

O PARADOXO DAS RACIONALIDADES: UM PONTO DE VISTA DAS TENSÕES

Ana Ester da Costa¹, Graziela Bresolin² e Francisco Antônio Pereira Fialho³.

RESUMO

O presente trabalho objetiva contribuir com os estudos organizacionais a partir da reflexão sobre as tensões nas organizações. Refletir as tensões organizacionais sob duas perspectivas: a) Teoria de das Racionalidades que admite a existência de duas racionalidades direcionadoras das ações humanas: instrumental e substantiva. A instrumental se refere a uma lógica de pensamento fundamentada em um cálculo utilitário de consequências. A substantiva é um atributo pelo qual indivíduos podem conduzir sua vida na direção da auto realização com base em julgamentos ético-valorativos. O efeito da interação entre as racionalidades resulta em “tensões”, que fazem parte da vida dos indivíduos; b) a perspectiva da teoria do paradoxo organizacional, na qual os elementos contraditórios são inter-relacionados, mesmo que pareçam lógicos de forma isolada e sua existência simultânea, pareça absurda e irracional. Para o intento, utilizou-se a investigação bibliográfica com autores considerados chaves e importantes para o entendimento da racionalidade nas organizações. Um tema imprescindível para o melhor entendimento das organizações contemporâneas, pois o diálogo entre as teorias das racionalidades e do paradoxo evidenciam que as tensões organizacionais podem ser forças opostas complementares e coexistentes, significativamente positivas, contribuindo com a sustentabilidade e inovação das organizações. As organizações devem ser capazes de gerir suas tensões, assim como moldar a sua cultura e ambiente para que seja possível aos indivíduos abraçar simultaneamente múltiplas forças opostas. Afinal, as organizações não podem eliminar as tensões, mas podem habilitar o indivíduo a transcendê-las e o torná-las criadoras.

Palavras-chave: Racionalidade Substantiva; Racionalidade Instrumental; Paradoxo; Tensões.

ABSTRACT

The present work aims to contribute to the organizational studies about the tensions in organizations. Reflecting organizational tensions on two perspectives: a) Theory of Rationalities that admits the existence of two directional rationalities of human actions: instrumental and substantive. The instrumental rationality refers to a logic of thought based on a utilitarian calculation of consequences. Substantive rationality an attribute by which individuals can conduct their lives in the direction of self-realization based on ethical-value judgments. The effect of interaction between both rationalities results in "tensions", which are part of the life of individuals; b) the perspective of the theory of the organizational paradox, in which the contradictory elements are interrelated, even if they seem logical in an isolated way and their simultaneous existence seems absurd and irrational. The bibliographic research was realized with authors considered keys and important for the understanding of rationality in organizations. It is an essential topic for a better understanding of contemporary organizations, since the dialogue between theories of rationality and paradox shows that organizational tensions can be complementary and coexistent opposing forces, significantly positive, contributing to the sustainability and innovation of organizations making of managing their tensions, as well as shaping their culture and environment so that it is possible for individuals to simultaneously to involve multiple opposing forces. After all, organizations can not eliminate tensions, but they can enable the individual to transcend them and make them creative.

Keywords: *Substantive Rationality; Instrumental Rationality; Paradox; Tensions.*

¹Student, athumandevelopment discipline atprogram inKnowledgeEngineeringand Management – FederalUniversityof Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. E-mail: anadepaula2000@gmail.com

²Student, Mastershipprogram inKnowledgeEngineeringand Management – FederalUniversityof Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. E-mail: grazielabresolin@gmail.com

³Full Professor, GraduateProgram in KnowledgeEngineeringand Management andGraduateProgram in Design – Federal Universityof Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. E-mail: fapfialho@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Ao verificar o papel central dos indicadores nas tomadas de decisão, como a renda per capita, o produto interno bruto (PIB) e renda nacional para a interpretação do desenvolvimento de uma região ou país, percebe-se a abordagem econômica dominante no mercado e organizações (Muzzio, 2013; Harari, 2016). O paradigma dominante direciona os indivíduos e organizações a determinados modelos mentais, incorporando seus pressupostos de conhecimento que visam orientar quanto a normas e regras da “política cognitiva” vigente. O discurso dominante se fundamenta na crença que o conhecimento para ser válido deve surgir objetivamente dos sentidos, da percepção do indivíduo. Somente o que é mensurável poderá ser confiável e representa a concepção da razão instrumental da forma de conhecimento dominante, sobretudo no mundo dos negócios (Almeida, 2003).

