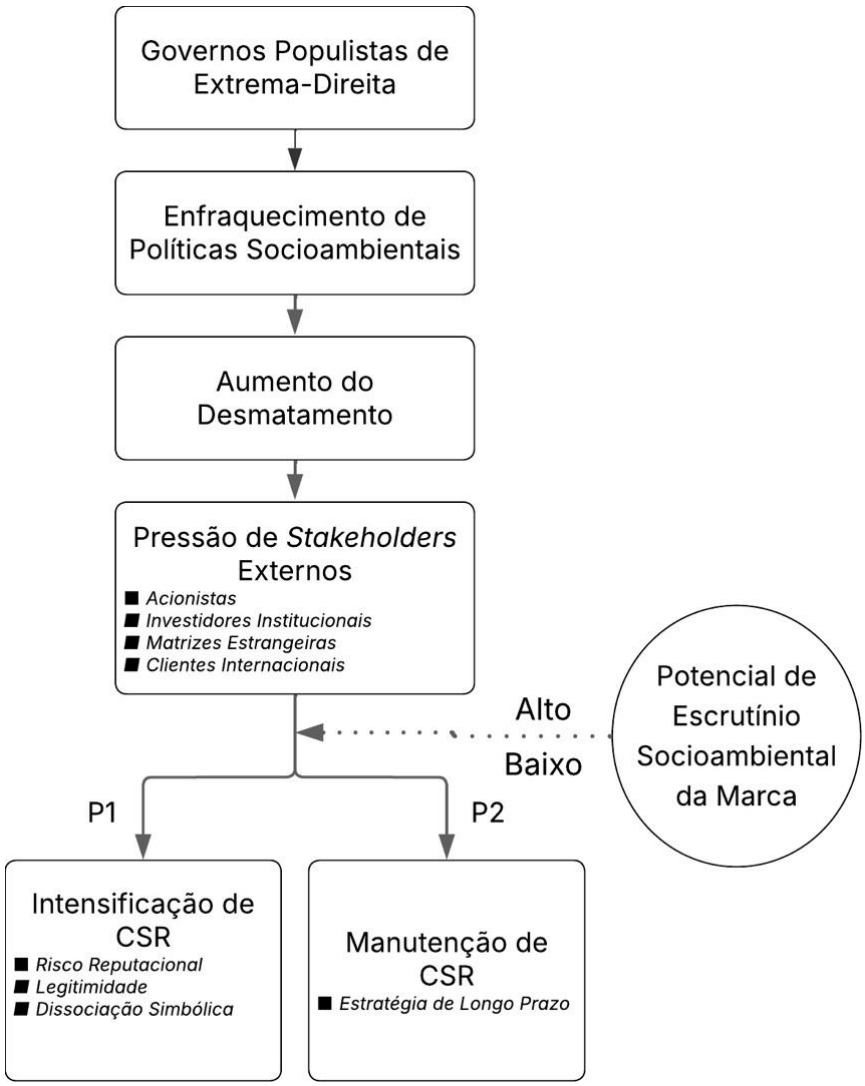

Figura 3 – Modelo Conceitual

Fonte: Elaborado pelo autor

Visualmente, o modelo conceitual incorpora os três blocos analíticos identificados na análise dos dados. O *Bloco 1*, de natureza contextual, está representado na base do modelo como pano de fundo institucional — sinalizado pela presença de um governo populista de extrema-direita e seus efeitos estruturantes sobre o ambiente decisório, agregando uma tensão adicional a um cenário institucional já naturalmente sensível. O *Bloco 2* ocupa a parte central da estrutura, refletindo os impactos diretos desse contexto político sobre o campo socioambiental e a emergência de pressões institucionais exercidas por *stakeholders* externos. Por fim, o *Bloco 3* está situado no plano superior e estratégico, onde se delineiam as respostas organizacionais — intensificação ou manutenção de CSR

— mediadas pelo potencial de escrutínio socioambiental da marca. Quando esse potencial é percebido como elevado, ocorre a intensificação de CSR; quando é percebido como baixo ou moderado, prevalece a manutenção estratégica das iniciativas existentes. Essa disposição em camadas traduz a lógica interpretativa da pesquisa, que parte das condições institucionais de base até as estratégias adotadas pelas empresas em contextos politicamente adversos.

Dessa forma, o modelo conceitual responde a questão de pesquisa: ***Como organizações respondem estrategicamente a desafios socioambientais sob governos de extrema-direita, quando enfrentam pressão de stakeholders externos estratégicos?*** – e destaca os mecanismos interpretativos que conectam o governo populista de extrema-direita ao enfraquecimento das políticas socioambientais, ao aumento do desmatamento, às pressões de *stakeholders* externos e às estratégias corporativas de intensificação ou manutenção de CSR.

Mais especificamente, o modelo evidencia a sequência interpretativa observada: o governo populista de extrema-direita enfraqueceu políticas socioambientais, o que contribuiu para o aumento do desmatamento. Esse cenário ampliou a atenção internacional sobre o Brasil e gerou preocupação entre *stakeholders* externos — como investidores, matrizes estrangeiras e clientes internacionais — quanto aos impactos reputacionais e de legitimidade institucional que poderiam recair sobre as empresas. Diante dessa conjuntura, esses atores passaram a esperar posicionamentos públicos que evidenciassem algum grau de dissociação simbólica em relação às ações e discursos do governo, ainda que de forma sutil.

Essa expectativa reputacional gerou pressões institucionais que impulsionaram as organizações a adotarem uma de duas respostas estratégicas principais: *i) intensificação; ou ii) manutenção dos esforços em responsabilidade social corporativa (CSR).* No entanto, o modelo reconhece que a pressão institucional não gera respostas homogêneas. Para compreender essa variação, introduz-se a variável moderadora *Potencial de Escrutínio Socioambiental da Marca*, representada graficamente por uma linha tracejada que intercepta a relação entre pressão de *stakeholders* externos e as respostas estratégicas. Essa variável atua como condição simbólica que modera o efeito da pressão exercida pelos *stakeholders* externos sobre a resposta organizacional. Sua natureza é interpretativa: refere-se à percepção, por parte das empresas, sobre o grau de exposição pública e risco reputacional associados à marca. Assim, quando o potencial de escrutínio é percebido como alto, a pressão dos *stakeholders* externos estratégicos resulta na intensificação de

CSR; quando é percebido como baixo, essa pressão gera apenas a manutenção das estratégias já existentes, sem necessidade de reposicionamento público. Dessa forma, a variável moderadora permite compreender por que, mesmo diante de pressões externas semelhantes, algumas empresas optaram por se reposicionar publicamente, enquanto outras mantiveram seus compromissos sem amplificação simbólica.

Ambas as estratégias — *intensificação e manutenção* — revelam racionalidades organizacionais sofisticadas diante de contextos politicamente adversos. Mais do que adaptação passiva, essas respostas configuram formas de reposicionamento institucional e proteção reputacional diante da retração do Estado em temas sensíveis e da politização de pautas socioambientais.

Estes achados reforçam a ideia de que, ao contrário do que parte da literatura sobre responsabilidade social corporativa sugere, empresas sob governos populistas não necessariamente reduzem seus esforços em CSR ou redirecionam seus recursos para atividades políticas corporativas (CPA) como forma de obter vantagens normativo-regulatórias (HARTWELL; DEVINNEY, 2024). Em muitos casos, adotam estratégias de dissociação simbólica, proteção institucional e reafirmação de compromissos, mesmo em contextos de hostilidade estatal (MACKENZIE *et al.*, 2021, p. 16–17). Esses comportamentos aproximam-se de evidências emergentes que indicam que o comportamento empresarial sob governos populistas é contingente, variando conforme o setor, o grau de exposição internacional e a maturidade institucional das empresas (GREENWOOD et al., 2011).

5. CONCLUSÃO

Esta dissertação buscou responder à seguinte questão de pesquisa: ***Como organizações respondem estrategicamente a desafios socioambientais sob governos de extrema-direita, quando enfrentam pressão de stakeholders externos estratégicos?*** – Para isso, adotou-se uma abordagem qualitativa, exploratória e indutiva, com base em entrevistas semiestruturadas realizadas com profissionais seniores – 17,6 anos de experiência em média –, das áreas de relações institucionais, governamentais e de responsabilidade socioambiental, de empresas de grande porte com expressiva presença de mercado, reconhecidas nacional e internacionalmente, com inserção relevante em cadeias globais de valor. A amostra foi composta por quatorze executivos, todos diretamente envolvidos na formulação e implementação de estratégias de CSR durante o período de 2019 a 2022 — correspondente à administração da extrema-direita no Brasil. A análise dos dados foi conduzida com base na técnica de *Template Analysis*, permitindo identificar padrões recorrentes de resposta organizacional e interpretar as racionalidades estratégicas mobilizadas pelas empresas diante da retração do Estado, do enfraquecimento deliberado de estruturas institucionais e da intensificação das pressões normativas e reputacionais — especialmente frente à desconstrução ativa da agenda socioambiental promovida pelo governo analisado.

As evidências empíricas reunidas ao longo da análise demonstram que organizações — principalmente aquelas de grande porte e com operações transnacionais — respondem de forma estratégica e sofisticada a governos populistas de extrema-direita, cujas características específicas — como a flexibilização deliberada de políticas socioambientais, o enfraquecimento de órgãos normativos e reguladores, o desestímulo à pauta da diversidade, a retórica antipluralista e as tentativas de interferência em instâncias técnicas — impõem desafios adicionais à formulação e à condução da estratégia corporativa. Os achados da pesquisa mostram que, no contexto analisado — marcado pelo enfraquecimento de políticas socioambientais e pelo aumento do desmatamento sob governos populistas de extrema-direita —, as empresas foram submetidas à pressão de *stakeholders* externos estratégicos, como investidores, matrizes estrangeiras e clientes internacionais. Diante dessa pressão, as organizações adotaram uma de duas respostas estratégicas principais: *i) a intensificação dos compromissos de responsabilidade social corporativa (CSR)*, como estratégia de proteção reputacional, preservação de

legitimidade e dissociação simbólica do governo; ou *ii) a manutenção dos compromissos de CSR*, como continuidade deliberada de uma estratégia socioambiental de longo prazo. Essa escolha estratégica foi moderada pelo *Potencial de Escrutínio Socioambiental da Marca*, representado no modelo como uma variável interpretativa. Trata-se da percepção organizacional sobre o grau de exposição pública e risco reputacional da marca, que modula o impacto da pressão exercida pelos *stakeholders* externos. Quando esse potencial foi percebido como alto, a resposta foi a intensificação das práticas de CSR; quando percebido como baixo, optou-se pela manutenção das estratégias existentes, sem necessidade de reposicionamento simbólico. Essa variável moderadora permite compreender por que organizações expostas a pressões semelhantes adotaram respostas distintas — revelando racionalidades estratégicas contingentes e sofisticadas diante de um ambiente institucional politicamente adverso.

A principal contribuição desta dissertação está em demonstrar que governos de extrema-direita impõem às empresas uma camada adicional de pressão institucional e reputacional. Esse tipo de governo compromete a previsibilidade normativa, enfraquece estruturas técnicas e institucionais e tensiona a lógica socioambiental, impondo às organizações o aumento de esforços analíticos, cautela relacional e sofisticação estratégica. O ambiente político deixa de ser um pano de fundo neutro e passa a ser uma variável determinante na formulação de estratégias de CSR, principalmente para empresas altamente reguladas e com exposição internacional.

Nessa conjuntura, CSR assume papel central não apenas como instrumento de mitigação de riscos, mas como vetor de reposicionamento institucional, dissociação discursiva e proteção simbólica. O fenômeno observado não se limita a ajustes operacionais diante de instabilidade e incerteza, mas representa uma resposta deliberada a um tipo específico de governo que ameaça normas democráticas, fragiliza políticas públicas e pressiona o campo de atuação estratégica das empresas. Governos de extrema-direita, portanto, tensionam as instituições democráticas e desafiam os fundamentos que sustentam a lógica de legitimidade empresarial – isto é, o conjunto de valores, normas e expectativas sociais que conferem às empresas reconhecimento público, aceitação institucional e credibilidade frente aos *stakeholders*. Diante desse cenário, as empresas são ainda mais prudentes, intensificam suas análises e mobilizam recursos técnicos para sustentar estratégias coerentes com compromissos socioambientais de longo prazo, tentando se relacionar de maneira coerente com *stakeholders*, principalmente externos.

5.1. Contribuições Teóricas

Esta dissertação oferece contribuições relevantes à literatura de estratégia de não-mercado, com foco específico no campo da responsabilidade social corporativa (CSR) em contextos politicamente adversos. Ao examinar a atuação de empresas sob governos populistas de extrema-direita, o estudo contribui para avançar o entendimento teórico de CSR como prática estratégica sensível à esfera institucional e política.

