



Revista Organizações & Sociedade  
2022, 29(100), 199-220

© Autor 2022

DOI 10.1590/1984-92302022v29n0008PT

ISSN 1984-9230

www.revistaoes.ufba.br

NPGA, Escola de Administração

Universidade Federal da Bahia

Recebido: 15/06/2021

Aceito: 05/07/2021

# Repensar Organizações e Sociedade a partir de Paradoxos

Miguel Pina e Cunha<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal

## Resumo

A teoria dos paradoxos organizacionais proporciona uma lente de observação das organizações e da sociedade, baseada no papel das tensões e das contradições. Tomando a existência de forças opostas como inerente aos coletivos pluralistas, como as organizações complexas, a teoria dos paradoxos oferece um ângulo conceitual com vantagens únicas. Neste artigo são discutidos modos de repensar as organizações e a sociedade, baseados nas possibilidades generativas dos paradoxos. O texto aborda o modo como os paradoxos operam a diferentes níveis e como são sentidos por indivíduos, equipes, organizações, sistemas interorganizacionais e pela sociedade como um todo. Discute também a forma como a abordagem paradoxal poderá informar o debate em quatro áreas importantes para repensar as organizações e a sociedade: a relação entre negócios e sociedade, os objetivos de desenvolvimento sustentável, o novo espaço e a democracia.

**Palavras-chave:** paradoxos; tensões; organizações; sociedade; paradoxos organizacionais.

## Introdução

Podemos entender o paradoxo como um conceito abstrato, mas sua presença é concreta. Por exemplo, é possível que alguns dos leitores trabalhem em instituições de ensino e investigação e que sua instituição lhes peça para publicarem seu trabalho em revistas de elevado quilate científico. Ao mesmo tempo, essa mesma instituição submete-lhe repetidamente pedidos para preencher questionários sobre creditações, processos de ensino, atualizações do currículo, relatórios sobre projetos de investigação. O leitor se sente espartilhado entre o tempo que precisa

para investigar e a necessidade de remover o “sarro” administrativo da sua agenda (Pfeffer, Witters, Agrawal, & Harter, 2020). A burocracia tem dessas coisas: consome inutilmente tempo de qualidade em nome da sua melhoria. Pode adquirir um traço kafkiano: a regra ganha prevalência sobre a substância (Clegg, Cunha, Munro, Rego, & Sousa, 2016). Essa experiência de ser puxado em duas direções opostas é um sintoma da presença de paradoxos.

O exemplo anterior, embora simples, revela a presença e o impacto da presença paradoxal nas organizações, uma possibilidade explorada na literatura dos estudos organizacionais (Berti, Simpson, Cunha, & Clegg, 2021; Cunha, Clegg, Rego & Berti, 2021). Mas os paradoxos não têm de ser debilitantes, como no caso anterior. Uma nova literatura sobre os paradoxos nas organizações sugere que as contradições com traço paradoxal podem ser uma fonte de vantagem competitiva. A teoria dos paradoxos apresenta-os como uma fonte de vitalidade e de renovação organizacional. Os paradoxos, definidos como processos marcados pela oposição persistente entre forças interdependentes (Li, 2016; Smith & Lewis, 2011) são inevitáveis na vida organizacional. São três, portanto, os elementos definidores de um paradoxo, segundo a definição partilhada pela comunidade (Smith & Lewis, 2011): oposição (ou seja, a presença de elementos que se contradizem), interdependência (esses elementos se implicam mutuamente) e persistência (que se refere à impossibilidade de resolução). Contradições como aquela que opõe estabilidade e mudança têm traços paradoxais: os dois termos se contradizem, se alimentam e podem ser geridos, mas não resolvidos – nenhuma organização pode escolher só estabilidade ou só mudança.

Os paradoxos correspondem, em resumo, a processos organizacionais em que duas forças vitais têm de ser equilibradas ao longo do tempo, sem que a tensão que as opõe possa ser resolvida – como acontece no caso da relação entre estabilidade e mudança (Farjoun, 2010) ou aprendizagem por prospecção e extração (March, 1991); mas pode ser gerida ou navegada. O atributo de persistência da tensão entre duas forças que não podem ser resolvidas – porque ambas são relevantes – constitui um traço fundamental dos paradoxos organizacionais (Cunha & Clegg, 2018).

Este texto convoca a lente conceitual dos paradoxos para fazer sentido da realidade organizacional à luz das contradições, não necessariamente como construções absurdas (Cunha & Bednarek, 2020), mas como facetas da vida organizacional que podem ajudar a compreender as disfunções e os círculos viciosos, mas também as realizações virtuosas e os resultados sustentados por longos períodos (Putnam, Fairhurst, & Banghart, 2016). Este texto considera três questões centrais na teoria: a natureza dos paradoxos, o modo como se expressam a diferentes níveis de análise e sua possível contribuição para debates em curso nas sociedades contemporâneas; ou seja, evolui de maior conceitualização para possíveis aplicações. Pretende, assim, fornecer uma visão ampla do tema e suas aplicações para as organizações e a sociedade, mais do que focar alguma dimensão específica da teoria dos paradoxos.

## **Teoria dos paradoxos organizacionais**

A abordagem paradoxal das organizações não é nova; pelo contrário, tem raízes históricas profundas (Low & Purser, 2012) e emerge em textos clássicos (Simpson & Cunha, 2021). Nem é um domínio estritamente organizacional: pelo contrário, os paradoxos têm sido estudados em múltiplos domínios, desde a física à filosofia, da história à religião (Bednarek, Cunha, Schad, & Smith, 2021a; 2021b). Na teoria organizacional, autores pioneiros como Cameron e Quinn (1988) haviam escrito

sobre o tema. Clegg (2002) organizou um volume dedicado aos paradoxos organizacionais. Van de Ven e Poole (1995) apresentaram as tensões como um motor de mudança organizacional. Mas, anteriormente, haviam sido temas de discussão: a tensão entre a organização formal e a informal (Selznick, 1948), as dimensões representacional e corporal da vida organizacional (Flores-Pereira, Davel, & Cavedon, 2008), a presença mútua de planejamento e improvisação (Cunha & Cunha, 2002), a tensão entre estratégia e execução (Sull, 2007), as relações entre controle e resistência (Wiedemann, Cunha, & Clegg, 2021) e estabilidade e mudança (Farjoun, 2010). Ou seja, as tensões organizacionais nunca foram propriamente um segredo bem guardado.

Esses e outros trabalhos pioneiros foram expondo a dimensão e a profundidade das contradições na vida organizacional. Nem todas as contradições são paradoxais, mas algumas, que o são, definem as dinâmicas organizacionais, promovendo equilíbrios (por via da lógica integrativa do tipo “*both-and*”; (Smith, Lewis, & Tushman, 2016) ou desequilíbrios (por via da criação de soluções que agravam os problemas; e.g. Padavic, Ely, & Reid, 2020). As organizações são tomadas, nessa perspectiva, como percorridas por dialéticas permanentes (Clegg, Cunha, & Cunha, 2002). Os paradoxos constituem fenômenos complexos, sobre cuja presença existem diversas explicações, nomeadamente: (a) os paradoxos são inerentes à vida organizacional ou (b) os paradoxos são socialmente construídos. A essas perspectivas, acrescenta-se uma terceira: os paradoxos como consequência de um processo performativo, formativa de uma realidade com base nas palavras usadas para atuar sobre essa realidade (ver Tabela 1). As três explicações são elaboradas a seguir. Completamos a discussão, na sequência dos pontos anteriores, com uma visão complementar ainda insuficientemente explorada: o paradoxo como metateoria.

