

Como podem as organizações gerir paradoxos?

Miguel Pina e Cunha* / Arménio Rego** / Milton Sousa*

* Nova School of Business and Economics, Universidade Nova de Lisboa; ** DEEI – Universidade de Aveiro

As organizações participam em ambientes que, além de complexos, são repletos de ambiguidade e de exigências contraditórias. A capacidade de trabalhar com os paradoxos é necessária para responder a essa complexidade ambiental. Este artigo discute como esse desafio pode ser levado a cabo. Começa por esclarecer a diferença entre processos por vezes equiparados a paradoxos por envolverem contradições, nomeadamente dilemas e dialéticas. Trata, depois, de diferentes possibilidades de resposta às situações paradoxais. Discute, finalmente, como dessas respostas podem resultar círculos viciosos *versus* virtuosos.

Palavras-chave: Paradoxos, Círculos virtuosos, Círculos viciosos, Espirais organizacionais.

“Afinal de contas, estamos a falar de seres humanos, e os seres humanos são tão ricos, tão contraditórios, que escapam a qualquer regra de aproximação.”

David Grossman, escritor (*in* Melo, 2015, p. 26)

A teoria organizacional clássica era um projeto movido por um sonho: a identificação da “melhor maneira” (Taylor, 1911/2011). Aos organizadores cabia a tarefa de identificar a forma adequada e mais eficiente de estruturar processos, de tal modo que a organização viesse a atingir uma espécie de nirvana organizacional: uma existência plenamente organizada, com cada coisa “no seu lugar”. Na década de 1960, todavia, a possibilidade de aceder à condição de plenitude anterior foi contestada. Compreendeu-se que as organizações têm que fazer escolhas e que a “melhor maneira” para uma organização num determinado momento não é necessariamente a melhor solução para outra organização ou para a mesma organização noutra momento (*vide* Cunha, Rego, & Cabral-Cardoso, 2007, particularmente o capítulo dedicado às teorias contingenciais). Ou seja, argumentou-se que diferentes condições ambientais requerem diferentes formas organizacionais – tanto para diferentes organizações como para uma mesma organização. Mais recentemente, alguns autores defendem que essa opção pela adaptabilidade às contingências ambientais é desafiada pela necessidade de integrar de forma harmoniosa exigências normalmente tidas como contrárias ou mesmo incompatíveis (Smith & Lewis, 2011). Argumenta-se, então, que o sucesso organizacional decorrerá não da capacidade de fazer as “escolhas certas”, mas antes da capacidade de articular escolhas paradoxais. Este texto procura contribuir para responder à questão: como podem as organizações gerir paradoxos? Fá-lo com a intenção de contribuir para mapear as possibilidades concetuais e aplicadas associadas a uma leitura das organizações como fenómenos paradoxais.

Agradecemos as sugestões recebidas que nos permitiram melhorar o texto. Quaisquer erros que possam ter permanecido são da nossa exclusiva responsabilidade.

A correspondência relativa a este artigo deverá ser enviada para: Miguel Pina e Cunha, Nova School of Business and Economics, Universidade Nova de Lisboa, Campus de Campolide, 1099-032 Lisboa. E-mail: mpc@novasbe.pt

A importância dos paradoxos torna-se mais transparente quando se analisa a organização como processo e não como entidade (Chia, 2015) e quando se constata que a evolução das envolventes organizacionais gera exigências contraditórias. Por exemplo, perante envolventes crescentemente integradas à escala global, as organizações procuram manter vínculos locais sem se tornarem paroquiais; à medida que as envolventes se tornam hipercompetitivas, as empresas procuram aprender a fazer depressa e bem (Cunha, 1998); perante exigências distintas providas de diferentes *stakeholders*, torna-se necessário equilibrar as exigências sociais com as do negócio (Besharov & Smith, 2014); o reconhecimento de que as organizações devem proporcionar aos seus membros trabalho com um sentido de propósito pode desviar a atenção das prioridades competitivas e instalar um idealismo improdutivo (vide Cunha, Rego, & Castanheira, 2016); a crescente sensibilidade para as questões da sustentabilidade obriga a uma articulação de diferentes horizontes temporais: o curto prazo e o longo prazo (Hahn, Preuss, Pinkse, & Figge, 2014). O resultado de todos estes processos é que as organizações se veem crescentemente enredadas numa teia de exigências contraditórias que, com alguma facilidade, se tornam confusas quando não mesmo paralisantes.

Adicionalmente, à medida que as organizações se procuram ajustar a um contexto com estas características, o próprio contexto altera-se. A organização precisa de mudar com ele. Um resultado plausível desta complexa e paradoxal teia é que, ao tentar resolver um problema (e.g., adotar uma lógica global), a organização arrisca-se a criar outro no polo oposto (e.g., perda de apoio na sua base de pertença local). E mesmo a tentativa de introduzir uma mudança positiva pode produzir inesperadas consequências negativas (Linsdsley, Brass, & Thomas, 1995).

Eis exemplos ilustrativos do que acaba de ser exposto. Primeiro: para acomodar as especificidades de um caso, a organização abre uma exceção. Tão depressa o faz, logo outros casos reivindicam semelhante tratamento, pois eles próprios comportam especificidades. Segundo exemplo: a organização pressiona os seus membros para aceitarem as indicações culturais, vindo a constatar mais tarde que, no processo, perdeu a vitalidade proveniente da diferença. Terceiro: o líder de um projeto exige espírito de equipa. À sua maneira, entende que ser bom “jogador de equipa” implica não expressar qualquer forma de discordância (Silva et al., 2014). Assim priva a equipa da sua energia e vitalidade – e o almejado espírito de equipa pode acabar por se transformar numa espécie de “paz podre”. Finalmente: a organização habitua-se, de tal modo, a resolver os seus problemas através da improvisação que acaba por negligenciar o necessário planeamento. Ou, simetricamente, institui um planeamento tão rigoroso que acaba por inibir a capacidade de reação dos seus membros, levando-os a seguir o planeado mesmo quando ele não deve ser aplicado (Cunha, Miner, & Antonacopolou, 2016). Ou seja, o mundo organizacional está repleto de escolhas que, além de difíceis, podem ser paradoxais. As características próprias introduzidas por estas contradições implicam formas de pensamento complexas (Song, Zhao, Arend, & Im, no prelo).