A primeira contribuição teórica desta pesquisa está na revisão crítica da hipótese dominante de retração sistemática de CSR sob governos populistas de extrema-direita. A literatura tem sugerido que, diante da perda de prioridade política da agenda socioambiental, organizações tendem a reduzir seus investimentos em CSR e a concentrar esforços em atividades de Corporate Political Activity (HARTWELL; DEVINNEY, 2024). Os achados desta dissertação, contudo, mostram que essa hipótese não se sustenta empiricamente no contexto analisado: todas as empresas entrevistadas optaram por intensificar ou manter suas estratégias de CSR durante o governo de extrema-direita no Brasil. Essas decisões não foram reativas ou circunstanciais, mas estratégias deliberadas para preservar reputação, proteger legitimidade institucional e, em muitos casos, dissociar-se simbolicamente da atuação governamental. A pesquisa propõe, com isso, um modelo conceitual mais contingente, no qual a escolha estratégica entre intensificação ou manutenção da CSR é moderada pela percepção organizacional do potencial de escrutínio socioambiental da marca. Essa variável simbólica — interpretada como risco reputacional decorrente da exposição pública — ajuda a explicar por que empresas submetidas a pressões externas semelhantes adotaram respostas distintas diante de um mesmo ambiente institucional e político.

A segunda contribuição teórica está na expansão do entendimento de CSR como prática estratégica multifuncional em contextos politicamente instáveis (GREENING; GRAY, 1994; GREENWOOD *et al.*, 2011). Os dados indicam que, em contextos de retração do Estado nas pautas socioambientais, CSR passa a desempenhar múltiplas funções estratégicas: *i) dissociação simbólica do governo, ii) reposicionamento reputacional, sinalização de alinhamento com normas internacionais e, em alguns casos, iii) aproximação técnica com o próprio Estado.* Essa multiplicidade funcional amplia a compreensão de CSR para além de seus contornos filantrópicos ou normativos, posicionando-a como ativo institucional em disputas por legitimidade em contextos politicamente instáveis. O estudo sugere que, sob governos populistas de extrema-direita, CSR deixa de ser apenas um vetor de diferenciação e passa a operar também como

mecanismo de proteção estratégica — inclusive como instrumento de apropriação de valor institucional e reputacional.

A terceira contribuição teórica está na proposição de uma tipologia de usos estratégicos de CSR em regimes populistas de extrema-direita. A análise empírica levou à identificação de dois principais padrões estratégicos de uso de CSR: *i) intensificação de CSR*, como resposta ativa à exposição reputacional e ao enfraquecimento das estruturas institucionais; e *ii) manutenção de CSR*, como continuidade deliberada de estratégias orientadas ao longo prazo, especialmente em empresas com compromissos internacionais e estratégias de perpetuidade. Essa tipologia contribui para o refinamento teórico de CSR em contextos de instabilidade institucional, ao introduzir a noção de CSR como resposta contingente e adaptativa diante de configurações políticas que pressionam a legitimidade empresarial (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

5.2. Contribuições gerenciais

Esta pesquisa oferece contribuições relevantes à prática empresarial, com especial utilidade para profissionais de relações institucionais, de governança socioambiental e lideranças de empresas expostas a ambientes politicamente instáveis. Os achados também interessam a investidores institucionais, legisladores e formuladores de políticas públicas voltadas à agenda socioambiental. A seguir, apresentam-se três contribuições práticas derivadas da análise empírica:

A primeira contribuição gerencial consiste na identificação de dois padrões estratégicos de CSR diante de governos populistas de extrema-direita. A pesquisa mostra que empresas podem adotar estratégias distintas, mas igualmente deliberadas, diante da retração do Estado e da hostilidade institucional simbólica: *i) intensificar CSR como forma de dissociação simbólica e proteção reputacional e institucional;* ou *ii) manter CSR como pilar estratégico de longo prazo, mesmo com menor visibilidade pública.* Esse mapeamento oferece às organizações um referencial empírico para líderes organizacionais avaliarem seus próprios posicionamentos em contextos adversos, considerando riscos reputacionais, coerência estratégica e exposição transnacional.

A segunda contribuição gerencial diz respeito à ampliação do papel institucional de CSR em contextos de retração governamental. Os resultados revelam que, diante do enfraquecimento deliberado de estruturas públicas e da baixa responsividade estatal à agenda socioambiental, CSR passou a ser mobilizada não apenas como mecanismo de reputação, mas também como instrumento estratégico de posicionamento institucional.

Em alguns casos, empresas com expertise técnica buscaram contribuir com propostas, diretrizes e recomendações ao próprio governo, especialmente em temas de rastreabilidade, desmatamento e regularização fundiária. Em outros, CSR foi utilizada para reforçar vínculos com organizações da sociedade civil e atores multilaterais, operando como ferramenta de articulação simbólica e de proteção diante da omissão do Estado. Esse movimento exigiu a manutenção de estruturas internas de governança socioambiental capazes de sustentar o engajamento público mesmo em ambientes politicamente adversos.

A terceira contribuição gerencial está nos subsídios oferecidos à formulação de políticas públicas e à gestão do risco institucional. Os achados demonstram que instabilidade política, descontinuidade regulatória e retórica antipluralista ampliam os custos operacionais e reputacionais para empresas que atuam de forma responsável. A ausência de políticas públicas consistentes foi percebida como fator direto de risco institucional. Nesse sentido, a pesquisa oferece subsídios para que legisladores e formuladores de políticas públicas priorizem a construção de marcos normativos duradouros e previsíveis, capazes de garantir continuidade institucional na agenda socioambiental. Reforça-se, assim, a necessidade de que a sustentabilidade — incluindo os compromissos socioambientais corporativos — seja tratada como política de Estado, e não como pauta subordinada à orientação ideológica de governos de ocasião, reduzindo a volatilidade percebida pelas organizações e ampliando a segurança jurídica necessária ao investimento privado de longo prazo.

5.3. Limitações e Sugestões de Pesquisa Futura

Entre os limites empíricos desta pesquisa, destacam-se *o perfil institucional das empresas investigadas*. A análise concentrou-se em organizações inseridas em setores altamente regulados e sujeitas a pressões transnacionais — justamente aquelas que, pela natureza de sua atuação, tendem a desenvolver estratégias mais articuladas de relacionamento com o Estado e com *stakeholders* não estatais. Embora essa delimitação seja coerente com a questão de pesquisa e com o objetivo de compreender estratégias de não-mercado em contextos de elevada complexidade institucional, ela reduz a capacidade de generalização dos achados para empresas de menor porte, com atuação regional ou limitada capacidade de articulação política. Em segundo lugar, o recorte temporal da análise. O governo

analisado coincidiu com o período da pandemia de Covid-19, evento exógeno de ampla repercussão social, política e econômica. Para preservar o foco interpretativo na relação entre ambiente político-institucional e estratégias empresariais — e não nos efeitos diretos da pandemia — optou-se por não tratar esse fator como variável analítica. Essa diretriz foi explicitada aos entrevistados no momento das entrevistas. Ainda assim, é possível que a experiência pandêmica tenha influenciado, de forma indireta, a formulação de algumas percepções sobre o período analisado, o que configura uma limitação adicional a ser reconhecida.

Apesar dessas limitações, os achados desta pesquisa oferecem subsídios analíticos relevantes e abrem caminhos promissores para investigações futuras. Estudos com desenho longitudinal poderão acompanhar a evolução das estratégias empresariais ao longo de diferentes ciclos políticos, permitindo observar adaptações, permanências e rupturas diante de mudanças no ambiente institucional. Da mesma forma, abordagens metodológicas mistas — que combinem dados qualitativos e quantitativos — poderão ampliar o escopo analítico e capturar tanto as racionalidades subjetivas quanto os efeitos objetivos das escolhas estratégicas.

Pesquisas futuras também podem incluir empresas com menor inserção institucional ou setores menos expostos à regulação intensa, com vistas a ampliar a diversidade de perfis organizacionais investigados. Análises comparativas entre democracias ocidentais com arranjos institucionais distintos também podem contribuir para refinar a compreensão dos condicionantes contextuais que moldam as estratégias empresariais sob governos populistas de extrema-direita.

Por fim, sugere-se investigar, com maior profundidade, a possível correlação entre o agravamento da degradação ambiental — como o aumento do desmatamento — e a intensificação das estratégias de CSR por parte das empresas. A hipótese de que a deterioração de indicadores ambientais possa atuar como gatilho para respostas empresariais mais incisivas, representa uma linha promissora de pesquisa, especialmente em contextos nos quais o Estado enfraquece a agenda socioambiental e transfere responsabilidades institucionais ao setor privado. Diante de um mundo em que a polarização política e a instabilidade institucional tornam-se cada vez mais frequentes, entender como empresas constroem legitimidade, mitigam riscos e afirmam compromissos em contextos adversos é crucial. Esta pesquisa espera abrir caminhos para que o campo de CSR avance na direção de compreender não apenas o que as empresas fazem, mas por que, como e com quais implicações para a sociedade e para a democracia.

REFERÊNCIAS

ADARKWAH, Gilbert Kofi et al. **Geopolitical volatility and subsidiary investments.** Strategic Management Journal, 2024.

AGUINIS, Herman; GLAVAS, Ante. **What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda.** Journal of Management, v. 38, n. 4, p. 932-968, 2012.

ALESINA, Alberto; TABELLINI, Marco. **The political effects of immigration: Culture or economics?** Journal of Economic Literature, v. 62, n. 1, p. 5-46, 2024.

ALMEIDA, Paul; CHASE-DUNN, Chris. **Globalization and social movements.** Annual Review of Sociology, v. 44, n. 1, p. 189-211, 2018.

BARNEY, Jay B. **The resource-based theory of the firm.** Organization Science, v. 7, n. 5, p. 469-469, 1996.

BARON, David P. **Integrated strategy: Market and nonmarket components.** California Management Review, v. 37, n. 2, p. 47-65, 1995.

BEREZIN, Mabel. **Fascism and populism: Are they useful categories for comparative sociological analysis?** Annual Review of Sociology, v. 45, n. 1, p. 345-361, 2019.

BIERNACKI, Patrick; WALDORF, Dan. **Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling.** Sociological Methods & Research, v. 10, n. 2, p. 141-163, 1981.

BLAKE, Daniel J.; MARKUS, Stanislav; MARTINEZ-SUAREZ, Julio. **Populist syndrome and nonmarket strategy.** Journal of Management Studies, v. 61, n. 2, p. 525-560, 2024.

BLEE, Kathleen M.; CREASAP, Kimberly A. **Conservative and right-wing movements.** Annual review of sociology, v. 36, n. 1, p. 269-286, 2010.

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.

BOWEN, Howard R.; JOHNSON, F. Ernest. **Social responsibilities of the businessman.** 1953.

BRYANT, Jesse Callahan; FARRELL, Justin. **Conservatism, the far right, and the environment.** Annual Review of Sociology, v. 50, n. 1, p. 273-296, 2024.

CALDARA, Dario; IACOVIELLO, Matteo. **Measuring geopolitical risk.** American Economic Review, v. 112, n. 4, p. 1194-1225, 2022.

CRESWELL, J. W.; POTH, C. N. **Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches.** 4. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2018.

DA EMPOLI, Giuliano. **Os engenheiros do caos: como as fake news, as teorias da conspiração e os algoritmos estão sendo usados para envenenar a sociedade e a democracia.** Tradução: Sandra Martha Dolinsky. São Paulo: Vestígio, 2019.

DAHL, Robert A. **Polyarchy: Participation and Opposition.** New Haven: Yale University Press, 1971.

DE LARA JAKIMIU, Vanessa Campos. **Extinção da SECADI: a negação do direito à educação (para e com a diversidade)**. Revista de Estudos em Educação e Diversidade-REED, v. 2, n. 3, p. 115-137, 2021.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Qualitative research.** Denzin, NK y Lincoln YS, v. 2, 2005.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.** American Sociological Review, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DOH, Jonathan P.; LAWTON, Thomas C.; RAJWANI, Tazeeb. **Advancing nonmarket strategy research: Institutional perspectives in a changing world.** Academy of Management Perspectives, v. 26, n. 3, p. 22–39, 2012.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. **The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications.** Academy of Management Review, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DOROBANTU, Sinziana; KAUL, Aseem; ZELNER, Bennet. **Nonmarket strategy research through the lens of new institutional economics: An integrative review and future directions.** Strategic Management Journal, v. 38, n. 1, p. 114-140, 2017.

DURAND, Rodolphe; GRANT, Robert M.; MADSEN, Tammy L. **The expanding domain of strategic management research and the quest for integration.** Strategic Management Journal, v. 38, n. 1, p. 4-16, 2017.

EDMONDSON, Amy C.; MCMANUS, Stacey E. **Methodological fit in management field research.** Academy of Management Review, v. 32, n. 4, p. 1155-1179, 2007.

EVANS, Peter B. **From embedded autonomy to counter-hegemonic globalization: A 60-year adventure in exploring comparative political economy.** Annual Review of Sociology, v. 49, p. 1-18, 2023.

FREEMAN, Robert Edward. **Strategic management: A stakeholder approach.** Boston, MA: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, Milton. **The social responsibility of business is to increase its profits.** The New York Times Magazine, 13 set. 1970, p. 122-126.

