

# Dilemas do empresariado: Uma abordagem paradoxal

Miguel Pina e Cunha



Accredited by:



Member of:



# Paradoxos: uma ideia antiga



# Teoria da gestão: 3 alternativas

- Abordagens clássicas
- Teorias contingenciais
- Paradoxos

# Dilemas empresariais

Dilema: Uma escolha entre alternativas independentes – cada uma com as suas próprias vantagens e inconvenientes.

Setor agrícola: produtividade vs sustentabilidade

Setor industrial: execução vs melhoria

Setor dos serviços: personalização vs estandardização

# De dilemas a paradoxos

(Smith & Lewis, 2011)

Paradoxos de aprendizagem (explore/exploit)

Paradoxos de desempenho  
(*shareholders/stakeholders*)

Paradoxos de pertença (coesão/discussão)

Paradoxos de organização (controlo/liberdade)

# Desafios: como gerir paradoxos

(Li, 2016)

- **Nem-nem: ignorar a tensão**, não a reconhecer
- **Um *ou* outro**: paradoxos como dilemas
- **Sínteses**: paradoxo como dialética (inicialmente aceite, em última análise transformado numa síntese)
- **Paradoxos**: sinergia e trade-off (Ashforth & Reingen, 2014)

# Implicações

Pensar criativamente o futuro

- Pensar em dualidade
- Gerar sínteses virtuosas (eg economia informal e formal)
- Retirar partido de juntar o melhor de dois mundos

# Conclusão

- Um conceito antigo com um futuro promissor
- As lentes paradoxais: dualismos ou dualidades?
- A importância das tensões e das contradições
- Uma explicação para a dificuldade e raridade de encontrar organizações excepcionais



# *Obrigado*