Em suma: muitas organizações tornaram-se demasiado complexas para poderem ignorar as contradições que lhes são inerentes, exigindo métodos de gestão capazes de usar as contradições sinergicamente (e.g., Thompson, 1998). Como tal, importa que reflitam sobre a forma como abordam e tratam os paradoxos que as confrontam. Os paradoxos podem ser desafiantes, irritantes e inconvenientes, mas garantem que a vida de um gestor nunca é aborrecida (Farjoun, 2016). Este artigo trata desse tema. Antes de prosseguir, é todavia necessário distinguir paradoxos de dois conceitos próximos, dilemas e dialéticas.

Dilemas, paradoxos, dialéticas

“A consistência é o passatempo das mentes obtusas.”

Harari (2011, p. 204)

A gestão envolve a articulação de exigências contraditórias, principalmente nos contextos atuais de elevada complexidade. Tais exigências encontram expressão em noções como, entre outras, as de risco seguro (Gephart, 2001), fogo amigo (Snook, 2002), amor duro (Fineman, 1997), humildade e ambição, i.e., humilhação (Taylor, 2011), impossibilidades possíveis (Sitkin, See, Miller, Lawless & Carton, 2011) ou liderança servidora (Greenleaf, 1996). Em que medida uma tensão constitui um paradoxo? Recorremos à literatura organizacional para procedermos, em nome da clareza conceitual, à distinção entre dilemas, paradoxos e dialéticas.

Dilema

Yoichi Masuzoe, governador de Tóquio, confrontava-se em 2015 com um dilema relacionado com a definição de prioridades: criar uma infraestrutura à prova de desastres, melhorar os cuidados de uma população crescentemente envelhecida, ou decidir sobre o uso da energia nuclear (Wilson, 2015). O caso ilustra as dificuldades associadas à gestão de situações dilemáticas: como estabelecer prioridades quando estão em confronto três matérias tão igualmente relevantes? Esta escolha tem as características de um dilema: envolve alternativas difíceis mas independentes. Os dilemas, incluindo os de natureza ética, são desde há muito uma presença reconhecida na gestão (e.g., Rittel & Webber, 1973).

A avaliação das vantagens e desvantagens de cada possibilidade pode ser aferida com alguma clareza, após o que é possível decidir. Smith e Lewis (2011) apresentam o clássico dilema de fazer internamente *versus* comprar externamente como ilustração deste tipo. Escolhida uma opção (fazer *versus* comprar), ela pode ser perseguida independentemente da outra possibilidade – mesmo que a escolha se venha a revelar errada e que uma nova alternativa acabe por emergir como mais adequada.

Paradoxo

Schad, Lewis, Raisch e Smith (2015) definiram paradoxos como contradições persistentes entre elementos interdependentes. De acordo com esta definição, um paradoxo contém três ingredientes: tensão, interdependência e persistência. Em primeiro lugar, um paradoxo envolve a tensão, uma contradição entre dois elementos. Segundo: diferentemente do que sucede num dilema, a contradição entre os dois elementos é interdependente. Isto é, uma decisão sobre uma matéria tem implicações para uma matéria situada num polo oposto. Por outras palavras, a tensão comporta uma dimensão de interdependência. Os dois polos formam uma dualidade. Por exemplo, a escolha de mais controlo comporta implicações no domínio da autonomia – ou vice-versa. Finalmente: a contradição persiste no tempo. Não se elimina, não é temporária. Exige atenção permanente e pode eventualmente ser entendida como um “problema tramado” (*wicked*; vide Fyke & Buzzanell, 2013). Os paradoxos podem ser generativos ou degenerativos. Se a relação entre a tensão for usada como fonte de sinergia, o paradoxo pode tornar-se uma janela aberta sobre novas possibilidades. Eis uma ilustração: uma organização pode, paradoxalmente, reduzir custos e melhorar qualidade (Abdallah, Denis, & Langley, 2011). Mas os paradoxos podem gerar confusão e paralisia. Tornam-se, então, uma fonte de escolhas debilitantes.

Dialética

O paradoxo não é, necessariamente, uma teia da qual é impossível sair. Em alguns casos, pode ser transcendido por via da obtenção de uma síntese entre as anteriores tese e antítese. A síntese integra, de forma holística, as anteriores oposições – criando uma nova força que se torna, ela mesma, uma tese, geradora de uma nova antítese. Nesta perspetiva, as organizações evoluem porque esta tensão entre opostos é permanente: cada solução suscita um novo problema numa

sequência sem fim (Clegg, Cunha, & Cunha, 2002; Greiner, 1972). As organizações, numa perspectiva dialética, podem transformar-se quando são capazes de enquadrar opostos como partes de um todo maior.

Holisticamente, as oposições podem implicar-se mutuamente. Os opostos implicam-se e interpenetram-se. As organizações precisam de estruturas capazes de conferir coordenação e controlo, mas a coordenação e o controlo fazem-se habitualmente à custa do outro polo, isto é autonomia e liberdade. Dialeticamente, a introdução de estruturas simples (Sull & Eisenhardt, 2015) transcende a oposição, criando um desenho organizacional que sintetiza ambos os polos de uma forma que a ambos muda qualitativamente. Uma nova síntese poderia assim ser: a organização de estrutura simples atinge coordenação e controlo pela sua capacidade de se auto-organizar, através de indivíduos que sendo livres, autonomamente se coordenam e controlam entre si no âmbito de regras capacitadoras. Esta operação de síntese significa que a dialética não implica a característica da persistência, definidora dos paradoxos. Numa perspectiva dialética, a tensão é um estado temporário até se encontrar uma nova possibilidade de síntese (Clegg & Cunha, 2016).

Respondendo aos paradoxos

Tal como antes se referiu, as contradições fazem parte das paisagens competitivas contemporâneas, sendo crescente a aceitação de que os paradoxos não são anomalias a evitar ou a eliminar, mas antes uma decorrência do próprio processo organizacional. As contradições, por outras palavras, não são interrupções à ordem organizacional, mas parte dessa mesma ordem.

