

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

INCERTEZA E RISCO EM UM CONGLOMERADO BRASILEIRO

Vitor Hugo Klein Junior¹

RESUMO

Incerteza e risco desempenharam historicamente um papel ambivalente nas organizações. A teoria organizacional reflete essa ambivalência ao tratar da incerteza como algo, por um lado, antitético à burocracia e, por outro, inerente e necessário à flexibilidade e empreendedorismo da empresa. Esse artigo questiona esse dualismo, e com isso responde ao chamado de O'Malley (2004) para a necessidade de mais estudos sobre a relação entre incerteza e risco, ao estudar empiricamente a relação entre incerteza e risco em um conglomerado brasileiro. Originado em uma companhia familiar do setor sucroalcooleiro, o Grupo (nome fictício) tem, desde 2008, realizado uma série de aquisições ambiciosas que almejam consolidá-lo como um player do setor de infraestrutura e energia. Nesse processo, a gestão de risco ganhou relevância e sistematização dentro da organização, e o risco serviu como um recurso discursivo na concepção de uma nova identidade organizacional. Para captar a relação entre incerteza e risco nesse processo, optou-se pela realização de um estudo de caso e por uma estratégia interpretativa de análise dos dados. Resultados da pesquisa sugerem que os atores do Grupo trabalham incerteza e risco de forma variável, o que confere ora flexibilidade e adaptação organizacional, ora ordem e foco. O artigo delinea dois mecanismos para explicar esse processo: diferenciação e diferimento. A diferenciação do risco ocorre por meio de práticas e discursos que visam traduzir incerteza em risco, auxiliando assim na redução da complexidade e no processo de decisão. O diferimento do risco refere-se ao processo pelo qual atores utilizam o risco como recurso retórico como meio de disseminar preocupações com o futuro; esse processo visa protelar o significado do risco e reintroduzir a incerteza no discurso que, embora disfarçado de risco, auxilia na disseminação e adaptação das práticas de gestão de risco. As implicações desses resultados para o entendimento das organizações e do papel do risco e da gestão de risco nas organizações são discutidas ao final.

Palavras-chave: risco; incerteza; imaginação; gestão de riscos; estudos organizacionais.

¹[vit_klein@hotmail.com](mailto:vitor_klein@hotmail.com)

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

Introdução

A incerteza desempenha um papel importante em como compreendemos a organização. Concepções clássicas da teoria organizacional abordam a organização como um arranjo que se ajusta racionalmente para lidar com um futuro incerto ([Crozier, 1969: 159](#); [Thompson, 1967](#); [Lawrence e Lorsch, 1967](#); [Weber, 1946](#)). Sob outro ângulo que o da racionalidade, estudiosos preservam a noção de incerteza em suas análises; para institucionalistas a incerteza compele a imitação na busca por legitimidade ([Meyer e Rowan, 1977](#); [Dimaggio e Powell, 1983](#)), para teóricos preocupados da comunicação e cultura atores compartilham significados com o intuito de reduzir a equivocidade ([Weick, 1979](#)). A incerteza, no entanto, também foi descrita como necessária para a liberdade e empreendedorismo das organizações, pois se, por um lado, a incerteza consolidou a burocracia como ideal de previsibilidade, por outro, a noção de empresa abraça a necessidade de assumir riscos. No centro desse dualismo está a concepção de que o risco é algo distinto da incerteza. O risco pressupõe que atores podem antecipar ou atribuir probabilidade a eventos; a incerteza refere-se às situações em que atores estão impossibilitados de atribuir probabilidades ([Knight, 1921](#)). No entanto, uma compreensão mais aprofundada de como risco e incerteza foram articulados na história desafia esse dualismo.

A história nos mostra que o risco surgiu, como um modo de pensar e governar, em algumas sociedades liberais por volta do final do século XIX e começo do século XX ([Ewald, 1991](#); [O'malley, 2004](#)). Esse modo de pensar e governar, essa racionalidade, ganha força como substituto da concepção jurídica de culpabilidade e responsabilidade individual que predominou durante o século XIX. No século XX, o risco veio a ser uma tecnologia e discurso subjacente a transição de uma forma de governar baseada em conhecimento profissional baseado em casos e diagnósticos individualizados para a gestão de probabilidades que permitem governar de forma agregada. A incerteza, nesse momento, é subordinada aos profissionais e às tecnologias de risco. O'Malley (2004), embora de acordo com essa transição, salienta que a incerteza não teria sido removida; ao contrário, as diferentes regulações que surgiram teriam redistribuído, canalizado e modificado a incerteza que assumiu novas configurações em conjunto com noções de risco. De acordo com o autor, no entanto, a relação entre risco e incerteza tem sido matéria de pouco interesse empírico.

A crescente disseminação de práticas de gerenciamento do risco em organizações públicas e privadas nos dias atuais ([Bergamini Jr., 2005](#); [Miller e outros, 2008](#); [Bhimani, 2009](#); [Hutter, 2010](#); [Huber e Scheytt, 2013](#); [Power, 2007](#)) nos oferece uma boa oportunidade para explorar essa relação. Em sua concepção atual, o risco passou ser articulado como um problema de gestão e não simplesmente de cálculo. Em outras palavras, na medida em que as organizações incorporam práticas e técnicas de antecipação ([De Goede, 2008](#); [Hutter, 2010](#)), o risco passa a ser um recurso por meio do qual as organizações colocam em prática certos estilos de gestão ([Power, 2004](#); [Power, 2007](#); [Power, 2012](#)); esses estilos articulam “expectativas ficcionais” que motivam os atores a agir de acordo com um futuro imaginado ([Beckert, 2013: 219](#)). Ou seja, a gestão de risco envolve a imaginação e capacidade projetiva dos atores ([Jordan e outros, 2016](#); [Puyo e outros, 2012](#)). O risco não se reduz, portanto, ao resultado de uma probabilidade, mas a relação tecnologias de certeza e tecnologias de incerteza que atores colocam em prática com intuito de organizar.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

Esse artigo contribui para uma compreensão da relação entre risco e incerteza ao apresentar os resultados de um estudo de caso das práticas de gestão de risco de um conglomerado Brasileiro. Originado em uma companhia familiar do setor sucroalcooleiro, o Grupo (nome fictício) tem, desde 2008, buscado realinhar seus interesses estratégicos em um processo marcado por uma série de aquisições ambiciosas que almejam consolidá-lo como um importante player do setor de infraestrutura e energia. Nesse processo de transformação, a gestão de risco ganhou relevância e sistematização e o risco serviu como um recurso discursivo na concepção de práticas e de uma nova identidade organizacional. Para capturar como imaginação coletiva e ordem são articuladas nas práticas de gestão de risco do Grupo, nossa interpretação do caso buscou subsídios na fenomenologia dialética de Cornelius Castoriadis (1975). Cornelius Castoriadis (1922-1997) foi um filósofo, psicanalista, crítico social e economista que, em sua principal obra — *A Instituição Imaginária da Sociedade* —, revisou criticamente os pilares do estruturalismo e o funcionalismo simbólico (Castoriadis, 1975). A obra de Castoriadis já ofereceu suporte para o estudo da cultura organizacional brasileira (Vasconcellos, 1995; Freitas, 2006). Aqui, no entanto, sua obra oferece uma alternativa às teorias que tratam da incerteza e risco como categorias distintas.

Os resultados da pesquisa sugerem que os atores da organização trabalham incerteza e risco de forma variável, o que confere ora flexibilidade e adaptação organizacional, ora ordem e foco. O artigo delinea dois mecanismos para explicar esse processo: diferenciação e diferimento. A diferenciação do risco ocorre por meio de práticas e discursos que visam traduzir incerteza em risco, auxiliando assim na redução da complexidade e no processo de decisão. O diferimento do risco refere-se ao processo pelo qual atores empregam o risco como meio de disseminar preocupações com o futuro; esse processo visa protelar o significado do risco e reintroduzir a incerteza como um recurso retórico que, embora disfarçado de risco, auxilia na disseminação e adaptação das práticas de gestão de risco da organização. Tal processo é importante para que as práticas de gestão de risco não se tornem rígidas e orientadas somente sobre interpretações do passado (ver e.g. Hardy e Maguire, 2016). O artigo faz desse modo duas contribuições. Primeiro, para os estudos organizacionais, na medida em que investiga empiricamente o papel da incerteza e do risco no processo organizacional, levando-se em conta tanto os elementos funcionais como os elementos discursivos, retóricos e simbólicos envolvidos nessas práticas; mais especificamente, uma investigação do papel do imaginário nas práticas e discursos de gestão de risco é ainda desconhecida na literatura. Segundo, o artigo contribui para a literatura sobre o risco nas organizações com uma abordagem fenomenológica e dialética da gestão de risco. Com essas contribuições, o artigo pretende, ainda que de forma incipiente, motivar uma releitura do papel da incerteza e do risco nas organizações que leve em conta a imaginação dos atores no processo organizacional.

O restante do artigo está organizado da seguinte forma. Na segunda seção, apresentamos como a incerteza tem sido tratada pela teoria organizacional; a seguir, faz-se uma revisão das teorias sobre o risco; na quarta seção é apresentado conceitos chave da obra de Cornelius Castoriadis, os quais serão aplicados no estudo em questão. Na quinta seção são explicados os métodos utilizados na coleta dos dados e pesquisa de campo bem como um breve histórico da organização e a motivação em estudá-la. A sexta seção apresenta os dados empíricos. Antes de concluir, o artigo discute as implicações desse estudo para o entendimento das organizações e do papel do risco e da gestão de risco nas organizações.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

Incerteza e Teoria Organizacional

A preocupação com a incerteza não nasce, de modo algum, nos círculos acadêmicos. A ideia de que a incerteza seria um impeditivo à organização e, portanto, deveria ser mitigada está entrelaçada aos constituintes do capitalismo. O surgimento de práticas de seguro marítimo, práticas sem às quais empreendimentos como o das Companhias das Índias Orientais dificilmente prosperariam, é um exemplo de como essa preocupação ocupava a mente de empreendedores desde o século XVI ([Lobo-Guerrero, 2012](#)). Da mesma forma, as bolsas de valores surgiram e se proliferaram na medida em que a incerteza foi mitigada por meio de práticas e discursos que articularam a noção do investidor especializado, em contraposição à noção do investidor como um apostador ([De Goede, 2005](#); [Mackenzie e Millo, 2003](#)). Não é surpresa, então, que os primeiros teóricos da administração centrassem suas preocupações em reduzir a incerteza, vista como principal empecilho da expansão da empresa capitalista. Enquanto Taylor buscava padronizar movimentos e regularizar a produção como meio de reduzir a variabilidade inerente ao elemento humano, a escola de relações humanas, ao mudar o foco para o indivíduo, buscava, ainda assim, reduzir variações no desempenho organizacional por meio da manipulação da organização social. A teoria de sistemas, por sua vez, ao fazer suas primeiras incursões para dentro do campo organizacional, essa buscou ferramentas e métodos que visassem reduzir a incerteza e melhorar a eficiência das organizações. Ou seja, como argumentam Shenhav e Weitz ([2000](#)), a concepção canônica da literatura é de que a empresa bem sucedida é aquela cuja eficiência administrativa é capaz de regular contingências futuras.

Quando a teoria organizacional começou a se consolidar, textos deram prosseguimento ao entendimento de que a incerteza seria um empecilho à organização, embora o fizessem por outros argumentos que aqueles empregados pelos pioneiros do começo do século XX. A preocupação com a redução da incerteza aparece em conceitos como integração e formalização nos trabalhos de March e Simon ([1958](#)), Likert ([1961](#)), e Blau e Scott ([1962](#)). Thompson coloca o problema da seguinte forma: “A incerteza aparece como o problema fundamental para organizações complexas, e lidar com a incerteza, como a essência do processo administrativo.” ([Thompson, 1967: 159](#) *apud* [Shenhav e Weitz, 2000, p. 375](#)). E enquanto teóricos como Selznick mostravam uma preocupação genuína com a complexidade, política e valores, conceitos menos afeitos ao entendimento da organização como arranjos que buscam evitar a incerteza, o novo institucionalismo deixaria de lado aquelas preocupações por uma agenda em que o isomorfismo e a busca por legitimidade foram assumidos como resposta organizacional às incertezas. Ainda hoje, sente-se, a influência da teoria dos sistemas na concepção da organização como dotada de fronteiras que a separa do seu ambiente e no entendimento de que organizações se relacionam por meio de adaptação, uma forma de redução de incertezas na busca por sobrevivência. A concepção da incerteza como algo antitético ao processo organizacional é, em parte, responsável pela reificação do conceito de organização; ou seja, um fenômeno que deveria ser entendido como um processo ativo, marcado por paradoxos, complexidades e ambiguidades, passa a ser visto como um ente abstrato regular, padronizado e destituído de ritmo, emoção e imaginação ([Czarniawska, 2013](#); [Robichaud e Cooren, 2013](#)). Czarniawska (2013) sugere que teóricos, ao reificarem a organização, teriam criado um Golem, uma espécie de figura mítica criada

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

artificialmente. Em meio às teorias que assumem a incerteza como um estado negativo que deve ser erradicado para que a organização aconteça, Czarniawska (2013) lembra que a teoria de Karl Weick se destaca². A sofisticação de teoria organizacional de Weick – a organização como verbo (*organizing*) – se encontra na maneira em como ele articula indeterminação e racionalidade. Para Weick a organização é um encontro permanente com a ambiguidade e ambivalência. No entanto, a incerteza ainda é tratada como um gatilho para o processo organizacional (*organizing*) que, embora não a elimine por completo, ocorre como a antítese da equivocidade. De maneira geral, podemos perceber que esse tem sido o tratamento dado à incerteza tanto pela economia quanto pela sociologia (Beckert, 1996). A economia, negligenciando o que foi dito por Knight e Keynes, reduziu o problema – as limitações impostas pela incerteza – a um problema de cálculo. A sociologia, por outro lado, ao assumir as limitações da racionalidade dos atores, procurou resolver a equação descrevendo um mundo socialmente estruturado que confere significado para suas ações sociais. Os resultados de nossa investigação das práticas de gestão de risco do Grupo sugerem, contudo, uma releitura do papel da incerteza que abre novas frentes de entendimento das organizações. Antes de avançarmos com nossa explicação, veremos na próxima seção as principais teorias sobre risco.