FUNKE, Manuel; SCHULARICK, Moritz; TREBESCH, Christoph. **Populist leaders and the economy.** American Economic Review, v. 113, n. 12, p. 3249-3288, 2023.

GLASER, Barney; STRAUSS, Anselm. **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research.** Mill Valley, CA: Sociology Press, 1967.

GRAF-VLACHY, Lorenz et al. Media coverage of firms: Background, integration, and directions for future research. Journal of Management, v. 46, n. 1, p. 36-69, 2020.

GREENING, Daniel W.; GRAY, Barbara. **Testing a model of organizational response to social and political issues.** Academy of Management journal, v. 37, n. 3, p. 467-498, 1994.

GREENWOOD, Royston et al. **Institutional complexity and organizational responses.** Academy of Management annals, v. 5, n. 1, p. 317-371, 2011.

GREINER, Michael; KIM, Jaemin. **Corporate political activity and greenwashing: Can CPA clarify which firm communications on social & environmental events are genuine?** Corporate Social Responsibility and Environmental Management, v. 28, n. 1, p. 1-10, 2021.

GUBA, Egon G.; LINCOLN, Yvonna S. **Competing paradigms in qualitative research.** In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994. p. 105-117.

GURIEV, Sergei; PAPAIOANNOU, Elias. **The political economy of populism.** Journal of Economic Literature, v. 60, n. 3, p. 753-832, 2022.

HARTWELL, Christopher A.; DEVINNEY, Timothy M. **A responsibility to whom? Populism and its effects on corporate social responsibility.** Business & Society, v. 63, n. 2, p. 300-340, 2024.

HEDRICK, Terry Elizabeth; BICKMAN, Leonard; ROG, Debra J. **Applied research design: A practical guide.** Sage Publications, 1993.

HELLER, Patrick. **Democracy in the Global South.** Annual Review of Sociology, v. 48, p. 463-484, 2022.

HILLMAN, Amy J.; KEIM, Gerald D.; SCHULER, Douglas. **Corporate political activity: A review and research agenda.** Journal of Management, v. 30, n. 6, p. 837-857, 2004.

HUBER, George P.; POWER, Daniel J. **Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy.** Strategic Management Journal, v. 6, n. 2, p. 171-180, 1985.

KIM, Jin Hyung; KWAK, Jooyoung; PARK, Hyung-Kun. **ESG as a nonmarket strategy to cope with geopolitical tension: Empirical evidence from multinationals' ESG performance.** Strategic Management Journal, 2024.

KING, Nigel. **Template analysis.** 1998.

KVALE, Steinar. Interviews: **An introduction to qualitative research interviewing.** Sage Publications, Inc., 1994.

LEVITSKY, Steven; ZIBLATT, Daniel. **Como as democracias morrem.** Rio de Janeiro: Zahar, 2018.

LINDBERG, Staffan I. et al. **Autocratization turns viral: Democracy report 2021.** Gothenburg: V-Dem Institute, University of Gothenburg, 2021.

LOCKE, John. **Segundo tratado sobre o governo civil.** Tradução: Magda Lopes e Marisa Lobo da Costa. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

LUBINSKI, Christina; WADHWANI, R. Daniel. **Geopolitical jockeying: Economic nationalism and multinational strategy in historical perspective.** Strategic Management Journal, v. 41, n. 3, p. 400-421, 2020.

MACKENZIE, Niall G. et al. **Business-government relations and national economic models: A review and future research directions in varieties of capitalism and beyond.** Business History, v. 63, n. 8, p. 1239-1252, 2021.

MALM, Andreas et al. **White skin, black fuel: On the danger of fossil fascism.** Verso Books, 2021.

MELLAHI, Kamel et al. **A review of the nonmarket strategy literature: Toward a multi-theoretical integration.** Journal of Management, v. 42, n. 1, p. 143-173, 2016.

MOUNK, Yascha. **The people vs. democracy: why our freedom is in danger and how to save it.** Cambridge, MA: Harvard University Press, 2018.

NORTH, Douglass C. **Institutions, institutional change and economic performance.** Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative research & evaluation methods.** Sage, 2002.

PORTER, Michael E. **The competitive advantage of nations.** New York: Free Press, 1990.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy.** Measuring Business Excellence, v. 1, n. 2, p. 12-17, 1997.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. **Criação de valor compartilhado.** Harvard Business Review, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

POST, Corinne et al. **Theorizing diversity in management studies: New perspectives and future directions.** Journal of Management Studies, v. 58, n. 8, p. 2003-2023, 2021.

RAFTOPOULOS, Malayna; MORLEY, Joanna. **Ecocide in the Amazon: the contested politics of environmental rights in Brazil.** The International Journal of Human Rights, v. 24, n. 10, p. 1616-1641, 2020.

RITCHIE, Jane; LEWIS, Jane. **Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers.** London: Sage, 2003.

RODRIK, Dani. **Why does globalization fuel populism? Economics, culture, and the rise of right-wing populism.** Annual Review of Economics, v. 13, p. 133-170, 2021.

SALLAI, Dorottya et al. **Social challenges for business in the age of populism.** Business & Society, v. 63, n. 2, p. 279-299, 2024.

SARTORI, Giovanni. Teoria da democracia. 2. ed. São Paulo: Ática, 1994. 2 v.

SCHERER, Andreas Georg; PALAZZO, Guido. **The new political role of business in a globalized world: a review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy.** Journal of Management Studies, v. 48, n. 4, p. 899–931, 2010.

SKANDERA, David J.; MCKENNY, Aaron F.; COMBS, James G. **The influence of task environmental uncertainty on the balance between normative and strategic corporate social responsibility.** Journal of Management, v. 49, n. 3, p. 1037-1069, 2023.

STIGLER, George. **The theory of economic regulation.** The Bell Journal of Economics and Management Science, v. 2, p. 3-21, 1971.

SUN, Pei et al. **Navigating cross-border institutional complexity: A review and assessment of multinational nonmarket strategy research.** Journal of International Business Studies, v. 52, n. 9, p. 1818-1853, 2021.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. **Dynamic capabilities and strategic management.** Strategic Management Journal, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. **Setbacks in the legal and institutional anti-corruption frameworks: Brazil 2021 update.** Brasília: Transparência Internacional Brasil, 2021. Disponível em:

https://comunidade.transparenciainternacional.org.br/brazil-setbacks-2021. Acesso em: 27-abr-2025.

VANDENBERGHE, Frédéric; PEREIRA, Jaime Marques. **O Brasil de Bolsonaro ou a estratégia do caos.** Open Democracy, 06 maio 2021. Disponível em: https://www.opendemocracy.net/pt/bolsonaro-estrategia-caos/. Acesso em: 4 maio 2025.

WENZEL, Matthias; STANSKE, Sarah; LIEBERMAN, Marvin B. **Strategic responses to crisis.** Strategic Management Journal, v. 41, n. 7/18, p. 3161, 2020.

WICKERT, Christopher. **Corporate social responsibility research in the Journal of Management Studies: A shift from a business-centric to a society-centric focus.** Journal of Management Studies, v. 58, n. 8, p. E1-E17, 2021.

WINKLER, Dorothee Maria; KRZEMINSKA, Anna. **How context matters in non-market strategies: Exploring variations in corporate social responsibility-political activity relationships.** Journal of Management Studies, 2024.

ZHAO, Eric Yanfei et al. **Optimal distinctiveness: Broadening the interface between institutional theory and strategic management.** Strategic Management Journal, v. 38, n. 1, p. 93-113, 2017.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Quadro resumo da literatura-chave

#	AUTOR E ANO	NATUREZA E CONTEXTO	OBJETIVO	PRINCIPAIS ACHADOS	JOURNAL
0	(MELO, 2025)	Estudo qualitativo sobre responsabilidade social corporativa (CSR) em contextos políticos adversos	Investigar como empresas respondem estrategicamente, na esfera socioambiental, sob governos de extrema-direita	Empresas ajustam estrategicamente suas práticas de CSR, intensificando ou mantendo esforços conforme o potencial de escrutínio público sobre a marca	-
1	(ALESINA; TABELLINI, 2024)	Análise política, social e cultural dos efeitos da imigração	Explorar os impactos políticos e sociais da imigração em diferentes contextos	A imigração afeta política mais por choques culturais do que por choques econômicos	Journal of Economic Literature
2	(BLAKE; MARKUS; MARTINEZ-SUAREZ, 2024)	Estudo sobre populismo e estratégia de não-mercado	Investigar o impacto do populismo sobre a estratégia corporativa, especialmente CSR e CPA	Empresas ajustam estratégias de CSR para mitigar riscos associados ao populismo	Journal of Management Studies
3	(HARTWELL; DEVINNEY, 2024)	Impactos do populismo em CSR	Analisar a relação entre populismo e CSR	Populismo pode levar à redução de CSR	Business & Society
4	(SALLAI *et al.*, 2024)	Desafios sociais para empresas sob populismo	Examinar os desafios sociais enfrentados por empresas sob governos populistas	Populismo amplia riscos sociais e institucionais, exigindo reforço de governança	Business & Society
5	(WINKLER; KRZEMINSKA, 2024)	Estudo sobre relações entre CSR e CPA em diferentes contextos políticos	Explorar como variações institucionais afetam o equilíbrio entre CSR e CPA	CPA pode substituir CSR dependendo da configuração institucional e política	Journal of Management Studies
6	(BRYANT; FARRELL, 2024)	Conservadorismo, extrema-direita e meio ambiente	Relacionar orientações políticas conservadoras com posicionamentos ambientais	Conservadores tendem a adotar políticas mais antiambientais, fortalecendo negacionismos	Annual Review of Sociology
7	(EVANS, 2023).	Estudo sobre economia política comparada	Analisar os impactos de regimes políticos sobre a economia e o papel das instituições	Modelos políticos afetam diretamente desempenho econômico e integração internacional	Annual Review of Sociology
8	(FUNKE; SCHULARICK; TREBESCH, 2023)	Impacto do populismo sobre a economia	Avaliar efeitos macroeconômicos de regimes populistas	Populismo gera declínio do PIB, instabilidade institucional e enfraquecimento econômico	American Economic Review
9	(SKANDERA; MCKENNY; COMBS, 2023)	Influência da incerteza no equilíbrio de CSR estratégico	Analisar o impacto da incerteza institucional sobre o equilíbrio entre CSR normativo e estratégico	Ambientes de alta incerteza institucional aumentam a ênfase em CSR estratégico	Journal of Management
10	(CALDARA; IACOVIELLO, 2022)	Medição de risco geopolítico e impactos econômicos	Desenvolver um índice de risco geopolítico e avaliar seus efeitos macroeconômicos	O aumento do risco gepolítico reduz crescimento econômico e investimento	American Economic Review
11	(GURIEV; PAPAIOANNOU, 2022)	A origem do populismo e seu impacto sobre a economia	Avaliar efeitos políticos e econômicos do populismo	Populismo mina a previsibilidade institucional e enfraquece a governança corporativa	Journal of Economic Literature
12	(HELLER, 2022)	Democracia em países do Sul Global	Investigar os desafios das democracias emergentes	Democracias emergentes enfrentam vulnerabilidade estrutural a regimes populistas	Annual Review of Sociology
13	(MACKENZIE *et al.*, 2021)	Governança corporativa e ESG	Analisar a influência das pressões institucionais sobre estratégias de ESG	Empresas fortalecem políticas ESG para proteger legitimidade e acesso a mercados	Strategic Management Journal
14	(RODRIK, 2021)	Globalização e ascensão do populismo	Compreender a relação entre globalização, desigualdade e populismo	Globalização intensifica ressentimentos culturais e impulsiona movimentos populistas	Annual Review of Economics
15	(SUN *et al.*, 2021)	Estratégias de não-mercado para multinacionais	Analisar a complexidade regulatória enfrentada por multinacionais em diferentes mercados	Estratégias de não-mercado são essenciais para navegar complexidades institucionais globais	Journal of International Business Studies
16	(WICKERT, 2021)	Transformação do foco de CSR	Investigar a a mudança do papel de CSR na sociedade	CSR deixa de ser apenas corporativa e passa a focar demandas sociais e políticas	Journal of Management Studies
17	(BEREZIN, 2019).	Comparação entre fascismo e populismo	Analisar as similaridades e diferenças entre fascismo e populismo contemporâneo	Populismo e fascismo compartilham mecanismos simbólicos de mobilização social	Annual Review of Sociology
18	(ALMEIDA; CHASE-DUNN, 2018)	Globalização e movimentos sociais	Investigar o impacto da globalização em movimentos sociais e contestação transnacional	Globalização impulsiona movimentos sociais e resistência a políticas neoliberais	Annual Review of Sociology
19	(DOROBANTU; KAUL; ZELNER, 2017)	Estratégia de não-mercado e riscos institucionais	Revisar pesquisa sobre estratégia de não-mercado com base na nova economia institucional	Estratégia de não-mercado ajuda empresas a mitigar riscos institucionais em ambientes instáveis	Strategic Management Journal

APÊNDICE A - Quadro resumo da literatura-chave (Cont.)