A forma como são entendidas influencia o modo como são abordadas. Esta secção recorre ao trabalho publicado (Smith & Lewis, 2011; Van de Ven & Poole, 1995) para estruturar as diferentes respostas organizacionais ao paradoxo, sendo em particular devedora de Putnam (2015). Seguimos o trabalho desta autora para, de acordo com as suas orientações, distinguirmos três grandes tipos de respostas: “ou ou”, “e e” e “mais que”.

Abordagens disjuntivas (“Ou ou”)

Um primeiro tipo de resposta a situações contraditórias consiste em escolher um polo ou o outro. A tensão é assim removida das preocupações – o que não significa que tenha desaparecido da realidade e se tenha desvanecido. As tensões são tratadas como independentes. Putnam considera quatro tipos de abordagens disjuntivas: mecanismos defensivos, evitamento, seleção ou separação.

Mecanismos defensivos. Os membros da organização podem recorrer a diferentes estratégias, frequentemente de forma inconsciente e não deliberada. A primeira é a *separação*, ou corte, dos elementos para acentuar as diferenças entre eles. Ao fazê-lo, diminuem a possibilidade de serem integrados, tamanha é a diferença que supostamente os separa. Por exemplo, se se assumir que *exploration* e *exploitation* são processos antagónicos baseados em lógicas distintas e incompatíveis, então a organização tem de escolher uma via *ou* a outra. Se esta for a lógica seguida, serão negligenciadas possibilidades de articulação, como aquela que defende que as práticas de *exploitation* que ultrapassam a mera repetição, podem produzir melhorias incrementais que, por acumulação, transformam a organização (Piao & Zajac, no prelo).

Os paradoxos podem ainda gerar respostas *projetivas*: a tensão que em mim é gerada pela contradição é tão desconfortável que a atribuo a uma terceira parte. Desta forma, a organização resolve o problema através da projeção, como uma questão particular e não com um problema organizacional relevante. Por exemplo, o empregado que defende vigorosamente e de forma

honestamente a necessidade de revitalização numa organização conservadora, pode ser visto como uma “ovelha negra” mais do que como um genuíno cidadão organizacional. Logo, o problema deixa de ser o problema e a pessoa passa a ser, ilusoriamente, o problema.

Uma terceira estratégia é a da *regressão*: a organização “resolve” a contradição assumindo uma posição que funcionou adequadamente no passado – no processo ignorando as possibilidades do polo oposto e as mudanças entretanto ocorridas. A regressão pode ser vista como a incapacidade da organização em aprender de forma frontal sobre os seus erros, desafiando pressupostos e tentando novas soluções; aquilo que Argyris (1977) designou por *double loop learning*.

A quarta possibilidade é a *repressão*: a oposição é ignorada/reprimida. Os problemas são ignorados de uma forma esforçada, mesmo que inconsciente. São invocados argumentos de impossibilidade: “não há alternativas”. O mundo é suficientemente aberto para haver sempre alternativas – mesmo que piores. Abundam os casos de empresas que reprimem por exemplo ameaças concretas ao seu posicionamento de mercado através de produtos inovadores, como forma de negar o problema. O exemplo talvez mais paradigmático será o da fotografia digital, inventado pela própria Kodak nos anos 70 e que foi, propositadamente, internamente reprimida pela ameaça à posição dominante da empresa nos rolos fotográficos (os executivos de então terão dito ao inventor algo como: “Giro, mas não diga a ninguém”). Tivessem os executivos da Kodak abordado o paradoxo de outra forma e teria sido provavelmente muito diferente o destino da empresa, evitando o seu declínio abrupto nos anos 90.

Finalmente, pode ser abordado um paradoxo pela via da formação de *reação*, na qual a reação e a aderência a um polo se tornam uma escolha cultivada e assumida. A organização reage a outras possibilidades porque elas, por exemplo, não se enquadram na sua identidade. Por isso são imediatamente desconsideradas e toda a proposta que as inclui gera uma resposta reativa. O foco na inovação e no lado orgânico da organização pode ser apresentado como a base da identidade da organização que, dessa forma, pode escolher a via da negligência face ao outro polo. A YDreams, que se assumiu como uma empresa de engenheiros orientada para a inovação (Bonifácio, 2015), no processo secundarizando a cultura da gestão, pode ter feito uso deste tipo de abordagem.

Evitamento. Putnam (2015) considera os mecanismos de evitamento como um caso extremo de repressão ou de negação. Nesta situação, a organização ou os seus membros decidem furta-se física ou psicologicamente à tensão. Por exemplo, um funcionário estatal tem por obrigação servir o cidadão. Deve fazê-lo seguindo os procedimentos burocráticos devidos. Mas os procedimentos burocráticos são, por vezes, tão minuciosos e rígidos que impedem o funcionário de servir decididamente o cidadão. Ao fim de algum tempo, o funcionário pode assumir que o seu papel é o de fazer cumprir a lei. Servir o cidadão deixa de ser uma preocupação e o problema (a tensão) estará resolvido. Assim se explica, em parte, a indiferença burocrática colocada em prática por funcionários psicologicamente ausentes.

Seleção. Neste modo, um polo é escolhido, explícita e conscientemente. As interpretações anteriores podem ser inconscientes e não articuladas. Ou seja: em vez de escapar psicologicamente, a tensão é resolvida através da opção por um dos lados. Por exemplo, um guarda prisional deve ser simultaneamente rigoroso e pedagógico. Todavia, os dois papéis são difíceis de articular e geram ansiedade. Como consequência, um indivíduo pode optar pelo polo que considera mais importante ou mais conveniente. Feita a escolha, a dissonância fica resolvida – o que não significa a ausência de problema. Note-se que a seleção se distingue da reação no modo defensivo (acima explicada), no sentido em que é circunstancial e vista de forma conveniente (e não como uma posição definidora de uma certa identidade). Retomando o nosso exemplo, o guarda prisional poderá assim assumir rigor ou pedagogia em função daquilo que lhe for mais conveniente no momento (isto é, aquilo que lhe causar menos ansiedade na circunstância específica).