Para Ramos (1989), o comportamento administrativo se traduz na conduta humana condicionada por forças econômicas, visto que o objetivo maior das organizações é a sobrevivência. No entanto, os conceitos de valores emancipatórios e julgamentos com base em princípios éticos são negligenciados. Um ambiente cuja lógica subjacente às ações se define como “instrumental”, carente de premissas ético-valorativas, pode ser descrito como um cenário ideal para as tensões organizacionais (Serva, 1997).

Porém, para Guerreiro Ramos (1989) esse pensamento dominante está mostrando as suas limitações e a influência desfiguradora que exerce sobre a vida humana. A ética instrumental ou utilitária não faz justiça à complexidade do comportamento humano, afinal esse requer outras relações visto que são mais que figuras unidimensionais (Chanlat, 1992).

A preponderância do pensamento instrumental com foco na razão humana baseada, sobretudo, no cálculo utilitário de consequências e a sua influência no ser humano faz reforçar a necessidade de debater o conceito da racionalidade substantiva nas organizações, bem como o impacto negativo de se considerar apenas uma dimensão no ambiente das organizações (Serva, 1997).

A tensão é uma experiência essencialmente subjetiva, não necessitando qualquer fundamentação objetiva ou específica, de cunho intrapessoal e social. Assim como as tensões resultantes das interações entre a racionalidade instrumental e substantiva, ou ainda a interação entre forças ou polos contrários observados na interação social, as tensões surgem de diferentes intenções e interesses explícitos e implícitos inerentes da intervenção de um sobre o outro em um mesmo ambiente (Van de Vliert, 1984).

Muitas teorias clássicas da administração tentaram, em seus modelos elaborados de gestão, compreender as tensões ou mesmo eliminá-las (Mcintyre, 2007), e embora, muitos estudos ainda se esforcem para gerir as tensões organizacionais, as fontes desses são bem mais complexas, e sua conotação sofreu drásticas mudanças ao longo do tempo (Smith, 2017). Para Morgan (2006) o conflito pode trazer estímulo à auto avaliação, desafiando a sabedoria convencional, colaborando para uma sintonia com um ambiente em constante mudança.

A teoria do paradoxo apresenta um potencial significativo para entender a gama de tensões e reagir a elas de maneiras diferentes, mais complexas e integrativas, com um significado positivo (Smith, 2017). A partir do exposto, busca-se refletir as tensões nas organizações sob uma perspectiva da coexistência simultânea de elementos opostos e integrados para a sobrevivência organizacional e desenvolvimento humano.

Para discutir as tensões geradas a partir das racionalidades, foi escolhido o autor Guerreiro Ramos pela reconhecida contribuição à temática; e os autores Smith e Lewis que igualmente revolucionaram o Tema do Paradoxo nas organizações.

2 TENSÕES ENTRE AS RACIONALIDADES

Ramos (1989) em contraponto ao modelo vigente centrado no mercado propôs o arcabouço da Nova Ciência das organizações, entendida como a teoria da delimitação dos sistemas sociais (Ramos, 1989). Tal teoria destaca a importância de compreender o ser humano nas organizações de forma integral e bidimensional. Dessa forma, iniciou a elaboração de uma ciência das organizações que concentra na “racionalidade substantiva, com o escopo dos valores humanos, ao invés de deter-se apenas nos valores econômicos e instrumentais” (Ramos, 1989, pp. XIX). Uma nova proposta de conceituação organizacional e social que teria como figura central o ser humano (Serva, 1997). Seu trabalho instigou outros pesquisadores ao estudo teórico-empírico sobre o tema da racionalidade substantiva nos estudos organizacionais, sobretudo Maurício Serva (1996) que deu início a primeira geração de estudos empíricos sobre a racionalidade. Um apelo para resgatar o polo oposto à lógica predominantemente instrumental de mercado - a racionalidade substantiva – um produto de cerca de 30 anos de pesquisa e reflexão (1989). Foram estabelecidos os fundamentos da Teoria Substantiva da Vida Humana Associada repensando a razão como um atributo humano, e que juntamente com a racionalidade instrumental se constituiria na forma plena de racionalidade. A racionalidade substantiva nunca poderia ser onipresente na sociedade, pois é um atributo empreendido pela consciência humana e não pelas interações sociais (Ames,

Costa, Serafim & Pinheiro, 2016), portanto se refere à consciência individual, racionalidade substantiva que depende subjetivamente da pessoa. A substantiva, diferentemente da instrumental, “nunca poderá ser confinada num enunciado interpretativo. Somente através da livre experiência da realidade e de sua precisa articulação é que a racionalidade substantiva poderá ser compreendida (...)” (Ramos, 1989, p. 194). Para Chanlat (1992, p. 69) a “ética utilitária não faz justiça à complexidade do comportamento humano”, afinal esse requer outras relações visto que são mais que figuras unidimensionais.