Tabela 1

**Três formas de ver os paradoxos**

	<i>Paradoxos como inerentes</i>	<i>Paradoxos como construções sociais</i>	<i>Uma visão performativa</i>
<b>Explicação</b>	Os paradoxos emergem do sistema (Benson, 1977)	Os paradoxos são articulados pelas pessoas no processo de comunicação	Os paradoxos são construídos discursivamente sobre a realidade material
<b>Origem</b>	Na realidade sociomaterial	No esforço interpretativo, levado a cabo pelas pessoas	Socialmente construído sobre a realidade material
<b>Persistência</b>	Decorrente de fatores externos	Sustentada no discurso e na comunicação	Dependente da relação entre fatores materiais e interpretativos

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Os paradoxos como inerentes à vida organizacional.** Numa primeira perspectiva, os paradoxos podem ser entendidos como inerentes ou intrínsecos à vida organizacional. Nesse caso, os paradoxos são um resultado inevitável do pluralismo das organizações: nas organizações coexistem objetivos e interesses. Essa coexistência resulta em tensões e contradições. Os sistemas sociais são cruzados por processos conflituantes (Benson, 1977). Por exemplo, as organizações servem um conjunto de partes interessadas, cujos objetivos são necessariamente divergentes. Para

acrescentar complexidade, as organizações têm frequentemente, elas próprias, lógicas concorrentes. Por exemplo: uma organização do setor cultural se confronta com objetivos antagônicos: artísticos e comerciais (Cunha, Giustiniano, Rego, & Clegg, 2019); um hospital tem obrigações de cuidado e de eficiência (Cunha et al., 2019), e assim sucessivamente.

Nessa perspectiva, os paradoxos têm uma base material e são manifestos, mesmo que não sejam interpretados como tal; ou seja, embora não sendo processadas como paradoxos, as contradições se manifestam sob a forma, por exemplo, de círculos viciosos ou de um status quo em que uma polaridade dominou a outra. Noutros casos, como o de empresas como a Toyota, as contradições são usadas para simultaneamente cultivar a estabilidade e a renovação (Takeuchi, Osono, & Shimizu, 2008). Nessa perspectiva, os paradoxos constituem emanações da complexidade material das organizações, do seu pluralismo e diversidade.

**Os paradoxos como construções sociais.** Numa perspectiva distinta, os paradoxos são considerados construções sociais, um resultado da comunicação e da reflexão sobre a forma como comunicamos e atuamos sobre a realidade. Nesse caso, os paradoxos emergem dos padrões de comunicação em uso, repetidos ao longo do tempo, que cristalizam sob a forma paradoxos pragmáticos (Watzlawick, Bavelas, & Jackson, 1967), ou círculos viciosos ou virtuosos (Tsoukas & Cunha, 2017). Criamos rotinas e modos de relacionamento que se tornam paradoxais, adquirindo por vezes forma patológica, como quando um chefe insta seus subordinados com ordens como: “sejam criativos!” ou “Sê proativo!”, ou quando dizem que “Castigo-te para teu próprio bem!”. Quando, por razões relacionadas com as estruturas de poder, os subordinados não podem questionar a valia de uma ordem, ficam presos nesta paradoxalidade paralisante (Berti & Simpson, 2021), que ajuda a explicar a aceitação de objetivos impossíveis, como no caso do escândalo Dieselgate na Volkswagen (discutido com maior detalhe mais à frente).

**Os paradoxos como inerentes e construídos (a lógica performativa).** Embora podendo enfatizar mais uma ou outra perspectiva, é normal considerar que os paradoxos são inerentes e socialmente construídos (Hahn & Knight, 2019; Smith & Lewis, 2011). Nessa visão performativa os paradoxos não são meras abstrações, mas partem de uma base real, de contradições ocorrentes ao nível material. São feitos com palavras, na formulação austiniana (Austin, 1962): as pessoas constroem (ou não) os paradoxos com palavras a partir da realidade material. A maneira como as palavras são aplicadas à realidade ajuda a compreender a natureza do paradoxo: algumas palavras ajudam a fazer dos paradoxos alavancas de renovação (Smith et al., 2016), ao passo que outras palavras criam situações absurdas (Berti & Simpson, 2021), como no caso da chefia que dá a ordem “Sejam criativos!” ou situações impossíveis, como no caso de um automóvel com características tecnologicamente inviáveis (Gaim, Clegg, & Cunha, 2021).

Ou seja, os paradoxos não são apenas construções sociais nem puras emanações de uma realidade objetiva. Operam a ambos os níveis, embora sujeitos a interpretações indevidas, que podem atribuir traços paradoxais a situações não compagináveis com essa lógica. Atribuir características paradoxais a processos não paradoxais encerra riscos, como o confundir um dilema (passível de escolha binária) com um genuíno paradoxo. Todavia, a existência material de uma contradição necessita de ser conceitualizada como um paradoxo. Os paradoxos, em suma, não se apresentam como tal: não são dados, têm de ser formados teoricamente enquanto tal. Por essa razão, é possível entendê-los como processos interpretativos operados sobre a realidade. Nessa perspectiva, um paradoxo implica: (a) condições materiais paradoxais, e (b)

uma interpretação da tensão como sendo paradoxal, por meio do recurso da linguagem propícia ao entendimento da situação, como envolvendo oposições entre forças interdependentes (Keller & Tian, 2021). As palavras servem para formar uma realidade com atributos paradoxais – ou destituídas desses atributos.

É ainda possível que processos com condições para serem interpretados como paradoxais não o sejam de fato, o que leva a organização a perder a possibilidade de “comer o bolo e ficar com ele” (Abdallah, Denis, & Langley, 2011). Como defendeu Mary Parker Follett, se o conflito é inevitável, a questão que importa colocar é: como utilizá-lo de forma produtiva (Rego & Cunha, 2017)? Mas importa não esquecer que quando uma organização toma como compatíveis processos opostos, mas não interdependentes, e logo incompatíveis, arrisca-se a ser surpreendida pela realidade (Gaim et al., 2021). Ou seja, confundir dilemas (escolhas entre opostos independentes) com paradoxos (gestão de opostos interdependentes e persistentes) poderá produzir um mau resultado.

**Os paradoxos como metateoria.** Numa outra perspectiva, aos paradoxos foram ainda atribuídos traços metateóricos (Berti et al., 2021). Uma metateoria é um quadro conceitual amplo é baseado num conjunto de pressupostos partilhados, capazes de contribuir para a explicação de uma gama ampla de fenômenos. Uma metateoria não fica confinada a contextos ou abordagens metodológicas específicas (Abrams & Hogg, 2004). A abordagem dos paradoxos tem sido apresentada como dotada de alcance metateórico (Lewis & Smith, 2014). Partindo das tensões da vida organizacional, uma metateoria dos paradoxos articula diferentes tensões organizacionais: compromissos envolvendo objetivos conflitantes, paradoxos generativos, paradoxos pragmáticos, transformações dialéticas, entre outros. Por essa razão, nessa perspectiva, o paradoxo não é o fenômeno a explicar (*explanandum*) mas antes a fonte de explicações (*explanans*). A questão que importa não é “por que razão a liderança causa contradições?” ou porque é a liderança um processo paradoxal (Rego & Cunha, 2020), mas antes, como podem os paradoxos ajudar a compreender a liderança eficaz. Não havendo contradições e paradoxos, não precisaríamos de líderes para lidar com eles.

### *Paradoxos, organizações e sociedade*

Os paradoxos operam a diferentes níveis. São sentidos por indivíduos, equipes, organizações, sistemas interorganizacionais e pela sociedade como um todo. Esses temas são desenvolvidos nesta secção, resumida na Tabela 2.