#	AUTOR E ANO	NATUREZA E CONTEXTO	OBJETIVO	PRINCIPAIS ACHADOS	JOURNAL
20	(DURAND; GRANT; MADSEN, 2017)	Expansão da pesquisa em estratégia	Integrar abordagens teóricas diversas no campo de estratégia	A diversidade teórica amplia a capacidade analítica da pesquisa em estratégia	Strategic Management Journal
21	(ZHAO *et al.* , 2017)	Teoria institucional e vantagem competitiva	Integrar teoria institucional e gestão estratégica	Organizações buscam equilíbrio entre diferenciação e conformidade institucional	Strategic Management Journal
22	(MELLAHI et al., 2016)	Revisão sobre estratégia de não-mercado	Revisar literatura sobre estratégias corporativas de atuação política	Estratégia de não-mercado influencia competitividade e governança corporativa	Journal of Management
23	(AGUINIS; GLAVAS, 2012)	CSR: revisão e agenda futura de pesquisa	Revisar estudos sobre responsabilidade social corporativa e propor agenda futura	CSR é um fenômeno multidimensional envolvendo fatores internos e externos	Journal of management
24	(DOH; LAWTON; RAJWANI, 2012)	Estratégia de não-mercado e regimes políticos	Investigar os efeitos das instituições políticas na estratégia de não-mercado	As consequências da globalização têm relação com a ascensão do populismo	Academy of Management Perspectives
25	(GREENWOOD et al., 2011)	Complexidade institucional e respostas organizacionais	Analisar como organizações reagem a múltiplas lógicas institucionais	Organizações desenvolvem respostas híbridas frente à complexidade institucional	Academy of Management Annals
26	(PORTER; KRAMER, 2011)	Criação de valor compartilhado	Apresentar o conceito de criação de valor compartilhado	Valor compartilhado pode impulsionar inovação e competitividade	Harvard Business Review
27	(SCHERER; PALAZZO, 2010)	Novo papel político das empresas	Revisar a mudança do papel do papel das empresas em contextos globais	Empresas devem assumir responsabilidades políticas em temas globais e democráticos	Journal of Management Studies
28	(HILLMAN; KEIM; SCHULER, 2004)	Revisão sobre atividade política corporativa (CPA)	Analisar a literatura sobre CPA e sua influência em políticas públicas	CPA é fundamental para modelar o ambiente regulatório favorável às empresas	Journal of management
29	(PORTER, 1997)	Estratégias competitivas e excelência empresarial	Explorar o papel da estratégia na construção de vantagem competitiva	Estratégia de diferenciação e liderança de custo promovem excelência e vantagem sustentável	Measuring Business Excellence
30	(TEECE; PISANO; SHUEN, 1997)	Capacidades dinâmicas e vantagem competitiva	Definir o conceito de capacidades dinâmicas e sua importância estratégica	Capacidades dinâmicas permitem inovação contínua e sustentam vantagem competitiva	Strategic management journal
31	(BARNEY, 1996)	Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV)	Explorar a relação entre recursos estratégicos e vantagem competitiva sustentável	Recursos valiosos, raros e inimitáveis são essenciais para sustentar vantagem competitiva	Organization science
32	(BARON, 1995)	Estratégias de mercado e não-mercado	Explorar a relação entre estratégias de mercado e não-mercado	Estratégias de mercado e não-mercado são interdependentes para a competitividade empresarial	California management review
33	(GREENING; GRAY, 1994)	Respostas organizacionais a questões sociais e políticas	Analisar como organizações respondem a pressões sociais e regulatórias	Respostas organizacionais variam conforme intensidade de pressão e recursos disponíveis	Academy of Management Journal
34	(NORTH, 1990)	Mudança institucional e desempenho econômico	Examinar o papel das instituições na mudança econômica e no crescimento de longo prazo	Instituições moldam incentivos econômicos e explicam variáveis de desempenho entre países	Cambridge University Press
35	(FREEMAN, 1984)	Gestão estratégica baseada em *stakeholders*	Definir a abordagem da gestão voltada aos *stakeholders*	Alinhar interesses de *stakeholders* é central para a estratégia e o sucesso organizacional	Pitman Publishing
36	(DIMAGGIO; POWELL, 1983)	Teoria institucional e isomorfismo organizacional	Analisar o processo de homogeneização organizacional em campos institucionais	Isomorfismo institucional promove similaridade organizacional e estabilidade nos campos organizacionais	American Sociological Review
37	(STIGLER, 1971)	Teoria da regulação econômica	Analisar como grupos de interesse influenciam a regulação governamental	Regulação é frequentemente capturada por interesses privados organizados	The Bell Journal of Economics and Management Science
38	(FRIEDMAN, 1970)	Responsabilidade social empresarial e lucro	Discutir o papel da responsabilidade social nas empresas	O objetivo principal das empresas é maximizar o lucro dentro das regras do jogo	The New York Times Magazine
39	(BOWEN; JOHNSON, 1953)	Fundamentos da responsabilidade social corporativa (CSR)	Definir e estabelecer a base conceitual da responsabilidade social das empresas	CSR é parte intrínseca das obrigações empresariais em sociedades democráticas modernas	-

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas Semiestruturadas

Roteiro de Entrevistas Semiestruturadas	
Contextualização	**1.** Qual é sua experiência em Relações Governamentais e quais são os principais desafios institucionais que impactam sua atuação?
	2. Como as mudanças políticas, sociais e ambientais recentes influenciaram a forma como sua empresa se posiciona em Relações Governamentais? Você percebe adaptações ao longo do tempo?
Mecanismos Estratégicos de Não-Mercado	**3.** Como sua empresa gerencia sua estratégia de influência política (CPA)? Isso inclui interações com políticos, órgãos reguladores ou outras formas de atuação?
	4. Qual o papel da Responsabilidade Social Corporativa (CSR) na estratégia da empresa? Como esse papel tem evoluído e quais fatores impulsionam esses investimentos?
	5. A empresa publiciza suas ações de CPA e CSR? Como essa decisão é tomada e qual impacto esperado?
Posicionamento Organizacional (entre 2019 e 2022)	**6.** Durante esse período, como a empresa percebeu e respondeu ao aumento do desmatamento e à pressão internacional? Houve algum reposicionamento estratégico?
	7. A empresa intensificou ou reduziu estrategicamente seus esforços em CSR, diversidade e temas ambientais nesse período? Como e por quê?
	8. O governo federal promoveu conflitos institucionais e interferências regulatórias. Isso gerou alguma reação estratégica na empresa? Como foram tomadas as decisões para lidar com esse cenário?
	9. Durante esse período, a empresa buscou maior aproximação com o governo, o poder judiciário, a sociedade civil ou o mercado internacional? Quais fatores determinaram essas decisões estratégicas?
	10. Como a empresa percebeu o impacto da administração governamental sobre sua estratégia de longo prazo?

APÊNDICE C – *Template Analysis* – Árvore de Códigos Iniciais

Template Analysis (Árvore de Códigos Iniciais)
1. Contextualização Organizacional
1.1. Desafios Institucionais Contemporâneos
1.1.1. Principais desafios no ambiente institucional ao longo do tempo
1.1.2. Percepção sobre mudanças nas estratégias de não-mercado ao longo do tempo
1.2. Atividade Política Corporativa (CPA)
1.2.1. Práticas e intensidade de CPA (lobbying, financiamento, advocacy e outros)
1.2.2. Fatores que influenciam a decisão de engajar ou não em CPA
1.2.3. Variação de CPA ao longo do tempo ou em resposta a mudanças institucionais
1.3. Responsabilidade Social Corporativa (CSR)
1.3.1. Principais investimentos em CSR
1.3.2. Fatores determinantes para a alocação de recursos em CSR
1.3.3. Evolução das práticas de CSR ao longo do tempo
1.4. Transparência e Comunicação Estratégica
1.4.1. Publicização de CPA e seus impactos políticos e institucionais
1.4.2. Publicização de CSR e seus impactos reputacionais e mercadológicos
2. Posicionamento Organizacional (entre 2019 e 2022)
2.1. Resposta ao Aumento do Desmatamento e à Pressão Internacional
2.1.1. Percepção organizacional sobre as políticas ambientais do governo
2.1.2. Relação entre pressões internacionais e decisões corporativas sobre meio ambiente
2.1.3. Conflito entre desregulamentação ambiental e compromissos empresariais
2.1.4. Estratégias adotadas para mitigar riscos reputacionais relacionados ao meio ambiente
2.2. Impacto da Administração Governamental na Estratégia Corporativa
2.2.1. Impacto do contexto político sobre diversidade e inclusão corporativa
2.2.2. Reflexões sobre impactos de longo prazo na sustentabilidade empresarial
2.2.3. Manutenção, intensificação ou retração dos investimentos em CSR
2.2.4. Alterações no posicionamento organizacional de CSR em resposta ao governo
2.2.5. CSR como ferramenta de mitigação de riscos institucionais e fortalecimento da legitimidade organizacional

APÊNDICE D – *Template Analysis* – Árvore de Códigos Finais

Template Analysis (Árvore de Códigos Finais)
1. Desafios institucionais enfrentados pelas organizações
1.1. Dilema institucional persistente nas interações entre empresas e Estado
1.1.1. Desconfiança mútua entre o setor privado e o Estado
1.1.2. Estigmatização do lobby e da atuação político-institucional das empresas
1.1.3. Incerteza sobre o grau ótimo de aproximação com o poder público
1.2. Adaptação estratégica a pressões simultâneas de stakeholders em contexto de instabilidade institucional
1.2.1. Ambientes múltiplos e imprevisíveis exigem reposicionamento constante
1.2.2. Diversidade de demandas institucionais, sociais e de mercado
1.2.3. Exigência de flexibilidade estratégica diante de volatilidade e contingência institucional
1.3. Dificuldade de controlar a comunicação institucional em ambientes digitais fragmentados
1.3.1. Ruído gerado por plataformas desintermediadas
1.3.2. Risco de distorção e imprevisibilidade na circulação de mensagens
1.3.3. Preocupação com reputação em contextos de multiplicidade interpretativa
2. Percepções organizacionais sobre o governo de ocasião (2019–2022)
2.1. Ausência de prioridade institucional para pautas socioambientais
2.1.1. Redução do protagonismo de pautas sociais na formulação estatal
2.1.2. Rejeição ou baixa abertura a propostas inovadoras em temas socioambientais
2.2. Perda de protagonismo do Executivo e imprevisibilidade institucional
2.2.1. Trocas simbólicas de liderança e sinais de desorganização política
2.2.2. Fragilidade técnico-decisória no Legislativo
2.2.3. Confusão ideológica e incerteza decisória
2.2.4. Reconfiguração do sistema de articulação política
2.3. Tentativa de interferência política em assuntos regulatórios e seus efeitos para as organizações
2.3.1. Pressão política sobre órgãos reguladores e reação técnica institucional
2.3.2. Distanciamento estratégico das empresas diante de conflitos entre governo e regulação
2.3.3. Percepção de risco institucional nas sedes estrangeiras das empresas
2.3.4. Ambivalência simbólica: reforço de credibilidade e desgaste político
2.4. Reação estratégica à baixa responsividade governamental frente às pautas socioambientais
2.4.1. Mobilização externa por parte da sociedade civil para conter retrocessos ambientais
2.4.2. Atuação coletiva diante da ausência de canais formais de diálogo com o governo
2.4.3. Alinhamento internacional como resposta à lacuna institucional nacional
2.4.4. Pressão de stakeholders econômicos e sedes estrangeiras das empresas como gatilho de posicionamento empresarial
3. Respostas estratégicas das organizações diante do contexto político-institucional
3.1. Intensificação estratégica de CSR como resposta reputacional, institucional e simbólica diante de pressões externas
3.1.1. Ampliação das práticas de CSR em resposta à imagem negativa do país
3.1.2. Dissociação simbólica de discursos e práticas governamentais
3.1.3. Pressões internacionais como fator de reforço institucional de CSR
3.2. Manutenção estratégica de CSR como posicionamento institucional independente diante do cenário político
3.2.1. Continuidade deliberada das ações de CSR apesar da conjuntura adversa
3.2.2. Ajuste comunicacional sem alteração de conteúdo estratégico
3.2.3. CSR mantida como escolha institucional desvinculada da conjuntura política

ANEXOS

ANEXO 1
Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Insper

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu,_____ nacionalidade brasileiro, idade ___, profissão _____ RG ou CPF n. _____, estou sendo convidado/a a participar do estudo sobre **como as empresas responderam estrategicamente aos desafios socioambientais no contexto político e institucional de 2019 a 2022**, que tem como objetivo analisar a percepção de profissionais que atuam diretamente nesta interface entre o setor público e o privado.

A minha participação no referido estudo ocorrerá por meio de entrevista realizada de forma online ou por telefone, com duração aproximada de 30 minutos.

