



Dilemas, paradoxos e a gestão ambidestra

POR **RUDOLF GABRICH**

No mundo organizacional contemporâneo, é comum encontrarmos executivos que, ao se depararem com uma situação complexa e ambígua, consideram que têm um dilema para solucionar. No entanto, muitas dessas situações não são exatamente dilemas, mas paradoxos que nascem de alternativas opostas e interconectadas, o que eleva bastante o grau de complexidade e exige uma abordagem distinta daquela utilizada para solucionar um dilema. Neste artigo, apresento as diferenças fundamentais entre dilemas e paradoxos, para então analisar o processo e as abordagens de gestão mais adequadas a cada tipo de situação.

Para discutir essas diferenças, proponho utilizar um dos paradoxos mais recorrentes no discurso de presidentes de empresas, nesta era de avanços tecnológicos: aquele que decorre da pressão, simultânea, dos competidores que estão mudando as regras do setor com inovações no modelo de negócio (como tecnologias e organizações exponenciais)

e dos acionistas pela entrega de resultados de curto prazo. No setor da saúde, por exemplo, esse paradoxo se materializa a partir da aparente contradição entre modelos de negócio atuais, fundamentados em conhecimento médico que foi produzido a partir de grandes médias estatísticas, e os modelos de negócio futuros, construídos sobre conhecimento médico produzido por algoritmos criados para tratar grandes quantidades de dados da população (*Big Data*). No Brasil, o estopim desse paradoxo está sendo a integração e disponibilização de grandes bancos de dados – como os do Ministério da Saúde e os sistemas de informações sobre Nascidos Vivos e Mortalidade. No limite, o avanço na precisão do conhecimento epidemiológico possibilitará mais eficiência e eficácia dos recursos aplicados em saúde e deve revolucionar toda a cadeia do setor, desde as operadoras de planos de saúde, passando pelos hospitais, até chegar aos fornecedores de materiais e medicamentos.

Em trabalho recente, com foco na arquitetura organizacional de uma grande operadora de planos de saúde com sede no estado de São Paulo, pude observar como os executivos do setor estão lidando com essas mudanças. Numa entrevista com o presidente da empresa, ouvi a seguinte afirmação: “estou diante de um grande dilema: estamos investindo de modo incipiente, mas importante, no desenvolvimento da capacidade de análise de grandes quantidades de dados e já temos pequenos frutos desse investimento na melhoria da gestão de nossa rede de prestadores. Por outro lado, tenho sofrido intensa pressão do conselho de administração para reduzir o tamanho e os recursos aportados nessa área. Em função da crise, tivemos uma importante perda de receita em nossa carteira empresarial e isto está pressionando nossos custos e despesas. Os conselheiros estão preocupados com a assembleia geral que se aproxima e gostariam de reafirmar aos cooperados o compromisso de que entregaremos os resultados contratados para o ano”. Mais do que ilustrar o potencial impacto disruptivo do *Big Data* no negócio da operadora, a frase demonstra que o CEO não estava diante de um dilema, mas sim de um paradoxo. E tentar resolvê-lo como um dilema talvez não seja a abordagem mais adequada.

Nesse sentido, é importante partirmos de uma correta conceituação de dilema e paradoxo, pois há diferenças importantes entre as duas situações, como veremos a seguir.

Em um **dilema**, cada opção apresenta vantagens e desvantagens claras e, para resolvê-lo, é preciso analisar seus prós e contras. Fazendo uso de um questionamento empático, do tipo “e se defendermos a alternativa oposta?”, podemos explorar as perspectivas de uma alternativa e acentuar as polaridades existentes entre elas. Outra importante característica do dilema é que ele comporta em si mesmo sua solução. Ou seja, na medida em que se aprofunda a análise das vantagens e desvantagens de cada opção, a solução naturalmente emerge da melhor relação custo/benefício. Por exemplo, se uma empresa está pensando em expandir suas operações para outras regiões do país, pode fazer um levantamento de mercado entre as diversas opções e, a partir daí, escolher a que tenha o maior potencial de retorno em relação ao custo envolvido.