Separação. Se um guarda prisional adotar o papel de “bom polícia” e outro o de “mau polícia”, os dois resolvem o seu problema não deixando responsabilidade alguma por cumprir. Assim se resolvem as necessidades de uma forma clarificadora para cada um dos funcionários prisionais (Tracy, 2004). De forma similar, para gerir as pressões provenientes do poder, um médico pode escolher o valor “eficiência” em detrimento do valor “cuidado”, explicando a escolha com a necessidade de preservar a sustentabilidade do sistema, sob pena de um dia poder não haver cuidados para ninguém. No processo, explica a si mesmo a sua falha na prestação de cuidados desejáveis à população.

Resumo. Todos os anteriores modos de abordagem das tensões têm em comum o facto de negarem ou evitarem o paradoxo e de tomarem as duas forças antagónicas como independentes. É aquilo a que comumente se diz “estar em negação”, perante o que outros podem tomar como uma evidência. As tensões são abordadas através da escolha de um lado, à custa de menor atenção ao outro lado. As limitações desta abordagem são óbvias: o facto de um polo ser ignorado não significa que o seu poder tenha sido neutralizado. Logo, as organizações ignoram um dos polos por sua própria conta e risco.

Abordagens conjuntivas (“e e”)

Um segundo tipo de abordagens assume que as organizações necessitam de dar resposta às tensões de uma forma equilibrada. Em vez de escolher uma coisa ou a outra, a organização procura obter uma coisa *e* a outra. As duas forças em tensão são tratadas como interdependentes. A necessidade de as relacionar construtivamente é reconhecida e as abordagens anteriores são interpretadas como aproximações pobres à natureza contraditória da realidade. A realidade é interpretada sob o prisma da dualidade (composta de forças interdependentes e mutuamente implicadas; *vide* Farjoun [2010]) e não do dualismo (forças opostas e independentes em estado de tensão; *vide* Jackson, 1999). Putnam considera três abordagens do tipo conjuntivo: pensamento paradoxal, vacilação e integração equilibrada.

Pensamento paradoxal. Consiste no desenvolvimento de formas de pensar capazes de articular paradoxos de forma sinérgica. Uma ilustração habitual desta abordagem foi consagrada por F. Scott Fitzgerald (2011, p. 11) em *The Crack Up*: “A prova de uma inteligência de primeira grandeza é a capacidade de manter no espírito, ao mesmo tempo, duas ideias opostas, conservado também a capacidade de funcionar”. Os atores organizacionais pensam *com* os paradoxos e não *apesar* deles ou *contra* eles. Os gestores mais sofisticados são exímios na capacidade de pensar a realidade paradoxalmente. Ferrán Adriá, famoso *chef*, assumiu que precisava de trabalhar com paixão – mas, acrescentava, paixão fria.

Vacilação. Os gestores escolhem ora um polo ora o outro. Por perceberem que nenhum dos polos deve ser ignorado, dão prioridade ora a um, ora a outro. Vacilar não significa hesitar: significa transitar de uma prioridade para a outra. As diferenças são ora acentuadas ora aproximadas. A organização pode, num período, privilegiar a mudança e noutra a estabilidade. Este é, naturalmente, um exercício delicado, pois a organização ou os seus executivos podem descobrir que se sentem mais confortáveis ou proficientes num polo do que no outro. Nesse caso, a organização pode propender para um polo, eventualmente ignorando o outro. Quando maior for a proficiência num dos polos, maior pode ser a tentação de ignorar o outro.

Integração equilibrada. Esta abordagem implica a escolha deliberada da lógica “meio da rua”. É politicamente exemplificada pela ideia da terceira via (Giddens, 2013), entre a direita e a esquerda. Os defensores desta abordagem dirão que ela colhe o melhor de dois mundos; os seus detratores

considerarão que “não é carne nem é peixe”. Naturalmente, também a integração é vulnerável à tentação de escolher um dos polos. As empresas “híbridas” (Pache & Santos, 2010), orientadas para as missões empresarial e social, podem descobrir que este caminho do meio é difícil de manter. Alguns membros podem suportar o lado empresarial (“sem dinheiro não se cumpre missão alguma”), ao passo que os defensores da missão social podem criticar o mercantilismo da ala empresarial (“a empresa vendeu a alma ao vil metal e perdeu de vista a nobreza da sua missão”). Muhammad Yunus, para muitos, o pai do micro-crédito, reconciliou os fatores capital e social por uma integração equilibrada, naquilo que designou “capitalismo social”. Nas empresas com base neste princípio, uma vez recuperado o investimento inicial pelo acionista, o lucro mantém-se na empresa para financiar o seu objeto puramente social (*for profit/no-dividend*). A Grameen-Danone, que vende iogurte a populações subnutridas no Bangladesh é um exemplo deste tipo de empresas. Importa salientar que uma das explicações para a dificuldade de gerir paradoxalmente é esta: os equilíbrios são instáveis e todas as soluções são temporárias. As integrações equilibradas podem desequilibrar-se.

Resumo. As soluções conjuntivas são mais ricas que as disjuntivas. Aceitam a presença da tensão e procuram usar a sua força de uma forma construtiva e sinérgica. Exigem, todavia, grande dose de disciplina e de consciência, de modo a evitar que a dualidade se metamorfoseie num dualismo em que os polos são apartados e tomados como antagónicos. Como tal, as soluções deste tipo encerram o risco de um idealismo potencial: aceitando-se que as sinergias são as melhores soluções e que, por isso, poderão ser mantidas por serem “naturalmente” superiores, pode-se perder a vigilância e ignorar os perigos das jornadas paradoxais.

Abordagens transcendentais (“mais que”)

Os decisores na linha “mais que” desenvolvem um pensamento genuinamente janusiano. A capacidade de integrar tendências permite criar sínteses que ultrapassam/transcendem as anteriores oposições. As expressões deste terceiro tipo de abordagem incluem: enquadramento por transcendência, diálogo e prática reflexiva.

Transcendência. A transcendência implica que as tensões são enquadradas de tal forma que são vistas como componentes de um todo maior. Esta visão holística confere um novo significado à realidade. Por exemplo, a dualidade predador/presa é diferente do dualismo predador/presa. No primeiro caso, o bom funcionamento ecológico exige ambos; no segundo, um deve ser protegido contra o outro. Numa perspetiva organizacional, uma organização compete com a organização concorrente. A um nível superior, todavia, o concorrente de uma dada organização pode ser parte de um ecossistema competitivo que torna essa mesma organização mais forte precisamente pela sua existência. Nessa lógica, pode inclusive ser vantajoso identificar oportunidades de colaboração com o concorrente (Chen & Miller, 2015). A noção de coopetição procura responder a esta tensão (Tsai, 2002). Exemplos desta coopetição entre empresas são vários, desde o desenvolvimento de *standards* de comunicação como o *Univeral Serial Bus* (USB), a partilha da manufatura nas plataformas de produção automóvel, as *wafer fabs* conjuntas da NXP e ST Microelectronics nos semicondutores ou a partilha da rede de fibra ótica entre a Vodafone e a MEO em Portugal.

