

**O PARADOXO QUASI-LOVECRAFTIANO DA NEUTRALIDADE ESTRATÉGICA
EM CONTEXTOS FRÁGEIS**

THIAGO HENRIQUE MOREIRA GOES
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

O PARADOXO QUASI-LOVECRAFTIANO DA NEUTRALIDADE ESTRATÉGICA EM CONTEXTOS FRÁGEIS

1. Introdução

Nos mitos cósmicos de H.P. Lovecraft, as entidades mais poderosas e ameaçadoras não são aquelas que agem abertamente, mas as que provocam reações de pavor, silêncio ou desintegração cognitiva diante do inominável (Lovecraft, 1928). Inspirado por esse universo simbólico, este artigo parte de uma provocação: como as organizações reagem quando confrontadas com eventos sociais ou políticos de magnitude tão disruptiva que sua simples nomeação já implica em riscos reputacionais, normativos ou estratégicos?

A resposta aqui proposta é o que se denomina paradoxo quasi-lovecraftiano: mesmo em um ambiente de retórica sobre valores, ética e responsabilidade social, muitas organizações preferem o silêncio estratégico. Evitam pronunciar-se diante de retrocessos democráticos, violações de direitos humanos ou tragédias socioambientais – não por ignorância ou fraqueza, mas por racionalidade simbólica. Este paradoxo reside justamente na dissonância entre a expectativa de ação pública e a escolha deliberada pela neutralidade, guiada por cálculos institucionais de risco, visibilidade e capital simbólico (Meyer & Rowan, 1977; Suddaby & Greenwood, 2005; Christensen et al., 2013).

O artigo contribui para a compreensão das formas simbólicas de neutralidade institucional em contextos ambíguos, propondo uma heurística teórico-formal baseada em discursos de responsabilidade, *rent-seeking* simbólico e legitimação performativa – articulada com metáforas culturais e narrativas críticas. Trata-se, portanto, de uma proposta interpretativa e formalizável, voltada à explicação de padrões recorrentes de silêncio institucional em ambientes frágeis.

Este artigo, portanto, tem como objetivo desenvolver um modelo teórico-formal de utilidade simbólica que explique por que e quando organizações escolhem se silenciar. Ancorado na Teoria Institucional (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 2005), no simbolismo organizacional (Bromley & Powell, 2012; Christensen et al., 2013; Suddaby & Greenwood, 2005) e nos estudos sobre captura institucional e *rent-seeking* (Shleifer & Vishny, 1993; Ades & Di Tella, 1999; Di Tella et al. 2024), propõe-se uma função de utilidade que considera: (i) o capital simbólico acumulado da organização; (ii) o custo de se posicionar em eventos polarizados; (iii) a visibilidade pública da organização; (iv) o alinhamento com o campo normativo dominante; e (v) a força do *enforcement* institucional.

A partir dessa função, são derivadas cinco proposições explicativas – cada uma formalmente expressa e ilustrada com casos emblemáticos – que demonstram como a neutralidade pública pode maximizar a utilidade organizacional. O artigo também oferece sugestões para operacionalização empírica do modelo e discute suas implicações para o estudo da ação (e inação) institucional em contextos frágeis. Ao final, argumenta-se que o silêncio institucional é menos uma omissão passiva do que uma resposta quase-lovecraftiana ao indizível institucional contemporâneo.

2. Referencial Teórico e Modelagens Possíveis

2.1 Teoria Institucional e Simbolismo Organizacional

A Teoria Institucional, em sua vertente sociológica clássica (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 2005), argumenta que organizações frequentemente adotam práticas e estruturas não pela eficiência técnica, mas como forma de buscar legitimação no campo

institucional em que operam. A conformidade com pressões normativas, culturais e regulatórias gera isomorfismo organizacional, ainda que desvinculado de resultados operacionais. Em particular, práticas como políticas de diversidade, códigos de conduta e compromissos ESG são frequentemente internalizadas de modo cerimonial, funcionando mais como rituais de conformidade simbólica do que como mecanismos de mudança substantiva.

Essa dissociação entre forma e substância (o fenômeno do *decoupling*) é intensificada em contextos de fragilidade institucional e baixa responsabilização. Nestes ambientes, os riscos associados ao não cumprimento efetivo de valores proclamados são baixos, e a lógica da aparência institucional predomina (Boxenbaum & Jonsson, 2008). Como apontam Bromley e Powell (2012), o aumento da complexidade institucional nos campos organizacionais contemporâneos tem intensificado o “*decoupling* semântico”, no qual símbolos e narrativas assumem protagonismo na manutenção da legitimidade, mesmo sem correspondência com práticas.

Nesse cenário, é útil considerar também a perspectiva da *practice-based view* da estratégia, segundo a qual decisões recorrentes e rotinas consolidadas são adotadas como respostas pragmáticas à complexidade e à ambiguidade institucional (Bromley & Rau, 2014). Em ambientes onde a incerteza e a sobreposição de demandas simbólicas dificultam respostas consistentes, o silêncio e a neutralidade podem emergir como práticas organizacionais normalizadas – não como exceções, mas como parte do repertório estratégico das organizações. Isso amplia a compreensão do *decoupling* não apenas como dissociação entre discurso e prática, mas como institucionalização de padrões de ação táticos sob a lógica da sobrevivência simbólica.

No campo específico da sustentabilidade e responsabilidade corporativa, autores como Christensen et al. (2013) e Gehman, Lounsbury e Greenwood (2016) destacam como o discurso ESG tem se tornado uma linguagem institucional poderosa, mas também altamente manipulável. Seu uso cerimonial permite que organizações administrem múltiplas expectativas externas, sem assumir compromissos vinculantes. Nesse sentido, o ESG pode operar como um “instrumento de imunização simbólica”, blindando reputações sem afetar práticas estruturais, especialmente em ambientes onde mecanismos de *enforcement* regulatório são fracos ou cooptados.

A literatura recente também aponta que a escolha organizacional entre ação substantiva e posicionamento simbólico depende, em parte, da confiança institucional percebida por seus membros. Jasinenko et al. (2024) demonstram que contextos com alto grau de regulação institucional não garantem, por si só, maior engajamento em responsabilidade social corporativa; ao contrário, esse efeito é moderado pela confiança institucional. Em cenários de baixa confiança nas instituições, mesmo normas rigorosas podem gerar comportamentos defensivos e estratégias simbólicas de conformidade.