Por meio deste termo, atesto que a equipe de pesquisa me informou que ao participar da pesquisa, poderei ter acesso aos resultados após a finalização do estudo e que minha participação é voluntária e não remunerada.

Por meio deste termo também declaro estar ciente de que minha privacidade será respeitada, ou seja, que meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, me identificar, será mantido em sigilo. Também estou ciente que análises dos dados coletados com a minha participação, e a possível divulgação de qualquer elemento deste estudo – como por exemplo, resultados, metodologia – ocorrerão de forma não identificada, em respeito a minha privacidade e de demais participantes. Também estou ciente de que nenhum dos dados coletados serão utilizados para fins comerciais.

Também fui informado de que posso me recusar a participar do estudo, ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar. Caso retire meu consentimento e/ou me recuse a participar do estudo, qualquer dado identificável meu será excluído do estudo e destruído.

Tendo sido orientado/a quanto ao teor de todo o aqui mencionado, atesto que compreendi a natureza e o objetivo do já referido estudo, seus benefícios, riscos e desconfortos potenciais, os dados que serão coletados e suas previsões de sigilo e proteção da minha privacidade, e manifesto meu livre consentimento em participar da pesquisa.

Por fim, autorizo que o pesquisador Kaio Cezar Camillo de Melo entre em contato por telefone ou whatsapp para tratar de assuntos relacionados à participação no estudo.

Nome do/a participante (legível):
Assinatura:

Nome do pesquisador (legível): **Kaio Cezar Camillo de Melo**
Assinatura:
Data: XX/03/2025.

Rua Quatá, 300 – Vila Olímpia 04546-042 São Paulo SP Brasil
55 11 4504-2400 | www.insper.edu.br

ANEXO 2
Relatório da Transparência Internacional – *"Setbacks in the Legal and Institutional Anti-Corruption Frameworks: Brazil 2021 Update"*

Este anexo refere-se ao documento elaborado pela Transparência Internacional, intitulado *Setbacks in the Legal and Institutional Anti-Corruption Frameworks: Brazil 2021 Update*, publicado em 2021.

O relatório foi utilizado como fonte de dados secundários para a análise da deterioração institucional e política observada entre 2019 e 2022, especialmente no que se refere ao enfraquecimento de órgãos de fiscalização, à captura política de instituições e à intensificação de tensões com o Supremo Tribunal Federal (STF).

O documento completo está disponível para consulta pública no endereço eletrônico: https://comunidade.transparenciainternacional.org.br/brazil-setbacks-2021
Acesso em 04 de maio de 2025.

ANEXO 3
Publicação da Open Democracy – "O Brasil de Bolsonaro ou a estratégia do caos"

Este anexo refere-se à publicação internacional de análise política elaborada por Frédéric Vandenberghe e Jaime Marques Pereira, intitulada *O Brasil de Bolsonaro ou a estratégia do caos*, publicada em 6 de maio de 2021, na plataforma digital Open Democracy.

O artigo foi utilizado como fonte de dados secundários no Bloco 1 desta dissertação, para contextualizar a percepção de desestruturação institucional deliberada durante o governo federal entre 2019 e 2022. Sua inclusão reforça a análise das dificuldades enfrentadas pelas organizações na interlocução com o Estado, particularmente diante do enfraquecimento de estruturas técnicas, da ausência de diretrizes normativas estáveis e da estigmatização das práticas de diálogo institucional.

A publicação argumenta que, sob a fachada de normalidade constitucional, houve uma corrosão sistemática das instituições democráticas e políticas públicas. Essa visão está alinhada aos relatos dos entrevistados sobre a retração do Estado em pautas estratégicas, a fragmentação dos canais decisórios e o aumento dos custos simbólicos associados à atuação institucional legítima por parte das empresas.

O documento completo está disponível para consulta pública no endereço eletrônico:
https://www.opendemocracy.net/pt/bolsonaro-estrategia-caos/
Acesso em 04 de maio 2025.

ANEXO 4
Publicação da BBC News Brasil – "Governo Bolsonaro ameaça prestígio internacional do país, dizem diplomatas brasileiros"

Este anexo refere-se à reportagem publicada pela BBC News Brasil, em 31 de maio de 2019, intitulada "Governo Bolsonaro ameaça prestígio internacional do país, dizem diplomatas brasileiros". A matéria reúne depoimentos de diplomatas brasileiros em exercício no exterior e especialistas em política internacional, com foco nos impactos da condução política e ideológica do governo federal sobre a imagem externa do Brasil.

O documento foi utilizado nesta pesquisa como fonte de dados secundários no Bloco 1, com o objetivo de evidenciar a percepção de que o país enfrentou perdas simbólicas e práticas no cenário multilateral, sendo excluído de determinados foros internacionais e alvo de críticas relacionadas a direitos humanos, meio ambiente e postura diplomática. Esses efeitos ampliaram a pressão externa sobre empresas brasileiras, especialmente aquelas que operam em setores expostos a normas e expectativas globais.

A reportagem completa está disponível para consulta pública no endereço eletrônico:
https://www.bbc.com/portuguese/brasil-48402241
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 5
Relatório do Centro Brasileiro de Relações Internacionais (CEBRI) – "Mudança do Clima e Meio Ambiente: o papel do Brasil no fortalecimento do multilateralismo"

Este anexo refere-se ao relatório elaborado pelo Centro Brasileiro de Relações Internacionais (CEBRI), em parceria com a Fundação Konrad Adenauer, publicado em 2019. Intitulado "Mudança do Clima e Meio Ambiente: o papel do Brasil no fortalecimento do multilateralismo", o documento apresenta análises técnicas, institucionais e diplomáticas sobre o reposicionamento internacional do Brasil diante da agenda ambiental global.

Foi utilizado como dado secundário no Bloco 1 desta dissertação, para ilustrar como, diante da retração da diplomacia oficial em temas sensíveis como clima, sustentabilidade e direitos humanos, o ônus da credibilidade internacional passou a ser progressivamente assumido por atores não estatais — especialmente empresas, governos subnacionais e organizações da sociedade civil. O relatório destaca que esses agentes vêm operando como garantidores indiretos da imagem externa do país, sendo constantemente acionados por *stakeholders* globais para suprir a ausência de protagonismo estatal. Tal cenário ampliou as exigências de adaptabilidade institucional e reposicionamento estratégico das empresas brasileiras frente a múltiplas pressões externas.

O relatório completo está disponível para consulta pública no site oficial do CEBRI:
https://www.cebri.org/media/documentos/arquivos/Paper_KAS_unificado_Bilingue609d2999d2472.pdf
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 6
Reportagem do UOL – "Bolsonaro sabotou medidas contra a covid e atacou imprensa, diz HRW"

Este anexo refere-se à reportagem publicada pelo UOL Notícias em 13 de janeiro de 2021, com base no relatório anual da *Human Rights Watch* sobre direitos humanos no Brasil. A matéria relata que, além de sabotar medidas de enfrentamento à pandemia, o governo federal promoveu ataques sistemáticos à liberdade de expressão e à imprensa profissional.

A reportagem foi utilizada como fonte de dados secundários no Bloco 1 desta dissertação, para ilustrar o ambiente de deslegitimação da mídia e de estímulo ao discurso de ódio por parte de autoridades públicas. Segundo a organização internacional, o presidente da República, seus aliados e membros do governo proferiram mais de 400 ataques contra jornalistas, incluindo ameaças físicas, agressões verbais e incitações públicas à violência. Um dos episódios citados ocorreu em agosto de 2020, quando o presidente declarou que *"encheria a boca de porrada"* de um repórter. A reportagem também destaca episódios de hostilidade contra profissionais da imprensa durante manifestações políticas, bem como tentativas do Executivo de dificultar o acesso a informações públicas.

Esses elementos reforçam o argumento de que a comunicação institucional em ambientes digitais fragmentados não pode ser dissociada do contexto político-informacional em que as organizações estão inseridas, exigindo monitoramento contínuo e estratégias sofisticadas de gestão reputacional.

A reportagem está disponível para consulta pública no endereço:
https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2021/01/13/bolsonaro-human-rights-watch-relatorio-covid-19-brasil.htm
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 7
Reportagem GZH – "Governo Bolsonaro extinguirá secretaria do MEC voltada a promover diversidade"

Este anexo refere-se à reportagem publicada pelo portal Gaúcha ZH (GZH), em janeiro de 2019, informando sobre a decisão do governo federal de extinguir a Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão (SECADI) do Ministério da Educação.

O encerramento da SECADI representou a retirada de prioridade institucional para a promoção da diversidade e dos direitos humanos no âmbito educacional.

O documento completo pode ser acessado no seguinte endereço eletrônico: https://gauchazh.clicrbs.com.br/educacao/noticia/2019/01/governo-bolsonaro-extinguira-secretaria-do-mec-voltada-a-promover-diversidade-cjqfd5a060ox301pis9vbergc.html
Acesso em 04 de maio de 2025.

ANEXO 8
Reportagem do UOL – "Bolsonaro e BB: gestão atual retrocede em políticas de diversidade"

Este anexo refere-se à reportagem publicada no UOL, em 25 de abril de 2019, de autoria da jornalista Maria Carolina Trevisan. A matéria relata que o presidente Jair Bolsonaro vetou uma campanha publicitária do Banco do Brasil que retratava jovens negros, LGBTQIA+ e periféricos, resultando na exoneração do diretor de marketing da instituição. A decisão foi interpretada como uma sinalização institucional explícita de rejeição à diversidade simbólica.

A reportagem foi utilizada como dado secundário no Bloco 2 desta dissertação, como exemplo emblemático de como ações do Executivo federal impactaram diretamente a atuação e o posicionamento institucional de empresas. O episódio reforça o argumento de que, entre 2019 e 2022, houve uma tentativa deliberada de repressão simbólica e ideológica de pautas relacionadas à diversidade e à inclusão.

Disponível em:
https://mariacarolinatrevisan.blogosfera.uol.com.br/2019/04/25/bolsonaro-e-bb-gestao-atual-retrocede-em-politicas-de-diversidade/
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 9
Reportagem da VEJA – "Presença de militares em cargos civis dispara sob Bolsonaro"

Este anexo refere-se à reportagem publicada pela revista VEJA, em 31 de maio de 2022, baseada em estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), que analisou a nomeação de militares para cargos civis na administração pública entre 2013 e 2021. O levantamento mostra que, sob o governo Bolsonaro, houve um aumento de 193% na presença de militares em funções civis, incluindo cargos estratégicos em órgãos como o Ministério do Meio Ambiente, IBAMA, ICMBio, Saúde e Economia.

A reportagem foi utilizada como fonte de dados secundários no Bloco 2 desta dissertação, para fundamentar a afirmação de que a gestão federal adotou uma estratégia de militarização de instituições civis como parte da reconfiguração ideológica da administração pública. O estudo revela que os cargos de maior poder decisório foram os que mais cresceram em número de nomeações de militares — o que reforça a percepção de substituição de quadros técnicos por perfis alinhados politicamente ao projeto governamental. Esse processo afetou diretamente a governança ambiental, a previsibilidade normativa e a interlocução técnica com o setor privado.

A reportagem completa está disponível para consulta pública no endereço:
https://veja.abril.com.br/politica/presenca-de-militares-em-cargos-civis-dispara-sob-bolsonaro-revela-estudo
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 10
Reportagem do The Guardian – "Bolsonaro's war on the Amazon: examining evidence of crimes against Indigenous people"

Este anexo refere-se à reportagem publicada pelo The Guardian, em setembro de 2022, que reúne investigações conduzidas por pesquisadores da *Forensic Architecture* em colaboração com o *Climate Litigation Accelerator*. O material examina evidências de crimes contra povos indígenas, associando diretamente a retórica e a omissão do governo Bolsonaro à escalada da violência em territórios protegidos.

A reportagem foi utilizada como dado secundário no Bloco 2 para demonstrar o impacto simbólico e prático da política federal sobre os povos originários, evidenciando o enfraquecimento das garantias constitucionais de proteção ambiental e indígena.

Disponível em:
https://www.theguardian.com/world/video/2022/sep/06/bolsonaro-war-on-the-amazon-examining-evidence-of-crimes-against-indigenous-people-video
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 11
Reportagem do The New York Times – "The Amazon Is Completely Lawless: The Rainforest After Bolsonaro's First Year"

Este anexo refere-se à reportagem publicada pelo The New York Times, em 5 de dezembro de 2019. A matéria detalha o avanço descontrolado do desmatamento e da criminalidade na região amazônica após o primeiro ano do governo Bolsonaro, com base em dados do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), análises de especialistas como Carlos Nobre e Marina Silva, e registros de campo.

O texto foi utilizado como dado secundário no Bloco 2 para sustentar a afirmação de que a Amazônia passou a operar sob lógica de ausência de Estado, com enfraquecimento da fiscalização, desmonte dos órgãos ambientais e incentivo indireto à grilagem, mineração ilegal e violência rural.