A síntese dialética é porventura a mais conhecida de todas as formas de transcendência, ao transportar a interpretação da realidade para um nível superior. Note-se, todavia, que a síntese não conduz ao nirvana organizacional. Não proporciona panaceias. As suas soluções são temporárias. Toda a síntese se transforma numa nova tese que suscitará a sua própria antítese, num processo infindo (Clegg & Cunha, 2016). Toda a solução torna-se um problema e a resposta amigável de hoje é a *nemesis* organizacional de amanhã.

Diálogo. A abordagem dialógica privilegia o papel da comunicação. O diálogo, uma atividade conjunta entre parceiros, numa sequência de trocas com o objetivo de alcançar um resultado

coletivo (Tsoukas, 2009), cria espaços dialógicos nos quais os paradoxos podem ser trabalhados de forma mais autêntica. Estes espaços conectivos podem permitir trazer os paradoxos à superfície de uma forma que permite trabalhá-los construtivamente. A diferença torna-se um recurso organizacional positivo. A noção de polifonia ajuda a compreender esta abordagem (Kornberger, Clegg, & Carter, 2006). A harmonia polifónica não resulta do facto de todos cantarem da mesma maneira, mas de todos cantarem de formas diferentes, embora conscientes da presença das outras vozes e do motivo coletivo que a todas essas vozes guia (Bartunek, 2015). Uma organização que se toma a si mesma como um coro polifónico preza genuinamente a diferença, por via de uma comunicação aberta e segura: todas as vozes são bem-vindas e, das contradições, pode extrair-se harmonia. Como tal, o diálogo rico ajuda a incorporar a diferença no pensamento organizacional. Esta forma de pensar a realidade gera porventura maior conforto com a contradição e com a tensão do que outras formas de abordagem. A polifonia evita o conforto ilusório, perigoso e totalitário do pensamento grupal (Janis, 1982) e de outras formas de pressão para a conformidade. Um exemplo do esforço de reconciliação pelo diálogo será evidente na forma como a Greenpeace alterou a dada altura a sua estratégia de confronto permanente com as grandes multinacionais para um esforço de envolvimento, em que todos são parte da solução.

Prática reflexiva. Segundo Putnam (2015), esta é uma versão próxima da anterior mas menos enfaticamente comunicacional. A capacidade de refletir sobre as contradições da realidade e as contradições de cada um de nós ajuda, porventura, a desenvolver modos de pensamento mais flexíveis mas não incongruentes. Num mundo contraditório, a ausência de dúvidas e de contradições não é necessariamente uma virtude. Alguns dos mais admiráveis líderes foram figuras altamente contraditórias mas capazes de usar as contradições do modo certo para alavancar a mudança. Winston Churchill mudou várias vezes de partido; Lincoln foi um homem honesto que pelo menos uma vez recorreu a meios eticamente questionáveis para alcançar nobres finalidades, como por exemplo a abolição da escravatura. Refletir sobre as contradições com que somos confrontados ajuda a edificar melhores organizações do que seguir, com a convicção dos fundamentalistas, a mesma receita, ainda que ela conduza ao desastre, em nome da preservação da consistência. Algumas empresas demonstram já uma capacidade de reflexiva superior. A Philips repensou toda a sua estratégia de forma a conciliar os interesses dos *shareholders* e *stakeholders*. Esta reconciliação reflete-se num efeito de multiplicação que transcende um compromisso. Assim, ao passar a inovar sempre no sentido de criar impacto sustentável no ambiente e no índice de desenvolvimento humano, a Philips estimula o processo criativo, motiva os colaboradores, satisfaz os *stakeholders* públicos e sociais, aumenta o prestígio e valor da marca, e dá resposta a necessidades concretas de mercado. O todo é muito superior à soma das partes, e emerge daquilo que é aparentemente paradoxal.

Resumo. Estas abordagens abrem significados e interpretações – em vez de os fecharem. Assumem a ambiguidade, em vez de a neutralizarem. Obrigam a entender a organização como um sistema em constante movimento, em resultado de jogos de equilíbrio entre forças opostas. Nesta perspetiva, uma boa organização não é aquela que escolhe o lado certo, mas a que compreende que certo é muitas vezes não ter que escolher um dos lados, quando o outro também é inerente ao bom funcionamento de um sistema.

Consequências: Espirais e círculos viciosos

A Grécia encontra-se “num círculo vicioso e no impasse da austeridade.”
Alexis Tsipras, Primeiro-Ministro da Grécia (Fernandes, 2015, p. 22)

A forma como as organizações respondem aos paradoxos define as espirais que criam. As espirais podem ser definidas como *loops* amplificadores de desvios, por ação de ciclos sucessivos de *feedback* que se autorreforçam. A noção de espiral remete para a existência de processos que se encadeiam com outros processos. As organizações podem criar espirais positivas sustentáveis e auto-reguladas (círculos virtuosos), ou espirais negativas auto-amplificativas e descontroladas (círculos viciosos), tal como ilustrado na Figura 1.



Figura 1. Círculos virtuosos *versus* círculos viciosos

Círculos viciosos

Os círculos viciosos podem ser entendidos como espirais amplificativas prolongadas no tempo. Podem ser ascendentes ou descendentes. Aquilo que os caracteriza não é o facto de serem bons (e.g., crescentes ou reveladores de abundância) ou maus (e.g., decrescentes, reveladores de escassez), mas a amplificação descontrolada de efeitos ascendentes ou descendentes. No sentido ascendente, um círculo vicioso significa que o sucesso da organização cria uma percepção de invulnerabilidade que origina menor sensibilidade ao *feedback* corretivo, suscita aprendizagem supersticiosa e outros processos que constroem uma confiança excessiva. Geram as famosas “bolhas” (Abolafia & Kilduff, 1988) – que acabam por rebentar. Se a explosão for relativamente benigna, ao círculo vicioso ascendente, segue-se um descendente, que pode ajudar a corrigir os excessos anteriores.