Essa lógica dialoga com a crescente demanda por modelos teóricos capazes de lidar com os chamados “Grand Challenges”, conforme definidos por George et al. (2016). Tais desafios – como desigualdade, mudanças climáticas ou desinformação institucionalizada – são caracterizados por ambiguidade normativa, múltiplos stakeholders e ausência de trajetórias claras de solução. Nesse contexto, o silêncio institucional deixa de ser interpretado como ausência de ação para ser reconfigurado como uma estratégia racional de enfrentamento frente ao colapso semântico e à fragmentação dos regimes normativos. Desta maneira, a elaboração de uma função de utilidade a partir do *rent-seeking* simbólico contribui ao campo ao oferecer uma lente heurística para compreender decisões organizacionais em face de tais desafios, permitindo maior aderência empírica às tensões reais enfrentadas por organizações em ambientes complexos.

2.2 *Rent-Seeking* Simbólico e Estruturas Capturadas

A literatura clássica de economia política define *rent-seeking* como o esforço de grupos ou organizações para capturar recursos ou vantagens econômicas não por meio da criação de valor, mas pela influência sobre decisões regulatórias e políticas públicas (Tullock, 1967; Krueger, 1974). Em ambientes institucionais frágeis, onde a regulação é opaca, permeável ou politicamente capturada, essas práticas se intensificam – sendo descritas por autores como Shleifer e Vishny (1993) e Ades e Di Tella (1997;1999) como comportamentos estruturalmente racionais em sistemas com baixa responsabilização estatal.

Este artigo propõe a noção de *rent-seeking simbólico* como uma extensão teórica voltada ao campo organizacional. Trata-se da apropriação estratégica de símbolos – como certificações ESG, selos de sustentabilidade, discursos de diversidade ou retórica de inovação social – com o objetivo de extrair valor reputacional, garantir acesso privilegiado a recursos e blindar a organização de críticas ou responsabilizações substantivas. Ao contrário do *rent-seeking* tradicional, que visa benefícios econômicos diretos (Tullock, 1967; Krueger, 1974), o simbólico opera principalmente na esfera reputacional e política, convertendo linguagem institucional em proteção estratégica. Essa forma de ação se alinha às estratégias retóricas de legitimidade (Suddaby & Greenwood, 2005) e aos processos de *decoupling* simbólico (Boxenbaum & Jonsson, 2008; Bromley & Powell, 2012), em que organizações adotam discursos normativos sem a correspondente transformação prática. Assim, o *rent-seeking simbólico*, como definido neste artigo, refere-se à maximização de legitimidade superficial por meio de estratégias comunicacionais que evitam o risco institucional associado ao engajamento direto. Em regimes de baixa *accountability* e alta volatilidade normativa, esse comportamento torna-se dominante, não por desvio ético, mas por racionalidade institucional adaptativa (Gond & Giamporcaro, 2016; Christensen et al., 2013).

A dinâmica do *rent-seeking* simbólico pode ser potencializada em contextos de atenção pública fragmentada, como mostram Novák et al. (2024): em ambientes onde os agentes são cognitivamente inativos ou seletivos, a manutenção do *status quo* simbólico é favorecida, pois a polarização de crenças se intensifica mesmo diante da ausência de posicionamentos claros – criando incentivos adicionais à omissão estratégica como forma de proteção reputacional. Essa lógica é reforçada por evidências experimentais de Di Tella et al. (2024), que mostram como o acesso à mídia social durante eventos de alta carga simbólica, como debates presidenciais, acentua a polarização mesmo entre grupos menos politizados. Isso sugere que a omissão estratégica pode ser ainda mais eficaz em contextos midiáticos voláteis, onde o custo reputacional de qualquer posicionamento pode ser ampliado por bolhas informacionais e reações polarizadas.

Essa forma de ação simbólica está intimamente associada ao que Mair et al. (2016) chamam de *decoupling responsivo*: a adoção seletiva de narrativas sociais para atender expectativas externas sem comprometer modelos operacionais existentes. Em contextos de alta instabilidade institucional – como os observados em países com democracia iliberal, crise de governança ou polarização normativa – o *rent-seeking* simbólico é particularmente eficaz, pois há poucos custos à dissonância entre o que se proclama e o que se pratica (Carroll & Shabana, 2010).

A literatura recente também destaca que a legitimidade organizacional depende de uma avaliação contínua de sua “propriedade” e “validade” institucional (Haack et al., 2025). Uma medida dessa vulnerabilidade consiste no fato de que organizações desalinhadas com o campo normativo dominante são mais suscetíveis a terem sua legitimidade questionada, especialmente quando o *enforcement* institucional é seletivo (North, 1991). O modelo proposto amplia essa discussão ao sugerir que a perda simbólica não é apenas uma resposta passiva ao ambiente regulatório, mas parte do cálculo estratégico da empresa sobre riscos de coerência e aceitação

normativa. Isso conecta o conceito de *rent-seeking simbólico* com abordagens mais amplas sobre validade e manutenção da legitimidade organizacional em níveis múltiplos.

Do ponto de vista institucional, essa lógica pode ser compreendida como uma forma de captura semântica do campo organizacional, onde as empresas disputam não apenas recursos materiais, mas o controle sobre a linguagem legítima de atuação (Suddaby & Greenwood, 2005). O discurso ESG torna-se, assim, um recurso estratégico de manipulação do campo – permitindo que as organizações pareçam progressistas ou responsáveis, mesmo quando contribuem para dinâmicas de regressão normativa, ambiental ou democrática.

Por fim, os dilemas éticos associados à neutralidade estratégica também ganham relevo nos estudos contemporâneos sobre responsabilidade corporativa. Gond e Giamporcaro (2016) argumentam que há uma crescente tensão entre responsabilidade moral e performatividade institucional: o silêncio, embora racional do ponto de vista da utilidade simbólica, pode comprometer o papel das organizações como agentes morais em sociedades democráticas. A articulação entre *rent-seeking simbólico* e omissão deliberada proposta neste artigo oferece uma lente crítica para essa tensão, ao demonstrar como a função utilidade pode capturar tanto os incentivos pragmáticos quanto os limites normativos de comportamentos organizacionais que evitam engajamento em questões éticas e sociais urgentes.

2.3 Modelo Formal de Utilidade Simbólica: silêncio, legitimidade e rent-seeking em ambientes capturados

Para compreender como organizações decidem se posicionar (ou silenciar) diante de eventos controversos, como retrocessos institucionais, discursos extremistas ou violações de direitos, propõe-se um modelo formal de utilidade simbólica, fundado nos princípios da Teoria Institucional (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 2005) e da lógica política do *rent-seeking* (Tullock, 1967; Shleifer & Vishny, 1993). Este modelo busca sistematizar os vetores simbólicos, reputacionais e normativos que moldam a omissão estratégica em contextos marcados por fragilidade institucional, polarização moral e captura regulatória.