Disponível em:
https://www.nytimes.com/2019/12/05/world/americas/amazon-fires-bolsonaro-photos.html
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 12
Relatório do INESC – "Depois do Desmonte: balanço dos gastos da União entre 2019 e 2022"

Este anexo refere-se ao relatório publicado pelo **Instituto de Estudos Socioeconômicos (INESC)**, intitulado "Depois do Desmonte: balanço dos gastos da União entre 2019 e 2022". O documento analisa o impacto das políticas fiscais e orçamentárias adotadas no período e apresenta evidências detalhadas de desmobilização institucional, fragilização técnica de órgãos públicos e redução de investimentos em políticas sociais e ambientais.

O relatório foi utilizado como fonte de dados secundários no Bloco 2 desta dissertação, especialmente para demonstrar que a ausência de prioridade governamental para pautas socioambientais não se limitou à retórica política, mas se traduziu em ações concretas de desmonte institucional. Entre os exemplos destacados, constam a desmobilização de conselhos e fóruns participativos, o enfraquecimento técnico de órgãos como o IBAMA e o ICMBio, a redução de servidores especializados e a queda real de orçamento em áreas sensíveis. Tais evidências reforçam o diagnóstico dos entrevistados de que houve, no período, uma resistência ativa à agenda socioambiental e de direitos humanos por parte do Executivo federal.

O relatório completo está disponível para consulta pública em:
https://inesc.org.br/depois-do-desmonte-relatorio-traz-balanco-dos-gastos-da-uniao-entre-2019-2022/
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 13
Relatório do MapBiomas – "RAD 2022: Relatório Anual do Desmatamento no Brasil"

Este anexo refere-se ao relatório RAD 2022, produzido pela iniciativa MapBiomas Alerta, publicado em junho de 2023, com dados consolidados de desmatamento no Brasil entre 2019 e 2022. A publicação apresenta um panorama detalhado da expansão do desmatamento em todos os biomas, com ênfase na Amazônia e no Cerrado, e evidencia a ineficácia das ações de fiscalização ambiental no período.

Foi utilizado como dado secundário no Bloco 2 desta dissertação, especialmente para demonstrar que o esvaziamento institucional dos órgãos de controle ambiental resultou no avanço expressivo de áreas desmatadas — com mais de 2 milhões de hectares perdidos somente em 2022, um aumento de 22,3% em relação ao ano anterior. O relatório também destaca que mais de 99% da área desmatada apresentou indícios de ilegalidade, enquanto menos de 10% dos alertas resultaram em alguma ação de fiscalização, confirmando o diagnóstico de fragilidade institucional e permissividade ambiental.

Disponível em:
http://alerta.mapbiomas.org/wp-content/uploads/sites/17/2024/03/RAD_2022.pdf
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 14
Relatório da Human Rights Watch – "Relatório Mundial 2022: Brasil"

Este anexo refere-se ao capítulo dedicado ao Brasil no Relatório Mundial 2022 da Human Rights Watch, que analisa a conjuntura de direitos humanos no país durante o governo de Jair Bolsonaro. O documento denuncia o enfraquecimento deliberado da fiscalização ambiental, o uso político de cargos técnicos e o alinhamento do Executivo a redes criminosas que impulsionam o desmatamento, com uso crescente de ameaças e violência contra defensores da floresta.

O relatório reforça que a retórica e as ações do governo contribuíram para criar um ambiente de impunidade ambiental, desestimulando a atuação dos órgãos de controle e favorecendo práticas ilegais de expansão territorial. A HRW relata que, entre 2020 e 2021, o número de multas pagas por desmatamento caiu 93% em relação à média dos cinco anos anteriores, e que as invasões de terras indígenas, garimpo ilegal e violência aumentaram substancialmente no período analisado.

Disponível em:
https://www.hrw.org/pt/world-report/2022/country-chapters/brazil
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 15
Relatório da APIB – Dossiê Internacional de Denúncias dos Povos Indígenas do Brasil (2021)

Este anexo refere-se ao documento publicado pela Articulação dos Povos Indígenas do Brasil (APIB), em agosto de 2021, destinado a organismos multilaterais e instâncias internacionais de direitos humanos. O relatório denuncia a existência de um projeto anti-indígena estruturado pelo Estado brasileiro, com ações articuladas nos três Poderes da República.

Utilizado como dado secundário no Bloco 2 desta dissertação, o documento sintetiza evidências de que a política indigenista foi reconfigurada sob forte influência ideológica, resultando na fragilização de órgão de controle, na criminalização de lideranças indígenas e no avanço sistemático de interesses econômicos sobre territórios protegidos. A APIB classifica o cenário como de "desmonte institucional deliberado" e destaca o papel do Executivo federal como fomentador direto de discursos de ódio e de deslegitimação dos direitos constitucionais dos povos originários.

Disponível em:
https://apiboficial.org/files/2021/08/DOSSIE_pt_v3web.pdf
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 16
Relatório APIB/Amazon Watch – Cumplicidade na Destruição IV (2022)

Publicado em parceria entre a APIB e a Amazon Watch, o relatório Cumplicidade na Destruição IV expõe como mineradoras e instituições financeiras internacionais contribuem para a violação dos direitos indígenas e o avanço da mineração em Terras Indígenas, com apoio institucional do governo federal. O documento denuncia o Projeto de Lei 191/2020 como vetor central da tentativa de legalização da exploração mineral em áreas protegidas.

Utilizado no Bloco 2, o anexo demonstra que a ofensiva sobre territórios indígenas foi acompanhada de instrumentalização legislativa, apoio do agronegócio e permissividade estatal, configurando um ambiente normativo hostil à autodeterminação dos povos indígenas. A publicação também alerta para o impacto da conivência internacional com essas violações, chamando atenção para a responsabilidade de investidores e países importadores.

Disponível em:
https://apiboficial.org/files/2022/03/Relatorio_Cumplicidade_na_destruicao_IV.pdf
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 17
Reportagem do Conselho Indigenista Missionário (CIMI) – "A perda de Bruno Pereira e Dom Phillips evidencia o desmonte da política indigenista durante governo Bolsonaro"

Este anexo refere-se à matéria publicada pelo Conselho Indigenista Missionário (CIMI) em agosto de 2022, após o assassinato do indigenista Bruno Pereira e do jornalista britânico Dom Phillips, no Vale do Javari. O documento reúne relatos, denúncias e depoimentos de lideranças indígenas, evidenciando que a região operava sob ausência do Estado, com crescente influência de atividades ilegais como narcotráfico, garimpo e pesca predatória.

Utilizado como dado secundário no Bloco 2, o anexo serve como marco simbólico e analítico do processo de desestruturação das políticas de proteção territorial e da fragilidade das garantias institucionais diante de ameaças concretas à integridade física de defensores dos povos indígenas. O caso passou a ser citado por organizações nacionais e internacionais como expressão extrema da negligência estatal na proteção de áreas sensíveis.

Disponível em:
https://cimi.org.br/2022/08/a-perda-de-bruno-pereira-e-dom-phillips/
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 18
Reportagem da Al Jazeera – "Brazil's Bolsonaro pushes for more mining on Indigenous lands"

A reportagem publicada pela Al Jazeera, em 9 de março de 2022, registra que o governo brasileiro aproveitou a crise da guerra na Ucrânia para pressionar a tramitação de um projeto de lei que permitiria mineração em Terras Indígenas. A matéria cita declarações públicas do presidente Jair Bolsonaro, descrevendo o momento como "oportunidade" para acelerar a flexibilização da proteção territorial.

Utilizada como evidência no Bloco 2, a reportagem demonstra que a política indigenista passou a operar sob lógica instrumental e contingencial, em que vulnerabilidades internacionais eram convertidas em argumentos para justificar a abertura de áreas protegidas à exploração econômica, à revelia dos direitos constitucionais indígenas.

Disponível em:
https://www.aljazeera.com/news/2022/3/9/bolsonaro-pushes-for-mining-on-brazils-indigenous-lands
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 19
Reportagem do The Guardian – "Bolsonaro's war on the Amazon: examining evidence of crimes against Indigenous people"

Este anexo refere-se à reportagem publicada pelo The Guardian, em setembro de 2022, que reúne investigações conduzidas por pesquisadores da Forensic Architecture em colaboração com o Climate Litigation Accelerator. O material examina evidências de crimes contra povos indígenas, associando diretamente a retórica e a omissão do governo Bolsonaro à escalada da violência em territórios protegidos.

A reportagem foi utilizada como dado secundário no Bloco 2 para demonstrar o impacto simbólico e prático da política federal sobre os povos originários, evidenciando o enfraquecimento das garantias constitucionais de proteção ambiental e indígena.

Disponível em:
https://www.theguardian.com/world/video/2022/sep/06/bolsonaro-war-on-the-amazon-examining-evidence-of-crimes-against-indigenous-people-video
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 20
Reportagem de O Globo – "'Passando a boiada': uma retrospectiva da gestão Bolsonaro no Meio Ambiente"

Este anexo refere-se à reportagem publicada por O Globo em 30 de dezembro de 2022, que apresenta uma retrospectiva crítica da gestão ambiental do governo Bolsonaro, com foco nas ações do então ministro do Meio Ambiente, Ricardo Salles. A matéria relembra a emblemática frase "passar a boiada", proferida em reunião ministerial de abril de 2020, e analisa seus efeitos práticos sobre a política ambiental federal.

Utilizada como dado secundário no Bloco 2 desta dissertação, a reportagem oferece evidências de que a frase não foi apenas simbólica, mas acompanhada por ações concretas de desregulamentação ambiental, como a exoneração de técnicos, o enfraquecimento do IBAMA e do ICMBio, e a paralisação do Fundo Amazônia. Também aponta que Salles manteve vínculos frequentes com representantes do garimpo e da extração madeireira, e que seu sucessor, Joaquim Leite, deu continuidade à agenda de flexibilização, embora com menor visibilidade pública.

A matéria reforça a conclusão de que a interpretação dos entrevistados — sobre a ausência de receptividade institucional a propostas técnicas — encontra respaldo em uma dinâmica política sistemática de desmonte regulatório deliberado.

Disponível em:
https://oglobo.globo.com/brasil/meio-ambiente/noticia/2022/12/passando-a-boiada-uma-retrospectiva-da-gestao-bolsonaro-no-meio-ambiente.ghtml
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 21
Reportagem da BBC Brasil – "Com Bolsonaro, área ambiental do governo já perdeu 10% dos servidores"

Reportagem publicada pela BBC News Brasil, em 28 de abril de 2021, aponta que a área ambiental da administração federal perdeu 10% de seus servidores apenas nos dois primeiros anos do governo Bolsonaro. A matéria destaca a redução de quadros técnicos no IBAMA, ICMBio e MMA, a paralisação de concursos públicos e a dificuldade de recomposição institucional, inclusive em áreas estratégicas como fiscalização, licenciamento e monitoramento ambiental.

O documento foi utilizado como dado secundário no Bloco 2, para sustentar a afirmação de que houve, de forma deliberada ou negligente, um processo de esvaziamento institucional que comprometeu a capacidade operacional do Estado em políticas socioambientais.

Disponível em:
https://www.bbc.com/portuguese/brasil-55849937
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 22
Reportagem da Reuters – "Governo promove desmonte na área ambiental e tática é 'suicida' para investidores, diz Maia"

Este anexo refere-se à reportagem publicada pela *Reuters*, em 3 de setembro de 2020, na qual o então presidente da Câmara dos Deputados, Rodrigo Maia, afirma que a política ambiental adotada pelo governo Bolsonaro representava uma ameaça direta à economia brasileira. Segundo ele, o desmonte institucional promovido na área ambiental resultava em fuga de capitais estrangeiros e impactava negativamente a percepção internacional sobre o país, classificando a estratégia governamental como "suicida para investidores".

A reportagem foi utilizada como dado secundário no Bloco 2 desta dissertação, para reforçar a análise de que a ausência de prioridade para pautas socioambientais não gerou apenas implicações institucionais e ambientais, mas também repercussões econômicas concretas, especialmente em relação à confiabilidade do Brasil diante de *stakeholders* internacionais.

Disponível em:
https://www.reuters.com/article/idUSKBN25U2U7/
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 23
Relatório da Anistia Internacional – "O desmatamento crescente da Amazônia é resultado direto das políticas de Bolsonaro"

Publicado em 3 de dezembro de 2020, o comunicado da Anistia Internacional associa diretamente o aumento do desmatamento na Amazônia brasileira ao enfraquecimento deliberado das proteções ambientais promovido pelo governo Bolsonaro. Baseando-se em dados do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), o documento denuncia que foram perdidos 11.088 km² de floresta entre agosto de 2019 e julho de 2020 — o pior resultado em 12 anos — e que a expansão da pecuária ilegal tem sido estimulada pela omissão estatal.

Utilizado como dado secundário no Bloco 2 desta dissertação, o anexo reforça que o avanço da destruição ambiental, inclusive em terras indígenas e unidades de conservação, é fruto de um projeto político que prioriza o lucro de grandes setores econômicos em detrimento dos direitos humanos e da proteção territorial. A Anistia Internacional também destaca o impacto da regularização fundiária de áreas invadidas, o enfraquecimento da fiscalização e a conivência com cadeias produtivas ilegais como elementos centrais desse retrocesso.