Tabela 2

**Expressões paradoxais a diferentes níveis**

	<b>Indivíduos</b>	<b>Equipes</b>	<b>Organizações</b>	<b>Processos interorganizacionais</b>
Origem	As identidades individuais têm elementos contraditórios (e.g. ideal vs real).	As equipes vivem em tensão, entre as identidades pessoais de seus membros e a identidade da equipe como um todo.	As organizações contêm suas próprias contradições, decorrentes da pluralidade de stakeholders e dos respectivos objetivos.	As organizações fazem parte de ecossistemas mais vastos. As relações entre os elementos constituintes desses ecossistemas são complexas e dinâmicas.
Como se expressam	Em conflitos intrapsíquicos (e.g., o líder que procura projetar uma imagem que não traduz sua identidade autêntica).	As equipes vivem na tensão do alinhamento entre a identidade coletiva e as identidades individuais.	Em conflitos sobre a finalidade da organização (e.g. missão social vs missão empresarial): qual a finalidade ou propósito de uma organização?	Em discordância relativamente a objetivos e prioridades.
Implicações	As pessoas confrontam-se com suas próprias contradições, o que exige um esforço de liderança pessoal.	Excesso de ênfase nas identidades individuais gera individualismo; excesso de ênfase na identidade do grupo gera o fenômeno conhecido como pensamento de grupo.	A necessidade de articular lógicas concorrentes influencia a ação organizacional e a legitimidade da organização.	Gerir consiste em navegar um conjunto de relações dinâmicas e complexas. Essas alterações mudam ao longo do tempo.
Trabalho ilustrativo	Ramarajan (2014)	Janis (1982) Raven (1998)	Besharov & Smith (2014)	Schrage & Rasche (2020)

Fonte: Elaborada pelo autor.

**Indivíduos.** Os paradoxos se manifestam em nível individual. São caracterizados pelas tensões entre papéis, como mãe, profissional, filha cuidadora dos pais (Ramarajan, 2014), entre o melhor eu desejado e o eu atual (Jennings, Lanaj, Koopman, & McNamara, 2021; Roberts, Dutton, Spreiter, Heaphy, & Quinn, 2005), entre desafios funcionais tais como os envolvidos entre ser médico e ser militar (De Rond, 2017), por exemplo. Essas tensões entre dimensões da identidade podem gerar desafios paradoxais, por exemplo, quando alguém decide dedicar mais tempo ao trabalho ou à família: mais tempo dedicado ao trabalho significa menos tempo para a família. Em alguns casos, como o das empresas familiares, esses domínios se sobrepõem. Nesse contexto, quando ocorrem conflitos entre os dois domínios, como proteger a família das intromissões da empresa ao mesmo tempo que se protege a empresa que garante o sustento da família? Essas tensões podem ser sentidas de forma aguda e não têm resolução (Cunha et al., 2021), podendo, todavia, ser geridos.

Processos como a criatividade e a liderança podem ser trabalhados a partir de um olhar paradoxal. A criatividade, um fenômeno individual com ramificações coletivas, depende da

coexistência de afetos positivos e negativos (Bledow, Rosing, & Frese, 2013). A “energia criativa” que alimenta um empreendedor (Kets de Vries, 1985) pode ser a causa de seu fracasso quando mal dirigida e aplicada, transformada em obsessão apaixonada. No caso da liderança, os líderes mais eficazes foram apresentados como aqueles que pensam “integrativamente”, articulando opostos (Martin & Austen, 1999). Os líderes precisam integrar autoconfiança e humildade (Moore, 2021), um lado de pomba e outro de falcão (Ortiz, 2020). Mesmo que os líderes desejem ser positivos, sua ação, ocorrendo em circuitos de poder com interesses diversos, tem necessariamente implicações negativas (Vince & Mazen, 2014), o que os confronta com tensões inevitáveis entre fazer bem uma coisa e seu contrário. A liderança, como outros processos organizacionais, pode beneficiar da presença de modos de pensar paradoxais (Miron-Spektor, Ingram, Keller, Smith, & Lewis, 2018), importando ainda compreender o modo como o pensamento paradoxal dos líderes pode contagiar as instituições (Cunha et al., 2018).

O processo de gestão de paradoxos não é emocionalmente neutro: pode gerar tensão e desconforto (Cunha et al., 2019; Vince & Broussine, 1996). Nem é controlável: as forças paradoxais em tensão não são estritamente domesticáveis (Cunha & Putnam, 2019). Ou seja, os paradoxos são uma forma de ver a organização, não uma ferramenta de intervenção.

**Equipes.** As equipes ganharam no passado recente grande relevância para as organizações. Muitas organizações estruturaram o trabalho em torno de equipes (e não de indivíduos) para adquirirem agilidade. As organizações ágeis se desenham em torno de equipes com níveis elevados de autonomia, orientados para um propósito comum e coordenadas por meio de tecnologias digitais. Ou seja, as equipes são a unidade constituinte dessas novas formas organizacionais.

As equipes são unidades com traços contraditórios. Sua natureza paradoxal tem sido assinalada por autores como Smith e Berg (1997) e Kets de Vries (2011). As equipes requerem uma combinação de aceitação da identidade coletiva sem supressão das diferenças de identidade pessoal. Precisam aceitar a existência de um “eu” no “nós” (Kreiner, Hollensbe, & Sheep, 2006). Esse “nós” se constrói nas vitórias e nas derrotas (Silva et al., 2014). Exigem proximidade e distância. As equipes constituem um microcosmos de colaboração com laivos de competição (Murnighan & Conlon, 1991).

A investigação tem aprofundado o estudo desse traço paradoxal das equipes. Alguns exemplos dessa busca incluem a compreensão de linhas de fratura, subfronteiras identitárias no interior das fronteiras da equipe (Bezrukova, Jehn, Zanutto, & Thatcher, 2009); a necessidade de combinar segurança psicológica coletiva com responsabilidade individual (Edmondson & Lei, 2014); a manutenção de um espaço produtivo entre proximidade e distância.

**Organizações.** Ao nível organizacional os paradoxos têm sido estudados como fatores de construção de vantagem competitiva (Smith et al., 2016). As organizações têm sido caracterizadas como ricas em tensões e *trade-offs* (Eisenhardt, 2000). E abordagens teóricas como o modelo dos valores contrastantes sugerem que as melhores organizações são capazes de articular quatro exigências contraditórias: colaborar, competir, criar e controlar (Lavine, 2014). A mesma mensagem se encontra patente na noção de ambidestria (O’Reilly & Tushman, 2013), o desenho de estruturas com elementos de convergência e divergência.

Mas as contradições geradas pela presença de objetivos contraditórios tanto podem gerar vantagem como podem ser fonte de problemas – que resultam das tentativas de fazer a quadratura

do círculo, isto é, de tentar o impossível, como no caso da busca pela Volkswagen de um automóvel mais rápido, mais limpo e mais eficiente. Embora esse triplo objetivo não fosse tecnologicamente viável, a companhia assumiu-o, tendo como resultados a fraude conhecida como Dieseldgate (Gaim et al., 2021).

**Colaborações interorganizacionais.** A vida organizacional está repleta de processos de colaboração entre organizações, com clientes, fornecedores, parceiros ou mesmo concorrentes. Na verdade, todas as organizações fazem parte de redes ou ecossistemas (Jacobides, Cennamo, & Gawer, 2018), com que desenvolvem relações complexas. As organizações competem, colaboram e por vezes praticam essa forma relacional híbrida conhecida como *coopetição* (Ritala, 2012). Os processos colaborativos entre organizações, mesmo orientados para a obtenção de ganhos mútuos, implicam tensões entre os parceiros. A colaboração é um processo de descoberta de sinergias e mesmo relações próximas não são necessariamente boas, pois também essas relações combinam sinergia e *trade-off*.

A investigação tem revelado que as relações próximas encerram dificuldades e que mesmo as boas relações pessoais podem ser um fator de dificuldades na gestão de parcerias interorganizacionais (Anderson & Jap, 2005). O estudo do modo como as colaborações interorganizacionais promovem tensões e paradoxos pode ajudar a compreender os desafios da gestão de processos que envolvem diversas organizações, como alianças, *joint ventures* e cadeias de abastecimento (Schrage & Rasche, 2020). Algumas tensões percorrem de forma diferenciada as cadeias de abastecimento, com diferentes atores gerindo as tensões de formas diferentes. Essas tensões são relevantes na medida em que as práticas aceitas numa parte da cadeia podem ser contestáveis noutras partes da mesma. As práticas de gestão (incluindo de gestão de pessoas) aceitáveis numa geografia (e.g. China ou Paquistão) podem ser criticadas e tomadas como inaceitáveis noutras geografias, incluindo as práticas de gestão de pessoas em empresas como a Foxconn (Ngai & Chan, 2012) ou o recurso ao trabalho infantil no Paquistão por grandes multinacionais do setor do desporto (Khan, Munir, & Willmott 2007).