A decisão de uma organização de se posicionar, ou de permanecer em silêncio, pode ser representada como resultado da maximização de uma função de utilidade simbólica líquida:

$$U_i = R(p_i, V_i) - C(p_i, m_i) - L(\theta_i, E) \quad (1)$$

Onde:

- U_i : utilidade simbólica líquida da organização i ;
- R : retorno reputacional esperado, derivado de sua imagem ESG, certificações e conformidade simbólica institucional. Matematicamente ele deriva da função do posicionamento adotado (p_i) e da visibilidade pública da empresa (V_i).
- C : custo percebido da ação pública, função do tipo de posicionamento adotado (p_i) e da magnitude do evento (m_i), que pode refletir sua carga moral, visibilidade ou polarização pública;
- L : perda esperada por desalinhamento com o campo normativo dominante, incluindo pressões políticas, regulatórias ou culturais. Matematicamente, é uma função do alinhamento ideológico-político da empresa com o campo normativo dominante (θ_i) e do grau de *enforcement* regulatório/institucional (E).

A adoção de uma função de utilidade simbólica segue tradições teóricas consolidadas na modelagem heurística de decisões organizacionais, especialmente em ambientes de incerteza simbólica e risco institucional (March, 1994; Akerlof & Kranton, 2005). A formalização com

funções contínuas e diferenciáveis – R, C e L – permite derivar proposições com base na sensibilidade marginal de cada componente sobre a utilidade simbólica líquida (Mas-Colell, Whinston & Green, 1995). A estrutura paramétrica com pesos (α , β , γ) também reflete práticas consolidadas em teoria organizacional normativa (Thatcher & Fisher, 2022), com potencial de operacionalização empírica por meio de proxies reputacionais e institucionais (Deephouse & Carter, 2005; Haack et al., 2025).

Essa formulação condensa três eixos teóricos centrais. O primeiro, derivado da teoria institucional, destaca que organizações buscam conformidade com o campo normativo dominante para garantir legitimidade e sobrevivência institucional. A variável (θ_i), portanto, mede o alinhamento com normas e discursos hegemônicos, e E expressa o grau de sanção regulatória efetiva – ou sua ausência, em contextos capturados. O segundo eixo, inspirado pelo simbolismo organizacional, se expressa na função $R(p_i, V_i)$, que representa o capital reputacional acumulado a partir da atuação pública e da visibilidade da organização. Finalmente, o terceiro eixo retoma a crítica ao *rent-seeking* simbólico, argumentando que o silêncio ou o posicionamento público podem funcionar como estratégias de apropriação seletiva de legitimidade – dependendo do cálculo entre ganhos reputacionais e riscos institucionais.

Para fins de maior rigor formal e viabilidade empírica, propõe-se a seguinte formulação paramétrica:

$$U_i = \alpha * R(p_i, V_i) - \beta * C(p_i, m_i) - \gamma * L(\theta_i, E) \quad (2)$$

Nessa equação, U_i representa a utilidade simbólica líquida da organização i , sendo resultado da combinação ponderada entre três componentes centrais: o capital reputacional $R(p_i, V_i)$, o custo simbólico de posicionamento $C(p_i, m_i)$ e o risco institucional de desalinhamento $L(\theta_i, E)$. A dimensão reputacional é entendida como uma função do histórico de posicionamentos simbólicos da organização (p_i) e de sua visibilidade pública (V_i), em linha com abordagens que conectam imagem, discurso e legitimidade (Deephouse & Carter, 2005; Zavyalova et al., 2012). O termo $C(p_i, m_i)$ representa os custos percebidos de se posicionar, afetados tanto pelo conteúdo da ação quanto pela magnitude e polarização do evento simbólico – conforme apontado por estudos sobre performatividade e aspirational talk (Christensen et al., 2013; Wenzel & Koch, 2017). Já o componente $L(\theta_i, E)$ traduz a vulnerabilidade institucional decorrente do desalinhamento com normas dominantes e da seletividade do *enforcement* regulatório (Suddaby & Greenwood, 2005; Haack et al., 2025). Além disso, evidências empíricas recentes sugerem que o *enforcement* promovido pelos reguladores ou pela sociedade é dinâmico e quanto mais se torna responsivo maior o custo esperado do desalinhamento simbólico, reduzindo a eficácia do silêncio estratégico como ferramenta de *rent-seeking* simbólico e mudando os parâmetros da função utilidade U_i (Blundell et al., 2020).

Os coeficientes α , β e γ , todos estritamente positivos, representam os pesos atribuídos a cada dimensão, conforme a sensibilidade estratégica e o contexto institucional da organização analisada. Essa formulação paramétrica visa reforçar o caráter heurístico e testável do modelo, permitindo não apenas a derivação de proposições formais (assumindo funções contínuas e diferenciáveis), mas também a construção de escalas baseadas em proxies observáveis (Mas-Colell, Whinston & Green, 1995; Thatcher & Fisher, 2022). Com isso, o modelo se apresenta como uma ferramenta formal, empiricamente testável e teoricamente robusta para analisar a lógica simbólica de posicionamento ou silêncio organizacional.

Diferentemente das abordagens clássicas que veem a resposta organizacional às pressões institucionais como estratégias binárias de adaptação ou resistência (DiMaggio & Powell, 2005; Suddaby & Greenwood, 2005), o modelo aqui proposto estrutura a decisão como uma função contínua de utilidade simbólica líquida. A estratégia de silêncio, nesse sentido, não é

interpretada como simples ausência de legitimidade (Deephouse & Carter, 2005), mas como maximização racional de utilidade em cenários de ambiguidade normativa e risco reputacional. Essa reinterpretação também amplia a noção de acoplamento simbólico (Meyer & Rowan, 1977), ao demonstrar que o descolamento entre discurso e ação pode ser estrategicamente maximizado, e não apenas tolerado, quando o retorno reputacional marginal é inferior ao risco institucional esperado.

Nesta função utilidade, entende-se que o silêncio se torna a escolha racionalmente dominante, pois essa estratégia pode ser lida como uma tecnologia de poder simbólico (Arendt, 1963), na qual a linguagem da responsabilidade – entendida como reconhecimento público da vulnerabilidade do outro – é mobilizada seletivamente, conforme condições de segurança institucional e alinhamento estratégico, tal como argumenta Butler (2004) ao tratar do luto e da distribuição política do reconhecimento. O silêncio, portanto, não é ausência de ação, mas uma forma performativa de preservação da legitimidade – uma manifestação contemporânea do que denominamos *rent-seeking* simbólico.