O termo instrumental apareceu na década de 1940 utilizado em contraposição a razão substantiva, a qual teve sua concepção original na Grécia antiga. Tal concepção incorpora os valores e princípios éticos para o bem comum e uma consequente avaliação crítica da realidade observada, que deveria orientar a instrumentalização necessária para a vida, porém, “a lógica de mercado e a ideologia produtivista associada acabaram por marginalizar a ideia de substantividade na sociedade moderna” (Almeida, 2003, p. 114). Para o autor, os pressupostos dos conhecimentos atuais estão enraizados em termos como “razão instrumental”, “cálculo utilitário”, e “interesse individual”.

A racionalidade instrumental, segundo Ramos (1989) possui características sociomórficas, que representa o resultado do processo de transvalorização da razão retirada do âmbito da psique humana e conferida ao meio social como um atributo externo e com uma visão da razão humana fundamentada no cálculo utilitário de consequências. As ações dos indivíduos são condicionadas para um objetivo destinado a atender seus interesses pessoais e corresponde à concepção da ação humana como comportamento. Que de acordo com o autor, diz respeito a uma categoria da vida exterior ao indivíduo (Ramos, 1989).

Ramos (1989) ao se referir à Teoria das Organizações, introduz a concepção da tensão inerente à existência humana que seria a interação entre as racionalidades instrumental e substantiva, cuja coexistência pode dar origem às “tensões éticas” gerando os mais variados tipos de conflitos.

Os polos dessa tensão, de acordo com Ramos, são assinalados de várias formas de acordo com o contexto. No domínio da sociedade a tensão é percebida entre os sistemas planejados e o indivíduo, enquanto na esfera micro social as tensões são representadas pela dicotomia organização/indivíduo. Tal conflito é inabalável e só pode ser extinto com a morte do indivíduo ou adaptação demasiada às condições sociais exteriores (Serva & Siqueira, 2014). Entendem os autores que a manifestação da tensão entre os dois polos pode ser tanto funcional quanto disfuncional. Embora, não seja a existência de tensão que determinará o

sucesso ou não de uma organização, e sim a maneira como está tensão é encarada e administrada pelos sujeitos.

A tensão entre pessoas e organizações é necessária porque completa a integração do indivíduo às organizações centradas no mercado que poderia resultar em uma deformação psíquica, chamada síndrome comportamentalista, que está relacionada a incapacidade dos indivíduos de suportarem a tensão entre sobrevivência e existência (Serva & Siqueira, 2014).

As tensões geradas pela interação entre a sobrevivência – guiada pela racionalidade instrumental – e a existência – fundamentada pela racionalidade substantiva é uma luta constante; e a existência sucumbe às exigências do ambiente, tornando-se incapaz de agir de acordo com um senso comum em busca da auto-realização pessoal (Serva & Siqueira, 2014).

As tensões resultantes entre a racionalidade substantiva e instrumental podem variar em intensidade e grau do conteúdo, cuja predominância de uma racionalidade ou outra é dependente da situação e do ambiente em que se encontramos indivíduos (Serva & Siqueira, 2014).

Para Almeida (2003, p. 1148) as duas formas de racionalidade não constituem estados possíveis de identificação e separáveis de existência isolada, entendidas mais como um contínuo, em que “os extremos se tornam impróprios às ações cotidianas [...] o instrumental puro perderia os limites morais e a capacidade crítica de pensar, enquanto o substantivo puro se tornaria utópico e insuficiente ao lado prático da vida”. As racionalidades necessitam uma da outra para o exercício pleno da razão e andamento da vida coletiva e dos negócios.

Por outro lado, Almeida (2003) discorre que a humanização do trabalho só é possível com a superação da visão dominante de que a atividade econômica regula todos os aspectos da vida, porém, é possível e necessário encontrar o equilíbrio entre o que é instrumental e o que é substantivo na vida social. Conciliar as necessidades instrumentais da empresa com o pensar e agir éticos com a busca de bem-estar para todos os envolvidos.