A perda de três trilhões de dólares nas bolsas de Xangai e Shenzhen, entre 12 de junho e 4 de julho de 2015, a explosão da bolha *dotcom*, ou a febre das tulipas na Holanda do século XVIII, exemplificam esta irracionalidade exuberante, marcada por “oscilações bruscas” e “flutuações misteriosas” (Gaspar, 2015, p. 26). Numa empresa privada, a probabilidade de falência é alta; no Estado, os custos de círculos viciosos ascendentes são percebidos diferidamente no tempo, quando o círculo ascendente se torna descendente e escasseiam os recursos consumidos em excesso na fase anterior (Masuch, 1985).

Os círculos viciosos descendentes ocorrem quando o sistema se considera fechado num regime de fracasso ao qual não consegue escapar. Para resolver um problema, o sistema, paradoxalmente, reforça o uso de soluções que não resultaram anteriormente. Metaforicamente, os decisores continuam a cavar apesar de já estarem enterrados num buraco organizacional. Quando organismos estatais aumentam o controlo de processos já excessivamente controlados, desvirtuam a prossecução da sua missão, exasperam os alvos dos seus controlos e não cumprem nenhuma função produtiva (Cunha & Tsoukas, 2015). A sua improdutividade gera mais improdutividade a jusante mas o controlo serve propósitos defensivos apaziguadores para os burocratas (Vince & Broussine, 1996).

Círculos virtuosos

Os círculos virtuosos comportam elementos de auto-regulação. Os sistemas onde esses círculos emergem têm sensibilidade e inteligência (nos vários sentidos da palavra, como informação estratégica, discernimento, riqueza no processamento e interpretação da informação) para se dotarem de mecanismos que impedem tanto a euforia do crescimento desenfreado, como a espiral depressiva que transforma uma crise noutra ainda maior. Estas organizações funcionam de acordo com o preceito consagrado na filosofia taoista: os extremos devem ser evitados e o equilíbrio entre sinais opostos é crítico para a preservação do sistema (Rego & Cunha, 2007). Estas organizações desconfiam do sucesso repentino e inexplicável, e procuram aprender com o insucesso, buscando sinais de perigo no bom tempo e indícios de esperança no mau tempo. Tornam-se assim “organizações aprendentes”. Um certo equilíbrio emocional cultivado no bom e no mau tempo, impede quer o embandeiramento em arco nos tempos bons quer o sentido de desamparo nos maus.

Implicações para a teoria e a prática

Círculos virtuosos e viciosos são difíceis de identificar, dada a complexidade, a ambiguidade causal e a projecção temporal que os caracteriza. Ou seja, a presença de um círculo vicioso ou virtuoso deteta-se sobretudo nas suas consequências a prazo, um processo típico dos sistemas complexos, nos quais a sequência de eventos só se torna lógica em retrospectiva (Stacey, Griffin, & Shaw, 2000). Por complexidade entende-se aqui o paradigma científico que aborda um conjunto amplo de problemas característicos de sistemas compostos por múltiplos agentes, únicos e parcialmente conectados” (Eisenhardt & Bhatia, 2002, p. 443). A interação entre esses agentes tem impacto ao nível do sistema e os sistemas expressam propriedades como a não-linearidade, a imprevisibilidade e a emergência – entendida como a impossibilidade última de controlo. Estas características afastam o funcionamento sistémico dos tradicionais modelos mecanicistas e aproximam-no do funcionamento de sistemas cientificamente descritos como caóticos (Brown & Eisenhardt, 1997). Aquela que num dado momento parece uma decisão racional, pode ser entendida *a posteriori* como mais um passo numa escalada ascendente. Comportamentos funcionais *per se*, podem, com o tempo, expressar a ausência da contraparte. Por exemplo, modelos de governança baseados na colaboração fazem sentido. Mas o tempo pode revelar o lado pernicioso de uma lógica excessivamente colaborativa

(e.g., pensamento grupal; Janis, 1982), podendo conduzir ao descontrole. Se a organização, pelo contrário, escolher o controle como a base da sua governança pode vir a concluir, com pesar, que lhe faltaram a confiança e a colaboração. Paradoxalmente, o excesso de uma coisa boa pode redundar numa coisa má (Sundaramurthy & Lewis, 2003; Pierce & Aguinis, 2013), e potencialmente levar a um círculo vicioso, se os efeitos negativos excessivos não forem devidamente detetados e ajustados.

O que podem as organizações fazer para gerir fenómenos circulares amplificativos? Em primeiro lugar, devem procurar cautelosamente evitar os círculos viciosos. A literatura é perentória neste ponto: a melhor forma de gerir um círculo vicioso consiste em prevenir a sua formação. Uma vez instalado, torna-se difícil de contrariar. Nesse caso, choques externos são possivelmente necessários (Sundaramurthy & Lewis, 2003), como a intervenção da Troika no sul da Europa ou a “correção rápida e furiosa” (Gaspar, 2015, p. 26) do Governo chinês na crise bolsista do Verão de 2015. Uma combinação de choques externos com vontade interna, pequenos ganhos (Weick, 1984) de curto prazo para sustentar a consistência na orientação para o longo prazo, são necessários para “descongelar” o *statu quo*. A paciência é igualmente necessária: a tentação dos dirigentes durante uma fase crítica consiste em mudar aquilo que só pode ter estado mal. Todavia, a sucessão de mudanças pode, paradoxalmente, impedir a verdadeira mudança (Cunha & Rego, 2015). A ilusão de mudança (à superfície) não promove verdadeira mudança (na profundidade institucional).