Teorias sobre o risco

Esta seção revisa as principais perspectivas teóricas sobre o risco, sob o ponto de vista dos estudos organizacionais (Gephart e outros, 2009) e as enquadra de acordo com as três correntes epistemológicas descritas por Lupton (1999): realismo, social construtivismo leve e social construtivismo forte. Apesar de outras formas de classificá-las serem possíveis (por exemplo Renn, 2008), optou-se pela acima por ser representativa das discussões que ocorrem no campo de estudos organizacionais. O quadro 1 a seguir descreve, de maneira sintética, as principais características de cada corrente epistemológica, antes de passarmos a revisão de cada uma das teorias.

	Realismo	Versões fracas de construção social	Versões fortes de construção social
Abordagens ou teorias	Teoria cognitiva; teorias da escolha racional; teoria probabilística; ciência atuarial.	Acidentes normais (Perrow) <i>Sensemaking</i> em organizações de alta confiabilidade (Weick) Sociedade de risco (Beck) e modernização reflexiva (Giddens)	Governamentalidade (Foucault, Dean) Estudos culturais e simbólicos sobre o risco (Mary Douglas).
Ontologia	Risco é real e objetivo: ele é o resultado de cálculo (probabilidade versus impacto).	Risco é real e objetivo, mas dependente do comportamento entrelaçado (interação)	Risco é uma tecnologia moral. Risco depende de

²Outra exceção pode ser encontrada na obra de March e Olsen sobre o modelo de decisão da lata de lixo; no entanto, como lembra Czarniawska (2013), a tese dos autores ainda divide opiniões, o que, da nossa perspectiva, demonstra a resiliência do discurso das organizações como arranjos antitéticos à incerteza.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

			e do sentido atribuído a ele pelas pessoas.	uma política de significado em sistemas de culpabilidade.
			Risco é entrelaçado (<i>embedded</i>) às relações sociais.	Risco depende de valores e crenças.
Nível de análise	Indivíduo cognitiva)	(teoria Estrutura (Beck e Giddens)	Interações (Weick)	Cultura, símbolos, discurso.
	Dados (probabilidade, atuarial)	Sistema (Perrow)	Processo de decisão (Diane Vaughen)	Análise textual e do discurso, Análise cultural
Métodos de pesquisa	≡ Percepção individual	Comunicação.		Métodos interpretativos e históricos.
	≡ Análises estatísticas;			

Tabela 1: Teorias sobre o risco. Fonte: Elaborado pelo autor com base na literatura.

Abordagens realistas sobre o risco

Campos como a engenharia, a estatística aplicada, a contabilidade, a psicologia, a epidemiologia e a economia conceituam o risco como o produto de um cálculo probabilístico. Para os realistas o risco é um fenômeno objetivo, que existe no “mundo” e demanda que atores atuem sobre ele. Essa ‘realidade’ “pode ser acessada, ao se determinar a probabilidade ‘real’ de um evento adverso, multiplicado pela verdadeira magnitude e severidade das consequências” (Gephart e outros, 2009: 143). Baseada na concepção realista, a pesquisa cognitiva oferece explicações sobre as estratégias mentais de indivíduos frente a determinados riscos (Tversky e Kahneman, 1974). Pesquisadores descobriram que riscos familiares a certos grupos são tidos como mais aceitos e menos prováveis de acontecer do que aqueles que são percebidos como novos ou impostos; que as pessoas tendem a ser mais avessas ao risco quando confrontadas com possíveis ganhos e a incorrer em risco quando confrontada com perdas (Kahneman e Tversky, 1979); que desastres com grande cobertura da mídia induzem a maior preocupação do que aqueles não noticiados (Kasperson e outros, 1988); que consequências de catástrofes que ocorrem imediatamente trazem mais preocupação do que aquelas que são postergadas (Lupton, 1999: 20). Encapsulada na noção modernista de ciência, a perspectiva realista do risco é predominante na pesquisa. No entanto, alguns de seus pontos cegos referem-se a visão do indivíduo como ser estritamente racional, a negligência da influência da cultura e política na definição do que é risco e papel dos aspectos criativos da ação social envolvidos na construção social dos riscos. Essas lacunas são abordadas pela pesquisa que entende o risco como um fenômeno socialmente construído.

Abordagens leves de construtivismo social sobre o risco

A tese sobre a sociedade de risco de Ulrich Beck (1992), a abordagem de acidentes normais de Charles Perrow (1999), e os estudos sobre *sensemaking* em organizações de alta confiabilidade de Karl Weick (1993) são consideradas formas leves de construção social do risco. Isso porque, em diferentes medidas, esses estudos trazem no bojo de suas análises elementos como cultura, interpretação e julgamentos subjetivos na identificação e

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

controle de riscos, mas ainda presumem certa objetividade dos riscos. Vejamos o que cada uma destas perspectivas defende.

A tese da sociedade de risco ([Beck, 1992](#)) discorre sobre como os avanços científicos e tecnológicos da modernidade tardia têm levado sociedades a formas mais acirradas de controle dos riscos. Os riscos e regulamentos associados à segurança alimentar, aos impactos de tecnologias e da produção industrial ao meio ambiente e à saúde pública, e a regulação de mercados financeiros são exemplos de como as sociedades se preparam para o risco. Beck explica cinco características fundamentais do risco nas sociedades contemporâneas. Primeiro, riscos da sociedade contemporânea ultrapassam fronteiras espaciais, pois podem se originar em um local mas proliferar para outro (e.g. crise financeira ou zika vírus). Segundo, certos riscos tendem a afetar todo o mundo, como por exemplo, os riscos da mudança climática. Terceiro, riscos desempenham um papel na transformação de sistemas culturais e sociais e alteram, dessa forma, padrões de comportamento individual, grupal e organizacional. Quarto, devido à complexidade envolvida na interação entre diversos riscos e a capacidade de riscos atravessarem fronteiras, os instrumentos para o cálculo do risco são imprecisos e, por isso, insuficientes para o entendimento do impacto de alguns riscos. Quinto existem certas dificuldades de *accountability* a respeito de certos riscos, visto que grupos são colocados em risco sem o devido consentimento e sem que uma instituição seja responsável por danos futuros. Apesar de trazer elementos que consideram o risco como resultante de interações sociais, a tese de Beck entende que o risco pode resultar em perdas reais e mensuráveis as quais, eventualmente, atores não reconhecem por estarem “cativos em seus próprios sistemas de referência social” ([Remn, 2008: 59](#)).

Alternativas à tese da sociedade do risco são oferecidas pela perspectiva de acidentes normais ([Perrow, 1999](#); [Vaughan, 1996](#)) e pelos estudos sobre sensemaking em organizações de alta confiabilidade ([Weick e outros, 1999](#)). A teoria de acidentes normais, desenvolvida por Perrow, pressupõe que a interação e o acoplamento justo (*tight-coupling*) de elementos de um sistema tecnológico de alta complexidade aumentam a imprevisibilidade das interações. Logo, acidentes tornam-se inevitáveis. Em seu estudo do acidente na *Three Mile Island*, Perrow mostrou como um acidente ocorreu a partir de “um pequeno problema local e de modelos mentais incorretos os quais concatenaram ações como defeitos, resultando em uma crise que emergiu rapidamente e criou considerável dano e quase produziu um desastre de vazamento de radiação para fora da planta” ([Leveson e outros, 2009: 229](#)). A tese de acidentes normais assume um viés negativo, uma vez que a crescente busca por sistematização de sistemas acaba por contribuir para a complexidade e probabilidade de que acidentes ocorram.

Oferecendo uma perspectiva mais positiva sobre como organizações podem lidar com o risco, os estudos sobre *sensemaking* discorrem sobre organizações de alta confiabilidade. Organizações de alta confiabilidade são definidas como sistemas que oferecem um registro de segurança consistente durante longos períodos, apesar da alta complexidade e dos riscos envolvidos, como por exemplo, em controles de tráfego aéreo e porta-aviões. Essa linha de pesquisa analisa as interações de indivíduos quando confrontados com situações extremas, como no caso de bombeiros envolvidos no combate a um incêndio ([Weick, 1993](#)). Ao contrário do que argumenta a teoria de acidentes normais, os estudos sobre *sensemaking* defendem que organizações podem se tornar altamente confiáveis se forem capazes de desenvolver atitudes e comportamentos apropriados entre seus membros ([Weick e Roberts, 1993](#)). Tanto a perspectiva de

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

acidentes normais e a pesquisa sobre *sensemaking* consideram o risco como algo concreto embora dependente da interação e intersubjetividade dos indivíduos. A próxima seção apresenta teorias que abordam o risco sob uma perspectiva radical de construtivismo social.

Abordagens fortes de construtivismo social sobre o risco

Versões fortes de construção social do risco estão presentes na perspectiva cultural e simbólica de riscos de Mary Douglas e nos estudos sobre governamentalidade inspirados na obra de Foucault. Mary Douglas estudou em profundidade como noções de risco estão enraizadas em rituais de culpa e purificação (Douglas, 1966; Douglas, 1985; Douglas, 1992). Seus trabalhos colocam em evidência o relacionamento entre tabus e pecados nas sociedades primitivas, por um lado, e o risco na sociedade moderna, por outro. Segundo a autora, tabus desempenham um papel central em como sociedades definem e explicam perigos e incertezas. Um exemplo é seu estudo sobre a tribo Hima, na Uganda, na qual se acreditava que o contato das mulheres com gado faria com que este adoecesse e morresse (Douglas e Wildavsky, 1982; Douglas, 1992). Douglas defende que esse o processo de atribuição de culpa é perpassado inevitavelmente por valores morais e políticos, e que a noção de risco veio assumir uma utilidade forense na atualidade, disseminando-se por meio de um “discurso higiênico”, supostamente livre de viés político e moral (Douglas, 1992: 24).

Douglas salienta, contudo, que apesar do discurso higienizado sobre o risco, dificilmente eliminam-se os julgamentos morais e políticos nas definições sobre o que constitui um risco. O exemplo mais claro nesse caso é a descoberta do vírus HIV nos anos 1980, a qual levou à estigmatização de infectados, ao ponto de algumas pessoas assumirem “que o vírus seria capaz de fazer um julgamento moral” (Tansey e O’riordan, 1999: 74; Douglas, 1992). Moral e política estão, segundo Douglas, imbricados à como grupos, organizações e sociedades definem o risco.

Outra tradição que assume o risco como socialmente construído é a escola de governamentalidade baseada nos trabalhos de Michel Foucault (Dean, 1999; Miller e outros, 2008; Power, 2007). Para a escola de governamentalidade o risco é construído por discursos, estratégias e práticas afinadas a ideologia neoliberal. Esta corrente assume que os governos contemporâneos enxergam seus cidadãos como indivíduos dotados de liberdade, mas cuja subjetividade deve ser gerenciada de forma a criar riqueza e bem estar social. Nesse caso, ao gestão de risco é “uma tecnologia moral, onde grupos ou indivíduos específicos são identificados como em perigo, e, portanto, sujeitos a determinados tipos de conhecimentos e intervenções” (Gephart e outros, 2009: 147). Mais que isso, a gestão de risco torna-se, nesse sentido, uma forma de autogoverno pelo qual indivíduos, grupos ou organizações aceitam e internalizam objetivos institucionais (Power, 2004), logo quando cooptadas pela lógica do risco, organizações encarnam lógicas de autogovernos como, por exemplo, aquele induzido pelas agências de risco no caso das dívidas soberanas (Carruthers, 2013). Em suma, sob a perspectiva da governamentalidade, a gestão de risco é direcionada ao desenvolvimento de indivíduos ou organizações que se autorregulam.