Nesse sentido, as organizações convivem constantemente com tensões, elas são inerentes à vida organizacional. Constantemente os indivíduos são obrigados a escolher entre a flexibilidade ou controle, ou o social ou o financeiro (Lewis & Smith, 2014), o respeito ou a competitividade, e diversos outros elementos opostos que fazem parte da rotina dessas organizações e indivíduos. Também, se referem a valores, que são ensinados aos indivíduos “em casa”, mas que são contraditos pela realidade constante que se vivencia nas organizações (Fialho, 1994). A tentativa de eliminar a tensão entre as racionalidades instrumental e substantiva, combinada à contradição entre valores professados e práticas administrativas

pode acentuar tais tensões se significar um impedimento à realização humana como também, impedir o êxito produtivo por meio da apatia e insatisfação (Almeida, 2003).

Muito embora, não seja possível eliminar as tensões, Guerreiro Ramos (1989) ao discutir o conflito entre o indivíduo e a organização, argumenta que não se pode negar o conflito, mas é possível habilitar o indivíduo a transcendê-lo e o torná-lo fecundo.

Para Siqueira e Serva (2014) é possível conciliar as duas racionalidades buscando um acordo entre expectativas pessoais e organizacionais, muito embora, acreditem que pode não ser possível a harmonia entre indivíduo e organização. Uma organização poderá minimizar a tensão entre as racionalidades, mesmo que não ache possível uma organização com fins econômicos promover a realização humana na esfera do trabalho (Serva & Siqueira, 2014).

3 PARADOXO DAS TENSÕES

Nas organizações atuais, dinâmicas e competitivas, há situações de intensas demandas contrárias sujeitas a tensões (Smith & Lewis, 2011). Estudiosos buscam a abordagem paradoxal para compreender as tensões nas organizações (Lewis, 2014) como alternativas para compreender e explorar como as organizações podem lidar com demandas contrárias que ocorrem simultaneamente.

Nas organizações, para Lewis (2014), a tensão paradoxal pode ser uma força motriz da melhoria, pois acredita que o alto desempenho sustentável deriva de abraçar múltiplas forças opostas simultaneamente. Entendendo o paradoxo como um conjunto de elementos contraditórios e inter-relacionados que existem simultaneamente de forma autônoma, porém dependente, pode-se afirmar que a condição paradoxal não pode ser compreendida apenas pela linearidade do pensamento. O pensamento complexo busca distinguir (mas não separar) e ligar a autonomia e a dependência, essa relação simultânea somente pode ser compreendida por meio de um pensamento complexo e paradoxal, que considere uma dependência relacional entre os contrários e se apresenta com os traços da desordem e da incerteza (Morin, 2003).

Cada vez mais os estudiosos buscam uma abordagem paradoxal entre elementos contraditórios e inter-relacionados que parecem lógicos de forma isolada, porém absurdos ao existir simultaneamente. Pode-se definir, de acordo com o autor, que paradoxo é um conjunto de elementos contraditórios e inter-relacionados que existem simultaneamente e persistem ao longo do tempo (Smith & Lewis, 2011). Para Knight & Paroutis (2016), algumas tensões são estrategicamente mais importantes do que outras, e reconhecer as tensões paradoxais é

fundamental para os gestores que buscam melhorias no desempenho organizacional. Ele sugere a importância de explorar as tensões para a inovação.

Gebert e Boerner e Kearney (2010) argumentam que adotar estratégias de ações opostas podem gerar sinergias que alimentam uma equipe de inovação, é o caso do empreendedorismo social, que coloca em evidência as tensões de organizações inovadoras que simultaneamente obtêm lucros e missões sociais (Di Domenico, Haugh & Tracey, 2010).

Keller, Loewenstein & Yan (2017) afirma que não há evidências de quando e porquê os indivíduos percebem ou respondem a paradoxos estabelecidos nos contextos organizacionais, entre a cultura da empresa e as condições no ambiente organizacional. Sugere que os indivíduos usam “quadros paradoxais” devido às condições no ambiente ou por causa de crenças moldadas pela cultura, como por exemplo comportamentos cooperativo e competitivo simultâneos. Essa situação representa um quadro paradoxal porque em um primeiro momento uma situação não poderia ser competitiva e cooperativa ao mesmo tempo. O autor investiga a problemática em duas populações (uma amostra de indivíduos do Ocidente (Americanos) e outra do Oriente (Chineses) a respeito de quadros paradoxais em situação de atividades práticas. Os resultados sugerem que o povo chinês é mais propenso a adotar quadros paradoxais do que os americanos e que a diferença cultural foi atribuída às diferenças de mentalidade a respeito do paradoxo. Constatou que apenas nesses tipos de condições os chineses eram mais propensos a se envolver em comportamento cooperativo e competitivo simultaneamente o que foi atribuído às diferenças no uso de quadros paradoxais. Portanto, Keller, Loewenstein & Yan (2017) concluiu que a cultura e as condições interagem para influenciar quando e se as pessoas invocam e aplicam os quadros paradoxais, ou seja, conseguem refletir e atuar com elementos contraditórios.