Disponível em:
https://anistia.org.br/noticias/o-desmatamento-crescente-da-amazonia-e-resultado-direto-das-politicas-de-bolsonaro/
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 24
Reportagem do G1 – "Bolsonaro ataca Alexandre de Moraes e diz que não cumprirá mais decisões do ministro do STF"

Este anexo refere-se à reportagem publicada pelo G1 em 7 de setembro de 2021. A matéria relata declarações do presidente Jair Bolsonaro durante ato público na Avenida Paulista, nas quais afirmou expressamente que deixaria de cumprir decisões judiciais emitidas pelo ministro Alexandre de Moraes, do Supremo Tribunal Federal (STF). A fala gerou ampla reação da comunidade jurídica, incluindo juristas, ministros do STF, parlamentares e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), que interpretaram o episódio como possível crime de responsabilidade e ataque à independência entre os Poderes.

A reportagem foi utilizada como dado secundário no Bloco 2, para demonstrar que os conflitos entre o Executivo e o Judiciário ultrapassaram a retórica política e configuraram ameaças concretas à estabilidade institucional e ao princípio da legalidade — elementos que impactam diretamente a previsibilidade normativa necessária ao ambiente regulatório e à atuação organizacional.

Disponível em:
https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2021/09/07/bolsonaro-ataca-alexandre-de-moraes-e-diz-que-ministro-tem-tempo-para-se-redimir-ou-se-enquadra-ou-pede-para-sair.ghtml
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 25
Reportagem do Correio Braziliense – "Bolsonaro ameaça não cumprir decisão do STF sobre marco temporal"

Este anexo refere-se à reportagem publicada pelo Correio Braziliense em 27 de maio de 2022. O texto reproduz trechos de um discurso do presidente Jair Bolsonaro em que ele ameaça desobedecer a uma eventual decisão do Supremo Tribunal Federal (STF) caso a Corte rejeite a tese do marco temporal para demarcação de terras indígenas. A declaração foi feita durante evento público com lideranças religiosas e teve repercussão entre especialistas em direito constitucional, que alertaram para a gravidade institucional da ameaça.

A reportagem foi utilizada como dado secundário no Bloco 2 desta dissertação, para sustentar que a relação conflituosa entre o Executivo federal e o STF não foi episódica, mas recorrente e explícita — afetando diretamente a percepção de estabilidade institucional por parte das empresas, inclusive na gestão de riscos regulatórios e reputacionais em temas sensíveis como a questão indígena e o meio ambiente.

Disponível em:
https://www.correiobraziliense.com.br/politica/2022/05/5011084-bolsonaro-ameaca-nao-cumprir-decisao-do-stf-sobre-marco-temporal.html
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 26
Relatório do Observatório do Clima e INESC – "Orçamento Secreto e o Desmonte da Transparência Pública"

Este anexo refere-se ao levantamento publicado pelo Observatório do Clima em parceria com o INESC, que analisou a execução das emendas de relator (RP9) entre 2020 e 2022. O relatório evidencia que o chamado "orçamento secreto" movimentou mais de R$ 45 bilhões em empenhos e pagamentos, concentrando recursos em um número reduzido de parlamentares e até em usuários externos, sem critérios transparentes de distribuição.

O relatório sustenta a análise de que a governança pública foi significativamente desestruturada por mecanismos orçamentários paralelos que esvaziaram a capacidade de coordenação do Executivo e ampliaram o poder discricionário do Legislativo. A prática representou, segundo os autores, um dos maiores retrocessos em termos de transparência fiscal, controle social e integridade institucional na história recente do país.

Disponível em:
https://www.oc.eco.br/orcamento-secreto-e-controlado-por-pequeno-grupo-de-partidos-parlamentares-e-pessoas-externas
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 27
Artigo da FGV – "Bolsonaro e o Presidencialismo de Desarrumação"

Este anexo refere-se ao artigo publicado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP), assinado por Cláudio Gonçalves Couto, professor e cientista político, no qual o autor propõe o conceito de "presidencialismo de desarrumação" para descrever a estratégia adotada pelo governo Bolsonaro. Segundo o texto, essa forma de condução política foi marcada pela recusa ativa em liderar de forma estruturada, pelo conflito constante com o Congresso, o Judiciário e os governos estaduais, e por um esforço deliberado de desorganizar os canais tradicionais de coordenação federativa e legislativa.

Utilizado como dado secundário no Bloco 2, o artigo oferece um enquadramento teórico que ajuda a interpretar a fragmentação institucional observada durante o período analisado. Ao abdicar de sua função articuladora e atacar os demais Poderes, o Executivo abriu espaço para um reposicionamento do Legislativo e para o surgimento de mecanismos informais e opacos de gestão política — como o próprio orçamento secreto — redefinindo o equilíbrio entre os poderes.

Disponível em:
https://eaesp.fgv.br/noticias/bolsonaro-e-presidencialismo-desarrumacao
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 28
Reportagem UOL – "Itamaraty boicotou agenda de Bolsonaro com líderes para evitar vergonha"

Reportagem publicada pelo UOL, em 19 de maio de 2023, revela que diplomatas brasileiros evitaram agendar encontros entre o ex-presidente Jair Bolsonaro e autoridades internacionais durante seu mandato, com o objetivo de reduzir danos à imagem do Brasil no exterior. A estratégia foi descrita por fontes internas como uma forma de proteger o país de constrangimentos diplomáticos, diante de declarações polêmicas do presidente e da deterioração da política externa brasileira.

Disponível em:
https://noticias.uol.com.br/colunas/jamil-chade/2023/05/19/itamaraty-boicotou-agenda-de-bolsonaro-com-lideres-para-evitar-vergonha.htm
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 29
Reportagem UOL – "Como diplomatas tentaram, de dentro do Itamaraty, conter atos de Bolsonaro"

A reportagem de Jamil Chade, publicada no UOL em 7 de dezembro de 2022, expõe estratégias silenciosas adotadas por diplomatas brasileiros para conter iniciativas do governo Bolsonaro consideradas prejudiciais aos compromissos multilaterais do país. Entre as ações citadas estão: recusa em divulgar documentos ideológicos, modificação discreta de textos oficiais e substituição de termos vetados pelo Planalto. A matéria baseia-se em pesquisa da Fundação Getúlio Vargas (FGV) em parceria com a Universidade de Oxford, que identificou mecanismos institucionais informais de contenção adotados por servidores públicos de carreira.

Disponível em:
https://noticias.uol.com.br/colunas/jamil-chade/2022/12/07/como-diplomatas-sabotaram-bolsonaro-de-dentro-do-itamaraty.htm
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 30
Reportagem da CNN Brasil – "Mandetta: Bolsonaro foi aconselhado a mudar bula da cloroquina para tratar Covid"

Este anexo refere-se à reportagem da CNN Brasil, publicada em 4 de maio de 2021, que cobre o depoimento do ex-ministro da Saúde, Luiz Henrique Mandetta, à CPI da Pandemia no Senado Federal. Mandetta afirmou que o governo Bolsonaro elaborou um decreto não timbrado para obrigar a ANVISA a alterar a bula da cloroquina, medicamento sem eficácia comprovada contra a Covid-19. Segundo o ex-ministro, a proposta teria sido retirada após a recusa pública do diretor-presidente da ANVISA, Antônio Barra Torres, em cumprir tal medida.

A reportagem foi utilizada como dado secundário no Bloco 2, para demonstrar que a agência reguladora atuou com autonomia técnica frente a pressões diretas da Presidência da República, preservando sua função pública mesmo diante de tentativas explícitas de intervenção política.

Disponível em:
https://www.cnnbrasil.com.br/politica/mandetta-bolsonaro-foi-aconselhado-a-mudar-bula-da-cloroquina-para-tratar-covid/
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 31
Reportagem do Nexo Jornal – "Como a ANVISA se descolou de Bolsonaro na pandemia"

Este anexo refere-se à reportagem publicada pelo Nexo Jornal em 20 de dezembro de 2021. O texto analisa os principais momentos de tensão entre a ANVISA e o governo Bolsonaro, destacando a aprovação da vacinação infantil contra a Covid-19 como um ponto de inflexão. Após a autorização, servidores da agência sofreram ameaças de morte, e o presidente da República sugeriu divulgar os nomes dos técnicos responsáveis pela decisão, gerando uma crise institucional.

A reportagem foi utilizada como dado secundário no Bloco 2 da dissertação para evidenciar como a autonomia técnica da ANVISA foi mantida, mesmo sob forte pressão política e riscos pessoais aos seus servidores. A atuação da agência reforçou sua reputação de credibilidade regulatória, em contraste com o negacionismo oficial que marcou a política federal durante a pandemia.

Disponível em:
https://www.nexojornal.com.br/expresso/2021/12/20/como-a-ANVISA-se-descolou-de-bolsonaro-na-pandemia
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 32
Reportagem UOL – "Carta da ONU sobre o tema denuncia crimes do bolsonarismo contra indígenas"

Este anexo refere-se à reportagem publicada no UOL em 23 de março de 2022, assinada pelo jornalista Jamil Chade, que aborda denúncias feitas por relatorias especiais da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre violações cometidas pelo governo Bolsonaro contra povos indígenas. O documento da ONU foi enviado ao governo brasileiro como parte de um mecanismo oficial de alerta sobre possíveis violações de direitos humanos.

A reportagem foi utilizada como dado secundário no Bloco 2 desta dissertação, especificamente para ilustrar o processo de desmonte institucional da Fundação Nacional do Índio (FUNAI) e o abandono de suas funções originais de proteção e mediação territorial. A matéria relata que a FUNAI foi reconfigurada para atuar como instrumento de perseguição a lideranças indígenas, limitar demarcações de terras e negar o caráter originário dos direitos territoriais indígenas. A ONU também alertou que o Estado brasileiro falhou em impedir a invasão de terras protegidas por garimpeiros, madeireiros e grileiros, e que essa permissividade institucional configuraria uma possível violação sistemática de direitos.

A reportagem corrobora o diagnóstico de que o enfraquecimento regulatório observado em outros setores, como saúde e meio ambiente, também se manifestou de forma crítica na agenda indigenista — com impactos diretos sobre os direitos fundamentais e a imagem internacional do país.

Disponível em:
https://noticias.uol.com.br/colunas/jamil-chade/2022/03/23/onu-denuncia-ataques-de-bolsonaro-aos-indigenas-e-cita-violacao-de-tratados.htm
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 33
Carta pública do Observatório do Clima ao presidente dos Estados Unidos, Joe Biden (2022)

Este anexo refere-se à carta enviada pelo Observatório do Clima, em nome de uma coalizão formada por mais de 70 organizações da sociedade civil brasileira, ao presidente dos Estados Unidos, Joe Biden, em 7 de junho de 2022. O documento expressa preocupação com os efeitos democráticos e ambientais do governo Bolsonaro e solicita que eventuais acordos internacionais sobre a Amazônia não sejam firmados sem o envolvimento direto da sociedade civil brasileira.

A carta representa um exemplo simbólico e estratégico de reposicionamento discursivo do campo socioambiental diante da omissão institucional do Executivo federal. O texto denuncia o enfraquecimento de políticas ambientais e sociais, acusa o governo de promover ataques a instituições democráticas, e adverte que a continuidade da gestão bolsonarista colocaria em risco não apenas a governança climática global, mas também a estabilidade democrática na América Latina.

A iniciativa foi interpretada por analistas como um gesto de isolamento institucional do Executivo em fóruns multilaterais e como um apelo para que a agenda ambiental fosse conduzida fora da lógica bilateral tradicional, reconhecendo o papel da sociedade civil como interlocutora legítima.

Disponível em:
https://oc.eco.br/wp-content/uploads/2022/06/PT-Carta-Joe-Biden.pdf
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 34
Trecho visual do Relatório Anual do Desmatamento (RAD) 2022 – MapBiomas

Imagem extraída do Relatório Anual do Desmatamento no Brasil – RAD 2022, elaborado pela iniciativa MapBiomas Alerta. O gráfico demonstra que mais de 99% da área desmatada em 2022 apresentou ao menos um indício de irregularidade, com metade dos alertas sobrepostos a Reservas Legais e 9% a Áreas de Preservação Permanente (APPs).

Conteúdo incluído como dado secundário no Bloco 2 desta dissertação, para reforçar que o desmatamento no Brasil, além de crescente, foi amplamente irregular segundo critérios legais e ambientais reconhecidos.

Fonte: RAD 2022 – Relatório Anual do Desmatamento no Brasil. Disponível em: http://alerta.mapiomas.org/wp-content/uploads/sites/17/2024/03/RAD_2022.pdf
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 35
Reportagem da Bloomberg – "Amazon Deforestation Hits Record High in New Blow to Bolsonaro"

Publicado em 2022, o texto destaca que o desmatamento na Amazônia atingiu níveis recordes, ampliando a pressão internacional sobre o governo federal. A matéria aponta que a destruição ambiental se tornou um fator de desgaste reputacional para o Brasil, especialmente em ano eleitoral, e que empresas passaram a ser cobradas por *stakeholders* internacionais para se dissociarem das práticas oficiais de enfraquecimento da proteção ambiental.