Para evitar um círculo vicioso, as organizações podem adotar diversas medidas. Em primeiro lugar, podem procurar *feedback* rico. Em vez de procurarem reforçar as suas convicções, podem buscar informação que ponha em causa o seu conhecimento e, sobretudo, os seus pressupostos – i.e., *double loop learning*, Argyris (1977). Estes podem estar desatualizados ou ser simplesmente errados. Cultivar a dúvida e estar recetivo à mudança são duas formas de evitar certezas perigosas. As organizações devem, também, evitar cuidadosamente processos de escalada de comprometimento. Devem estimular os seus executivos de topo a desempenharem regularmente o papel de advogados do diabo. Dessa forma, impedem-nos de se sentirem demasiado apegados às suas decisões. Como, por *design*, já defenderam uma coisa e o seu contrário, não cristalizam a ideia de que “voltar atrás” ou “dar parte de fraco” são posições a evitar. O comprometimento deve incidir sobre uma *boa* decisão e não sobre uma decisão *anterior*. Aqui importa que este processo de aprendizagem organizacional, acima da decisão, seja valorizado e aceite por todos como prática de aprendizagem e desempenho da empresa.

As organizações podem, ainda, estimular uma cultura de voz (Detert & Edmonson, 2011). As informações relevantes devem ser capazes de fazer o seu caminho dentro da organização. Os gestores seniores devem estar disponíveis para acolher os assuntos que lhes são trazidos (Dutton, Ashford, O’Neill, Hayes, & Wierba, 1997), mesmo que não constem das respetivas agendas. Para evitar o que se designa pela doença do CEO (Byrne, Symonds, & Silver, 1994; Goleman, Boyatzis, & McKee, 2001), em que o líder se isola da realidade e se faz rodear apenas por aqueles que confirmam as suas convicções, os mensageiros das más notícias não devem ser abatidos. Finalmente as organizações podem treinar os seus líderes em formas de pensamento paradoxais. Tal como discutimos, é frequentemente tentador simplificar a realidade cortando-a em fatias (digamos, polos) e não relacionar essas “fatias”. Mas o custo pode ser elevado. Formar líderes de forma sistémica e atenta aos paradoxos pode ajudá-los a tomar decisões mais sofisticadas e menos cegas às implicações nefastas dessas decisões.

Conclusão

Este artigo discutiu as organizações como realidades multifacetadas e plurais, palcos para diversas formas de conflito e tensão (Farjoun, 2016). Deixa um conjunto de pistas relevantes. Em

primeiro lugar, sugere a necessidade de compreender o modo como os paradoxos se articulam, se relacionam e se cruzam a diferentes níveis, dando eventualmente origem a espirais e a processos circulares. A investigação explicitamente dedicada à relação ente contradições, paradoxos, espirais e círculos é surpreendentemente escassa, pelo que este estudo convida os investigadores a explorarem questões de vários tipos: (a) como se transformam algumas contradições em paradoxos? (a) como alguns paradoxos dão origem a espirais? (c) como se transformam essas espirais em círculos virtuosos ou viciosos? (d) como se transforma círculos viciosos em virtuosos e vice-versa? (e) como sustentar círculos virtuosos, impedindo-os de darem origem a círculos viciosos? (f) quais os sinais de alarme de um círculo vicioso? Como se vê, a agenda é vasta e prometedora, quer do ponto de vista teórico quer aplicado.

Processos como paradoxos, espirais e ambivalências, mais que exceções ou anomalias, estão a tornar-se comuns na linguagem e na prática das organizações (Eisenhardt, 2000). Existem vantagens claras em abordar as organizações considerando o seu potencial para estimularem paradoxos. Esses paradoxos podem, por sua vez, resultar em processos circulares, virtuosos ou viciosos, dependendo do modo como são abordados. Uma abordagem generativa dos paradoxos pode fazer dos mesmos uma fonte de energia e de sofisticação organizacional. Se forem encarados como simples fontes de tensão e de confusão, os paradoxos podem tornar-se debilitantes e paralisantes. A capacidade de usar os paradoxos como forças positivas, e de evitar o seu lado destrutivo, pode fazer a diferença entre prosperar num mundo repleto de exigências contraditórias *versus* ser engolido por essas contradições, na sequência de escolhas simples e inequívocas mas erradas.

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, 333-348.
- Abolafia, M. Y., & Kilduff, M. (1988). Enacting market crisis: The social construction of a speculative bubble. *Administrative Science Quarterly*, 33, 177-193.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard business review*, 55(5), 115-125.
- Bartunek, J. (2015). *Comunicação pessoal aos participantes numa das mesas redondas do subtema 52*. Colóquio anual do EGOS, Atenas, 2-4 de julho.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39, 364-381.
- Bonifácio, J. (2015). YDreams, a queda de um mito. *Sábado*, 23 de abril, 74-80.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.
- Byrne, J. A., Symonds, W. C., & Silver, J. F. (1994). *CEO disease*. *The Training and Development Sourcebook*, 263.
- Chen, M. J., & Miller, D. (2015). Reconceptualizing competitive dynamics: A multidimensional framework. *Strategic Management Journal*, 36, 758-777.
- Chia, R. (2015). *Examining and theorizing organization/organized lives: Back to the rough ground*. Comunicação apresentada no 31º colóquio anual do EGOS, Atenas, 2-4 de julho.
- Clegg, S., & Cunha, M. P. (2016). Organizational dialectics. In M. W. Lewis, W. K. Smith, P. Jarzabkowski, & A. Langley (Eds.), *The Oxford handbook of organizational paradox: Approaches to plurality, tensions, and contradictions*. New York: Oxford University Press.