Para Hargrave & Van De Ven (2017), o modelo de processo de gestão das contradições nas organizações sugere que as tensões entre elementos contraditórios e irreconciliáveis são melhor gerenciadas por meio da aceitação e coesão. Destaca a necessidade de maior atenção aos contextos sociais, políticos e institucionais das contradições nas práticas para o gerenciamento de conflito. Os resultados sugerem que apesar dos pesquisadores considerarem, para o estudo do paradoxo, um contexto de distribuição estável e simétrico do poder na organização, um quadro paradoxal de variáveis antagônicas não possuem necessariamente a mesma intensidade de poder. Ainda outra implicação é que no estudo do paradoxo é dispensado maior atenção aos contextos institucionais e sociais mais amplos quando as contradições organizacionais influenciam as práticas de gestão. O conflito

pode ser uma força estimuladora da criatividade, levando a gestão de contradições para a abordagens inovadoras.

Em outro estudo, a racionalidade é identificada como uma tensão paradoxal, em que a integração das práticas intuitivas e racionais na gestão da tensão começa com aceitação gerencial dos elementos contraditórios para tomada de decisão. O autor, Calabretta (2017), encontrou evidências empíricas e orientações práticas que as abordagens intuitivas e racionais podem ser combinadas por meio de práticas concretas. Ao adotar a perspectiva paradoxal e integrar as práticas intuitivas em processos organizacionais, a tomada de decisão estratégica e recursos de inovação serão beneficiados. Destaca, ainda, que é possível desenvolver ferramentas e métodos adequados para considerar a abordagem intuitiva na tomada de decisão, não como uma alternativa, mas como uma complementação à racionalidade.

Contribuindo com os estudos a respeito do paradoxo, Sheep, Fairhurst & Khazanchi (2017) discute sobre contextos inovadores, alertando que existe uma singularização das tensões paradoxais nas análises realizadas pelos pesquisadores, o que, para ele, dificulta a compreensão de como as diferentes tensões paradoxais, que ocorrem simultaneamente, possam se inter-relacionar e serem gerenciadas para resultados inovadores. Ao contrário de uma simples escolha ou um dilema, um *paradoxo* é visto como uma tensão que não pode ser resolvida, destacando sua persistência ao longo do tempo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Tendo em vista o paradigma dominante e condicionador das ações dos indivíduos e das organizações a modelos mentais preestabelecidos (Almeida, 2003; Harari, 2016; Serva, 1997), a racionalidade substantiva e o escopo dos valores humanos ficam negligenciados nas organizações (Ames, Costa, Serafim & Pinheiro, 2016). As organizações devem considerar outras dimensões do ser humano com valores emancipatórios e julgamentos éticos fundamentados em princípios, a substantividade. (Chanlat, 1992; Serva, 1997).

Para Ramos (1989) a coexistência da racionalidade instrumental de mercado, juntamente com a substantiva, apesar de originar as “tensões éticas”, se constituem em uma forma plena de racionalidade. Portanto, o conflito entre essas duas racionalidades, ou polos opostos, é inabalável e não pode ser eliminado (Serva & Siqueira, 2014) as racionalidades necessitam uma da outra para o exercício pleno da razão e andamento da vida coletiva e dos negócios. (Almeida, 2003). Torna-se necessário, nesse sentido, encontrar o equilíbrio entre o que é instrumental e o que é substantivo na vida social. Conciliar as necessidades

instrumentais da empresa com o pensar e agir éticos com a busca de bem-estar para todos os envolvidos (Almeida, 2003). Para Ramos (1989), apesar de impossível eliminar as tensões pode-se habilitar o indivíduo a transcendê-la e a torná-la produtiva. Siqueira e Serva (2014) sugerem conciliar as duas racionalidades buscando um acordo entre expectativas pessoais e organizacionais, minimizando a tensão entre as racionalidades instrumental e substantiva.