Utilizado como dado secundário no Bloco 3 desta dissertação, o anexo reforça o argumento de que o aumento da destruição ambiental não apenas fragilizou a imagem internacional do país, mas também impulsionou respostas estratégicas de CSR por parte de determinadas empresas.

Disponível em:
https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-07-08/amazon-deforestation-hits-record-high-in-new-blow-to-bolsonaro&ved=2ahUKEwjqzYvFnYuNAxWoqZUCHdigLDcQFnoECBsQAQ&usg=AOvVaw1HsZnctDXyzpn2MSzcSrwY
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 36
Reportagem da Bloomberg – "The Amazon Is Fast Approaching a Point of No Return"

Publicado em julho de 2021, este especial investigativo da Bloomberg analisa o avanço da grilagem e da legalização de terras públicas desmatadas com apoio de lideranças políticas locais e do governo federal. A reportagem mostra como o governo Bolsonaro atuou deliberadamente para abrir a Amazônia à exploração privada, enfraquecendo órgãos de fiscalização, incentivando a regularização fundiária de áreas invadidas e negligenciando o controle sobre crimes ambientais.

Este anexo sustenta que a deterioração das garantias ambientais e a paralisia institucional tiveram repercussão direta sobre o setor privado, que passou a ser cobrado por mercados globais e investidores estrangeiros para manter rastreabilidade, responsabilidade socioambiental e distanciamento das ações do governo.

Disponível em:
https://www.bloomberg.com/news/features/2021-07-29/amazon-rainforest-deforestation-land-grabs-surge-under-bolsonaro-in-brazil
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 37
Reportagem da Al Jazeera – "Brazilian Amazon deforestation up 150% in Bolsonaro's last month"

Publicado em 7 de janeiro de 2023, o texto reporta que o desmatamento na Amazônia aumentou 150% no último mês do governo Bolsonaro, em comparação com o mesmo período do ano anterior. A matéria, baseada em dados oficiais do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), foi amplamente repercutida por veículos internacionais e analistas ambientais, sendo considerada um dos marcos do legado ambiental negativo da gestão.

Utilizado como dado secundário no Bloco 3 desta dissertação, o anexo reforça o argumento de que a deterioração ambiental foi um fator central no desgaste da imagem internacional do Brasil, e contribuiu para a intensificação das estratégias corporativas de responsabilidade socioambiental (CSR) como forma de proteção reputacional e dissociação simbólica das políticas oficiais.

Disponível em:
https://www.aljazeera.com/news/2023/1/7/brazilian-amazon-deforestation-up-150-in-bolsonaros-last-month#:~:text=News%7CEnvironment-,Brazilian%20Amazon%20deforestation%20up%20150%25%20in%20Bolsonaro's%20last%20month,world's%20biggest%20rainforest%20last%20month.
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 38
Reportagem da BBC News Brasil – "Bolsonaro faz Brasil perder dinheiro internacional para Amazônia, diz analista"

Publicada em 28 de abril de 2021, esta reportagem da BBC News Brasil, assinada por João Fellet, destaca que a postura do governo Bolsonaro em relação à Amazônia contribuiu diretamente para a perda de protagonismo internacional do Brasil nas negociações climáticas. A matéria traz análise da especialista Natalie Unterstell, que aponta que o país deixou de captar recursos externos relevantes e comprometeu sua posição estratégica em iniciativas multilaterais de preservação ambiental, como o Fundo Amazônia e o novo mecanismo LEAF.

Utilizado como dado secundário no Bloco 3 desta dissertação, o anexo reforça que a erosão da confiança internacional na governança ambiental brasileira não apenas bloqueou o acesso a novos financiamentos, mas também impulsionou empresas nacionais a adotar estratégias de reposicionamento institucional por meio de CSR, diante do risco de exclusão de acordos e mercados regulados.

Disponível em:
https://www.bbc.com/portuguese/institutional-56906691
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 39
Reportagem do Financial Times – "Amazon deforestation accelerates under Jair Bolsonaro"

Publicado em 3 de agosto de 2019, o texto relata que a Amazônia perdeu área equivalente ao território de Luxemburgo desde o início do governo Bolsonaro. A matéria associa o aumento ao estímulo à grilagem, ao desmonte da fiscalização e à tensão com o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE).

Utilizado no Bloco 3 para evidenciar que a crise ambiental brasileira se tornou pauta internacional e elevou os custos reputacionais para o setor privado.

Disponível em:
https://www.ft.com/content/d4920846-b527-11e9-8cb2-799a3a8cf37b
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 40
Reportagem do The New York Times – "Under Brazil's Far-Right Leader, Amazon Protections Slashed and Forests Fall"

Publicado em 28 de julho de 2019, o texto documenta a queda de 39% na cobertura florestal na Amazônia desde o início do governo Bolsonaro e o desmonte dos mecanismos de controle ambiental.

Utilizado no Bloco 3 para reforçar que o setor privado passou a atuar diante do vácuo deixado pela desestruturação institucional.

Disponível em:
https://www.nytimes.com/2019/07/28/world/americas/brazil-deforestation-amazon-bolsonaro.html
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 41
Reportagem do Wall Street Journal – "Deforestation in Brazil's Amazon Accelerates, Agency Says"

Publicado em 18 de novembro de 2019, o texto do Wall Street Journal, assinado por Paulo Trevisani, informa que o desmatamento na Amazônia brasileira acelerou significativamente no primeiro ano do governo Bolsonaro. A matéria destaca que, entre agosto de 2018 e julho de 2019, o país perdeu cerca de 3.800 milhas quadradas de cobertura florestal, segundo estimativas do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE). A reportagem associa a alta ao incentivo explícito do governo federal ao avanço econômico sobre a floresta, por meio da flexibilização ambiental e do esvaziamento da fiscalização.

Utilizado como dado secundário no Bloco 3 desta dissertação, o anexo reforça que o desmatamento passou a ser percebido internacionalmente como resultado direto das diretrizes econômicas e políticas do Executivo, gerando impacto sobre a imagem institucional do Brasil e elevando os riscos reputacionais para empresas com atuação global.

Disponível em:
https://www.wsj.com/articles/deforestation-in-brazils-amazon-accelerates-agency-says-11574100828
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 42
Reportagem do The Guardian – "Amazon rainforest 'will collapse if Bolsonaro remains president'"

Publicado em 14 de julho de 2021, o texto do The Guardian, assinado por Jonathan Watts, reúne alertas de especialistas, ambientalistas e organizações da sociedade civil sobre os efeitos acumulados da política ambiental do governo Bolsonaro. A reportagem afirma que o colapso da Amazônia seria inevitável caso o presidente fosse reeleito, diante do desmonte sistemático das proteções legais e da reorganização política para acelerar a degradação.

Utilizado como dado secundário no Bloco 3 desta dissertação, o anexo reforça que a política ambiental brasileira passou a ser percebida internacionalmente como fator de risco sistêmico, gerando alertas de boicote por parte de redes varejistas globais e reações diplomáticas. Também documenta a substituição de instituições técnicas por estruturas alinhadas ao agronegócio e o uso estratégico de reformas legislativas para ampliar a legalização de terras desmatadas ilegalmente.

Disponível em:
https://www.theguardian.com/environment/2021/jul/14/amazon-rainforest-will-collapse-if-bolsonaro-remains-president
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 43
Editorial do Financial Times – "Brazil should pay for not halting deforestation"

Publicado em 14 de julho de 2021, o editorial do Financial Times analisa a ineficácia do governo Bolsonaro em conter o desmatamento da Amazônia e propõe que investidores internacionais adotem uma postura mais firme. O texto afirma que o Brasil ignorou pressões de um grupo de investidores que administra cerca de US$ 7 trilhões em ativos, que exigiam a redução do desmatamento, a aplicação do Código Florestal e o combate a incêndios ilegais.

O anexo reforça o argumento de que, diante da inação do governo, a pressão por mudanças passou a ser exercida diretamente sobre empresas que operam no comércio internacional, que começaram a adotar padrões mais rígidos de rastreabilidade e responsabilidade socioambiental para proteger sua imagem e preservar acesso a mercados internacionais.

Disponível em:
https://www.ft.com/content/3dd66868-3dec-4d3b-b428-10f4e9d9308d
Acesso em 04 de maio de 2025.

ANEXO 44
Reportagem da CNN Brasil – "Temendo boicote, empresários cobram compromisso do governo contra desmatamento"

Publicada em 19 de outubro de 2021, a reportagem da CNN Brasil, assinada por Tiago Américo, relata que grandes empresas brasileiras passaram a pressionar o governo federal por um compromisso mais claro com a proteção da Amazônia. O movimento foi motivado pelo temor de boicotes internacionais a produtos brasileiros devido à deterioração da imagem ambiental do país.

O anexo reforça que o setor empresarial reagiu às pressões reputacionais externas adotando estratégias de dissociação simbólica, tanto por meio de posicionamentos públicos quanto por tentativas de articulação com o governo às vésperas da COP 26. O documento também menciona a tentativa de reabilitação diplomática do Fundo Amazônia e o esforço de governadores em estabelecer pontes diretas com atores internacionais.

Disponível em:
https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/temendo-boicote-empresarios-cobram-compromisso-do-governo-contra-desmatamento/
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 45
Artigo do Institut Montaigne – "Brazil: From Climate Change Ally to Enemy?"

Publicado em 6 de dezembro de 2021, o artigo do Institut Montaigne analisa a reversão da política ambiental brasileira sob a presidência de Jair Bolsonaro. O texto, baseado em entrevista com Winston Fritsch do Centro Brasileiro de Relações Internacionais (CEBRI), argumenta que o governo promoveu um distanciamento deliberado das instâncias multilaterais de governança climática, negando evidências científicas, abandonando práticas de proteção ambiental e fragilizando mecanismos institucionais que antes sustentavam a posição do Brasil como liderança ambiental global.

Utilizado como dado secundário no Bloco 3 desta dissertação, o anexo reforça que essa inflexão simbólica e prática na política ambiental brasileira comprometeu a confiança internacional no país, provocando reações diplomáticas, desinvestimentos e pressões reputacionais sobre empresas brasileiras. O documento também indica que a deterioração institucional acelerou a resposta estratégica de CSR por parte do setor privado, na tentativa de dissociar sua imagem da atuação do governo.

Disponível em:
https://www.institutmontaigne.org/en/expressions/brazil-climate-change-ally-enemy
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 46
Editorial do Financial Times – "International pressure can save the Amazon from Bolsonaro"

O editorial do Financial Times defende que apenas a pressão internacional coordenada poderia conter o avanço do desmatamento na Amazônia durante o governo Bolsonaro. O texto argumenta que, diante da recusa do Executivo brasileiro em assumir compromissos ambientais consistentes, atores externos — como governos estrangeiros, empresas e investidores — deveriam condicionar relações comerciais à preservação ambiental, adotando medidas de contenção diplomática e financeira.

Utilizado como dado secundário no Bloco 3 desta dissertação, o anexo reforça o argumento de que o setor privado brasileiro passou a operar em um ambiente de desgaste reputacional externo, com a legitimidade institucional do país comprometida no cenário multilateral. A deterioração da imagem do Brasil foi interpretada como risco concreto para cadeias de exportação, o que levou empresas a intensificar ações de responsabilidade socioambiental para se dissociar da política oficial.

Disponível em:
https://www.ft.com/content/0f97c674-b7aa-4ec4-8fa1-88b810bc3dc7
Acesso em: 04 de maio 2025.

ANEXO 47
Posicionamento do Observatório do Clima sobre a proposta da Comissão Europeia para regulamentação de produtos livres de desmatamento

Este anexo refere-se ao documento publicado pelo Observatório do Clima, em 15 de março de 2022, que expressa o posicionamento da coalizão sobre a proposta da Comissão Europeia de regulamentar a entrada, no mercado europeu, de produtos associados ao desmatamento. O texto destaca que a medida é necessária, mas alerta para o descompasso entre os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil e a realidade das políticas ambientais domésticas durante o governo Bolsonaro.

O documento demonstra como a sociedade civil brasileira se mobilizou internacionalmente para denunciar a contradição entre o discurso oficial e a prática governamental. O Observatório do Clima alertou que, diante da continuidade do desmatamento, da fragilização de leis ambientais e da omissão do Estado brasileiro no controle territorial, o país corria o risco de sofrer restrições comerciais e exclusão de mercados internacionais estratégicos.

A carta foi assinada por dezenas de organizações brasileiras e evidencia o reposicionamento discursivo do campo socioambiental diante do enfraquecimento da governança ambiental federal, fortalecendo a diplomacia da sociedade civil em arenas globais.

Disponível em:
https://oc.eco.br/wp-content/uploads/2022/03/Posicionamento_OC_UE_Desmatamento_VF_11.3.22-final.pdf
Acesso em: 04 de maio 2025.