

## **A LENTE DOS PARADOXOS ORGANIZACIONAIS NA ANÁLISE E GESTÃO DE TENSÕES EM SUSTENTABILIDADE**

**ARTHUR SILVA SANTOS**

FEA/USP - FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA USP

**RAFAEL MORAIS PEREIRA**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

### **Resumo**

A sustentabilidade nas organizações tem se tornado um tema central nas discussões sobre o futuro dos negócios, impulsionada por pressões sociais, econômicas e ambientais. No entanto, a implementação de práticas sustentáveis frequentemente gera tensões inerentes, decorrentes da necessidade de equilibrar objetivos aparentemente contraditórios (Jay, Soderstrom & Grant, 2017). Nesse contexto, o objetivo dessa discussão teórica é trazer a perspectiva dos paradoxos organizacionais, que surge como uma abordagem eficaz para analisar e gerenciar essas tensões, permitindo que as organizações não apenas reconheçam, mas também adotem esses paradoxos como fontes de inovação e resiliência. Paradoxos são definidos como contradições persistentes entre elementos interdependentes (Lewis, Raisch & Smith, 2015). Esses autores destacam que o paradoxo contém três elementos-chave: tensão, interdependência e persistência. A tensão refere-se à contradição entre dois elementos que são interdependentes, ou seja, uma decisão sobre um dos elementos impacta diretamente o outro. Essa contradição persiste ao longo do tempo, não é temporária e não pode ser eliminada, exigindo atenção contínua. Cunha, Rego e Milton (2016) ressaltam que os paradoxos podem ser geradores de sinergias ou, ao contrário, podem causar confusão e paralisia, tornando-se um fator debilitante. A sustentabilidade, tanto em sua dimensão teórica quanto prática, busca conciliar os objetivos de negócios com os da sociedade, promovendo a prosperidade tanto no curto quanto no longo prazo, e equilibrando a relação entre os seres humanos e o meio ambiente (Jay, Soderstrom & Grant, 2017). No conceito de sustentabilidade, surgem paradoxos complexos que envolvem as partes específicas e o sistema como um todo. Um dos principais paradoxos associados à sustentabilidade é o paradoxo parte-todo, que emerge das contradições entre os interesses individuais de partes de um sistema e o bem-estar do sistema como um todo (Smith & Berg, 1987). Esse paradoxo se manifesta de duas formas principais: 1) a visão limitada das partes sobre o todo, onde indivíduos e organizações possuem uma perspectiva restrita do funcionamento global; e 2) o conflito entre interesses individuais e coletivos, em que as partes de um sistema buscam atender a seus próprios interesses, muitas vezes em desacordo com o bem-estar geral do sistema. Outro paradoxo relevante é o temporal, que envolve a tensão entre o curto e o longo prazo nas decisões relacionadas à sustentabilidade (Slawinski & Bansal, 2015). Muitas vezes, as organizações recompensam o desempenho de curto prazo, o que pode entrar em conflito com os objetivos sustentáveis, que exigem uma perspectiva de longo prazo. Este paradoxo se manifesta de várias maneiras: 1) incentivos de curto prazo vs. sustentabilidade de longo prazo: empresas focadas em resultados financeiros imediatos podem negligenciar investimentos em práticas sustentáveis que beneficiariam a organização e a sociedade no longo prazo. Pesquisas mostram que o foco excessivo no desempenho de curto prazo pode prejudicar tanto o desempenho financeiro quanto ambiental no futuro (Graham, Harvey & Rajgopal, 2006; Russo & Fouts, 1997). 2) benefícios de uma perspectiva de longo prazo: empresas que integram práticas sustentáveis em suas estratégias tendem a experimentar crescimento nas vendas, menor volatilidade financeira e maior probabilidade de

sobrevivência a longo prazo (Eccles et al., 2014; Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2015). Isso destaca a importância de equilibrar as necessidades imediatas com os objetivos futuros para alcançar a sustentabilidade. Os paradoxos da sustentabilidade nem sempre são visíveis, mas podem se tornar mais evidentes sob determinadas condições (Smith & Lewis, 2011; Jay, Soderstrom & Grant, 2017). A pluralidade de stakeholders é uma dessas condições: a presença de múltiplos interessados com perspectivas divergentes pode revelar tensões latentes, como no caso de empresas mineradoras que enfrentam oposição de comunidades locais e ambientalistas, expondo conflitos entre desenvolvimento econômico e preservação ambiental. A mudança é outra condição; a introdução de novas práticas sustentáveis pode revelar contradições anteriormente ocultas, destacando conflitos entre diferentes partes interessadas na cadeia de suprimentos. A escassez de recursos naturais ou organizacionais também pode intensificar os paradoxos da sustentabilidade, gerando conflitos entre interesses corporativos e necessidades comunitárias. Por fim, a cognição paradoxal dos atores ocorre quando os membros de uma organização reconhecem ativamente as contradições em suas práticas, tornando os paradoxos mais evidentes e levando à reavaliação de estratégias e objetivos organizacionais. Uma vez que os paradoxos da sustentabilidade se tornam cada vez mais visíveis e presentes, as organizações enfrentam o desafio de “navegá-los” (Jay, Soderstrom & Grant, 2017). As respostas aos paradoxos variam, incluindo estratégias defensivas que buscam alívio de curto prazo e estratégias ativas que reconhecem e enfrentam o paradoxo de forma contínua (Jarzabkowski et al., 2013). Entre as estratégias defensivas, destaca-se a: 1) oposição, que ocorre quando ideias ou ideologias contraditórias coexistem sem resolução, podendo gerar confusão ou conflito. 2) A compartimentalização é outra estratégia defensiva, envolvendo a separação estrutural de partes do paradoxo em diferentes áreas ou departamentos, permitindo que aspectos contraditórios operem separadamente. Embora possa facilitar a gestão imediata das tensões, essa abordagem pode limitar a integração e o impacto das práticas sustentáveis na organização como um todo; 3) A divisão temporal, por sua vez, implica priorizar diferentes aspectos do paradoxo em momentos distintos, focando inicialmente em objetivos financeiros de curto prazo e planejando abordar questões sustentáveis no futuro. Embora ofereça alívio temporário, essa estratégia não resolve os paradoxos subjacentes e pode postergar ações necessárias para a sustentabilidade (Jay, Soderstrom & Grant, 2017). Para lidar proativamente com paradoxos da sustentabilidade, organizações podem adotar estratégias que veem o paradoxo como oportunidade (Cunha, Rego & Milton, 2016; Jay, Soderstrom & Grant, 2017). Isso inclui: 1) Descoberta: Reconhecer paradoxos de sustentabilidade e suas implicações profundas. 2) Reenquadramento: Aceitar tensões como inevitáveis e usá-las para inovar, buscando atender múltiplos objetivos simultaneamente. 3) Defesa da Ambivalência: Cultivar cultura que abraça perspectivas conflitantes, estimulando debates construtivos. 4) Experimentação: Implementar projetos-piloto que desafiam suposições tradicionais e promovem aprendizado. 5) Escalonamento entre Níveis: Expandir pensamento paradoxal além da organização, envolvendo stakeholders externos e promovendo mudanças amplas. Em conclusão, a lente dos paradoxos organizacionais oferece uma estrutura relevante para analisar e gerenciar as tensões inerentes à sustentabilidade nas organizações. Ao reconhecer e abraçar esses paradoxos, as organizações podem, apesar dos desafios, transformar tensões em oportunidades de inovação e aprendizado.

### **Palavras Chave**

Paradoxos organizacionais, Sustentabilidade, Estudos Organizacionais