A teoria do paradoxo tem sido utilizada para compreender as tensões organizacionais (Smith & Lewis, 2011), pois sugere um pensamento mais complexo e não linear para se pensar as tensões de demandas contraditórias que, embora sejam separáveis de “existência isolada” (Almeida, 2003), são coexistentes e complementares.

A teoria do paradoxo constrói seus modelos a partir das tensões nas organizações e a relação entre seus elementos contrários é uma condição necessária e positiva nas organizações (Calabretta, 2017; Hargrave & Van De Ven, 2017; Keller, Loewenstein, & Yan, 2017; Knight & Paroutis, 2016; Lewis, 2014; Sheep, Fairhurst & Khazanchi, 2017; Smith & Lewis, 2011). Para Siqueira e Serva (2014), o equilíbrio entre as tensões pode evitar a síndrome comportamentalista e permite a completa integração do indivíduo às organizações centradas no mercado (Serva & Siqueira, 2014). E o pensamento complexo e paradoxal pode permitir o convívio da relação simultâneo entre a autonomia e a dependência dos polos contrários. Forças opostas simultaneamente podem ser vistas como algo potencialmente positivo a partir do pensamento complexo (Morin, 2003). A capacidade de conceber tal pensamento complexo está intimamente relacionada com o ambiente e a cultura em que está inserido o indivíduo. Portanto, os indivíduos respondem conforme as suas percepções. Pois, a cultura tem uma relação direta com a construção e interpretação dos quadros paradoxais. Por isso, que quando o autor compara duas culturas diferentes, ocidental e oriental, há diferenças na mentalidade a respeito do paradoxo. Indivíduos orientais são mais propensos a interpretar e agir a respeito das tensões dentro de um comportamento contrário e simultâneo, é o caso do comportamento cooperativo e competitivo simultâneo o que foi atribuído às diferenças no uso dos quadros paradoxais. A cultura e as condições ambientais interagem para influenciar quando e se as pessoas invocam e aplicam o pensamento paradoxal (Keller, Loewenstein & Yan, 2017). A tensão, ainda, pode ser força estimuladora da criatividade, levando a gestão de contradições para abordagens inovadoras (Hargrave & Van De Ven, 2017).

Para Calabretta (2017) a racionalidade é identificada como uma tensão paradoxal, e sugere que a integração das práticas intuitivas e racionais na gestão da tensão, principalmente com a aceitação gerencial dos elementos contraditórios podem ser recursos de inovação e a tomada de decisão estratégica pode ser beneficiada. Destaca, ainda, que é possível

desenvolver ferramentas e métodos adequados para considerar a abordagem intuitiva na tomada de decisão, não como uma alternativa, mas como uma complementação à racionalidade.

Visando oferecer uma melhor compreensão da tensão entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental, representamos no quadro 1 uma análise do estudo. O quadro foi construído com base nas definições da fundamentação teórica levando em consideração as racionalidades e as tensões, tanto a nível individual quanto a nível organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do exposto, as organizações devem ser capazes de gerir suas tensões, assim como moldar a sua cultura e ambiente para que os indivíduos possam encontrar o equilíbrio entre as forças opostas. A cultura tem uma relação direta com a construção e interpretação dos quadros paradoxais que são poder interpretar e agir a respeito das tensões dentro de um comportamento contrário e simultâneo. Nesse sentido, as tensões organizacionais podem ser significativamente positivas e os conflitos construtivos quando melhora a qualidade das decisões e estimula a criatividade, bem como a inovação.

O objetivo deste artigo foi alcançado visto que a reflexão permite um maior entendimento organizacional sobre as “tensões” sejam elas resultantes da interação entre as racionalidades ou, sejam elas percebidas como um paradoxo de contradições.

Os modelos preestabelecidos carregam intrinsecamente a racionalidade instrumental, o que sobrepõe os valores ético-valorativos, ou seja, os valores humanos. Ao discutir esses modelos entre as racionalidades, conclui-se que essa dinâmica é a responsável pelas tensões. Que é uma forma de conflito inabalável e que não pode ser eliminado, então, deve-se conciliar as necessidades instrumentais com esses valores éticos, fazendo um acordo entre as expectativas pessoais e organizacionais. Geradas as tensões é necessário relacionar formas de convivência e minimização dos conflitos e tensões resultantes da interação entre as racionalidades.

As tensões sob o olhar da teoria das racionalidades, na perspectiva de Ramos, são um “resultado” da interação entre as racionalidades substantiva e instrumental, cuja simultaneidade é inegável, porém, é o equilíbrio que vai gerar os benefícios de considerar as duas dimensões humanas, pois somente dessa forma, pode-se alcançar valores legítimos e emancipatórios.

Quanto ao olhar sobre a perspectiva da teoria do paradoxo, pode-se dizer que as tensões são geratrizes do paradoxo. A complexidade está presente nas demandas contraditórias que envolvem as racionalidades substantiva e instrumental, mas também, pelo fato de que são, ainda, coexistentes e complementares e de existência isolada, que por si só geram tensões contraditórias, a síntese desse paradoxo. As tensões contraditórias têm uma dependência complexa e paradoxal, o que caracteriza traços de incerteza e desordem.

A importância de olhar a tensão sob a perspectiva do paradoxo está no sentido de perceber as tensões como força impulsionadora para a melhoria das organizações. Um ambiente organizacional que permita a sinergia necessária à inovação, por exemplo, é gerado por estratégias e ações opostas.

Muito embora, as tensões sejam contrárias e conflitantes, a hierarquia das tensões é importante porque pode trazer vantagem para a organização, pois coloca ordem, que é contraditória ao conflito dos opostos. Da mesma forma, a gestão pela coesão e aceitação das tensões é fundamental, isso implica que existe numa simetria das demandas com uma relação forte e igual entre os atores e suas necessidades, sem considerar que não se sabe como as pessoas respondem às tensões. Esse modelo simétrico e uniforme também é criticado e defende que a singularização das tensões paradoxais dificulta a compreensão da relação entre elas.

Portanto, enquanto as racionalidades são a fonte das tensões, são essas mesmas tensões as fontes do paradoxo, assim, o presente estudo conclui que as organizações têm responsabilidade, não só com modelos gerenciais e ferramentas modernas de gestão para gerir os conflitos, mas em buscar uma nova mentalidade. Uma postura nova capaz de influenciar os indivíduos a conviver e agir dentro das organizações com seus conflitos e tensões sem necessariamente empreender esforços em eliminá-los. Assumi-los como força motriz do desempenho e inovação, bem como, possibilitando a livre expressão de valores emancipatórios.

Para trabalhos futuros uma releitura dos diversos estudos a respeito da teoria do paradoxo, avaliando a relação de intensidade das tensões consideradas em um ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

- Almeida, M. A., & Leitão, S. P. (2003). *Empresas de economia de comunhão e razão substantiva*. RAP Rio de Janeiro 37(6):1145-70. Recuperado em 17 de dezembro, 2017, bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/6516/5100.
- Ames, M. C. F. D. C., Costa, A. E., Serafim, M. C. , & Pinheiro, D. M. (2016). *O Arcabouço Metodológico da Teoria do Desenvolvimento Moral de Lawrence Kohlberg em Pesquisas sobre a Racionalidade nas Organizações: Uma Análise dos Resultados Obtidos com o Uso do Defining Issues Test - 2*. In: Encontro da ANPAD - EnANPAD 2016, Costa do Sauípe. Anais do XL Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
- Calabretta, G., Gemser, G., & Wijnberg, N. M. (2016). *The Interplay between Intuition and Rationality in Strategic Decision Making: A Paradox Perspective*. Organization Studies, Vol. 38(3-4) 303–317, 2017. Recuperado em 12 de janeiro, 2017, do <http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0170840616655483>.
- Chanlat, J. F. (1992). *A caminho de uma nova ética das relações nas organizações*. Revista de Administração de Empresas. v. 32, n. 3, p. 68-73.
- Di Domenico, H., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). *Theorizing social value creation in social enterprises*. Published (vol. 34, issue 4, pp. 681-703) in the journal “entrepreneurship, theory and practice” DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00370. Recuperado em 12 de dezembro, 2017, do <http://epubs.surrey.ac.uk/236230/2/Di%20Domenico%20et%20al%202010%20ETP%20-%20Accepted%20published%20version%20open%20access%203.pdf>.
- Fialho, F., & Freire, P. S. (01 oct. 2017, 19 dec. 2017). *Desenvolvimento Humano e Gestão de Si Mesmo*. 30 p. Notas de Aula. Slide 78.
- Gebert, D., Boerner, S., & Kearney, E. (2010). *Fostering team innovation: Why is it important to combine opposing action strategies?* Organization Science, 21(3), 593 – 608. DOI 10.1287/orsc.1090.0485. Recuperado em 12 de dezembro, 2017, do https://www.researchgate.net/publication/220520941_Fostering_Team_Innovation_Why_Is_It_Important_to_Combine_Opposing_Action_Strategies..
- Harari, Y. N. (2016). *Homo Deus: uma breve história do amanhã*. Companhia das Letras, São Paulo SP. ISBN: 9788535928198.
- Hargrave, T. J., & Van De Ven, A. H. (2016). *Integrating Dialectical and paradox perspectives on managing contradictions in organizations*. organization studies 2017, VOL. 38(3-4) 303–317. Recuperado em 12 de janeiro, 2018, do <http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0170840616640843>.
- Keller, J., Loewenstein, J., & Yan, J. (2017). *Cultura, condições e Quadros paradoxais*. Vol. 38(3-4) 539 –560, Cultura, condições e Quadros paradoxais. DOI: 10.1177/0170840616685590. Recuperado em 22 de Janeiro, 2018, do <http://egosnet.org/os>.

- Knight, E., & Paroutis, S. (2016). *Becoming Salient: the tmt leader's role in shaping the interpretive context of paradoxical tensions organization studies* 2017, vol. 38(3-4). Recuperado em 22 de janeiro, 2018, do <http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0170840616640844>
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). *Paradox as a Metatheoretical Perspective*. The Journal of Applied Behavioral Science, 50(2), pp. 127-149. Recuperado em 12 de janeiro, 2018, do http://openaccess.city.ac.uk/17892/3/Paradox%20as%20a%20Metatheoretical%20Perspective_JABS%20Second%20Round%20Final.pdf.
- Mcintyre, S. E. (2007). *Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais*. Aná. Psicológica [online], vol.25, n.2, pp.295-305. Recuperado em 12 de janeiro, 2018, do <http://www.scielo.mec.pt/pdf/aps/v25n2/v25n2a09.pdf>.
- Morgan, G. (2006). *Imagens da organização*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Morin, E. (2003). *Da necessidade de um pensamento complexo*. IN.: Mendes, C., & Larreta, E.. *Representação e complexidade*; Rio de Janeiro: Garamond. Recuperado em 12 fevereiro, 2018, do http://www.institutocarakura.org.br/arquivosSGC/DOWN_085123MorinDanecessidadedeumpensamentocomplexo.pdf.
- Muzzio, H. (2013). *O Paradoxo do RH: Entre a Racionalidade Instrumental e a Racionalidade Substantiva*. XXXVIII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro. Recuperado em 22 de Fevereiro, 2018, do <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323231744010>.
- Ramos, A. G. (1989). *A Nova Ciência das Organizações: Uma reconceitualização da riqueza das nações*. Tradução de Mary Cardoso. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Serva, M., & Siqueira, G. (2014). *Tensão entre racionalidades na abordagem substantiva das organizações*. Anais do IV Colóquio de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração, Florianópolis. Recuperado em 5 de dezembro, 2018, do <http://coloquioepistemologia.com.br/site/wp-content/uploads/2014/03/RAC100.pdf>.
- Serva, M. (1997). *A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa*. Revista de Administração de Empresas. vol. 37 no.2 São Paulo. Recuperado em 17 de novembro, 2017, do http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901997000200003.
- Sheep, M. L., Fairhurst, G. T., & Khazanchi s. (2016). *Knots in the discourse of innovation: investigating multiple tensions in a reacquired spin-off organization studies*, 2017, vol. 38(3-4). Recuperado em 20 de janeiro, 2018, do <http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0170840616640845>.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2017) *Adding complexity to theories of paradox, tensions, and dualities of innovation and change: introduction to organization studies special issue on paradox, tensions, and dualities of innovation and change*. Organization

Studies 2017, vol. 38(3-4) 303–317. Recuperado em 13 de janeiro, 2018, do <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0170840617693560>.

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). *Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing*. *Academy of Management Review*, v. 36, n. 2, p. 381-340. Recuperado em 20 de fevereiro, 2018, do https://www.researchgate.net/profile/Wendy_Smith22/publication/274709284_Toward_A_Theory_of_Paradox_A_Dynamic_Equilibrium_Model_of_Organizing/links/5526aeb70cf229e6d635a31f.pdf.

Van de Vliert, E. (1984). *Conflict: prevention and escalation*. In: D. J. Drent, H. Thierry, P. J. Willens & C. J. De Wolff (1998). *Handbook of work and organizational psychology*, 1,521-551. New York: Wiley. Recuperado em 20 de fevereiro, 2018, do http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/CONFLICT%20MANAGEMENT%20The%20Psychology%20of%20conflict%20and%20conflict%20management%20in%20organization.pdf.