**Sociedade.** A sociedade constitui outro campo propício à aplicação de uma lente paradoxal. A pandemia de covid-19 tornou saliente um paradoxo entre a proteção da saúde pública e a proteção da economia, que também verte implicações para a saúde. Gerir a pandemia foi um exercício de navegação de tensões entre esses objetivos relevantes, mas contraditórios (Pradies et al., 2021; Sharma et al., 2021). Noutro contexto, a presença ostensiva das forças militares indianas na região de Caxemira para manter a segurança é vista por parte da população como uma forma de humilhação e de pressão que gera violência, que recursivamente conduz ao aumento da vigilância (Kazmin, 2019), numa ilustração de que a resolução de um problema pode contribuir para seu agravamento.

A governação das sociedades pode ser entendida como um exercício de equilíbrio entre objetivos opostos. Diferentes sociedades encontram soluções distintas, mais eficazes ou menos. As sociedades mais desenvolvidas são aquelas que equilibram três lados de um triângulo: Estados e instituições fortes, um tecido empresarial forte e uma sociedade civil forte. Cada um desses elementos desempenha um papel importante – e reforça os outros dois.

Os Estados criam contextos favoráveis ao florescimento humano, zelando pela elaboração e aplicação de leis justas. Protegem a liberdade e cumprem funções críticas para a sociedade



(Acemoglu & Robinson, 2012). Um Estado forte é condição *sine qua non* para uma sociedade decente. Um setor empresarial vibrante oferece soluções para os problemas humanos por via de mercados livres, em que as pessoas encontram condições para seguirem suas vocações profissionais e onde encontram trabalhos decentes. Finalmente, uma sociedade civil decente permite que as pessoas se organizem para enfrentarem ativamente seus problemas, em vez de ficarem à espera de que os outros os resolvam.

Uma sociedade decente valoriza os três elementos do triângulo e compreende que o domínio de um sobre os outros é fonte de problemas. Quando o Estado prevalece, aumenta o risco de criação de sociedades totalitárias, dominadas por um aparelho administrativo repressivo. Em nome de uma qualquer utopia, são cometidos os maiores atropelos (Clegg, Cunha, & Rego, 2012) e as utopias se tornam distopias (Cunha, Rego, & Clegg, 2015). Quando prevalece o poder das empresas, as sociedades são passíveis de captura por interesses particulares. Esses interesses podem inclusive controlar o aparelho de Estado, que se subordinam ao interesse de negócios privados. Nos piores casos, os interesses das empresas e dos dirigentes do Estado se confundem. Finalmente, quando forças que emanam da sociedade civil ganham controle da sociedade, por vezes em associação com grupos criminosos, os riscos de tribalização são reais, resultando nos chamados estados falhados.

Nessa perspectiva, governar significa equilibrar os três pilares sociais. Os equilíbrios dessa dialética (Ford & Ford, 1994) são dinâmicos, instáveis, tensos, mas definem as boas sociedades. A gestão da dialética exige competências paradoxais e o entendimento de que o progresso está no equilíbrio, e não na dominância.

## Aplicações

Nesta seção consideramos o modo como a teoria dos paradoxos poderá contribuir para avançar o debate em quatro áreas importantes para repensar as organizações e a sociedade: a relação entre negócios e sociedade, os objetivos de desenvolvimento sustentável, o novo espaço e a democracia.

**Negócios e sociedade.** As organizações empresariais fazem parte da sociedade, mas sua relação com a sociedade não é necessariamente pacífica. Os interesses das organizações são seccionais e a recente adoção da ideia de que as empresas têm como finalidade a criação de valor para o acionista reduziu o foco das organizações empresariais. Essa preferência pelo interesse dos acionistas acima dos interesses das demais partes interessadas aumentou a tensão entre o mundo dos negócios e a sociedade. A recente ênfase no propósito organizacional (Cunha, Rego, & Castanheira, 2016; Mayer, 2021) procura mitigar essa tensão, mas abre novos *trade-offs*: como articular os interesses de stakeholders diversos se o foco num stakeholder implica uma menor atenção a outros?

A relação entre organização e sociedade pode, portanto, ser interpretada a partir da lente paradoxal: como encontrar formas de transformar as tensões em fontes de progresso e de valor partilhado (Kramer & Pfitzer, 2016)? Como usar as tensões para encontrar formas integrativas de envolvimento dos diferentes atores organizacionais? Como tirar partido das naturais tensões entre stakeholders para encontrar plataformas de entendimento – mesmo que cruzadas por conflitos – sobre grandes objetivos partilhados?

**Objetivos de desenvolvimento sustentável.** Os dezessete objetivos de desenvolvimento sustentável promovidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) constituem desafios dos quais estará dependente o futuro da Humanidade. Trata-se de objetivos nobres que, todavia, encerram inúmeros *trade-offs*. Com efeito, a tentativa de incorporar práticas sustentáveis nas organizações confronta-as com desafios paradoxais (Hahn, Figge, Pinkse, & Preuss, 2010), nomeadamente porque uma forma aceitável de alcançar um objetivo para um stakeholder pode não o ser para outro. Gerir os objetivos de desenvolvimento sustentável exigirá pensamento integrativo, paradoxal.

**Novo espaço.** Depois da corrida espacial entre Estados Unidos da América (EUA) e União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), o espaço constitui uma nova envolvente para a atividade humana, uma nova fronteira (Weinzierl, 2018). Muitas das nossas atividades quotidianas são já possibilitadas pelo recurso a tecnologias espaciais. A progressiva abertura do setor do espaço a atores comerciais (empresas como SpaceX, Blue Horizon ou Virgin Galactic, para citar algumas das mais conhecidas), representa uma nova era na exploração do espaço. À anterior lógica de *space exploration* junta-se agora uma componente de *space exploitation*.

O novo espaço, definido como movimento de empresas envolvidas na comercialização do espaço (e.g. Frischauf et al., 2018) constitui uma área crítica para repensar o futuro, incluindo os objetivos de desenvolvimento sustentável, anteriormente discutidos. A melhoria da produção agrícola pode retirar milhões de agricultores da pobreza. Essa possibilidade depende da utilização de informação meteorológica obtida por satélite. O uso do espaço e seu potencial para ajudar a alcançar os objetivos de desenvolvimento sustentável encontra inúmeras ilustrações no site da United Nations Office for Outer Space Affairs (Unoosa) (Disponível em: [unoosa.org](http://unoosa.org)).

O papel do novo espaço para acelerar a resolução de problemas planetários é, todavia, um processo rico em tensões e paradoxos. As tensões entre *exploration* e *exploitation* serão particularmente importantes num domínio em que o conhecimento é ainda embrionário, nomeadamente do lado das empresas. Por outro lado, a gestão da tensão entre riscos e oportunidades é fundamental, apesar de as variáveis económicas estarem em mudança com a nova lógica de comercialização. Por outro lado, a exploração comercial do espaço coloca questões importantes no domínio das lógicas institucionais, na medida em que sobrepõem lógicas concorrentes (Pache & Santos, 2010), num terreno em que os atores públicos e privados, científicos e comerciais, civis e militares, se movimentam em simultâneo, com agendas distintas. A forma como essas questões forem tratadas poderá ser determinante para o alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável.