O **paradoxo**, por outro lado, comporta alternativas opostas entre si, quando observadas isoladamente, mas sinérgicas se analisadas na perspectiva de um sistema mais amplo. Ou, como definem Smith & Lewis (2011), “paradoxos são compostos por elementos contraditórios e inter-relacionados, que existem simultaneamente e persistem ao longo do tempo”. Essa definição abrange os dois principais componentes de um paradoxo. O primeiro são as tensões subjacentes – o limite interno de cada opção cria uma distinção e reforça a oposição entre elas. Nesse aspecto, o paradoxo se iguala ao dilema, e o questionamento empático pode colaborar para o seu esclarecimento. O segundo componente são as sinergias – o limite externo e mais amplo entre as alternativas esclarece as sinergias pela construção de um todo coerente. Para iluminar esse componente, é preciso adotar um questionamento reflexivo do tipo “e se adotarmos as duas alternativas?”, ou “quais sinergias podemos potencializar a partir das duas alternativas?”, para examinar as implicações e potenciais ganhos na integração. O símbolo taoísta do Yin-Yang – energias opostas que se complementam e são o fundamento da totalidade – é perfeito para ilustrar a dinâmica do paradoxo como um processo que provoca, muitas vezes, um novo olhar sobre o problema.

Podemos citar como exemplo uma empresa de tecnologia de informação de São Paulo, em franco crescimento, que se encontrava diante do paradoxo de conjugar uma proposta de valor – em que “chama seus clientes pelo nome” e constrói soluções individuais pelo atendimento direto (cada vez mais difícil de manter, à medida que a empresa cresce) – com produtos e um atendimento padronizado que permitem aumentar a base de clientes (mas que acaba levando estes mesmos clientes a se “tornarem números em filas de chamados”). A empresa poderia até tratar a questão como um dilema e optar por não crescer, para manter seu posicionamento diferenciado no mercado. Mas essa opção poderia levar a outro paradoxo: como não crescer e não ser potencial alvo de aquisições no futuro? Assim, a organização decidiu adotar uma perspectiva mais ampla – a necessidade de crescer e manter a intimidade com clientes –, o que a levou a desenvolver um modelo operacional inovador, conjugando os pilares de evolução tecnológica, customização e acordos de nível de serviço.

A GRANDE DISTINÇÃO ENTRE DILEMA E PARADOXO ESTÁ NO FATO DE QUE O DILEMA COMPORTA UMA ESCOLHA, MAS O PARADOXO NÃO

Portanto, a grande distinção entre dilema e paradoxo está no fato de que **o dilema comporta uma escolha, mas o paradoxo não**. No dilema, a exploração das vantagens e desvantagens das alternativas ilumina aquela que vai solucioná-lo. Para o dilema, é uma alternativa OU outra. No paradoxo, como somente a exploração das sinergias entre as alternativas pode encaminhar sua solução (ainda que temporária), é uma alternativa E outra.

Podemos encontrar vários tipos de paradoxos organizacionais.

- **Paradoxos estratégicos e de sustentabilidade** – vêm da pluralidade de partes interessadas na organização, o que muitas vezes resulta em demandas estratégicas conflitantes. Como exemplo, podemos citar os conflitos pela terra, que envolvem muitas empresas responsáveis por grandes áreas cultivadas no Brasil. Nesse caso, como entregar resultados aos acionistas da empresa E promover desenvolvimento econômico e social das comunidades impactadas por suas operações?

- **Paradoxos de aprendizado organizacional** – como o exemplo da operadora de planos de saúde, envolvem uma tensão entre manter sua competitividade no modelo de negócios atual E construir as competências necessárias a um futuro incerto. Em outras palavras, a questão que se coloca é: “como reutilizar e refinar o conhecimento já existente na empresa E buscar e incorporar novos conhecimentos que estão fora dos limites da organização”?

- **Paradoxos de organização** – surgem nos complexos sistemas que criam arranjos e processos

internos conflitantes. Reúnem desde especialização E generalização, passando pela centralização E empoderamento, eficiência E flexibilização das rotinas, até chegar aos fluxos de conhecimento *top-down* E fluxos de conhecimento laterais e *bottom-up*. Como exemplo, podemos citar o paradoxo vivido pela área de compras de uma grande empresa construtora de unidades residenciais: como, e em que medida, centralizar as compras para garantir escala e poder de barganha contra fornecedores E flexibilizar as compras para garantir atendimento local e tempestivo em obras espalhadas por todo o Brasil? Esse é o típico paradoxo que os executivos buscam resolver como dilema, estabelecendo níveis de alçada, mas sua tensão insiste em reaparecer com o tempo. Não é de se estranhar, portanto, que muitas organizações permaneçam em constante mudança de sua arquitetura organizacional, em busca da “solução ideal”. O que, obviamente, não existe, quando lidamos com paradoxos.