A próxima seção apresenta a fenomenologia dialética de Cornelius Castoriadis com o objetivo de explorar o risco como um conceito não totalmente dissociado da incerteza.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

Ordem e Imaginação na obra de Cornelius Castoriadis

O elemento central da obra Castoriadis é a imaginação humana, a qual, segundo ele, foi negligenciada por uma longa tradição de pensamento. Para abordar o papel da imaginação e do imaginário na instituição da sociedade, Castoriadis desenvolveu um arcabouço conceitual próprio e uma noção própria de instituição ([Castoriadis, 1975](#)). Para ele uma instituição é um processo ativo em que atores investem o mundo material dando vida e sentido à uma ordem funcional³. Esse entendimento guarda semelhanças ao entendimento de Weick ([1979](#)) em que a organização (*organizing*) resulta do processo provisório de seleção, destaque e retenção de informação de um fluxo constante de experiências ([Tsoukas, 2013](#)). Castoriadis descreve esse fluxo como um magma⁴, um fluxo indeterminada da experiência humana no qual atores extraem e marcam distinções. A teoria de Castoriadis é, desse modo, uma teoria tanto de permanência como de transcendência, tanto de ordem como do imaginário, tanto funcional como simbólica. Para o objetivo proposto nesse estudo são apresentados a seguir os conceitos de lógica ensídica (também ensemblística ou identitária) e imaginário social. Tais conceitos serão importantes, como veremos, na explicação da infraestrutura subjacente às práticas de gestão de riscos e para uma releitura do papel da incerteza nas organizações.

Castoriadis define uma instituição imaginária como “uma rede simbólica, socialmente sancionada, onde se combinam em proporções e em relações variáveis um componente funcional e um componente imaginário” ([Castoriadis, 1975: 159](#)). A separação, mas ao mesmo tempo inter-relação, entre elementos funcional e imaginário, está no centro do que Castoriadis chama de autoinstituição da sociedade. Para ele atores sociais investem o mundo material por meio do imaginário fazendo com isso que uma identidade (lógica e funcional) possa emergir. O mecanismo central da dimensão funcional ele conceitua como lógica conjuntista-identitária ou lógica identitária, conceito elaborado a partir da teoria de conjuntos de Georg Cantor. Para Cantor um conjunto pode ser composto por qualquer tipo de objeto: números, pessoas, casas, cidades, etc. Castoriadis entende que toda atividade social sustenta-se na lógica de conjuntos. O exemplo mais saliente segundo ele é o da instituição língua (idioma). Uma língua é um conjunto de elementos que podem ser organizados em diferentes subconjuntos (nomes, categorias, frases etc.), mas que, no entanto, não pode ser reduzida a essa funcionalidade, visto que ela é uma instituição viva (*langue*). A característica essencial da lógica de conjuntos é, portanto, sua “reflexividade objetiva” ([Castoriadis, 1975: 307](#)) que demonstra precisamente o caráter generalista subjacente a toda atividade social.

A ensemblização – o processo de organizar por meio de conjuntos – confere identidade aos objetos sociais. Esse processo ocorre, por um lado, por meio da linguagem e da técnica como mecanismos de codificação. Em sua dimensão código (*legein*) a

³ Uma comparação da noção Castoriadiana de instituição com as diferentes tradições do institucionalismo foge do escopo desse artigo. Para uma comparação com a teoria de lógicas institucionais veja KLEIN JR., V. H. Bringing values back in: The limitations of institutional logics and the relevance of dialectical phenomenology, *Organization* 22:(3): 326-350, 2015. Ao definir a instituição como processo ativo, rechaça a interpretação de instituição como instância reguladora da ordem social. Ele, no entanto, não nega a existência de um, em sua terminologia, extrato determinante e lógico na sociedade; mas argumenta que esse extrato não pode ser tomado como o constitutivo principal dos seres humanos e da sociedade.

⁴A noção de magma, uma metáfora emprestada da geologia, sublinha o constante intercâmbio entre permanência e transcendência, entre representações cristalizadas na sociedade e a potencial transcendência destas por meio de novos e emergentes significados.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

linguagem é responsável por todo tipo de designação; seus “esquemas operativos essenciais”, conforme Castoriadis explica ([Castoriadis, 1975: 301](#)), são distinguir, escolher, juntar, contar e expressar. A dimensão código da técnica (*teukheim*) exerce um papel no fazer social; a existência de uma técnica pressupõe, segundo Castoriadis (*ibid.*) que o imaginário social é capaz de montar, ajustar, construir e fazer ‘coisas’ ([Castoriadis, 1975: 301](#)). Criar uma ferramenta é, desse modo, criar uma “forma, a qual instâncias concretas ou exemplares têm o mesmo valor desse eidos, o qual permite sua reprodução de maneira infinita” (Castoriadis, 1987b: 267.). A ensemblização pressupõe o uso da dimensão codificadora da linguagem e técnica; e essas duas partes remetem uma a outra, implicam-se circularmente. A designação é a chave para o ensemblização; isso porque é através da designação que atores, ao atribuir identidade aos objetos sociais, criam ordem por um processo de diferenciação. Considere, por exemplo, o trabalho de engenheiros. Para lidar com defeitos em máquinas, engenheiros têm que codificar e abstrair (padronizar) estes defeitos na forma de representações em um manual, uma ferramenta que outras pessoas, digamos técnicos de manutenção, podem utilizar em um número indefinido de vezes ([Tsoukas, 2013](#); [Orr, 1996](#)). Essa lógica (conjuntista e identitária) se aplica tanto para a linha de produção como para a divisão do trabalho, onde papéis, técnicas e máquinas devem ser distinguidas, escolhidas, posicionadas, montadas, contadas e ajustadas. A ensemblização é, assim, condição *sine qua non* para organização. Ela, no entanto, não limita como as pessoas produzem sentido do fluxo constante de experiências. Para Castoriadis, nossa experiência apoia-se fundamentalmente no que ele chama de imaginário social.

O imaginário social é composto por um fluxo constante de representações. Castoriadis define essas representações como significações imaginárias sociais. Elas são imaginárias, pois não correspondem a referentes “reais” ou “racionais” de modo estrito e porque são sempre instituídas por meio de criação; e elas são sociais porque só existem enquanto instituídas e compartilhadas por uma coletividade ([Castoriadis, 1987: 230](#)). Considere, por exemplo, como práticas e discursos atuais sobre crise financeira, manipulação genética e gênero têm desafiado as significações de justiça, liberdade e democracia, ao pressionar pelo estabelecimento de novas práticas, códigos legais e costumes, e relações sociais. É por meio de uma tensão dialética entre o que Castoriadis chama de imaginário instituído e imaginário instituinte que atores potencialmente transcendem suas práticas criando novos sentidos e funcionalidades. Castoriadis entende que, por estar no centro desse fluxo representacional, a imaginação excede a materialidade das ‘coisas’, pois investe ‘objetos’ com valores, símbolos e significados que de modo algum pode ser reduzidos a materialidade que os objetiva. A criação da democracia na Grécia clássica representa, para Castoriadis, um desses momentos de criação de significações imaginárias. Apesar de referir-se a práticas que podem ser localizadas, a democracia não pode ser reduzida a esse mesmo conjunto de práticas, devendo estar aberta, como significado, a um constante diálogo e reformulações.

Castoriadis entende que imanência e transcendência, ordem e criação como um processo que envolve antagonismos. A relação antagonica e dialética entre o imaginário instituído e instituinte coloca a política no centro do componente simbólico no entendimento de Castoriadis sobre as instituições. Para ele é, pois, por meio de uma tensão agonística que as sociedades potencialmente resignificam suas práticas e criam novas instituições. De acordo com essa perspectiva, valores, crenças e significados podem ser alterados em sua suposta “natureza”, pois estão no centro de uma disputa por significados.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

Essa concepção de ordem (organização) como um processo antagônico entre imanência e transcendência será utilizada como trampolim para explicar o papel da incerteza nas práticas de gestão de risco da organização pesquisada. Antes de apresentarmos os resultados dessa pesquisa, a próxima seção faz um breve relato da organização investigada e de como ocorreu a coleta de dados.

O contexto da organização pesquisada

Essa pesquisa foi motivada pelas transformações que o Grupo vem realizando para mudar sua identidade, de uma companhia orientada no produto para uma companhia orientada no desempenho financeiro, um processo em que noções de risco e a gestão de risco ganharam força dentro da organização. O Grupo começou suas atividades na década de 1930 com uma usina de cana. Por cinco décadas a empresa concentrou sua produção nessa fábrica. Na década de 1980, no entanto, a empresa começou a comprar outras usinas. A expansão trouxe reconhecimento perante o mercado, mas a produção ainda era concentrada na indústria sucroalcooleira, um setor largamente reconhecido por sua instabilidade. Desde 2008, o Grupo colocou em prática mudanças radicais por meio de aquisições, as quais o consolidaram como um importante player do setor de energia e infraestrutura.

Analistas de Mercado avaliaram as aquisições do Grupo como medidas agressivas visto que estas dependiam de alta alavancagem⁵. Dentro da empresa, no entanto, essas aquisições eram justificadas pelo desempenho obtido no mercado e, especialmente, porque elas visavam mitigar os efeitos das famosas crises do setor sucroalcooleiro. A euforia ao redor do etanol, celebrado como uma “esperança verde” em muitos discursos em 2005⁶, viera a terminar de maneira irônica em 2008, quando as descobertas do pré-sal na costa brasileira transformaram o petróleo de “vilão a herói”, emprestando as metáforas usadas pelo presidente Lula um ano antes para elogiar os usineiros⁷. Depois de 2008, o governo congelou o preço da gasolina, criando assim problemas para a indústria sucroalcooleira transferir custos e reduzindo os lucros para margens críticas⁸.

Para mitigar os riscos dos altos e baixos da indústria sucroalcooleira, o Grupo realizou aquisições que visavam, por meio de alavancagem, trazer fluxo de caixa para a companhia. As aquisições visam, no entanto, mais do que simplesmente diversificação de riscos. A instabilidade do setor sucroalcooleiro não elimina os prospectos do etanol, que permanece, na perspectiva da companhia, uma promessa em termos de combustíveis renováveis. Mais do que diversificação, então, as transformações do Grupo são articuladas por noções de risco e oportunidade ou busca por sinergia. No nível dos negócios do Grupo, contudo, atores organizacionais trabalharam para estabelecer práticas de gestão em que noções de risco e incerteza foram fundamentais. Este estudo seguiu esse processo em

⁵Alavancagem é o termo para designar a estratégia de aumentar a escala de operação por meio de endividamento.

⁶Veja Biodiesel evitará guerra por petróleo, diz Lula, Folha de São Paulo – 25/03/2005.

⁷Veja *Presidente Lula chama usineiros de heróis*, Folha Online, 20/03/2007

⁸O débito total da indústria aumentou de algo entre US\$ 7 bilhões em 2006 para US\$ 23 bilhões em 2011. A produtividade caiu 20% durante o biênio 2010-2011. Veja Kfourri, G. *A Sweet and Sour Tale*, Platts Insight Magazine, December, 2012; veja também *Brazil: Debt rising for mills in centre-south bank says*, in Sugaronline.com published 05/31/2013; e *Setor sucroalcooleiro chegará ao fundo do poço em 2014*, in novaCana.com, 20/11/2012. Veja *Brazil to the rescue of the sugar-ethanol industry with lower taxes and soft credit*, MercoPress, April 24th, 2013).

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

três níveis: o nível corporativo (referido como Grupo), em uma unidade de negócios chamada aqui de Energia e em outra unidade de negócios referida aqui como Terra. Energia é uma *joint venture* criada para expandir seu negócio de etanol; Terra é o braço de investimento em terras agriculturáveis, uma combinação do conhecimento acumulado do Grupo em avaliações de grandes extensões de terra – suas fazendas de cana-de-açúcar – com capital estrangeiro.

Métodos de pesquisa e análise

O trabalho de campo seguiu os procedimentos de um estudo multi-caso ([Yin, 1984](#)), em que 7.5 horas de entrevistas foram realizadas e 32 horas de observação participante foram conduzidas. Durante Março de 2012, Dezembro de 2012 e Fevereiro de 2013 foram coletados e analisados uma variedade de documentos como atas de reunião do comitê de risco, materiais utilizados em treinamentos internos, mapas de risco, análises de mercado e outras informações relevantes publicamente disponíveis (a tabela 1 oferece uma visão geral do trabalho de campo). O principal método de condução das entrevistas, observação e interpretação dos dados foi interpretativo ([Denzin e Lincoln, 2008](#)); no entanto, esse trabalho seguiu os princípios de uma metodologia reflexiva ([Alvesson e Skoldberg, 2000](#)), isto é, foi adotamos uma postura cética para com noções aparentemente triviais e superficiais a respeito de risco e gestão de risco, ao mesmo tempo em que mantivemos a crença de que um “estudo de partes adequadas (cuidadosamente selecionadas) daquela realidade poderia oferecer uma oportunidade para a compreensão do fenômeno em vez de estabelecer ‘verdades’” ([Alvesson e Skoldberg, 2000: 9](#)). Os resultados do estudo foram apresentados para os entrevistados posteriormente como forma de checar por potenciais incongruências na interpretação.