**Democracia.** A lente paradoxal pode ajudar a compreender as dinâmicas da sociedade, nomeadamente do processo democrático. Se entendermos a democracia como um processo, ela é alimentada pelos cidadãos e instituições. Em diversos contextos a democracia tem sido desafiada por políticos à esquerda e à direita, mais interessados em extremar do que em aceitar o diálogo vigoroso baseado na oposição – mas ainda assim um diálogo – como a infraestrutura da democracia. Para ganhar alguma distância emocional e desse modo facilitar uma abordagem mais analítica, considere-se o caso de Espanha e um processo em curso quando estas linhas eram escritas: a presidente do Partido Popular, Isabel Ayuso rompeu uma coligação com o partido Cidadãos e convocou eleições regionais. Eis o seu lema: “Socialismo ou liberdade”. Poucos dias depois, Pablo Iglesias, vice-presidente do governo e líder do partido Unidos Podemos, anunciou que se demitia do executivo para se candidatar em Madrid contra Ayuso: “É imprescindível fazer frente à direita

criminosa”. No jornal português Público, Jorge Almeida Fernandes (2021) explicava que “Pablo Iglesias e Isabel Ayuso brincam à guerra civil”. E acrescentava que esses slogans desenhados para “aquecer os eleitores” têm um poderoso efeito tóxico. Seus utilizadores parecem ser peritos no aquecimento dos eleitores, ou seja, no processo de polarização. E concluía que “a política espanhola está a tornar-se manifestamente tóxica” (p. 31). Se o leitor trocar Espanha por muitos outros países, a descrição continua a fazer sentido. A política em diversos contextos mundiais está de fato a polarizar (Klein, 2020). O processo é perigoso. Numa grelha de análise paradoxal cabe aos adversários manter a capacidade de respeitar os adversários e de manter aberto o princípio da defesa de valores comuns – como a própria democracia. A demonização do adversário – tornado inimigo, que é preciso derrotar –, além de revelar imaturidade democrática, é perigosa por puxar o jogo para os extremos.

Como chegamos aqui? Vários fatos explicativos podem ser invocados, mas principalmente a incapacidade das instituições em lidarem com novos problemas, como a globalização, bem como o uso das redes sociais. O papel de arbitragem da opinião pública feito pelos *media* (meios de comunicação social) tradicionais com vista a corrigir os excessos do sistema, deu lugar a processos amplificativos, dominados pelas dinâmicas das redes sociais. Como explicou outro jornalista, José Manuel Barata-Feyo (2020), “a apetência mediática pelas controvérsias é sobejamente conhecida e . . . sublimada pelo tribalismo das ‘redes sociais’ que alimentam a industrialização da cretinice (p. 11).”

Diz-se que os *media* devem agitar as águas de sociedades estagnadas e acalmar os ânimos das sociedades exaltadas. As redes sociais poderão ter tido um papel importante no extremar de posições já anteriormente muito afastadas na perseguição de minorias em Myanmar (Strangio, 2020). Uma visão paradoxal, assente no valor da coexistência entre opostos e no poder regenerador de sinergias e *trade-offs* (Li, 2016) poderá constituir um antídoto contra polarizações perigosas.

## Implicações e pistas de investigação

Os paradoxos *não são* uma ferramenta de gestão, mas um modo de ler a realidade para atuar sobre ela. Podem ser produtivos ou debilitantes, produzindo formas saudáveis ou patológicas de organização, conforme se discute nesta seção.

**As contradições como ferramentas dialógicas.** As contradições inerentes à vida organizacional podem servir para abrir possibilidades de interpretação, para iniciar diálogos. Os diferentes ângulos podem servir para acrescentar polifonia (Kornberger, Clegg, & Carter, 2006) a organizações que por vezes se confrontam com as interpretações dominantes do topo.

**As contradições como fontes de paradoxos pragmáticos.** Os paradoxos podem ser uma fonte de patologias organizacionais. Talvez os escritores, como Kafka ou Orwell, tenham sido quem melhor revelou o potencial das organizações como produtoras de paradoxos pragmáticos: os paradoxos como forma de proteção contra organizações disfuncionais. Considere-se um excerto dos pensamentos de Winston Smith, o personagem do romance de George Orwell, Mil Novecentos e Oitenta e Quatro:

O espírito embrenhou-se-lhe no mundo labiríntico do duplopensar. Saber e não saber, ter uma noção da absoluta veracidade enquanto se dizem mentiras cuidadosamente elaboradas, defender simultaneamente duas opiniões que se anulam reciprocamente, sabendo-as contraditórias e acreditando em ambas; usar a lógica contra a lógica, repudiar a moral ao mesmo tempo que se reclama a moral, acreditar na inviabilidade da democracia e que o Partido é o guardião da democracia; esquecer o que quer que fosse preciso esquecer, para depois o trazer de volta à memória quando necessário, e em seguida de novo esquecê-lo prontamente: e, acima de tudo, aplicar este mesmo procedimento ao próprio procedimento em si. Tal era a suprema subtileza: induzir conscientemente a inconsciência, para depois, num segundo passo, tornar-se inconsciente do acto de hipnose acabado de levar a cabo. A própria compreensão da palavra 'duplopensar' implicava o recurso ao duplopensar. (Orwell, 2007, pp. 40-41)

A lente paradoxal pode ser invocada para analisar o lado labiríntico, tortuoso e disfuncional das organizações, o modo como elas podem levar seus membros a aceitarem formas de duplopensar, ricas em contradições entre aquilo que se faz e aquilo que se diz. Os exemplos abundam, desde a criação de burocracias para reduzir a burocracia, à defesa dos comportamentos participação que alimentam lideranças coercivas (Cunha, Simpson, Clegg, & Rego, 2019). Os conceitos da teoria dos paradoxos podem, pois, ser necessários para compreender a dimensão irracional das organizações (McCabe, 2016).

### *Pistas de investigação*

A anterior discussão deixa abertas diversas avenidas de investigação. Nesta seção consideramos possíveis pistas para o desenvolvimento da teoria dos paradoxos com base em três linhas de investigação centradas no poder, nos processos e na positividade.

**Poder.** Os paradoxos têm sido estudados como fontes de renovação organizacional por via da busca de novas possibilidades. Alguma investigação, todavia, revela que os paradoxos podem ser debilitantes e não libertadores. O trabalho de Berti e Simpson (2021) discutiu o modo como o poder (ou sua ausência) pode confrontar as pessoas com escolhas impossíveis, colocando-as entre a espada e parede. A forma como os circuitos de poder (Clegg, 1989) influenciam a resposta aos paradoxos é importante para promover a ativação dos paradoxos como tensões produtivas e não como contradições debilitantes. Investigação na área da mudança estratégica mostra que as múltiplas iniciativas de mudança que, no topo, podem ser vistas como partes de um mosaico estratégico, na base podem ser tomadas como inconsistências, suscitando emoções negativas (Kanitz, Huy, Backmann, & Hoegl, 2021). Ou seja, o paradoxo de uns pode ser a inconsistência de outros e o que pode ser uma fonte de estímulo intelectual para acadêmicos pode constituir um desafio desconfortável no terreno. Importa por isso considerar o modo como os paradoxos afetam diferentemente diferentes pessoas, e nomeadamente a influência dos contextos culturais na respetiva expressão. Por outro lado, se a tendência normal dos chamados "práticos" perante um problema é resolvê-lo, a ideia de o manter aberto para revitalizar a organização pode não ser apelativa – a não ser para os acadêmicos que estudam contradições, mas que não têm de as resolver.

**Processo.** A abordagem processual concebe as organizações como moldadas pelo tempo. Nessa perspectiva, mais do que entidades estáveis, as organizações são consideradas como parte de processos de mudança mais vastos. As mudanças na sociedade marcam a mudança das organizações. Como resultado dessas mudanças, por exemplo tecnológicas, emergem novas tensões, como as relacionadas com as formas de controle emergentes (Zorina, Bélanger, Kumar, & Clegg, 2021). Essas novas tensões interagem com outras já existentes.