- **Paradoxos de liderança** – geralmente, se originam de forças para a convergência e a mudança. Esses paradoxos abrangem desde a promoção da competição E da colaboração, passando pelo estímulo à tomada de decisão individual E compartilhada, até chegar à cobrança por resultados E suporte às equipes. Muitos líderes se preocupam com resultados aquém do esperado de equipes com muito tempo de casa e pensam em mudar o seu estilo de gestão, mas também se inquietam com os impactos que podem causar no clima organizacional. Como cobrar resultados individuais E manter um modelo de gestão colaborativo na empresa? Esse é um dos paradoxos mais complexos, pois tem potencial para extrapolar os limites do exercício da liderança propriamente dito e chegar aos indicadores e metas utilizados na gestão estratégica e no sistema de reconhecimento da empresa.

A GESTÃO AMBIDESTRA Diferentemente dos dilemas, cuja resposta exige a escolha da alternativa de melhor custo/benefício, as respostas aos paradoxos passam pelas alternativas opostas, num equilíbrio dinâmico. Essas respostas podem ser de “negação”, “aceitação” ou escolha da “gestão ambidestra”. O equilíbrio dinâmico significa que, em qualquer uma delas, há um contínuo movimento de forças opostas, como no símbolo do Yin-Yang.

Na “negação” se utilizam mecanismos de defesa – como a recusa, repressão, humor e até incompetência hábil – para evitar as inconsistências iluminadas pelo paradoxo. Analisando o exemplo do paradoxo das tecnologias exponenciais, citado anteriormente, é muito comum ouvir frases de recusa e repressão abertas, como “nossos clientes não irão buscar essas empresas exponenciais, que não têm porte para atendê-los”, “já conhecemos essa tecnologia e não é viável economicamente”, “não precisamos disso”. A incompetência hábil, como o próprio nome sugere, é um pouco mais elaborada e sutil – os executivos emitem mensagens ambíguas (“sejam inovadores e assumam riscos, mas com cautela...”), mas fazem questão de ignorar suas inconsistências e/ou de colocá-las em discussão (“...mas não se preocupem muito, pois veremos como nos adaptamos durante a caminhada”). Em síntese, todos esses mecanismos não são exatamente respostas ao paradoxo, mas a simples negação de sua existência.

Na “aceitação”, busca-se separar as tensões e analisar suas diferenças. Para conviver com os paradoxos, os atores organizacionais devem mudar sua perspectiva de racionalidade e linearidade para uma nova visão, como quebra-cabeças persistentes e insolúveis. A aceitação pode ser passiva ou proativa, mas ambas exigem maestria na competência de mediação de conflitos. Na aceitação passiva, a tensão dos polos opostos aparece naturalmente, o que implica liberdade para que a equipe busque novos conhecimentos e empoderamento dos defensores de alternativas opostas. A liderança, nesse caso, deve promover um debate democrático, amplo e aberto sobre as alternativas, mas também conduzir a tomada de decisão com pulso firme e justo, para minimizar a ansiedade e evitar conflitos disfuncionais que possam retardar o avanço organizacional. Na aceitação proativa, a tensão entre polos opostos é induzida pela liderança de modo deliberado. Para isso, podem-se utilizar diversos mecanismos, como a troca periódica de membros da equipe por elementos externos ou o reconhecimento de práticas opostas ao senso comum, existentes na empresa. Novamente, a arte está em saber quando se mover do conflito para a síntese das alternativas e quando reabrir o ciclo.

Por fim, a “gestão ambidestra” pode fazer uso da ciclagem temporal, da diferenciação estrutural ou da síntese contextual. Na ciclagem temporal, uma alternativa é escolhida por um período de tempo, ao final do qual se faz o chaveamento para a alternativa oposta. Se esse modelo de gestão fosse aplicado no exemplo citado, a operadora de planos de saúde retomaria o investimento na competência de análise de grandes quantidades de dados e desenvolveria um primeiro produto, provavelmente para aplicação interna. Então, mudaria o foco da equipe desenvolvidora para suportar a implantação desse produto e o ganho de eficiência, o que traria os resultados – e o reconhecimento – necessários ao próximo ciclo de investimento. E assim, sucessivamente. Além da habilidade da liderança em dar o ritmo ao chaveamento, é preciso também pensar no desenvolvimento da competência da equipe e, periodicamente, mudar o seu modelo mental de atuação.

Na diferenciação estrutural, alocam-se as forças opostas em unidades organizacionais distintas. Essa dinâmica se refere à arquitetura da organização que mantém duas unidades – de negócio, departamentos ou equipes – distintas, uma com foco no resultado presente, e outra, voltada para os resultados futuros. Em nosso exemplo, a operadora de planos de saúde investiria numa estrutura dedicada, provavelmente fora do ambiente da empresa e com custos menores, para desenvolver a competência de análise de grandes bancos de dados. Uma alternativa que também ajudaria a minimizar custos e riscos seria se associar a ou estimular uma *startup*, com esse propósito.

O problema da diferenciação estrutural recai sobre o nível de integração necessário para operacionalizar as duas unidades. Como abordado em artigo anterior, publicado na DOM 29 (2016), a separação estrutural entre unidades de negócio ou áreas, especialmente quando se trata de atividades com enfoque distinto (exploração e exploração), traz consigo grandes tensões de integração, exigindo o uso mesclado de mecanismos diretos, com foco no resultado final, e mecanismos indiretos, focados nos meios que podem induzir resultados finais. Quanto maior a tensão entre áreas, mais se deve balancear dinamicamente esses mecanismos, o que requer um “maestro” interno e um bom investimento de tempo e recursos em sua gestão.



Por fim, na síntese contextual, busca-se um mecanismo que acomode os polos opostos, ao mesmo tempo e sob a mesma unidade organizacional. Em última instância, ela acontece menos na organização e mais nos indivíduos responsáveis pela tomada de decisões. Por isso, requer o desenvolvimento de executivos ambidestros, com uma competência dialética que lhes permita gerir ambiguidades e promover sínteses por meio da integração dos opostos que, num curto espaço de tempo, serão confrontados por uma nova oposição, reabrindo o ciclo. Para isso, a empresa vai precisar de subsistemas de desenvolvimento organizacional e de recursos humanos bastante avançados.

Nesse sentido, a gestão ambidestra dos paradoxos organizacionais exige mudanças tanto no nível individual quanto no da organização. No nível individual, requer complexidade cognitiva e comportamental, desenvolvida a partir da capacidade de se colocar na defesa da tensão oposta e sintetizar uma abordagem inovadora para as alternativas que se apresentam. No nível organizacional, requer o desenvolvimento de uma competência dinâmica, ou seja, uma capacidade de abstração e aprendizado de segunda ordem que permita a constante revisão da estratégia, dos processos, da estrutura e das competências organizacionais e individuais. Organizações de certeza – cujos executivos autosuficientes têm respostas prontas para quaisquer perguntas provocativas – terão muita dificuldade em lidar com paradoxos. A gestão de paradoxos exige de executivos de sucesso o questionamento sincero do próprio caminho que os levou até lá.

RUDOLF GABRICH é professor da Fundação Dom Cabral.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

GABRICH, R.; REVILLA, E. Building ambidexterity by structural differentiation: the moderating role of context. *The Academy of Management Proceedings*, Briar Cliff Manor NY, 2015. p. 1-40.

GABRICH, Rudolf. A dinâmica da integração em organizações ambidestras. *DOM: a revista da Fundação Dom Cabral*, Nova Lima, v.10, n.29, p. 50-56, mar./jul. 2016.

GABRICH, Rudolf. Inovação e excelência operacional: características da empresa ambidestra. *DOM: a revista da Fundação Dom Cabral*, Nova Lima, v. 5, n. 13, p. 84-89, nov./fev. 2010/11.

LÜSCHER, L.; LEWIS, M. Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox. *Academy of Management Journal*, Briar Cliff Manor NY, p. 221-240, Apr. 2008.

SMITH, W.; LEWIS, M. Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, Briar Cliff Manor NY, p.381-403, Apr. 2011.

VOSS, G. B.; VOSS, Z. G. Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: implementing exploration and exploitation in product and Market domains. *Organization Science*, Catonsville, v. 24, n. 5, p. 1.459-1.477, Sep./Oct. 2013.