2.4 Condições de Maximização e Proposições Teóricas

A organização escolhe o valor ótimo de p_i (grau e tipo de posicionamento) que maximize sua utilidade simbólica líquida em relação as seguintes proposições:

a. Proposição 1 – Polarização e Custo do Posicionamento

Afirmção: quanto maior a magnitude e a polarização de um evento (m_i), maior será o custo de posicionamento (C), e maior a probabilidade de a organização optar pelo silêncio estratégico.

Derivada:

$$\frac{\partial U_i}{\partial m_i} = \frac{\partial C(p_i, m_i)}{\partial m_i} \quad (3)$$

Interpretação:

Se $\frac{\partial C}{\partial m_i} > 0$, ou seja, se o custo de se posicionar cresce com a magnitude e polarização do evento, então $\frac{\partial U_i}{\partial m_i} < 0$. Logo, o aumento de m_i reduz U_i , tornando o silêncio mais racional.

Aplicabilidade empírica: pode-se testar esta proposição usando indicadores de polarização pública (ex: trending topics, protestos, manchetes) como proxy de m_i , e observando a resposta comunicacional das organizações em cada contexto.

b. Proposição 2 – Reputação acumulada como escudo

Afirmção: organizações com alta visibilidade pública V_i e posicionamentos simbólicos já estabelecidos p_i tendem a utilizar esse capital reputacional como escudo, evitando novos posicionamentos concretos.

Em especial, quando o ganho marginal de reputação por ações adicionais é baixo ($\frac{\partial R}{\partial p_i} \approx 0$), essas organizações podem manter neutralidade estratégica sem grande perda de utilidade simbólica.

Derivada:

$$\frac{\partial U_i}{\partial p_i} = \frac{\partial R}{\partial p_i} - \frac{\partial C}{\partial p_i} \cdot \frac{\partial U_i}{\partial V_i} = \frac{\partial R}{\partial V_i} \quad (4)$$

Interpretação:

Se a visibilidade V_i já elevou significativamente o capital reputacional, e se novos posicionamentos p_i geram mais custo do que benefício marginal ($\frac{\partial C}{\partial p_i} > \frac{\partial R}{\partial p_i}$), a empresa não tem incentivo adicional para se posicionar mais uma vez ou reforçar o seu posicionamento. Entretanto, quando ($\frac{\partial R}{\partial p_i} > \frac{\partial C}{\partial p_i}$), a empresa pode reforçar seus posicionamentos, pois os ganhos marginais em reputação serão maiores do que os custos. Neste caso, mesmo empresas com alta visibilidade preferem neutralidade quando o ganho reputacional marginal é pequeno ou nulo, mas podem optar por um posicionamento ativo em caso de ganhos marginais.

Aplicabilidade empírica: a visibilidade (V_i) pode ser medida por seguidores, presença na mídia e notoriedade da marca. O posicionamento simbólico (p_i) pode ser estimado por campanhas ESG e compromissos públicos. O impacto marginal dos custos está estruturado na Proposição 1.

c. Proposição 3 – Alinhamento normativo e redução do risco

Afirmção: quando há forte alinhamento com o campo normativo dominante (θ_i), o risco de perda institucional (L) diminui, tornando o posicionamento mais provável, ou até vantajoso.

Derivada:

$$\frac{\partial U_i}{\partial \theta_i} = \frac{\partial L(\theta_i)}{\partial \theta_i} \quad (5)$$

Interpretação:

Se $\frac{\partial L}{\partial \theta_i} < 0$, então quanto mais alinhada estiver a organização ao campo normativo dominante, menor o custo institucional de se posicionar ou maior a vantagem estratégica do alinhamento. Isso também se aplica à neutralidade ou ao silêncio, desde que tais posturas não contrariem o campo dominante. Em contextos em que o poder hegemônico possui viés autoritário ou extremista, a omissão pode ser interpretada como apoio tácito, especialmente quando a empresa já está estrategicamente alinhada ideologicamente.

Aplicabilidade empírica: pode-se estimar o alinhamento ideológico de organizações por meio de análises de rede política, vínculos com elites, subsídios públicos ou dependência de contratos governamentais.

d. Proposição 4 – *Enforcement* fraco e incentivo ao silêncio

Afirmção: em contextos de *enforcement* regulatório fraco ou cooptado, o peso de $L(\theta_i)$ se reduz, tornando o silêncio uma estratégia recorrente e institucionalmente tolerada. Complemento à Derivada Anterior: a função $L(\theta_i)$ pode ser reinterpretada como:

$$L(\theta_i, E) = f(\theta_i) \times \delta(E) \quad (6)$$

Onde:

- E : grau de *enforcement* institucional (de 0 a 1);
- $\delta(E)$: penalização percebida, decrescente em E (ex: $\delta(E) \propto 1/E$).

Implicação: com E fraco, $\delta(E)$ é pequeno, e o termo L se torna irrelevante. Assim, o risco de omissão desaparece – reforçando o comportamento de silêncio como solução ótima.

Aplicabilidade empírica: índices de transparência, qualidade regulatória e independência de agências (ex: IPEA, Banco Mundial) podem funcionar como proxies de E .

e. Proposição 5 – Baixa visibilidade e estratégia de silêncio

Afirmção: quanto menor a visibilidade direta da empresa perante o consumidor final (V_i), menor tende a ser o capital simbólico em jogo $R(p_i, V_i)$, o que reduz o impacto reputacional de ações ou omissões públicas. Esse cenário favorece estratégias de silêncio institucional, sobretudo em setores exportadores, com marcas pouco conhecidas pelo público ou com baixa exposição em mídias de consumo.

Assim, deve-se reformular a função R como uma função crescente da visibilidade (V_i): $R(p_i, V_i)$ com $\frac{\partial R}{\partial V_i} > 0$.

Conseqüentemente, a derivada da utilidade simbólica em relação à visibilidade é:

$$\frac{\partial U_i}{\partial V_i} = \frac{\partial R(p_i, V_i)}{\partial V_i} \quad (7)$$

Interpretação: empresas com baixa visibilidade pública (V_i baixo) apresentam variação marginal reduzida em reputação, mesmo diante de crises ou eventos polêmicos. O ganho reputacional potencial com o posicionamento é pequeno, e o risco de omissão também. Isso torna o silêncio uma estratégia racionalmente dominante, especialmente quando $C(p_i, m_i)$ e $L(\theta_i, E)$ permanecem altos. Logo, o silêncio tende a ser estrategicamente mais seguro – o que ajuda a explicar por que grandes empresas do agronegócio ou de energia evitam posicionamentos explícitos, mesmo em contextos de crise ética ou política.