Fase	Período	Dados primários	Dados secundários
1	Março 2012	<i>4 entrevistas:</i> ≡ 3 executivos do nível corporativo (Grupo) ≡ 1 CFO Terra	≡ Roteiro de entrevistas relacionadas ao risco usada em unidades de negócio. ≡ Política de gestão de risco. ≡ <i>Flowchart</i> de como funcionam a gestão de risco de acordo com a gestão das subsidiárias;
2	Dezembro 2012	<i>3 entrevistas</i> ≡ 2 executivos do nível corporativo (Grupo); ≡ 1 CFO Terra	≡ Ata de reunião do comitê de risco ≡ Material de treinamento na área de controle interno e compliance; ≡ Material de comunicação da gestão de risco do grupo ≡ Notícias e análises de Mercado

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

3	Fevereiro 2013	<i>Entrevista e observação participante (8 pessoas)</i>	≡	Templates de KPI's
		<ul style="list-style-type: none"> ≡ 4 dias na unidade Energia; ≡ Observação do trabalho da equipe de controles internos. ≡ Entrevista com o gerente de controle interno da unidade Energia. ≡ Conversa individual com o auditor interno e com 6 analistas de controle interno. ≡ Observação de uma reunião da equipe de controles internos. 	<ul style="list-style-type: none"> ≡ Manual de Gestão de Crise ≡ Revistas internas usada na comunicação do risco. ≡ Mapas de risco ≡ Material de treinamento referente a SOx ≡ Códigos de conduta ≡ Casos elaborados pelo controle interno E-mails e comunicação interna referente a comunicação de controles e riscos. ≡ Templates de uma ferramenta Relatório de Incidentes de Controle. ≡ Notícias e análises de Mercado. 	

Tabela 2: Mapa do trabalho de campo.

O trabalho de campo ofereceu a oportunidade de examinar como a gestão de risco foi construída e reproduzida pelos atores nesses três níveis (Grupo, Energia e Terra). Por construção referimo-nos aos momentos, práticas e discursos utilizados por atores para traduzir incertezas em riscos; por reprodução referimo-nos a como atores comunicavam, compartilhavam e rotinizavam a gestão de risco na organização e as táticas que eles usavam para implementar determinadas práticas. Nosso foco recai sobre como aquelas práticas e discursos utilizados para construir e reproduzir a gestão de risco articulavam noções de incerteza.

Os dados apresentados a seguir são interpretados pelos conceitos de diferenciação e diferimento; tais conceitos são baseados na teoria de Castoriadis, mas adaptados para o vocabulário dos estudos organizacionais. A diferenciação é um processo largamente reconhecido pelos teóricos das organizações, mas os conceitos de ensemblização em Castoriadis nos possibilita maior detalhamento da diferenciação como infraestrutura das práticas e discursos envolvidos na gestão de risco do conglomerado. O conceito de diferimento salienta a dimensão indeterminada descrita por Castoriadis. Mais especificamente, o diferimento refere-se ao processo pelo qual atores buscam disseminar preocupações com o futuro como meio de adiar (diferir ou alongar) o significado do risco no discurso.

Gestão do Risco no Grupo

A gestão do risco parte do pressuposto de que atores agem no presente traduzindo incerteza em riscos ([Hilgartner, 1992](#)). O material exposto a seguir apresenta algumas das práticas e dos discursos usados pelo Grupo para realizar esse processo de tradução. O material mostra como a noção de risco é articulada por essas práticas e discursos de forma a criar um ordenamento para agir no presente; dá mesma forma, o material expõe que tais práticas e discursos também são importantes para a redefinição do que é risco na medida em que novas circunstâncias se impõem. Dois mecanismos se destacam nesse movimento duplo: a diferenciação de eventos classificados como riscos, marcada pelos mecanismos de designação e fazer social da teoria Castoridiana, e que especificamente servem para o processo de ordenamento; e o adiamento da significação do risco, marcada pela forma

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

como os discursos e práticas de gestão de risco articulam o imaginário sobre incerteza com o propósito de disseminar, efetivamente, uma cultura voltada à gestão de risco.

A diferenciação de riscos no Grupo

...até 2009 éramos basicamente uma empresa de açúcar de álcool. No final de 2009, compramos um negócio de distribuição de combustíveis e lubrificantes [...] e essa empresa começou a se transformar naquele momento de maneira significativa. O negócio de açúcar e álcool continuou crescendo, mas a gente incorporou um negócio totalmente diferente com cultura, com controles, com processos advindos de uma multinacional muito divergente daquilo que a gente tinha até então. No ano passado, a gente fechou a formação da JV [*joint venture*] [...] que hoje é a Energia. Até aquele momento a gente tinha uma percepção de risco aqui...até aquele momento que eu digo é até o *go live* [lançamento operacional] da Energia... Até aquele momento, a gente tinha reuniões semanais de comitê de riscos, onde semanalmente, o que era discutido era basicamente preço e câmbio; preço de açúcar e câmbio; discussão cambial e preço de açúcar. Aquele era o risco, que sentava na mesa toda a semana o presidente da empresa, o CFO, o diretor de operações da área açúcar, o diretor comercial, eu – que era o controller – e as pessoas que eu tinha na época pra fazer monitoramento desse processo. [...] De uma hora para outra, virou. Isso tudo continuou existindo, mas saiu do Grupo e foi pra organização Energia, que ela que toca o negócio de açúcar e álcool. (Controller Corporativo)

O deslocamento dos objetos de risco (Hilgartner, 1992) preço do açúcar e câmbio, do nível corporativo do Grupo para a joint venture Energia, marca um momento constitutivo da gestão de risco no nível corporativo do Grupo. A partir desse momento executivos tiveram que se engajar na reconstrução do sentido sobre quais riscos deveriam ser gerenciados. Tanto no nível corporativo (Grupo) ou da unidade de negócio (Energia) atores iniciaram um processo qual riscos tinham que ser diferenciados do que eram riscos no passado; e nesse processo os mecanismos de designação e ensemblização⁹ foram centrais. Os dados apresentados a seguir sugerem que a noção incerteza desempenha um papel duplo e paradoxal nesse processo de construção social do risco e da gestão de riscos. Por um lado, a incerteza impulsiona aqueles atores a definirem – diferenciarem – quais riscos devem compor o sistema de gestão de riscos; por outro lado, os atores usam a incerteza como um recurso discursivo para disseminar as práticas de gestão de risco na organização. Vejamos como isso ocorreu.

A partir da virada descrita pelo controller, gerentes do nível corporativo tiveram que dar sentido aos riscos que acompanhavam a aquisição de novos negócios. Dar sentido a esses riscos significava, primeiramente, diferenciá-los e categorizá-los.

Então nós começamos a discutir: “Bem, e agora?” O Grupo tem outros negócios, ele tem o X, Y, Z [...] Bem, como nós iremos olhar o risco agora, certo? [...] “Quais riscos podem roubar nosso sono?” [...] “Ah, risco de capital de giro. Eu posso errar a mão no capital de giro aqui e empatar capital desnecessário e ter um prejuízo na minha margem, posso começar a ter margem negativa dependendo das decisões que eu tomei aqui”. Então, legal, a gente vai definir alguns KPI's [*key performance indicators*] e vai começar a monitorar e

⁹ Como explicado, a ensemblização refere-se ao processo de dar identidade aos objetos sociais por meio da linguagem e da técnica, mais especificamente, por meio um processo de distinções, escolhas, posicionamento, agrupamento, contagem e apresentação, e por meio de um processo de construção, ajustes, montagem e produção de eventos.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

com a frequência que for definida, não vai ser nunca mais semanal, porque esse monitoramento não requer uma gestão naquela frequência que se tinha lá. [...] Então a gente vai olhar isso, vai olhar riscos de inadimplência na carteira de recebíveis, que esses negócios aqui têm, porque também tem alguns riscos que a gente quer monitorar. E a gente quer entender, por exemplo, o risco de precificação nesse negócio aqui. Tem um determinado produto aqui que a margem é muito apertada e que a gente quer acompanhar, por exemplo, como que é essa exposição ao risco de prejuízo na margem desse produto e quais são as ações que a gente vai passar a tomar para que isso não se torne um... não se materialize como um prejuízo, entendeu? Então a gente começou a discutir isso, *estamos nesse momento estruturando*. (Controller Corporativo)

A estruturação descrita pelo controller baseou-se em mecanismos de categorização, criação de fronteiras (*boundary making*) e diferenciação, de modo que as distinções em termos de risco pudessem ficar visíveis. No nível corporativo, a ensemblização do risco – criação de identidades de risco por meio de estabelecimento de conjuntos de riscos – se desenrolou da seguinte maneira no comitê de risco.

...então, eu tenho lá um número de riscos, por exemplo: passivo contingente, nós elegemos, haviam sete risco naquele tempo, dois do negócio X, mas X não é mais parte da companhia, e nós temos riscos lá como controle do passivo contingente porque é um montante relevante... alocação de... é... capital de giro, certo... uso do capital de giro nos negócios, certo? Em qual nível eles usam isso porque, por exemplo, eu tenho o caso, o negócio Y hoje é... nós estamos falando sobre itens que são, por exemplo, óleo, esses itens são cotados em dólares. Então, nós temos que ter um controle muito forte sobre que tipo de uso de capital de giro este sendo feito, quanto está sendo alocado em óleo em estoque, se tem algum hedge [...] esses são os principais ok, por exemplo, no caso do negócio Z, nós temos um contrato com G que é o principal... é o principal fornecedor de Z, e G tem um problema... que é meio que crônico, que é de cumprir com cláusulas contratuais, então por exemplo: ela se comprometeu a entregar um número X de vagões de transporte, um número X de composições de transporte por mês, mas então ela falha, e existe uma penalidade contratual... nós fazemos uma análise de risco... e esses são números relevantes e então nós fazemos uma análise de risco de como estão meus recebíveis, e quanto efetivamente, quanto isso deveria ser e quanto eu na realidade recebi... para ver quão grande é esse gap e para checar se vale a pena adotar alguma medida mais forte com G (Gerente de Governança, Gestão de Risco e Compliance)

Diferenças – e similaridades – entre riscos auxiliaram desse modo no estabelecimento de correlações. Na medida em que fronteiras – entre riscos – se tornam mais claras, gatilhos de relevância e tipologias de ação são documentados em uma política de risco. Tal política de risco reflete as categorizações utilizadas na abordagem COSO (estratégico, operacional, reporte, conformidade)¹⁰. Assim, na medida em que incertezas (quais riscos podem roubar nosso sono?) traduzidas em categorias ou conjunto de riscos, os gerentes construíram sentido sobre quais ações deveriam ser tomadas para mitigar os riscos. No entanto, se por um lado a ensemblização dava aos gerentes do nível corporativo a possibilidade de agir no presente, incertezas do futuro ainda exerciam pressão sobre o significado do risco. Com o depoimento a seguir demonstra, parece haver uma consciência

¹⁰ O COSO Enterprise Risk Management é um framework desenvolvido pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Ele descreve métodos e processos de gestão de risco, integrando controle interno e planejamento estratégico. Esse framework é amplamente disseminado.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

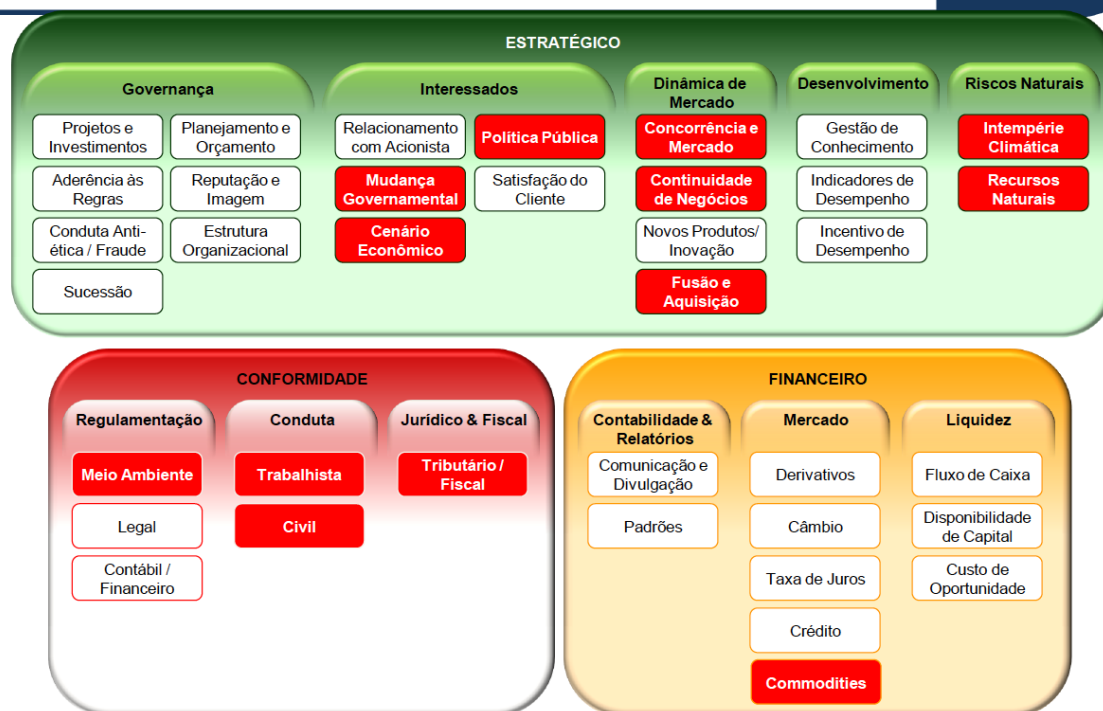
de que a estruturação não elimina as incertezas, que devem ser constantemente monitoradas.

Então, eu comecei a isolar esse risco. Qual seria então o risco? Esse seria um cenário macroeconômico... fora; um estouro que desvalorizasse a taxa de cambio mas que não tem nada a ver com meu ambiente interno [...] Na medida em que eu tenho um processo interno robusto que da conta disso, que consegue capturar essa...essa informação...em relação ao hedge por exemplo, eu posso capturar e lidar com isso de maneira apropriada e gerar resultados condizentes [...] Então há os riscos que sempre...estarão sempre lá, e eu não tenho, eu não tenho uma ação direta sobre eles, compreende? Então eu preciso de uma estrutura interna...(Gerente de Governança, Gestão de Risco e Compliance Grupo)

Criar uma estrutura interna robusta auxilia na “captura” e “isolamento” de riscos. Nesse processo, a comunicação de risco exerce um papel chave. Aqui, também, a o processo de diferenciação é importante. Gerentes do nível corporativo criaram um dicionário de riscos que define formas de falar sobre risco (*legein*) e fazer gestão de risco (*teukhein*). No entanto, a ferramenta é mais do que sua parte código (*legein-teukhein*), uma vez que ela induz outros executivos a enxergarem a realidade através do vocabulário do risco.

Dicionário de Riscos Corporativos

T_{in}C



VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]



Fig. 1: Dicionário de Riscos. Fonte: Material de Treinamento Interno.

Desde que a subsidiária Energia assumiu a gestão dos riscos preço do açúcar e câmbio, sua equipe de controle interno trabalhou para um processo de organização do risco. A subsidiária luta para se colocar como um dos grandes players no mercado global de etanol e energia, participando do que eles enxergam como “redesenhou verde” da cadeia de produção e distribuição de combustíveis. Os executivos da Energia enxergam a gestão de risco como chave para a realização dessa estratégia. De acordo com o auditor interno da empresa, riscos são os obstáculos da estratégia da empresa; “obstáculos são riscos ou ameaças, *se já está mapeado é um risco, se não está mapeado é uma ameaça*” (nossa ênfase). Esse mapeamento ocorre por meio de práticas e discursos, dos quais apresentamos a seguir dois artefatos: relatório de incidente de controle e mapas de risco.

Um Relatório de Incidente de Controle consiste de um formulário contendo campos específicos. O conjunto de parâmetros desse formulário cria uma identidade de risco aos eventos documentados.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

Reporte de Incidentes de Controles do Negócio RIC 000_aa **Energy**

Vice-Presidência Localidade
Área Data do Incidente
Reportado por Data do Preenchimento RIC

Título do Incidente
Principal motivo
Estimativa de Impacto (R\$) Criticidade

1. Descrição do evento
(Descrever o que/como foi identificado e quem é o responsável)

2. Descrição do impacto

3. Causas do Incidente e Vulnerabilidades de Controle Detectadas

4. Foi possível recuperar a perda financeira? Se Parcialmente, inserir o valor
N/A Yes No Partial

5. Plano de ação/propostas (assegurar que todas as ações foram endereçadas)

Action	Full name responsible	Area of responsible	Date of implementation
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

6. Principais lições aprendidas

Fig. 2: Relatório de Incidentes de Controle, Energia.

Fonte: Adaptado do material fornecido pela empresa.

Uma vez que atores identificam esses incidentes eles oferecem um alvo material aos gestores de risco¹¹. No entanto, de acordo com um analista, eles usam esses parâmetros

¹¹□ A organização do risco envolve diferentes papéis como explica Hardy e Maguire (2016). O processo envolve *avaliadores de risco*, aqueles responsáveis por determinar a natureza, o nível e a probabilidade de um dano ou perda; *gerentes de risco*, aqueles responsáveis por reduzir o risco para um nível aceitável; *produtores de risco*, aqueles cujas ações potencialmente produzem danos ou causam perdas; *portadores de risco*, aqueles que são atingidos quando os danos se realizam; *árbitros de risco*, aqueles responsáveis por supervisionar as respostas a incidentes de risco quando eles ocorrem em tempo real;

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

para forçar as pessoas de outras áreas “a se tornarem conscientes dos problemas que elas mesmas enfrentam”. Nesse ponto, os conjuntos (ensembles), pelos quais fronteiras são definidas, criam consciência e, ao aprenderem com eventos passados (campo 6: principais lições aprendidas) faz a pessoas se refletirem sobre os incidentes. Apesar de documentar incidentes do passado, a ferramenta serve como um catálogo de incidentes que são eventualmente compartilhados com outras áreas na tentativa de torná-las mais sensíveis a questões de controle e risco.

O mapeamento de riscos é outra importante prática no processo de tradução de incertezas na Energia. Matrizes são representações gráficas baseadas em duas dimensões – probabilidade e impacto – que servem como meio interdiscursivo, isto é, um meio que auxilia a conexão entre diferentes discursos – e.g. especialistas de risco e não especialistas ([Jordan e outros, 2016](#)). O uso de diagramas e tabelas como meio de ordenar dados tem especial relevância para a organização; por exemplo, ordenamento espacial das contas foi de suma na disseminação de uma linguagem contábil comum entre mercadores e, mais tarde, capitalistas ([Hoskin e Macve, 1986](#); [Quattrone, 2009](#))¹². No entanto, o uso de diagramas e tabelas como meio de representar riscos emergiu por volta dos anos 1980 e ganhou proeminência a partir dos anos 2000 ([Jordan e outros, 2016](#)). Matrizes de risco não somente diferenciam os riscos, mas os priorizam. Mais do que isso, matrizes de risco são tecnologias poderosas porque articulam conotações semânticas e analogias que vão além de preocupações puramente quantitativas e de precisão ([Jordan e outros, 2016](#)). Elas apontam, como explicam Jordan et al. ([2016](#)), para além dos eventos que elas representam e portanto são tecnologias de incerteza exemplares na gestão de riscos. Na Energia, 120 riscos são organizados de acordo com sete áreas funcionais da empresa, os quais se consolidam em um mapa com os 20 principais riscos ou eventos, como o representado na figura abaixo.

adjudicadores de risco, aqueles que revisam os incidentes onde riscos se materializaram ou quase se materializaram, para determinar, depois do fato, quem produziu o risco e quem o carregou, como também quem deveria tê-lo avaliado ou gerenciado mais eficientemente. HARDY, C. ;MAGUIRE, S. Organizing risk: discourse, power and riskification, *Academy of Management Review* 41:(1): 80-108, 2016. Os analistas do controle interno da Energia atuam principalmente como adjudicadores, mas auxiliam os avaliadores e gerentes de risco (áreas).

¹²Vale lembrar que o tratado de Luca Pacioli, *Summa de arithmetica, geometria, proportioni et proportionalita*, é tanto sobre aritmética como sobre geometria e proporções.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

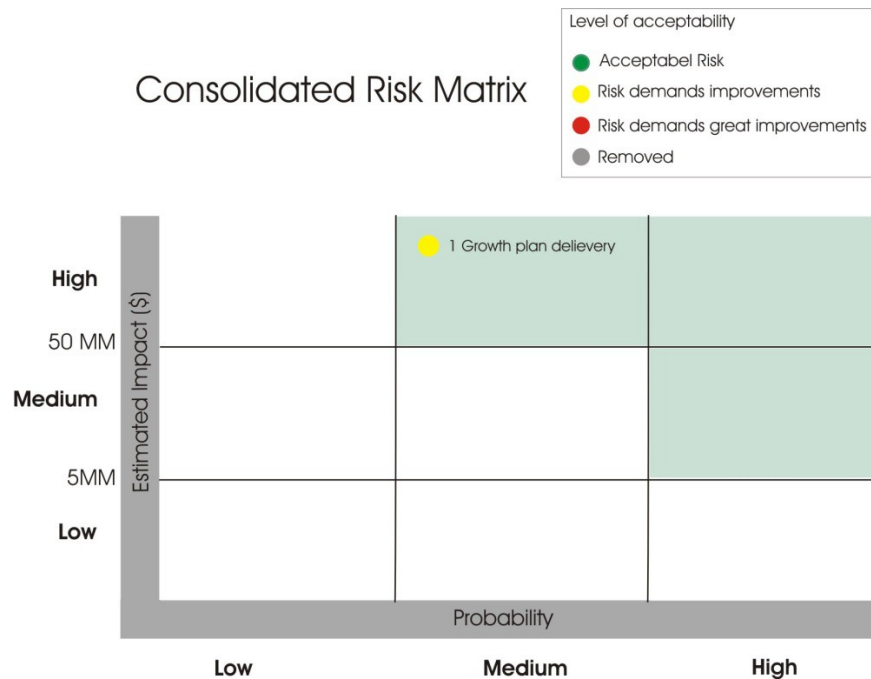


Fig.3: Matriz de riscos consolidada, Energia. Fonte: Adaptado do material fornecido pela empresa.

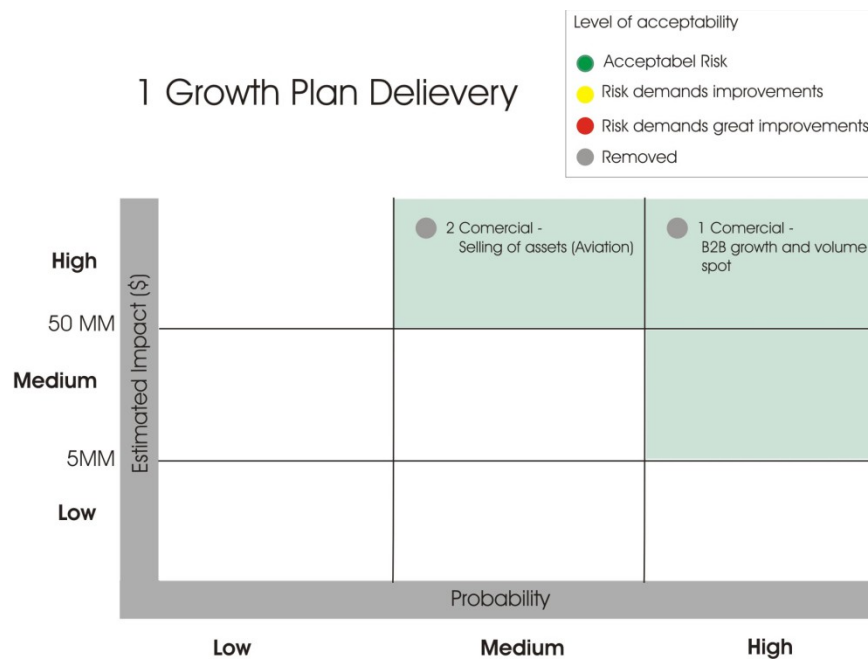


Fig.4: Matriz de riscos por área, Energia. Fonte: Adaptado do material fornecido pela empresa.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

Ordenar os eventos em conjuntos cria uma identidade e sentido para os riscos por meio de estabelecimento de relacionamentos lógicos. “Entrega do Plano de Crescimento” desdobra-se em “Crescimento B2B e ponto de volume (B2B)” e “Venda de ativos (aviação)” ambos qualificadores do que a empresa entende por risco comercial. A ensemblização também oferece uma materialidade às incertezas de modo que essa possa ser compartilhada com outras áreas. No entanto, os riscos contidos em cada conjunto (área funcional) são dependentes de uma narrativa que conecta esse objeto de risco com a estratégia da Energia.

O plano estratégico da Energia inclui constante monitoramento de mercado para oportunidades de aquisição e também de desenvolvimento de novas áreas. A entrega desse plano de expansão pode ser comprometida pela falta de cana-de-açúcar (condições de tempo, competição por matéria-prima, etc.), custos de projetos *M&A/Greenfield*¹³ e restrições a expansão da Bio-energia. A certificação Bonsucro¹⁴ e disponibilidade de terra são duas importantes áreas impactando no plano de crescimento também (as duas cobertas pelo risco “Desenvolvimento Sustentável”)

(Registro do risco Plano de Entrega de Crescimento)

Nessa narrativa, percepções de um futuro incerto (condições de tempo adequadas para a produção de açúcar; competição por matéria-prima, etc.) entrelaçam-se ao presente concreto (falta de um selo Bonsucro e terra) como forma de criar uma identidade para o risco. Cada risco tem desse modo um “registro” (termo usado pelo controle interno da Energia) que proporciona uma narrativa para cada objeto de risco.

Para construir uma identidade dos riscos, gerentes do Grupo e Energia tiveram que construir conjuntos, traduzindo desse modo incerteza em conjuntos logicamente ordenados. A ensemblização, no entanto, não elimina as preocupações com o futuro e desse modo à incerteza. O engajamento com o futuro de maneira imaginativa, processo central do que Beckert chama de criação de expectativas ficcionais (2013), é uma condição necessária para a gestão de riscos no conglomerado. A próxima seção mostra de maneira mais pontual como ao mesmo tempo em que gerentes buscam um ordenamento por meio da ensemblização, a significação do risco sempre deixa um resíduo de incerteza o qual gestores utilizam para estabelecer as práticas de gestão de risco. Desse modo, enquanto que no processo de organização do risco atores olham para o futuro de forma a reduzir as incertezas em alguns objetos de risco concretos no presente, na próxima seção é dado destaque as práticas que eles empregam para manter a significação aberta para reinterpretações do futuro.