A interação de tensões com outras tensões, em complexos nexos paradoxais, constitui uma importante fonte de novas oportunidades de estudo dos paradoxos organizacionais (Sheep, Fairhurst, & Khazanchi, 2017). Ou seja, importa compreender o modo como os paradoxos estão imbricados em outros paradoxos (Sheep et al., 2017) e como a tentativa de gestão de um paradoxo pode originar novas tensões.

Embora a teoria paradoxal tenha enfatizado a tensão entre dois “polos”, não há nenhuma razão para não assumir que a tensão pode articular três ou mesmo mais polos, como no caso da *triple bottom line* (pessoas, planeta, lucros) (e.g. Elkington, 1994). O estudo dos paradoxos como processos envolvendo realidades muito mais complexas que o sugerido por “polos” como estabilidade ou mudança é, portanto, imperativo. Na verdade, esses dois polos são processos de extraordinária complexidade.

**Positividade.** A nova lógica dos estudos organizacionais positivos procura estimular a melhoria das organizações tendo por base as forças presentes (Cunha, Rego, Simpson, & Clegg, 2020). Procura tirar partido do melhor das pessoas. A lógica positiva tem sido associada à emergência de novas formas organizacionais, estruturadas como redes de talento e já não como hierarquias de subordinação. Essa mudança implica a descoberta de novas formas de atuação positivas. A positividade pode ser entendida como um processo paradoxal: melhoramos com o que corre bem e com o que não corre bem, com os sucessos e os fracassos. O positivo, por isso, não dispensa o negativo.

Os pontos anteriores sugerem possíveis áreas de investigação: a natureza dinâmica dos paradoxos (Smith, 2014), a emergência de círculos virtuosos ou viciosos, a forma como os circuitos de poder influenciam o tratamento das tensões, o efeito de diferentes setores e profissões na gestão de tensões (vide Tabela 3).

Tabela 3

**Pistas de investigação futura sobre paradoxos****Poder**

De que forma os circuitos de poder influenciam a resposta aos paradoxos?  
 Qual a influência dos líderes de topo, nomeadamente o CEO, na forma como a organização interpreta as tensões paradoxais?  
 Qual a influência dos tipos de estrutura sobre a aceitação dos paradoxos?  
 Como podem fatores como a segurança psicológica estimular modos de pensar paradoxais?  
 Como é uma mesma tensão interpretada em diferentes posições do circuito de poder?

**Aplicação**

Considerar o modo como as estruturas de poder podem fazer dos paradoxos fontes de renovação, mas também de estagnação organizacional;  
 Considerar o papel dos líderes na gestão de paradoxos – nomeadamente evitando a construção de regras contraditórias.

**Processo**

Como mudam as tensões ao longo do tempo?  
 Quando e como se transforma um equilíbrio num desequilíbrio?  
 Como se articulam e misturam diferentes tensões ao longo do tempo?

**Aplicação**

Os paradoxos mal resolvidos podem ser fonte de círculos viciosos, pelo que importa compreender o modo como a repetição de problemas pode ser indicação de circularidade;  
 Olhar os processos como paradoxais – e tirar partido dessa paradoxalidade, olhando sempre para as “oposições” de cada escolha.

**Positividade**

Como pode o positivo gerar o negativo, e vice-versa?  
 Como podem processos positivos ou negativos se alterar ao longo do tempo?  
 Como se criam e quebram círculos virtuosos e viciosos?

**Aplicação**

Usar o positivo para considerar e gerir os riscos;  
 Usar os problemas como fonte de possíveis soluções.

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Conclusão**

A teoria dos paradoxos organizacionais tem revelado o modo como as contradições persistentes, mais do que falhas momentâneas na racionalidade organizacional, podem constituir uma expressão da própria complexidade das organizações. Importa por isso que as organizações e as sociedades contemporâneas decodifiquem as tensões que as caracterizam – não para as resolverem porque os paradoxos são, como vimos, irresolúveis – mas para usar seu potencial positivo, de modo a construir organizações mais ricas em diversidade polifônica e rotinas criativas (Nonaka & Takeuchi, 2021). Importa por isso tomar os paradoxos como puzzles organizacionais dinâmicos. Lidar com paradoxos é como montar um puzzle cujas peças não deixam de mudar. O desafio de encaixar as peças é impossível, mas tem de ser feito na mesma.

## Referências

- Abdallah, C., Denis, J. L., & Langley, A. (2011). Having your cake and eating it too: discourses of transcendence and their role in organizational change dynamics. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 333-348. doi:10.1108/095348111111132730
- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why nations fail: the origins of power, prosperity, and poverty*. Redfern: Currency.
- Anderson, E., & Jap, S. D. (2005). The dark side of close relationships. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 75-82. Recuperado de <https://bit.ly/3J1BmtN>
- Austin, J. L. (1962). *How to do things with words*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barata-Feyo, J. M. (2021, 20 de março). A guerra de África. *Público*. Recuperado de <https://bit.ly/3dFiOMr>
- Bednarek, R., Cunha, M. P., Schad, J., & Smith, W. K. (Eds.) (2021a). *Interdisciplinary dialogues on organizational paradox: investigating social structure and human expression*. Bingley: Emerald.
- Bednarek, R., Cunha, M. P., Schad, J., & Smith, W. K. (Eds.) (2021b). *Interdisciplinary dialogues on organizational paradox: learning from belief and science*. Bingley: Emerald.
- Benson, J. K. (1977). Organizations: a dialectical view. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 1-21. doi:10.2307/2391741
- Berti, M., & Simpson, A. V. (2021). The dark side of organizational paradoxes: the dynamics of disempowerment. *Academy of Management Review*, 46(2), 252-274. doi:10.5465/amr.2017.0208
- Berti, M., Simpson, A. V., Cunha, M. P., & Clegg, S. R. (2021). *Elgar introduction to organizational paradox theory*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381. doi:10.5465/amr.2011.0431
- Bezrukova, K., Jehn, K. A., Zanutto, E. L., & Thatcher, S. M. (2009). Do workgroup faultlines help or hurt? A moderated model of faultlines, team identification, and group performance. *Organization Science*, 20(1), 35-50. doi:10.1287/orsc.1080.0379
- Bledow, R., Rosing, K., & Frese, M. (2013). A dynamic perspective on affect and creativity. *Academy of Management Journal*, 56(2), 432-450. doi:10.5465/amj.2010.0894
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1988). Organizational paradox and transformation. In K. S. Cameron, & R. E. Quinn (Eds.), *Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management* (pp. 1-18). Nova Iorque: Ballinger.
- Clegg, S. R. (1989). *Frameworks of power*. Londres: Sage.
- Clegg, S. R. (Ed.) (2002). *Management and organization paradoxes*. Amsterdam: John Benjamins.