- Clegg, S., Cunha, J. V., & Cunha, M. P. (2002). Management paradoxes: A relational view. *Human Relations*, 55, 483-503.
- Cunha, M. P. (1998). Depressa e bem: Modelos de inovação de produtos em envolventes turbulentas. *Revista Portuguesa de Marketing*, 6, 81-91.
- Cunha, M. P., Miner, A. S., & Antonacopolou, E. (2016). Improvisation processes in organizations. In H. Tsoukas & A. Langley (Eds.), *The Sage handbook of process organization studies*. London: Sage.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2015). Mais mudança com menos mudanças: Notas sobre a reforma do Estado e o paradoxo da mudança. In V. S. Marques & P. T. Pereira (Eds.), *Afirmar o futuro: Políticas públicas para Portugal* (Vol. 1, pp. 114-144). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Tempos modernos: Uma história das organizações e da gestão*. Lisboa: Sílabo.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Castanheira, F. (2016). *Propósito: Estratégias para trabalhar ligado*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P., & Tsoukas, H. (2015). Reforming the State: Understanding the vicious circles of reform. *European Management Journal*, 33, 225-229.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Leadership behaviors and employee voice: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54, 461-488.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal*, 18, 407-423.
- Eisenhardt, K. M. (2000). Paradox, spirals, ambivalence: The new language of change and pluralism. *Academy of Management Review*, 25, 703-705.
- Eisenhardt, K. M., & Bhatia, M. M. (2002). Organizational complexity and computation. In J. A. C. Baum (Ed.), *The Blackwell companion to organizations* (pp. 442-466). London: Blackwell.
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as duality. *Academy of Management Review*, 35, 202-225.
- Farjoun, M. (2016). Contradictions, dialectics and paradoxes. In A. Langley & H. Tsoukas (Eds.), *The Sage handbook of process organization studies*. London: Sage.
- Fernandes, J. A. (2015). Tsipras lança em Estrasburgo o último apelo antes da cimeira de domingo. *Público*, 9 de julho, 22-23.
- Fineman, S. (1997). Emotion and management learning. *Management Learning*, 28, 13-25.
- Fitzgerald, F. S. (2011). *The crack up e outros escritos*. Lisboa: Relógio d'Água.
- Fyke, J. P., & Buzzanell, P. M. (2013). The ethics of conscious capitalism: Wicked problems in leading change and changing leaders. *Human Relations*, 66, 1619-1643.
- Gaspar, C. (2015). A linha vermelha da China. *Público*, 22 de julho, 26-27.
- Gephart, R. P. (2001). Safe risk in Las Vegas. *M@n@gement*, 4, 141-156.
- Giddens, A. (2013). *The third way: The renewal of social democracy*. New York: John Wiley & Sons.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, 79(11), 42-53.
- Greenleaf, R. K. (1996). *On becoming a servant leader*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.

- Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J., & Figge, F. (2014). Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical business case frames. *Academy of Management Review*, 39, 463-487.
- Harari, Y. N. (2011). *Sapiens*. London: Vintage.
- Jackson, W. A. (1999). Dualism, duality and the complexity of economic institutions. *International Journal of Social Economics*, 26, 545-558.
- Janis, I. (1982). *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kornberger, M., Clegg, S. R., & Carter, C. (2006). Rethinking the polyphonic organization: Managing as discursive practice. *Scandinavian Journal of Management*, 22, 3-30.
- Lindsley, D. H., Brass, D. J., & Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performance spirals: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 20, 645-678.
- Masuch, M. (1985). Vicious circles in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 30, 14-33.
- Melo, F. (2015). "Estaremos viciados na guerra?". [Entrevista com David Grossman]. *Sol*, 24 de julho, 26-27.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35, 455-476.
- Piao, M., & Zajac, E. J. (no prelo). How exploitation impedes and impels exploration: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*.
- Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing-effect in management. *Journal of Management*, 39, 313-338.
- Putnam, L. L. (2015). *Moving beyond 'both-and' approaches: Alternative strategies for managing paradoxical tensions*. Trabalho apresentado no Colóquio Anual do EGOS, Atenas, 2-4 de julho.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2007). *O tao da eficácia organizacional. 18,5 lições de gestão inspiradas no velho mestre*. Lisboa: Sílabo.
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155-169.
- Schad, J., Lewis, M., Raisch, S., & Smith, W. K. (2015). *Paradox research in management science: The first 25 years and the next 25 years*. Trabalho apresentado no Colóquio Anual do EGOS, Atenas, 2-4 de julho.
- Silva, T., Cunha, M. P., Clegg, S., Neves, P., Rego, A., & Rodrigues, R. (2014). Smells like team spirit: Opening a paradoxical black box. *Human Relations*, 67, 287-310.
- Sitkin, S. B., See, K. E., Miller, C. C., Lawless, M. W., & Carton, A. M. (2011). The paradox of stretch goals: Organizations in pursuit of the seemingly impossible. *Academy of Management Review*, 36, 544-566.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36, 381-403.
- Snook, S. A. (2002). *Friendly fire: The accidental shutdown of US Black Hawks over northern Iraq*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Song, M., Zhao, Y. L., Arend, R. J., & Im, S. (no prelo). Strategic planning as a complex and enabling managerial tool. *Strategic Management Journal*.
- Stacey, R. D., Griffin, D., & Shaw, P. (2000). *Complexity and management: Fad or radical challenge to systems thinking?*. New York: Psychology Press.
- Sull, D., & Eisenhardt, K. M. (2015). *Simple rules*. New York: Houghton-Mifflin.
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of Management Review*, 28, 397-415.
- Taylor, W. C. (2011). Are you "humbitious" enough to lead?. *Leader to Leader*, 61, 23-28.

- Taylor, F. W. (1911/2011). *Os princípios da gestão científica*. Lisboa: Sílabo.
- Thompson, K. R. (1998). Confronting the paradoxes in a total quality environment. *Organizational Dynamics*, Winter, 62-74.
- Tracy, S. J. (2004). Dialectic, contradiction, or double bind?. Analyzing and theorizing employee reactions to organizational tension. *Journal of Applied Communication Research*, 32, 119-146.
- Tsai, W. (2002). Social structure of 'coopetition' within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13, 179-190.
- Tsoukas, H. (2009). A dialogical approach to the creation of new knowledge in organizations. *Organization Science*, 20, 941-957.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510-540.
- Vince, R., & Broussine, M. (1996). Paradox, defense and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organization Studies*, 17, 1-21.
- Weick, K. E. (1984). Small wins: Redefining the scale of social problems. *American Psychologist*, 39, 40-49.
- Wilson, F. (2015). Yoichi Masuzoe. *Monocle*, 79, 40-41.

Organizations participate in environments that are not only complex, but also replete with ambiguity and contradictory demands. The capacity to work with paradox is necessary to respond to environmental complexity itself. This article discusses how that challenge may be handled. First, it establishes the difference between processes that are often confused because they all involve an element of contradiction, namely dilemmas, paradoxes and dialectics. Then, it discusses different ways/responses to handle paradoxical situations. Finally, it discusses how those ways/responses may result in virtuous versus vicious circles.

Key words: Paradox, Virtuous circles, Vicious circles, Organizational spirals.

Submissão: 16/12/2015

Aceitação: 14/01/2016