Aplicabilidade empírica: a variável V_i pode ser mensurada por indicadores como presença da marca no varejo e em campanhas publicitárias, número de seguidores e engajamento em redes sociais e grau de dependência de vendas para o consumidor final (vs. exportação ou contratos institucionais).

3. Aplicação heurística do modelo de Utilidade Simbólica

Embora este trabalho seja teórico, a validade analítica do modelo proposto pode ser demonstrada por meio de uma heurística interpretativa aplicada a casos públicos e documentados. Os exemplos a seguir constituem demonstrações interpretativas da lógica simbólica, estratégica e institucional da função utilidade estabelecida na Eq.1. Cada caso a seguir está alinhado a uma das cinco proposições do modelo formal apresentadas na seção 2.4.

3.1 Proposição 1 – Polarização e Custo de Posicionamento.

Natura e o Comercial com Casal Homoafetivo: em 2020, a Natura lançou campanhas com casais homoafetivos e pessoas trans. O aumento do grau de polarização (alta m_i) gerou forte reação de grupos religiosos, resultando em ameaças de boicote por líderes religiosos populares. O custo de posicionamento $C(p_i, m_i)$ aumentou, tornando $\frac{\partial C}{\partial m_i} > 0$, e conseqüentemente, $\frac{\partial U_i}{\partial m_i} < 0$, ou seja, menores incentivos para manter o posicionamento p_i . Apesar disso, a Natura manteve a campanha. Isso se explica por seu elevado capital reputacional $R(p_i, V_i)$, derivado de uma trajetória simbólica consistente e alta visibilidade pública, sobretudo na temática ESG (Exame, 2025), o que compensou o aumento de custo e respeita a premissa do modelo de utilidade simbólica.

3.2 Proposição 2 – Reputação acumulada como escudo

Magazine Luiza e Programas de Inclusão Racial: a Magazine Luiza anunciou, em 2020, um programa de trainee exclusivo para pessoas negras. Apesar de pressões das redes sociais e um processo judicial aberto na 15ª Vara do Trabalho de Brasília pela Defensoria Pública da União (Correio Brasiliense, 2022), a organização manteve o posicionamento e continuou com o programa de trainees. Neste caso, entende-se que a empresa tem um aumento de $C(p_i, m_i)$ e mesmo com um V_i elevado (Reclame Aqui, 2025) percebeu possibilidades de ganhos marginais no reforço de seu posicionamento ($\frac{\partial R}{\partial p_i} > \frac{\partial C}{\partial p_i}$). Desta maneira, o custo de posicionamento foi parcialmente neutralizado por um histórico simbólico forte e alta visibilidade positiva.

3.3 Proposição 3 – Alinhamento normativo e redução do risco

Havan e Alinhamento com o Governo Bolsonaro: a varejista Havan, sob comando de Luciano Hang, manteve postura pública fortemente alinhada ao governo Bolsonaro. O campo normativo dominante (θ_i) era pró-governo e a aprovação do incumbente estava em seu ápice nos anos de 2019 e 2020 (G1, 2020), e o *enforcement* institucional (E) passava por um momento de instabilidade devido aos protestos e ao contexto da pandemia da COVID-19 que promoveu uma fragilização dos outros poderes (Poder 360, 2019; G1, 2020). Neste caso, $\frac{\partial L(\theta_i, E)}{\partial \theta_i} < 0$, ou seja, o risco de perda diminui conforme o alinhamento político com o campo ideológico dominante. Essa dinâmica ocorre porque o campo ideológico vigente possuía grande influência sobre o campo normativo e abertamente favorável à atuação da empresa. Assim, o alinhamento explícito com o governo se converteu em uma forma de proteção institucional ativa, reduzindo o valor de L na equação de utilidade. o poder reduziu perdas. A utilidade simbólica da empresa foi maximizada, não por neutralidade, mas por adesão explícita ao campo ideológico hegemônico.

3.4 Proposição 4 – Enforcement fraco e incentivo ao silêncio

Vale e o Desastre de Brumadinho: após o rompimento da barragem de Brumadinho-MG em 2019, a Vale adotou a estratégia de contenção simbólica e ações compensatórias limitadas (U_i). As ações foram consideradas silenciosas e muitas questões envolvendo indenizações tramitam na justiça de forma lenta, 6 anos após o desastre (Agência Brasil, 2025; Conectas, 2024). Essa demora se deveu a divergências entre o Governo Estadual de Minas Gerais e a empresa no valor da indenização (R\$ 15 bi. de diferença entre as solicitações do governo estadual e o que a empresa se dispunha a pagar) e ao conflito de competências entre instâncias do Poder Judiciário em que, após algum tempo, foi definido que isso era um processo de responsabilidade da Justiça Federal (Conectas, 2024). Desta maneira, diante de uma fragilidade do *enforcement* regulatório (E baixo), a penalização esperada $\delta(E)$ também é baixa, tornando $L(\theta_i, E) \approx 0$. Assim, se aproxima de zero não devido ao alinhamento político explícito, mas porque o *enforcement* regulatório mostrou-se inoperante. Nessas condições, L torna-se irrelevante para o cálculo da utilidade, independentemente do grau de alinhamento com o campo normativo.

3.5 Proposição 5 – Baixa visibilidade e estratégia de silêncio

Multinacionais do agronegócio em crises socioambientais: empresas como Cargill e Bunge, com baixa visibilidade direta junto ao consumidor final no Brasil (V_i baixo), tendem a

adotar o silêncio institucional diante de crises socioambientais – como desmatamento ou violência contra indígenas (Agência Pública, 2024). Nesse contexto, o capital reputacional $R(p_i, V_i)$ varia pouco mesmo em casos de omissão, e a derivada $\partial U_i / \partial V_i$ é pequena. Isso significa que a utilidade simbólica U_i não sofre impacto relevante com a neutralidade pública. Além disso, essas empresas utilizam certificações internacionais como escudo reputacional, preservando legitimidade junto aos compradores globais. A estratégia de silêncio, portanto, é racional: evita custos $C(p_i, m_i)$ sem comprometer significativamente a reputação, dado o modelo de operação voltado à exportação e a baixa exposição pública no mercado interno.

4. Discussão

O modelo de utilidade simbólica desenvolvido neste artigo busca integrar, em uma estrutura analítica formalizável, os dilemas enfrentados por organizações que operam em contextos de alta carga simbólica e baixa previsibilidade institucional. Isso se alinha à perspectiva de Boxenbaum & Jonsson (2008) sobre como o simbolismo institucional pode ser utilizado para promover isomorfismo superficial, preservando a estrutura formal diante de pressões externas contraditórias. A equação:

$$U_i = \alpha * R(p_i, V_i) - \beta * C(p_i, m_i) - \gamma * L(\theta_i, E) \quad (8)$$

permite representar decisões estratégicas em função de três dimensões fundamentais: reputação acumulada, custo simbólico de se posicionar e risco de desalinhamento com o campo normativo dominante. Ao incorporar elementos qualitativos (como visibilidade e trajetória simbólica) e variáveis institucionais (como *enforcement* e alinhamento político), o modelo amplia o alcance explicativo das abordagens tradicionais da teoria institucional, da crítica ao *rent-seeking* e do simbolismo organizacional.

A formulação proposta da função de utilidade simbólica é passível de operacionalização empírica com o uso de proxies observáveis e métricas secundárias já disponíveis em bases públicas e institucionais. Para facilitar futuros testes comparativos ou estudos de caso, a Tabela 1 sintetiza as variáveis teóricas do modelo e respectivas sugestões de mensuração empírica.

Tabela 1 – Correspondência entre variáveis do modelo e proxies observáveis

Elemento teórico	Poxy
V_i – Visibilidade da organização	Número de seguidores, presença em mídia e menções em rankings ou campanhas.
p_i – Histórico de posicionamento	Número de campanhas simbólicas, compromissos ESG, adesão a pactos internacionais.
$R(p_i, V_i)$ – Reputação simbólica	Posição em rankings ESG, grau de confiança institucional e percepção pública.
$C(p_i, m_i)$ – Custo de posicionamento	Reações negativas anteriores, ameaças de boicote e polarização do evento.
$L(\theta_i, E)$ – Risco institucional	Desalinhamento com campo político dominante, presença de <i>enforcement</i> seletivo.
U_i – Resposta estratégica	Observável indiretamente: silêncio, nota neutra, apoio ativo, etc.

Fonte: elaboração própria.

Essa formalização ganha potência analítica quando interpretada sob a lente de uma alegoria crítica: o paradoxo quasi-lovecraftiano. Inspirado na obra *The Call of Cthulhu*, o artigo sugere que o silêncio institucional – frequentemente interpretado como omissão ética – pode ser reconceituado como uma estratégia racional de sobrevivência simbólica em ambientes regulatórios disfuncionais. Assim como nas histórias de Lovecraft, nas quais o conhecimento

absoluto conduz à loucura, o engajamento organizacional com certos temas pode deflagrar riscos reputacionais incalculáveis. Ao silenciar, a organização preserva sua coerência simbólica e evita ser tragada por crises semânticas cujos custos superam os possíveis retornos.

Essa interpretação permite que o modelo matemático dialogue com os dilemas narrativos de Lovecraft. O primeiro ponto de contato está no uso da ignorância deliberada como proteção racional. Nos contos, a sanidade exige ignorar a existência do indizível. No plano organizacional, o silêncio é uma forma racional de contornar crises cuja ambiguidade semântica impede o cálculo estratégico convencional. Formalmente, isso corresponde a contextos em que $\frac{\partial R}{\partial p_i} \approx 0$ e $\frac{\partial C}{\partial p_i} > 0$, tornando o silêncio a alternativa de maior utilidade simbólica esperada.

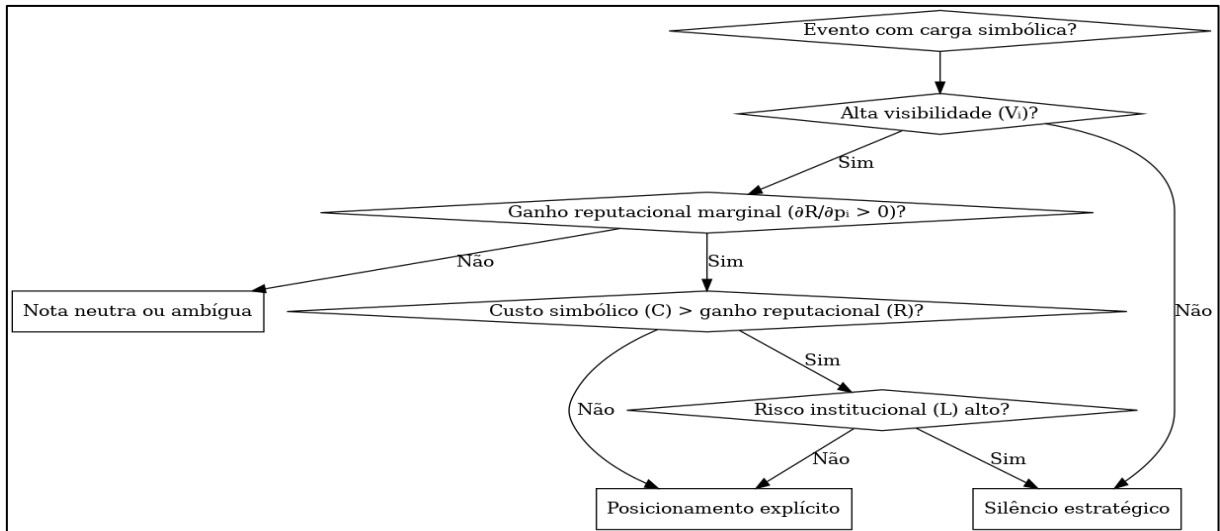
O segundo ponto envolve o caráter inefável de certos eventos críticos. Lovecraft (1928) descreve entidades cuja complexidade transcende qualquer linguagem possível. Analogamente, há eventos cuja simbologia institucional – como colapsos éticos, conflitos ambientais ou crises democráticas – desafia qualquer tentativa de posicionamento claro (North, 1991). A função $C(p_i, m_i)$ se torna aqui praticamente imprevisível, dado o grau extremo de m_i , e qualquer tentativa de engajamento resulta em perdas reputacionais, normativas ou pecuniárias.

O terceiro ponto reside na indiferença sistêmica. O universo lovecraftiano não é maligno, mas indiferente. Da mesma forma, contextos institucionais marcados por *enforcement* seletivo, captura regulatória e ausência de coerência entre ação e consequência geram ambientes nos quais o termo $L(\theta_i, E)$ não obedece a uma lógica meritocrática. A escolha estratégica, portanto, não se ancora na justiça institucional, mas em pactos simbólicos informais ou alinhamentos táticos com o campo dominante. Essa dimensão conecta-se à discussão de Haack et al. (2025) sobre como validade e propriedade institucional são vulneráveis em ambientes disfuncionais, tornando o *enforcement* regulatório imprevisível e politicamente filtrado.

Por fim, os cultos e saberes ocultos que garantem sobrevivência em Lovecraft encontram paralelo nas alianças simbólicas e estratégias discursivas utilizadas por organizações que operam à sombra de pactos ideológicos ou rituais performáticos. Conforme argumentam Bromley & Powell (2012), o distanciamento entre práticas e discursos é uma característica central das organizações em ambientes institucionais complexos, onde rituais simbólicos podem preservar legitimidade mesmo sem transformação material, mas eficaz na manutenção da reputação simbólica. Essa lógica, casos em que o capital reputacional $R(p_i, V_i)$ é mobilizado como escudo, e não como ação transformadora, remete à noção de *aspirational talk* discutida por Christensen et al. (2013), segundo a qual o discurso ESG serve mais como horizonte idealizado do que como prática concreta.

Para facilitar a visualização da heurística decisional proposta, apresenta-se a seguir um diagrama da lógica decisional simbólica. Ele sintetiza os principais vetores estratégicos que influenciam a escolha entre silêncio, neutralidade ou posicionamento explícito diante de eventos de alta carga simbólica:

Figura 1 – Diagrama da Lógica de Decisão



Fonte: elaboração própria.

Assim, retomando a tabela com variáveis sugeridas e o diagrama da lógica de decisão do modelo de utilidade, é possível associar proxies observáveis às variáveis principais. A visibilidade (V_i) pode ser estimada por número de seguidores, presença em mídia e notoriedade da marca. O histórico de posicionamentos (p_i) pode ser inferido a partir de campanhas ESG, compromissos públicos ou presença em relatórios de sustentabilidade. A reputação simbólica acumulada (R) pode ser aproximada por rankings de ESG, percepções positivas em redes e cobertura de imprensa. O custo simbólico (C) pode ser medido por reações negativas anteriores, campanhas de boicote ou menções críticas. A perda institucional por desalinhamento (L) pode ser inferida a partir de exposição política, discursos públicos e risco regulatório. Já a resposta estratégica (U_i) é observável indiretamente, por meio da escolha efetiva: silêncio, nota neutra ou posicionamento explícito.

Estratégias como o silêncio institucional podem ser lidas como parte do repertório retórico usado para preservar legitimidade, conforme o mapeamento proposto por Suddaby & Greenwood (2005) sobre mecanismos discursivos em campos institucionais em disputa. Wenzel et al. (2017) propõem que as organizações atuam em diferentes “palcos simbólicos”, com estratégias cuidadosamente coreografadas para públicos específicos, ajustando sua visibilidade, coerência e timing narrativo de acordo com os riscos reputacionais e institucionais envolvidos. O modelo aqui proposto se beneficia dessa abordagem, ao reconhecer que o silêncio também pode ser interpretado como parte de uma performance – não de ausência, mas de gestão deliberada da exposição simbólica em contextos de indizibilidade institucional. A função utilidade simbólica, nesse caso, permite operacionalizar os ganhos e perdas reputacionais associados não apenas ao conteúdo do discurso, mas à própria decisão de falar ou silenciar.

Por fim, deve-se dizer que, embora o modelo tenha sido formulado com base na realidade institucional brasileira – caracterizada por fragilidade regulatória, polarização normativa e *enforcement* seletivo –, seus mecanismos centrais podem ser aplicáveis a outros contextos marcados por baixa previsibilidade institucional. Como argumentam George et al. (2016), o enfrentamento de desafios institucionais exige modelos que articulem fatores estruturais e simbólicos – uma demanda que este modelo busca atender ao formalizar a racionalidade da omissão institucional. Ainda assim, é importante reconhecer que sua validade externa depende da adaptação às especificidades culturais, políticas e institucionais de cada país ou setor. Em democracias consolidadas, com sistemas de *accountability* robustos e elevada coerência normativa (como os países escandinavos), o peso relativo do termo $L(\theta_i, E)$ tende a ser mais uniforme e previsível, o que pode reduzir os incentivos ao silêncio estratégico. Já em setores

com forte exposição pública e escrutínio internacional – como moda, tecnologia ou finanças sustentáveis –, a função reputacional $R(p_i, V_i)$ pode se sobrepôr aos demais termos, reconfigurando a lógica de maximização da utilidade simbólica. Tais contextos se aproximam dos sistemas descritos por Ades e Di Tella (1997; 1999) e Di Tella et al. (2024), nos quais a fragilidade institucional e a competição por rendas simbólicas favorecem estratégias que evitam responsabilização efetiva. Assim, recomenda-se que futuras pesquisas explorem a calibragem dos pesos α , β , γ do modelo conforme o campo institucional analisado, testando sua aplicabilidade empírica em sistemas diversos.

5. Considerações Finais

Este artigo propôs o modelo de utilidade simbólica como uma contribuição teórica-formal para compreender por que organizações optam pela neutralidade ou pelo silêncio diante de eventos institucionalmente críticos. A equação formulada articula elementos reputacionais, custos simbólicos e riscos regulatórios, oferecendo uma heurística interpretativa com potencial de aplicação empírica. A partir dela, foram derivadas proposições formais que explicam, em diferentes configurações, como a maximização da utilidade simbólica pode justificar a omissão estratégica mesmo em cenários de elevada expectativa pública por posicionamentos.

Embora o artigo tenha foco teórico, a aplicação em casos documentados demonstra a plausibilidade analítica do modelo e sugere caminhos metodológicos para sua testagem. Além disso, ao articular variáveis institucionais com metáforas culturais (como o “paradoxo quasi-lovecraftiano”), o trabalho também contribui para o aprofundamento dos estudos críticos em teoria organizacional, ampliando o entendimento sobre os usos performáticos da linguagem de responsabilidade em contextos de baixa *accountability*.

Reconhece-se, por fim, que o modelo exige refinamentos e adaptações conforme o campo institucional analisado. Sua aplicabilidade depende da calibração das variáveis conforme o setor, a cultura e o regime político. Essa limitação, contudo, não reduz sua utilidade como base heurística para a análise de estratégias simbólicas em ambientes ambíguos. Ao sistematizar os incentivos à neutralidade institucional, o modelo aqui proposto convida pesquisadores e analistas a revisarem suas expectativas sobre o papel público das organizações – não como ausência moral, mas como produto racional de uma lógica de sobrevivência simbólica.

Referências

- Ades, A., & Di Tella, R. (1997). National champions and corruption: Some unpleasant interventionist arithmetic. *The Economic Journal*, 107(443), 1023–1042. <https://www.jstor.org/stable/2957847>
- Ades, A., & Di Tella, R. (1999). Rents, competition, and corruption. *American Economic Review*, 89(4), 982–993. <https://doi.org/10.1257/aer.89.4.982>
- Agência Brasil. (2025). Brumadinho: DPU faz mutirão para atendimento sobre indenização da Vale. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/justica/noticia/2025-06/brumadinho-dpu-faz-mutirao-para-atendimento-sobre-indenizacao-da-vale>
- Agência Pública. (2024). ONG aponta desmatamento em fazendas de soja fornecedoras da Cargill e da Bunge. <https://apublica.org/2024/03/ong-aponta-desmatamento-em-fazendas-de-soja-fornecedoras-da-cargill-e-da-bunge/>
- Akerlof, G. A., & Kranton, R. E. (2005). Identity and the economics of organizations. *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 9–32. <https://doi.org/10.1257/0895330053147930>
- Arendt, H. (1963). *Eichmann in Jerusalem: A report on the banality of evil*. Viking Press.

- Blundell, W., Gowrisankaran, G., & Langer, A. (2020). Escalation of scrutiny: The gains from dynamic enforcement of environmental regulations. *American Economic Review*, 110(8), 2558–2585. <https://doi.org/10.1257/aer.20180331>
- Bromiley, P., & Rau, D. (2014). Towards a practice-based view of strategy. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1249–1256. <https://doi.org/10.1002/smj.2238>
- Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 483–530. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.684462>
- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2008). Isomorphism, diffusion and decoupling. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, K. Sahlin (Eds.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 78-98). SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781849200387.n3>
- Butler, J. (2004). *Precarious life: The powers of mourning and violence*. Verso. Disponível em: <https://www.wkv-stuttgart.de/uploads/media/butler-judith-precarius-life.pdf>
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2013). CSR as aspirational talk. *Organization*, 20(3), 372-393. <https://doi.org/10.1177/1350508413478310>
- Conectas. (2024, janeiro). Cinco anos de Brumadinho. <https://conectas.org/noticias/cinco-anos-brumadinho/>
- Correio Braziliense. (2022, novembro). Justiça decide que trainee da Magalu só para negros não é discriminatório. <https://www.correiobraziliense.com.br/brasil/2022/11/5049576-justica-decide-que-trainee-da-magalu-so-para-negros-nao-e-discriminatorio.html>
- Crilly, D., Ni, N. and Jiang, Y. (2016), Do-no-harm versus do-good social responsibility: Attributional thinking and the liability of foreignness. *Strat. Mgmt. J.*, 37: 1316-1329. <https://doi.org/10.1002/smj.2388>
- Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329–360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00499.x>
- DiMaggio, P. J.; PowellLL, W. W. (2005). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *RAE - Revista de Administracao de Empresas*, v. 45, n. 2, p. 74–89. <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37123>.
- Di Tella, R., Gálvez, R., & Schargrotsky, E. (2024). *Does social media exacerbate political polarization? Experimental evidence from varying access to Twitter/X during a presidential debate*. SSRN. <https://ssrn.com/abstract=5293266>
- Exame. (2025). Natura é eleita marca mais sustentável do mundo e única brasileira no ranking da Kantar. <https://exame.com/marketing/natura-e-eleita-marca-mais-sustentavel-do-mundo-e-unica-brasileira-no-ranking-da-kantar/>
- Gehman, J., Lounsbury, M., & Greenwood, R. (2016). How institutions matter: From the micro foundations of institutional impacts to the macro consequences of institutional arrangements. In M. Lounsbury, & J. Gehman (Eds.), *How institutions matter! (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 48A)* (pp. 1–34). Emerald Group Publishing. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X201600048A002>
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880–1895. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4007>
- Gond, J.-P., & Giamporcaro, S. (2016). Calculability as politics in the construction of markets: The case of socially responsible investment in France. *Organization Studies*, 37(4), 465–495. <https://doi.org/10.1177/0170840615604498>

- G1. (2020). Governo Bolsonaro tem aprovação de 35% e reprovação de 33%, diz pesquisa Ibope. <https://g1.globo.com/politica/noticia/2020/12/16/governo-bolsonaro-tem-aprovacao-de-35percent-e-reprovacao-de-33percent-diz-pesquisa-ibope.ghtml>
- Haack, P., Sieweke, J., & Pfarrer, M. D. (2025). Unveiling propriety, validity and consensus: A multi-level examination of legitimacy following the global financial crisis. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.13196>
- Jasinenko, A., Brieger, S. A., & Haack, P. (2024). Mirror versus substitute: How institutional context affects individual motivation for corporate social responsibility. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/01492063241299403>
- Krueger, A. O. (1974). The political economy of the rent-seeking society. *American Economic Review*, 64(3), 291–303. <https://ideas.repec.org/a/aea/aecrev/v64y1974i3p291-303.html>
- Lovecraft, H. P. (1928). The call of Cthulhu. **Weird Tales*, 11*(2), 159–178. <https://ia600304.us.archive.org/12/items/LovecraftNecro/LovecraftTheCallOfCthulhu.pdf>
- Mair, J., Wolf, M., & Seelos, C. (2016). Scaffolding: A process of transforming patterns of inequality in small-scale societies. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2021–2044. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0725>
- March, J. G. (1994). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. Free Press.
- Mas-Colell, A., Whinston, M. D., & Green, J. R. (1995). *Microeconomic Theory*. Oxford University Press.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://www.jstor.org/stable/2778293>
- Novák, V., Matveenkov, A., & Ravaioli, S. (2024). The status quo and belief polarization of inattentive agents: Theory and experiment. *American Economic Journal: Microeconomics*, 16(4), 1–39. <https://doi.org/10.1257/mic.20210352>
- North, D. C. (1991). Institutions. *The Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97–112. <http://www.jstor.org/stable/1942704>
- Reclame Aqui. (n.d.). Magazine Luiza Loja Online - Lista de reclamações. <https://www.reclameaqui.com.br/empresa/magazine-luiza-loja-online/lista-reclamacoes/>
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1993). Corruption. *The Quarterly Journal of Economics*, 108(3), 599–617. <https://doi.org/10.2307/2118402>
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical Strategies of Legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35–67. <http://www.jstor.org/stable/30037175>
- Thatcher, S. M. B., & Fisher, G. (2021). From the editors—The nuts and bolts of writing a theory paper: A practical guide to getting started. *Academy of Management Review*, 47(1), 1–8. <https://doi.org/10.5465/amr.2021.0483>
- Tullock, G. (1967). The welfare costs of tariffs, monopolies, and theft. *Western Economic Journal*, 5(3), 224–232. <https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.1967.tb01923.x>
- Wenzel, M., & Koch, J. (2018). Strategy as staged performance: A critical discursive perspective on keynote speeches as a genre of strategic communication. *Strategic Management Journal*, 39(3), 639–663. <https://doi.org/10.1002/smj.2725>