- Clegg, S. R., Cunha, J. V., & Cunha, M. P. (2002). Management paradoxes: a relational view. *Human Relations*, 55(5), 483-503. doi:10.1177/0018726702555001
- Clegg, S. R., Cunha, M. P., & Rego, A. (2012). The theory and practice of utopia in a total institution: the pineapple panopticon. *Organization Studies*, 33(12), 1735-1757. doi:10.1177/0170840612464611
- Clegg, S. R., Cunha, M. P., Munro, I., Rego, A., & Sousa, M.O. (2016). Kafkaesque power and bureaucracy. *Journal of Political Power*, 9(2), 157-181. doi:10.1080/2158379X.2016.1191161
- Cunha, M. P., & Bednarek, R. (2020). A source of novelty and/or absurdity: the paradoxes of management. *International Journal of Business Environment*, 11(1), 69-79. doi:10.1504/IJBE.2020.105476
- Cunha, M. P., & Clegg, S. (2018). Persistence in paradox. In M. Farjoun, W. K. Smith, A. Langley, & H. Tsoukas (Eds.), *Dualities, dialectics and paradoxes in organizational life* (pp. 14-34). Oxford: Oxford University Press.
- Cunha, M. P., & Cunha, J. V. (2002). To plan and not to plan: toward a synthesis between planning and learning. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 5(3/4), 299-315. doi:10.1081/OTB-120014893
- Cunha, M. P. & Putnam, L. L. (2019). Paradox theory and the paradox of success. *Strategic Organization*, 17(1), 95-106. doi:10.1177/1476127017739536
- Cunha, M. P., Cardona, M. J., Clegg, S., Gomes, J. F. S., Matallana, M., Rego, A., & Sánchez, I. D. (2018). Through the looking glass: leader personhood and the intersubjective construction of institutions. *Journal of Political Power*, 11(3), 378-402. doi:10.1080/2158379X.2018.1523318
- Cunha, M. P., Clegg, S. R., Rego, A., & Berti, M. (2021). *Paradoxes of power and leadership*. Abingdon: Routledge.
- Cunha, M. P., Giustiniano, L., Rego, A., & Clegg, S. (2019). Heaven or Las Vegas: competing institutional logics and individual experience. *European Management Review*, 16(3), 781-798. doi:10.1111/emre.12156
- Cunha, M. P., Leitão, M. J. S., Clegg, S., Hernández-Linares, R., Moasa, H., Randerson, K., & Rego, A. (2021). Cognition, emotion, and action: persistent sources of parent-offspring paradoxes in the family business. *Journal of Family Business Management*. doi:10.1108/JFBM-11-2020-0104
- Cunha, M. P., Rego, A., & Castanheira, F. (2016). *Propósito: ideias para trabalhar ligado*. Lisboa: RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Clegg, S. (2015). The institutionalization of genocidal leadership: Pol Pot and a Cambodian dystopia. *Journal of Leadership Studies*, 9(1), 6-18. doi:10.1002/jls.21346
- Cunha, M. P., Rego, A., Simpson, A. V., & Clegg, S. (2020). *Positive organizational behavior: a reflective approach*. Abingdon: Routledge.
- Cunha, M. P., Simpson, A. V., Clegg, S. R., & Rego, A. (2019). Speak! Paradoxical effects of a managerial culture of "speaking up". *British Journal of Management*, 30(4), 829-846. doi:10.1111/1467-8551.12306



- De Rond, M. (2017). *Doctors at war: life and death in a field hospital*. Ithaca: Cornell University Press.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: the history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305
- Eisenhardt, K. M. (2000). Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism. *Academy of Management Review*, 25(4), 703-705. doi:10.5465/amr.2000.3707694
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100. doi:10.2307/41165746
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202-225. doi:10.5465/amr.35.2.zok202
- Fernandes, J. A. (2021, 20 de março). Pablo Iglesias e Isabel Ayuso brincam à guerra civil. *Público*. Recuperado de <https://bit.ly/3IUe8LT>
- Flores-Pereira, M. T., Davel, E., & Cavedon, N. R. (2008). Drinking beer and understanding organizational culture embodiment. *Human Relations*, 61(7), 1007-1026. doi:10.1177/0018726708093906
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (1994). Logics of identity, contradiction, and attraction in change. *Academy of Management Review*, 19(4), 756-785. doi:10.5465/amr.1994.9412190218
- Frischauf, N., Horn, R., Kauerhoff, T., Wittig, M., Baumann, I., Pellander, E., & Koudelka, O. (2018). NewSpace: new business models at the interface of space and digital economy: chances in an interconnected world. *New Space*, 6(2), 135-146. doi:10.1089/space.2017.0028
- Gaim, M., Clegg, S., & Cunha, M. P. (2021). Managing impressions rather than emissions: Volkswagen and the false mastery of paradox. *Organization Studies*, 42(6), 949-970. doi:10.1177/0170840619891199
- Hahn, T., & Knight, E. (2019). The ontology of organizational paradox: a quantum approach. *Academy of Management Review*, 46(2), 362-384. doi:10.5465/amr.2018.0408
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2010). Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it. *Business Strategy and the Environment*, 19(4), 217-229. doi:10.1002/bse.674
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255-2276. doi:10.1002/smj.2904
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jennings, R. E., Lanaj, K., Koopman, J., & McNamara, G. (2021). Reflecting on one's best possible self as a leader: implications for professional employees at work. *Personnel Psychology*, no prelo. doi:10.1111/peps.12447

- Kanitz, R., Huy, Q. N., Backmann, J., & Hoegl, M. (2021). No change is an island: how interferences between change initiatives evoke inconsistencies that undermine implementation. *Academy of Management Journal*, no prelo. doi:10.5465/amj.2019.0413
- Kazmin, A. (2019, 7 de agosto). New Delhi reopens old wounds in Kashmir. *Financial Times* Recuperado de <https://on.ft.com/3l6t8iC>
- Keller, J., & Tian, P. (2021). The organizational paradox of language. In R. Bednarek, M. P. Cunha, J. Schad, & W. K. Smith (Eds.), *Interdisciplinary dialogues on organizational paradox: investigating social structures and human expression* (pp. 103-124). Bingley: Emerald.
- Kets de Vries, M. F. R. (1985). The dark side of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 160-167. Recuperado de <https://bit.ly/33wkUkT>
- Kets de Vries, M. F. R. (2011). *The hedgehog effect: the secrets of building high performance teams*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Khan, F. R., Munir, K. A., & Willmott, H. (2007). A dark side of institutional entrepreneurship: soccer balls, child labour and postcolonial impoverishment. *Organization Studies*, 28(7), 1055-1077. doi:10.1177/0170840607078114
- Klein, E. (2020). *Why we're polarized*. Nova Iorque: Simon and Schuster.
- Kornberger, M., Clegg, S. R., & Carter, C. (2006). Rethinking the polyphonic organization: managing as discursive practice. *Scandinavian Journal of Management*, 22(1), 3-30. doi:10.1016/j.scaman.2005.05.004
- Kramer, M. R., & Pfitzer, M. W. (2016). The ecosystem of shared value. *Harvard Business Review*, 94(10), 80-89. Recuperado de <https://bit.ly/3ysmvn9>
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006). Where is the "me" among the "we"? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1031-1057. doi:10.2307/20159815
- Lavine, M. (2014). Paradoxical leadership and the competing values framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 189-205. doi:10.1177/0021886314522510
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127-149. doi:10.1177/0021886314522322
- Li, P. P. (2016). Global implications of the indigenous epistemological system from the East: how to apply Yin-Yang balancing to paradox management. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(1), 42-77. doi:10.1108/CCSM-10-2015-0137
- Low, A., & Purser, R. (2012). Zen and the creative management of dilemmas. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9(4), 335-355. doi:10.1080/14766086.2012.744543
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. doi:10.1287/orsc.2.1.71
- Martin, R., & Austen, H. (1999). The art of integrative thinking. *Rotman Management*, 12(17), 4-9.

- Mayer, C. (2021). The future of the corporation and the economics of purpose. *Journal of Management Studies*, 58(3), 887-901. doi:10.1111/joms.12660
- McCabe, D. (2016). "Curiouser and curiouser!": organizations as Wonderland – a metaphorical alternative to the rational model. *Human Relations*, 69(4), 945-973. doi:10.1177/0018726715618453
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: the problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26-45. doi:10.5465/amj.2016.0594
- Moore, D. A. (2021). Perfectly confident leadership. *California Management Review*, 63(3), 58-69. doi:10.1177/0008125621992173
- Murnighan, J. K., & Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work groups: a study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 165-186. doi:10.2307/2393352
- Ngai, P., & Chan, J. (2012). Global capital, the state, and Chinese workers: the Foxconn experience. *Modern China*, 38(4), 383-410. doi:10.1177/0097700412447164
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2021). Humanizing strategy. *Long Range Planning*, 54(4), e102070. doi:10.1016/j.lrp.2021.102070.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. doi:10.5465/amp.2013.0025
- Ortiz, J. T. (2020). Political leadership for peace processes: Juan Manuel Santos – between hawk and dove. *Leadership*, 17(4), 1-19. doi:10.1177/1742715020951229.
- Orwell, G. (2007). *Mil Novecentos e Oitenta e Quatro*. Lisboa: Antígona.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: the internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455-476. doi:10.5465/amr.35.3.zok455
- Padavic, I., Ely, R. J., & Reid, E. M. (2020). Explaining the persistence of gender inequality: the work-family narrative as a social defense against the 24/7 work culture. *Administrative Science Quarterly*, 65(1), 61-111. doi:10.1177/0001839219832310
- Pfeffer, J., Witters, D., Agrawal, S., & Harter, J. K. (2020). Magnitude and effects of "sludge" in benefits administration: how health insurance hassles burden workers and cost employers. *Academy of Management Discoveries*, 6(3), 325-340. doi:10.5465/amd.2020.0063
- Pradies, C., Aust, I., Bednarek, R., Brandl, J., Carmine, S., Cheal, J., . . . Keller, J. (2021). The lived experience of paradox: how individuals navigate tensions during the pandemic crisis. *Journal of Management Inquiry*, 30(2), 154-167. doi:10.1177/1056492620986874
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: a constitutive approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171. doi:10.5465/19416520.2016.1162421