¹³M&A é a abreviação para *Merger & Acquisition* (Fusão e Aquisição); projetos *greenfield* são projetos que começam do zero.

¹⁴ A certificação Bonsucro é um selo dado a empresas que produzem de acordo com critérios sustentáveis. O selo é aprovado pela Comissão Europeia, em seu *European Renewable Energy Directive* (2009/28/EC) e desse modo visto como importante para acessar aquele mercado.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

O diferimento do risco no Grupo

A ensemblização não pode ser separada de sua contraparte, o conteúdo imaginário subjacente à noção de risco. Para fazer com que as práticas de gestão de risco sejam suficientemente flexíveis para serem absorvidas, ajustadas e eventualmente revisadas, atores tem que disseminar a crença de que o futuro deve ser uma preocupação constante. No diferimento do risco, atores utilizam a incerteza como um recurso discursivo na disseminação de práticas de controle e gestão de risco na organização.

...uma vez que nós encorajamos essa conversa sobre risco, para entender os riscos, nós chegamos no ponto em que os heads dos negócios começam, eles mesmos, a nos procurar com questões relacionadas a risco, certo? [...] por exemplo, nós temos uma planta X [Lubrificantes], a qual é uma planta *world class*, ela está dezesseis anos sem acidente e o *head* está pensando em contratar um seguro para cobertura de incêndios, certo...então você vê. Isso é pensar sobre risco porque se a planta está dezesseis anos sem acidentes, certo? Em uma postura mais reativa, alguém ia dizer: “Bem, dezesseis anos sem acidente isso nunca irá ocorrer”. Então, e aí que o risco começa, você entende? Isso é realmente complicado? Você...ao ficar em uma situação boa, você começa a empobrecer o ambiente de controle, essa visão preventiva, e então começa a incorrer em uma incapacidade, você coloca você mesmo em perigo. (Gerente de Governança, Gestão de Riscos e Compliance - Grupo)

Na medida em que o imaginário de risco expande, o número de riscos cresce e assim a tensão sobre a qual gerentes de risco devem atuar, isto é, de simultaneamente criar uma cultura de risco e desenhar uma gestão de riscos inteligível.

...hoje, se eu for fazer um diagnóstico de riscos no Grupo, estratégicos, operacionais, de reporte e conformidade, eu facilmente encontrarei milhares de riscos; como eu vou trazer isso para o comitê? (Gerente de Governança, Gestão de Riscos e Compliance - Grupo)

Na Energia, para disseminar a crença na gerenciabilidade do futuro, o time de controle interno apela da mesma forma para a noção de risco. De acordo com um analista, os mapas de risco eram anteriormente chamados de mapas de controle; a mudança de nome visou, nas palavras do analista, “indiretamente doutrinar as pessoas a pensar em termos de risco e não em termos de controle” e com isso evitar as conotações negativas associadas ao termo “controle”. A mudança de nomes busca um maior alinhamento a linguagem de estratégia – orientado para o futuro – do que do controle – orientação para o passado; essa orientação, não abandona seu ímpeto de controlar, mas sua retórica é coerente com a ambição de criar uma cultura de risco na Energia.

...controle não é nada mais que um dos componentes de um processo, e se você é responsável por esse processo, certo, de ponta a ponta e até mesmo pelos resultados, certo, você é responsável por salvar seu melhor resultado, você deve tomar medidas de controle para não incorrer em riscos de...de que seus objetivos não estão sendo atingidos. Então, está tudo concatenado, e então faz sentido olhar para os controles como fora do processo, certo, ou fora de quem gerencia o processo, ok, então historicamente você ver isso...a lógica de controle precisa residir nas áreas...isso aconteceu ao longo do tempo. E isso reflete na organização do controle internos certo, onde você ainda tinha um monte de trabalho para checar como os controles estavam sendo feitos pelas áreas... e eu acho que o próximo passo nós estamos comelando...e aqui eu não estou falando apenas da

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

Energia, mas da gestão de negócios mais geral, Eu vejo mais e mais pessoas vendo o controle de uma perspectiva mais estratégica, e aqui nós estamos falando precisamente sobre gestão de risco, certo? [...] você não tem necessariamente que ter controles, você precisa primeiro entender os riscos, então você sabe o que fazer. (Gerente de Controle Interno, Energia)

A noção de risco estabelece uma ponte e a prática de gestão, uma vez que, coerente com a retórica sobre estratégica, a gestão de riscos “fala uma língua” mais facilmente aceita pelas diferentes áreas da organização. Manter a significação aberta a interpretações do futuro é, portanto, central na implementação de práticas de gestão de risco. Em um exercício chamado “aprendendo com controles” (veja o Box a seguir), o controle interno envia um e-mail para uma área em que um incidente ocorreu (em alguns casos, outras áreas podem receber tal exercício). O e-mail reconta o incidente de forma narrativa e funciona assim como um apólogo, ou seja, uma história breve pela qual se dissemina uma moral (e.g. “causando a companhia a ficar exposta a perdas desnecessárias, fraude, e conflitos de interesse.”).

APRENDIZADO DE CONTROLES

Prezado funcionário,

No Aprendizado de Controles desse mês iremos falar sobre um assunto de extrema importância: **Perfil de Acesso nos Sistemas** da Energia.

O controle de acesso tem por objetivo prevenir o acesso de usuários não autorizados ao sistema, garantindo assim a acuracidade e confidencialidade das informações armazenadas no sistema.

Um dos maiores desafios é manter um controle efetivo dos direitos de acesso necessários para que os usuários executem as suas tarefas. A solução recomendada nas boas práticas de segurança é o uso de perfis ou papéis que sejam vinculados à função desempenhada por uma pessoa na organização.

Caso:

Carlos trabalhava na área Contas à Pagar da Cia, porém buscava uma oportunidade na área de Suprimentos onde sentia que poderia contribuir com suas ideias devido ao seu dom de negociador. Lucia, sua gestora em Contas a Pagar, tinha em mente esse desejo de Carlos e permanentemente monitorava possíveis oportunidades.

Surgiu então, a grande chance que Carlos buscava, a tão sonhada vaga em Suprimentos estava disponível e sua entrevista com gestor autorizada. Como não poderia ser diferente, Carlos conquistou a vaga e foi transferido para Suprimentos.

Carlos fez tudo como deve ser, treinou outra pessoa em suas tarefas e logo em seguida assumiu sua nova função. Nesse meio tempo, Rafael, seu novo gestor em Suprimentos, solicitou a área de TI todos os acessos necessários para que Carlos desempenhasse suas atividades em Suprimentos. Finalmente, os acessos foram liberados e Carlos já conseguia executar sua nova função.

Finalizada a transição para a área de Suprimentos, entretanto, Carlos permanecia ainda com todos os acessos antigos da área de Contas a Pagar. Lucia havia se preocupado com a transição para seu novo funcionário, mas se esqueceu de solicitar a TI o cancelamento dos acesso de Carlos as transações de Contas a Pagar no sistema.

Assim, os acessos antigos ao sistema não foram cancelados e pra complicar mais ainda a

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

situação, essa falha também não foi detectada na conferência semestral de perfil de acesso feita pelo “dono” do processo de Contas a Pagar.

Dessa forma, Carlos conseguia negociar mercadoria, colocar pedido de compra e com os antigos acessos ainda vigentes, conseguia efetuar pagamentos pela Cia, fazendo com que a empresa ficasse exposta à perdas indevidas, fraudes e conflitos de interesse.

Causas do Incidente:

- 1) Falta de controle do gestor na transferência e retirada dos acessos do funcionário.
- 2) Conferência dos Perfis de Acessos feitos semestralmente não executada com eficiência.

Consequências do Incidente:

- 1) Possibilidade de exposição da empresa à fraude pela falta de segregação de perfis.
- 2) Exposição de dados confidenciais transitando entre as áreas.

Quadro 1: Aprendizado de controles.

Fonte: Material fornecido pela empresa.

O diferimento do risco também ocorreu por meio das rotinas estabelecidas pelas práticas de gestão de risco. Por exemplo, os relatórios de incidente de controle eram discutidos em reuniões quinzenais quando analistas apresentavam um relatório dos incidentes a diretores e gerentes. Durante essas reuniões, a equipe de controle interno funcionava, de acordo com um analista, como uma “fagulha” sensibilizando gerentes a respeito de possíveis correlações entre eventos, ou questionando sobre a existência de outros eventos relevantes que poderiam ter sido ignorados. Ciclos de checagem procuram alinhar diretores, gerentes e pontos focais (donos de processo): departamentos que haviam estabelecido planos de ação recebiam e-mails antes do deadline, com cópia aos superiores. Ao estabelecer essas práticas, a equipe de controle interno da Energia fortalecia o imaginário de risco, uma vez que, de acordo com um analista, todo tipo de evento começou a ser documentado, gerando assim grande retrabalho para checar quais eventos eram relevantes em termos de gestão de risco. O analista disse, no entanto, que prefere que incidentes sejam reportados e que usuários venham a ele com perguntas, o que significa que outras áreas estão, segundo ele, internalizando as práticas desenhadas pelo controle interno.

De maneira geral, o estabelecimento de práticas de gestão de risco requeria que atores, tanto do Grupo como Energia, abordassem o risco de forma paradoxal. Se por um lado era necessário ordenar riscos como meio de traduzir incerteza (que riscos podem roubar nosso sono?) em objetos manipuláveis no presente, por outro, uma série de práticas visavam disseminar a noção de risco como um processo de constante escrutínio do futuro. Na próxima seção, apresentamos algumas implicações dessa observação para o entendimento das organizações e da gestão de riscos.

Discussão

Os resultados do estudo demonstram que atores utilizam diferentes relações entre incerteza e risco para articular práticas e discursos na organização. Por um lado, atores buscam reduzir a incerteza por meio de práticas e discursos que criam riscos e, com isso, diferenciação e ordenamento; esse processo cria fronteiras, gatilhos, prioridades, ou seja,

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

conferem identidade às ameaças potenciais à estratégia da empresa. Por outro lado, no entanto, a implementação bem sucedida de um sistema de gestão de riscos depende da suspensão do significado do risco no discurso, protelando ou diferindo a sua atualização (*actualization*), de modo que práticas possam ser adaptadas a realidades locais e situações emergentes; aqui a incerteza ganha força no discurso, pois funciona como um recurso retórico que visa disseminar preocupações com o futuro. A seguir discutem-se as implicações dessa constatação para o estudo e compreensão das organizações, e para a pesquisa sobre o risco e a gestão de risco nas organizações.

Uma releitura do papel da Incerteza nas Organizações

De acordo com os dados apresentados, a incerteza não é plenamente antitética à organização. Se por um lado, a diferenciação de riscos por meio de práticas e discursos busca reduzir a complexidade, por outro lado, essa redução não ocorre por meio de uma suposta racionalidade instrumental, visto que o conteúdo residual de incerteza desempenha papel relevante em como as práticas são implementadas e rotinizadas. Como a literatura já documentou (O'malley, 2004), gerenciar a incerteza é muitas vezes uma alternativa para o risco quando atores devem decidir e agir sem que probabilidades possam ser auferidas. O princípio precaucionário ou da precaução é um exemplo de como governos lançam mão para decidir em matéria de riscos de difícil identificação. O princípio sugere que em certas situações ou práticas em que nenhuma evidência conclusiva corrobora que algum evento possa causar danos – por exemplo, a modificação genética de alimentos ou em questões ambientais – esperar até que algum nível de risco possa ser determinado pode, por si só, ser considerado um risco inaceitável¹⁵. O'Malley coloca inúmeros casos dessa relação simbiótica entre risco e incerteza¹⁶, como a indústria de seguros, área médica e clínica psiquiátrica. A troca da incerteza por risco traz complicações que podem ser descritas como a substituição do individual e idiossincrático, e, portanto a obliteração do indivíduo, pelo estatístico e normalizado. A implicação é um estilo de organizar e governar de forma agregada (PIB, taxas de desemprego, ROI, etc.) que apesar de exercer um controle a distância em muitos casos mascara o exercício de um poder subterrâneo. Na indústria de seguros, por exemplo, estudos demonstra que a indústria trata tanto de espalhar o risco (*risk-spreading*) como em alguns momentos pode decidir por negar um seguro, o que os americanos chamam de *redlining* (O'malley, 2004).

No Grupo, a incerteza permeia os eventos documentados pelas práticas e discursos empregados para organizar e gerenciar riscos (pois são eventos que não são ou não podem

¹⁵No Brasil, o Ministério do Meio Ambiente adota o princípio da precaução da seguinte maneira: O Princípio da Precaução tem quatro componentes básicos que podem ser, assim resumidos: (i) a incerteza passa a ser considerada na avaliação de risco; (ii) o ônus da prova cabe ao proponente da atividade; (iii) na avaliação de risco, um número razoável de alternativas ao produto ou processo, devem ser estudadas e comparadas; (iv) para ser precaucionária, a decisão deve ser democrática, transparente e ter a participação dos interessados no produto ou processo. Em, <http://www.mma.gov.br/destaques/item/7512>

¹⁶De modo geral, essa problemática espraia-se pela ciência que, por encontrar dificuldades em lidar com a incerteza, transforma-a em probabilidade e, portanto, risco. Nesse processo, julgamento individual e razoabilidade são substituídos por racionalidade. A concepção de racionalidade desenvolvida pela RAND, e compartilhada por diferentes áreas do conhecimento, é um exemplo. Ver ERIKSON, P. ; KLEIN, J. L. ; DASTON, L. ; LEMOV, R. ; STURM, T. ; GORDIN, M. D. *How Reason almost lost its mind: The strange career of cold war rationality*, Chicago: The University of Chicago Press, 2013.; DASTON, L. *Classical Probability in th Enlightenment*, London: Routledge and Keagan Paul, 1988.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

ser previstos estatisticamente); mas ao mesmo tempo, a incerteza possibilita que o futuro seja imaginado ou previsto (por métodos que não são baseados em estatística). A gestão de risco do conglomerado se qualifica como um conjunto de técnicas de incerteza que auxiliam a organização a coordenar esforços. Por meio de tais técnicas, atores reduzem a complexidade por meio de um sistema ordenado de imagens que podem ser manipuladas. Essas imagens estão particularmente evidentes no caso das matrizes de risco, mas não se resumem a somente materiais visuais; imagens de risco também são construídas por meio de retórica (a imagem de um incêndio em uma planta) e outros recursos discursivos utilizados pelos atores. O poder de tais práticas e discursos está em como articulam, como Beckert coloca, expectativas ficcionais sobre o futuro. No sentido dado por Alfred Schütz (apud Beckert, 2013, p.225) tais expectativas não são meras fantasias; ao contrário, elas são fantasias projetadas (*Entwurfsphantasien*) que visam materializar planos de ação.

A co-implicação entre incerteza e risco nos faz repensar a tradicional qualificação Weberiana de ação social, erigida entre uma separação estrita entre racionalidade instrumental – onde a ação seria orientada pelo cálculo –, e racionalidade substantiva-valorativa – onde a ação é orientada pelo compromisso ou convicção¹⁷. Do ponto de vista dos atores investigados, tal distinção é limitada, visto que as práticas analisadas visam ‘capturar’ o risco por meio de sistemas de ordem ([Kalthoff, 2005](#)) onde o cálculo racional de alternativas é, na melhor das hipóteses, limitado. A ação empreendida pelos atores investigados no ordenamento desse sistema visa, simultaneamente, criar tais categorias de risco e deixar a significação risco aberta à reinterpretção e ajustamento. Ou seja, as rotinas implementadas visam justamente provocar a revisão do significado dos riscos mapeados, de modo que, como notado por outros estudos ([Power, 2009](#); [Hardy e Maguire, 2016](#)) a organização para o risco baseada exclusivamente no discurso especialista e categorias já estruturadas pode significar o fracasso dessa prática. Ou, como Weick expõe, a raiz de catástrofes pode residir em falhas na imaginação ([Weick, 2005](#)). Weick exemplifica como uma falha na imaginação levou ao acidente do ônibus espacial Columbia; ele observa que avaliações de risco da NASA classificaram um problema diferente, e portanto merecedor de atenção mais detalhada (“*out-of-house problem*”), em uma categoria antiga (“*in-house-problem*”) que o risco aceitável sob a perspectiva da administração da agência.

A leitura, feita aqui, do papel da incerteza nas organizações, é coerente com estudos processuais. Estudos processuais da organização têm, desde muito tempo, tentado articular uma perspectiva da organização como um processo contínuo de criar o novo, a organização como alteridade ([Chia e King, 1998](#); [Tsoukas e Chia, 2002](#); [Shotter, 2008](#)). A tendência destes estudos, porém, em descrever a organização como um fluxo constante deve ser contrabalanceada. Os conceitos de Castoriadis auxiliam a uma compreensão tanto das materialidades quanto do aspecto imaginativo e interpretativo envolvido no processo organizacional. Do ponto de vista da teoria de Castoriadis, as organizações, apesar de arranjos precários e portanto, mutáveis, dependem da criação de uma lógica identitária que

¹⁷ Para uma crítica da divisão entre racionalidade instrumental e substantiva em Weber, veja OAKES, G. Max Weber on Value Rationality and Value Spheres, *Journal of Classical Sociology* 3:(1): 27-45, 2003. Oakes explica que Weber falha em entender que uma lógica consequencial (*zweckrational*) pode ser também um valor intrínseco. Ver também FRIEDLAND, R. The gods of institutional life: Weber's value spheres and the practice of polytheism, *Critical Research on Religion* 1:(1): 15-24, 2013, FRIEDLAND, R. Divine institution: Max Weber's value spheres and institutional theory, In: Paul Tracey, Nelson Phillips e Michael Lounsbury (eds) *Religion and Organization Theory (Research on the Sociology of Organizations)*. Emerald, 217-258, 2014.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

é herdada e difícil de ser alterada. Estudos interessados em uma perspectiva processual da organização, mas que buscam alternativas para captar tais materialidades podem se beneficiar da perspectiva articulada aqui. Nesse ponto, os resultados desse estudo abrem novas frentes de investigação que, apesar de extrapolar o foco deste artigo, podem ser apontadas como futura direção de pesquisa; duas são bastante pertinentes segundo nosso entendimento. A primeira tem relação com a influência do tempo e de temporalidades no processo organizacional. Apesar de contar com importantes contribuições ([Langley e outros, 2013](#); [Reinecke e Ansari, 2017](#)), a relação entre tempo e temporalidades é algo ainda relativamente pouco explorado nos estudos organizacionais, apesar da importância do tema para estudarmos, por exemplo, mudança organizacional e estratégia ([Mackay, 2009](#)). O ferramental teórico oferecido por Castoriadis pode auxiliar na superação da dicotomia entre tempo e temporalidade, como já foi sugerido por Orlikowski e Yates ([2002](#)). Uma segunda direção que pode se beneficiar é o debate sobre como teorizar a relação entre materialidade, agência e discurso ([Robichaud e Cooren, 2013](#)). Para essa vertente, um dos principais desafios na teoria organizacional é superar a visão da organização como algo estático, um clamor que, no entanto, esbarra nas armadilhas da linguagem teórica ([Czarniawska, 2013](#)). Colocar a imaginação e o imaginário no centro de algumas investigações da organização como um processo parece-nos extremamente relevante para a compreensão da vida organizacional como algo dinâmico e para o entendimento da ação social como algo criativo ([Joas, 1992](#)). Essa direção é, de modo geral, terra incógnita nos estudos organizacionais. A esse respeito, contudo, deve-se salientar uma limitação do estudo aqui apresentado. Em nosso estudo, focamos majoritariamente em como atores criam socialmente objetos de risco, como as práticas e os discursos nesse processo imbricam objetivação e imaginação. Caberia, em um segundo momento, entender como esses discursos locais influenciam e são influenciadas por macro discursos ([Alvesson e Karreman, 2000](#)).

Implicações para o estudo do risco e da gestão de riscos nas organizações

O estudo acima contribui para o corpo de pesquisas que busca compreender os aspectos simbólicos, visuais e imaginativos envolvidos na gestão de risco ([Jordan e outros, 2016](#)) e, mais amplamente, em práticas calculativas nas organizações ([Quattrone, 2015](#); [Puyo e outros, 2012](#)). Esses estudos tem analisado o papel de inscrições visuais como um novo tipo de gênero narrativo e investigando em maior detalhe como diferentes formatos visuais (listas, planilhas, PowerPoint, mapas de causalidade, matrizes de risco) criam modos particulares de representar e desse modo funcionam como um meio de intervenção na realidade ([Meyer e outros, 2013](#)). De maneira geral, no entanto, o risco tem sido tratado por esta literatura de maneira distinta da incerteza, o que ofusca o entendimento da relação entre a configurações de risco e configurações de incerteza ([O'malley, 2004](#)).

Nosso estudo contribui para a compreensão dessa relação ao conceituar o risco como uma significação imaginária. Significações imaginárias precisam ser constituída e materializadas por meio de identidades lógicas, no entanto, carregam em si um excedente de significado pelo qual o futuro pode ser imaginado. Nossa interpretação, no entanto, não faz nenhuma suposição normativa a respeito da relação entre incerteza e o 'espírito empreendedor'¹⁸. O caso mostra, ao contrário, que a incerteza é inerente à existência das

¹⁸A retórica da incerteza como algo positivo para a flexibilidade e inovação pode ser vista em Tom Peters. "The times demand that flexibility and love of change replace our longstanding penchant for mass

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

práticas de gestão de risco, ou seja, a incerteza torna a ação organizacional possível, ela a constitui. Nesse caso, o risco funciona como um recurso por meio do qual atores articulam conhecimento e poder. O exemplo da alteração do nome das matrizes de controle para matrizes de risco demonstra o apelo, simbólico e imaginário que a significação risco exerce no discurso da organização. Essa lógica, conscientemente instrumental, fundamenta-se tanto na perspectiva do custo-benefício (“primeiro identifica-se o risco, depois implementa-se um controle”) como no valor simbólico do risco em forjar uma cultura orientada pelo risco. O risco é desse modo um falso substituto para o controle, esse último um conceito com menos tração na cultura organizacional. Para o entendimento da relação entre risco e incerteza nosso artigo contribui delineando dois mecanismos: a diferenciação de riscos (*narrowing-down*) e o alongamento da significação do risco (*stretching-out*); o diferimento visa, em última análise, visa disseminar preocupações com o futuro.

Algumas recomendações para o estudo e a prática sugerem que maior atenção seja dada, tanto por teóricos como práticos aos aspectos imaginativos envolvidos nessa prática. A ideia de que a gestão de risco deve englobar aspectos como conhecimento tácito ([Hardy e Maguire, 2016](#)) ou imaginação criativa ([Weick, 2005](#); [Weick, 2006](#)) é congruente com uma concepção pragmática da gestão de riscos. March e Shapira ([1987](#)), por exemplo, identificaram que atores gerenciam o risco menos baseado em probabilidade e mais em tentativas de alterar suas chances no futuro¹⁹. Em tal concepção a ação não é vista como a realização de um fim localizado fora da esfera de ação, mas como “uma progressão em que fins e estratégias são formados e revisados a partir de interpretações da situação que se alteram e são contingentes” ([Beckert, 2013: 223](#)). Uma abordagem pragmática da gestão de risco deve levar em conta, o paradoxo inevitável entre captar representações coerentes do futuro e gerenciar categorizações do passado. Pesquisas que atentem para como a imaginação influencia e é influenciada pelas representações de risco podem se beneficiar do estudo apresentado. O'Malley, por exemplo, sugere que investiguemos as diferentes práticas em que a incerteza desempenha um papel relevante em formas de organizar e governar; ele cita, mas não reduz a essas, a incerteza como forma prudencial em práticas que buscam reservar recursos para possíveis danos futuros, como forma precaucionária quando as práticas estão relacionadas a riscos que não são reduzidos a forma monetária, como forma de diagnóstico quando as práticas são estruturadas em forma de expertise. Nosso estudo sugere que a imaginação é o vínculo entre estas e outras práticas em que o risco é articulado. Afinal, a imaginação parece permear arenas em que práticas quantitativas são tidas como os pilares da gestão de riscos ([Ericson e Doyle, 2003](#))²⁰.

production and mass markets, based as it is upon a relatively predictable environment now vanished...” (1987, p.5). Percebe-se que essa retórica não se concretizou. <http://www.economist.com/news/business/21711909-what-martin-luther-did-catholic-church-needs-be-done-business-gurus-management>

¹⁹Essa postura parece ser aquela do corretor de imóveis que, ao encarar a crise econômica e prognósticos negativos, trabalha no sentido de se convencer e convencer sua clientela de que as coisas estão melhorando. Dizer que essa é uma manifestação irracional do corretor não altera em nada o fato de que ele age no sentido de melhorar suas chances.

²⁰O depoimento de um analista sênior de riscos de um banco em Paris, descrito por Kalthoff é ilustrativo nesse caso: “One can say that figures do speak, that they provoke images. This means that we aren't like robots. Every time I see figures, they provoke images and a certain behaviour. I'll give you an easy example. Let's say we have an enterprise: The margins are not particularly good, the cash flow is not very good, we also have liabilities. I see that immediately, I immediately imagine the workers doing their

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

Entender a variabilidade com que atores articulam incerteza e risco como meio de perseguir expectativas ficcionais ou futuros imaginados ([Beckert, 2013](#)) é algo recomendado para pesquisas futuras.

Conclusões

Nesse artigo fez-se uma releitura do papel da incerteza na organização. A posição canônica na pesquisa organizacional é de que o risco é antitético às organizações, ou seja, a organização pressupõe a mitigação do risco. A sociologia e economia, por outro lado, tem tratado da incerteza ora como um efeito que é substituído pelo risco e que coloca severas limitações para a ação social ([Beck, 1992](#)) ora como uma noção que nos proporciona liberdade e capacidade empreendedora ([Keynes, 1973 \[1921\]](#); [Bernstein, 1996](#)). A investigação das práticas de gestão de risco de um conglomerado brasileiro sugere que incerteza e risco imbricam-se um ao outro em o que O'Malley (2004) descreve como configurações de risco e incerteza. Tais configurações, segundo o autor, têm sido pouco investigadas na pesquisa, o que pode ser um resultado da dicotomia estrita entre risco e incerteza. Nossa pesquisa contribui para uma releitura do papel da incerteza nas organizações ao demonstrar como esta e exerce um papel paradoxal na gestão de riscos da organização pesquisada. Os resultados sugerem que os atores daquela organização usam dois mecanismos para lidar com esse paradoxo: diferenciação e o diferimento do risco. Enquanto a diferenciação é um mecanismo amplamente conhecido pelos teóricos da organização, nossa pesquisa oferece detalhes de como esta se imbrica à técnicas de incerteza. O diferimento do risco, por outro lado, lança luz sobre as práticas e discursos usados pelos atores na disseminação de preocupações com o futuro. Assim, embora disfarçada pela noção de risco, a incerteza desempenha um papel central na criação de uma cultura orientada para o futuro. A pesquisa proporciona assim uma descrição da variável relação entre risco e incerteza, uma relação que ora busca articular ordem e foco, ora visa conferir adaptabilidade e flexibilidade.

Referências

- ALVESSON, M. ;KARREMAN, D. Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis, *Human Relations* 53:(9): 1125-1149, 2000.
- ALVESSON, M. ;SKÖLDBERG, K. *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research* London: Sage, 2000.
- BECK, U. *Risk Society: Towards a New Modernity*, London: Sage, 1992.
- BECKERT, J. What is sociological about economic sociology? Uncertainty and the embeddedness of economic action, *Theory and Society* 25:(6): 803-840, 1996.

jobs. I also imagine the problems with the stock, which is very important. I imagine the clients who are not paying their debts on time. All this. I simply have a mechanism, a logic, which starts moving inside my head. What happens is that the figures are a pretext with which you can go further. Therefore, figures do speak. But the figures speak because they make other things speak.” Kalthoff KALTHOFF, H. Practices of calculation: economic representations and risk management, *Theory, Culture & Society* 22:(2): 69-97, 2005.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

- BECKERT, J. Imagined futures: fictional expectations in the economy, *Theory and Society* 42:(3): 219-240, 2013.
- BERNSTEIN, P. Against the gods: The remarkable story of risk. London: John Wiley, 1996.
- BLAU, P. M. ;SCOTT, W. R. *Formal Organizations*, New York: Basic Books, 1962.
- CARRUTHERS, B. G. From uncertainty toward risk: the case of credit ratings, *Socio-Economic Review* 11: 525-551, 2013.
- CASTORIADIS, C. *A Instituição Imaginária da Sociedade*, São Paulo: Paz e Terra, 1975.
- CASTORIADIS, C. *Encruzilhadas do Labirinto II - Domínios do Homem*, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- CHIA, R. ;KING, I. W. Organization Structuring of Novelty, *Organization* 5:(4): 461-478, 1998.
- CZARNIAWSKA, B. Organizations as obstacles to organizing, In: Daniel Robichaud e François Cooren (eds) *Organization and Organizing: Materiality, Agency, and Discourse*. New York: Routledge, 3-22, 2013.
- DASTON, L. *Classical Probability in th Enlightenment*, London: Routledge and Keagan Paul, 1988.
- DE GOEDE, M. *Virue, Fortune, and Faith: a Genealogy of Finance*, Minneapolis: The University of Minnesota Press, 2005.
- DEAN, M. *Governamentality: Power and Rule in Modern Society*, London: Sage, 1999.
- DENZIN, N. K. ;LINCOLN, Y. S. *Collecting and interpreting qualitative materials*, Thousand Oaks: Sage, 2008.
- DOUGLAS, M. *Purity and Danger: An Analysis of Concepts of Pollution and Taboo*, London: Routledge, 1966.
- DOUGLAS, M. *Risk Acceptability According to the Social Sciences*, New York: Russel Sage Foundation, 1985.
- DOUGLAS, M. *Risk and Blame: Essays in Cultural Theory*, London: Routledge, 1992.
- DOUGLAS, M. ;WILDAVSKY, A. *Risk and Culture: An Essay on the Selection of Technological and Environmental Dangers*, Berkeley, California: University of California Press, 1982.
- ERICSON, R. V. ;DOYLE, A. *Uncertain business: Risk, Insurance, and the limits of kownledge*, London: University of Toronto Press, 2003.
- ERIKSON, P. ; KLEIN, J. L. ; DASTON, L. ; LEMOV, R. ; STURM, T. ;GORDIN, M. D. *How Reason almost lost its mind: The strange career of cold war rationality*, Chicago: The University of Chicago Press, 2013.
- FRIEDLAND, R. The gods of institutional life: Weber's value spheres and the practice of polytheism, *Critical Research on Religion* 1:(1): 15-24, 2013.
- FRIEDLAND, R. Divine institution: Max Weber's value spheres and institutional theory, In: Paul Tracey, Nelson Phillips e Michael Lounsbury (eds) *Religion and Organization Theory (Research on the Sociology of Organizations)*. Emerald, 217-258, 2014.
- GEPHART, R. P. ; MAANEN, J. V. ;OBERLECHNER, T. Organizations and risk in late modernity, *Organization Studies* 30:(02&03): 141-155, 2009.
- HARDY, C. ;MAGUIRE, S. Organizing risk: discourse, power and riskification, *Academy of Management Review* 41:(1): 80-108, 2016.
- HILGARTNER, S. The social construction of risk objects: or, how to pry open networks of risk, In: James F. Short e Lee Clarke (eds) *Organizations, Uncertainties, and Risk*. Boulder, CO: Westview Press, 1992.
- HOSKIN, K. W. ;MACVE, R. H. Accounting and the examination: a genealogy of disciplinary power, *Accounting, Organizations and Society* 11: 105-136, 1986.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

- JOAS, H. *Die Kreativität des Handelns*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1992.
- JORDAN, S. ; MITTERHOFER, H. ; JØRGENSEN, L. The interdiscursive appeal of risk matrices: Collective symbols, flexibility normalism and the interplay of 'risk' and 'uncertainty', *Accounting, Organizations and Society* online first, 2016.
- KAHNEMAN, D. ; TVERSKY, A. Prospect theory: An analysis of decision under risk, *Econometrica* 47:(2): 263-291, 1979.
- KALTHOFF, H. Practices of calculation: economic representations and risk management, *Theory, Culture & Society* 22:(2): 69-97, 2005.
- KASPERSON, R. E. ; RENN, O. ; SLOVIC, P. ; BROWN, H. S. ; EMEL, J. ; GOBLE, R. ; KASPERSON, J. X. ; RATICK, S. The social amplification of risk: A conceptual framework, *Risk Analysis* 8:(2): 177-187, 1988.
- KEYNES, J. M. *Treatise on Probability*, London: AMS Press, 1973 [1921].
- KLEIN JR., V. H. Bringing values back in: The limitations of institutional logics and the relevance of dialectical phenomenology, *Organization* 22:(3): 326-350, 2015.
- LANGLEY, A. ; SMALLMAN, C. ; TSOUKAS, H. ; VAN DE VEN, A. H. Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity, and flow, *Academy of Management Journal* 56:(1): 1-13, 2013.
- LEVESON, N. ; DULAC, N. ; MARIAS, K. ; CARROL, J. Moving beyond normal accidents and high reliability organizations: A systems approach to safety in complex systems, *Organization Studies* 30:(02 & 03): 227-249, 2009.
- LIKERT, R. *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill, 1961.
- LOBO-GUERRERO, L. *Insuring War: Sovereignty, Security and Risk*, London: Routledge, 2012.
- LUPTON, D. *Risk*, London: Routledge 1999.
- MACKAY, B. R. Strategic foresight: Counterfactual and prospective sensemaking in enacted environments, In: L.A. Costanzo e B.R. MacKay (eds) *Handbook of research and strategy foresight*. London: Edward Elgar, 90-112, 2009.
- MACKENZIE, D. ; MILLO, Y. Constructing a market, performing theory: The historical sociology of a financial derivatives exchange, *American Journal of Sociology* 109:(1): 107-145, 2003.
- MARCH, J. ; SHAPIRA, Z. Managerial perspectives on risk and risk taking, *Management Science* 13:(11): 1404-1418, 1987.
- MARCH, J. G. ; SIMON, H. A. *Organizations*, New York: John Wiley & Sons, 1958.
- MEYER, R. E. ; HÖLLERER, M. A. ; JANCSARY, D. ; LEEUWEN, T. V. The visual dimension in organizing, organization, and organization research: core ideas, current developments, and promising avenues, *The Academy of Management Annals* 7:(1): 487-553, 2013.
- MILLER, P. ; KURUNMÄKI, L. ; O'LEARY, T. Accounting hybrids and the management of risk, *Accounting, Organizations and Society* 33: 942-967, 2008.
- O'MALLEY, P. *Risk, uncertainty and government*, London: Cavendish the Glasshouse Press., 2004.
- OAKES, G. Max Weber on Value Rationality and Value Spheres, *Journal of Classical Sociology* 3:(1): 27-45, 2003.
- ORLIKOWSKI, W. J. ; YATES, J. It's about time: temporal structuring in organizations, *Organization Science* 13:(6): 684-700, 2002.
- ORR, J. E. *Talking About Machines: An Ethnography of a Modern Job*, London: Cornell University Press, 1996.
- PERROW, C. *Normal accidents: Living with high-risk technologies*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 1999.
- POWER, M. *The Risk Management of Everything*, London: Demos, 2004.

VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

[Florianópolis - SC]

[Brasil]

[26 a 28 Abril - 2017]

- POWER, M. *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*, Oxford: Oxford University Press, 2007.
- POWER, M. The risk management of nothing, *Accounting, Organizations and Society* 34: 849-855, 2009.
- PUYO, F.-R. ; QUATTRONE, P. ; MCLEAN, C. ;THRIFT, N. *Imagining Organizations: Performative Imagery in Business and Beyond*, New York: Routledge, 2012.
- QUATTRONE, P. Books to be practices: memory, the power of the visual, and the success of accounting, *Accounting, Organizations and Society* 34:(85-118), 2009.
- QUATTRONE, P. Governing social orders, unfolding rationality, and Jesuit accounting practices: a procedural approach to institutional logics, *Administrative Science Quarterly* 60:(3): 411-445, 2015.
- REINECKE, J. ;ANSARI, S. Time, temporality and process studies, In: Ann Langley e Haridimos Tsoukas (eds) *Sage Handbook of Process Organization Studies*. London: Sage Publications Ltd., 2017.
- RENN, O. Concepts of risk: An interdisciplinary review, *GAIA* 17:(1): 50-66, 2008.
- ROBICHAUD, D. ;COOREN, F. *Organization and Organizing: Materiality, Agency, and Discourse*, New York: Routledge, 2013.
- SHENHAV, Y. ;WEITZ, E. The roots of uncertainty in organization theory: A historical constructivist analysis, *Organization* 7:(3): 373-401, 2000.
- SHOTTER, J. Dialogism and polyphony in organizing theorizing in organization studies: action guiding anticipations and the continuous creation of novelty, *Organization Studies* 29:(4): 501-524, 2008.
- TANSEY, J. ;O'RIORDAN, T. Cultural theory and risk: a review, *Health, Risk & Society* 1:(1): 71-90, 1999.
- THOMPSON, J. D. *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill, 1967.
- TSOUKAS, H. Organization as chaosmos, In: Daniel Robichaud e François Cooren (eds) *Organization and Organizing: Materiality, Agency, and Discourse*. New York: Routledge, 52-65, 2013.
- TSOUKAS, H. ;CHIA, R. Organizational becoming: Rethinking organizational change, *Organization Science* 13:(5): 567-582, 2002.
- TVERSKY, A. ;KAHNEMAN, D. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases: biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty, *Science* 185: 1124-1131, 1974.
- VAUGHAN, D. *The Challenger Launch Decision*, Chicago: Chicago University Press, 1996.
- WEICK, K. *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Mass: Addison-Wesley, 1979.
- WEICK, K. E. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster, *Administrative Science Quarterly* 38:(4): 628-652, 1993.
- WEICK, K. E. Organizing and failures of imagination, *International Public Management Journal* 8:(3): 425-438, 2005.
- WEICK, K. E. The role of imagination in the organizing of knowledge, *European Journal of Information Systems* 15: 446-452, 2006.
- WEICK, K. E. ;ROBERTS, K. H. Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks, *Administrative Science Quarterly* 38:(3): 357-381, 1993.
- WEICK, K. E. ; SUTCLIFFE, K. ;OBSTFELD, D. Organizing for high reliability, *Research in Organizational Behavior* 21: 81-123, 1999.
- YIN, R. K. *Case study research: design and methods*, Beverly Hills, CA: Sage, 1984.