- Ramarajan, L. (2014). Past, present and future research on multiple identities: toward an intrapersonal network approach. *Academy of Management Annals*, 8(1), 589-659. doi:10.1080/19416520.2014.912379
- Raven, B. H. (1998). Groupthink, bay of pigs, and watergate reconsidered. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73(2-3), 352-361. doi:10.1006/obhd.1998.2766
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2020). *Paradoxos da liderança*. Lisboa: Sílabo.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (Orgs.) (2017). *Mary Parker Follett: sobre liderança, poder, empresas e sociedade*. Lisboa: Sílabo.
- Ritala, P. (2012). Coopetition strategy: when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, 23(3), 307-324. doi:10.1111/j.1467-8551.2011.00741.x
- Roberts, L. M., Dutton, J. E., Spreitzer, G. M., Heaphy, E. D., & Quinn, R. E. (2005). Composing the reflected best-self portrait: building pathways for becoming extraordinary in work organizations. *Academy of Management Review*, 30(4), 712-736. doi:10.5465/amr.2005.18378874
- Schrage, S., & Rasche, A. (2020). How national business systems influence the diffusion of paradox management practices in global value chains. Trabalho apresentado no 36º EGOS Colloquium, Hamburg.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American Sociological Review*, 13(1), 25-35. doi:10.2307/2086752
- Sharma, G., Bartunek, J., Buzzanell, P. M., Carmine, S., Endres, C., Etter, M., . . . Keller, J. (2021). A paradox approach to societal tensions during the pandemic crisis. *Journal of Management Inquiry*, 30(2), 121-137. doi:10.1177/1056492620986604
- Sheep, M. L., Fairhurst, G. T., & Khazanchi, S. (2017). Knots in the discourse of innovation: investigating multiple tensions in a reacquired spin-off. *Organization Studies*, 38(3-4), 463-488. doi:10.1177/0170840616640845
- Silva, T., Cunha, M. P., Clegg, S. R., Neves, P., Rego, A., & Rodrigues, R. A. (2014). Smells like team spirit: opening a paradoxical black box. *Human Relations*, 67(3), 287-310. doi:10.1177/0018726713492349
- Simpson, A. V., & Cunha, M. P. (2021). A *Bhagavad Gita*-inspired linked leadership model. *Journal of Leadership Studies*, no prelo. doi:10.1002/jls.21786
- Smith, K. K., & Berg, D. N. (1997). *Paradoxes of group life: understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics*. Hoboken: Jossey-Bass.
- Smith, W. K. (2014). Dynamic decision making: a model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1592-1623. doi:10.5465/amj.2011.0932
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. doi:10.5465/amr.2009.0223

- Smith, W. K., Lewis, M. W., & Tushman, M. L. (2016). "Both/and" leadership. *Harvard Business Review*, 94(5), 62-70. Recuperado de <https://bit.ly/3pV8zOA>
- Strangio, S. (2020). The Myanmar mirage. *Foreign Affairs*, 99(3), 179-185.
- Sull, D. N. (2007). Closing the gap between strategy and execution. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 30-38. Recuperado de <https://bit.ly/33otGkF>
- Takeuchi, H., Osono, E., & Shimizu, N. (2008). The contradictions that drive Toyota's success. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://bit.ly/3lQ14kQ>
- Tsoukas, H., & Cunha, M. P. (2017). On organizational circularity: vicious and virtuous circles in organizing. In W. K. Smith, M. W. Lewis, P. Jarzabkowski, & A. Langley (Eds.), *The Oxford handbook of organizational paradox* (pp. 393-412). Oxford: Oxford University Press.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540. doi:10.5465/amr.1995.9508080329
- Vince, R., & Broussine, M. (1996). Paradox, defense and attachment: accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organization Studies*, 17(1), 1-21. doi:10.1177/017084069601700101
- Vince, R., & Mazon, A. (2014). Violent innocence: a contradiction at the heart of leadership. *Organization Studies*, 35(2), 189-207. doi:10.1177/0170840613511924
- Watzlawick, P., Bavelas, J. B., & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of human communication: a study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. Nova Iorque: Norton.
- Weinzierl, M. (2018). Space, the final economic frontier. *Journal of Economic Perspectives*, 32(2), 173-192. doi:10.1257/jep.32.2.173
- Wiedemann, N. J. B., Cunha, M. P., & Clegg, S. R. (2021). Rethinking resistance as an act of improvisation: lessons from the 1914 Christmas truce. *Organization Studies*, 42(4), 615-635. doi:10.1177/0170840619882957
- Zorina, A., Bélanger, F., Kumar, N., & Cle4gg, S. (2021). Watchers, watched, and watching in the digital age: reconceptualization of information technology monitoring as complex action nets. *Organization Science*, 32(6), 1571-1596. doi:10.1287/orsc.2021.1435

## Financiamento

O autor agradece o apoio financeiro da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (UID/ECO/00124/2019, UIDB/00124/2020 and Social Sciences DataLab, PINFRA/22209/2016), POR Lisboa e POR Norte (Social Sciences DataLab, PINFRA/22209/2016).

## Agradecimentos

O autor agradece ao Editor e aos revisores anônimos os comentários e sugestões. Este trabalho foi apoiado por Fundação para a Ciência e a Tecnologia (UID/ECO/00124/2019, UIDB/00124/2020 and

Social Sciences DataLab, PINFRA/22209/2016), por Lisboa and por Norte (Social Sciences DataLab, PINFRA/22209/2016).

## Autoria

### Miguel Pina e Cunha

Doutor em gestão pela Universidade de Tilburg (Países Baixos). Titular da cátedra Fundação Amélia de Mello na Nova School of Business and Economics, Universidade Nova de Lisboa (Carcavelos, Portugal). Tem publicado sobre paradoxos e outros processos organizacionais em revistas como *Academy of Management Review*, *Human Relations*, *Journal of Management*, *Journal of Management Studies*, *Organization*, *Organization Studies* e *Strategic Organization*. É coautor de *Elgar Introduction to Organizational Paradox Theory* (Elgar, 2021) e *Paradoxes of power and leadership* (Routledge, 2021).

E-mail: miguel.cunha@novasbe.pt

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6724-2440>

## Conflito de interesses

O autor informa que não há conflito de interesses.

## Verificação de plágio

A O&S submete todos os documentos aprovados para a publicação à verificação de plágio, mediante o uso de ferramenta específica.

## Disponibilidade de dados

A O&S incentiva o compartilhamento de dados. Entretanto, por respeito a ditames éticos, não requer a divulgação de qualquer meio de identificação dos participantes de pesquisa, preservando plenamente sua privacidade. A prática do open data busca assegurar a transparência dos resultados da pesquisa, sem que seja revelada a identidade dos participantes da pesquisa.

A O&S é signatária do DORA (The Declaration on Research Assessment) e do COPE (Committee on Publication Ethics).



Signatory of  
**DORA**



Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional