



**TENSÕES, PARADOXOS E TRADE-OFFS À LUZ DAS DIMENSÕES DE
SUSTENTABILIDADE: COMO ESSES TEMAS SÃO ABORDADOS NA
LITERATURA?**

**TENSIONS, PARADOXES AND TRADE-OFFS IN THE LIGHT OF
SUSTAINABILITY DIMENSIONS: HOW ARE THESE TOPICS ADDRESSED IN
LITERATURE?**

Izabela Leite Ribeiro Guimarães

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, MS, Brasil
izabela.leite@ufms.br
<https://orcid.org/0000-0001-6503-8489>

Rosamaria Cox Moura Leite Padget

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, MS, Brasil
rosamaria.leite@ufms.br
<https://orcid.org/0000-0002-3481-6441>

Erlaine Binotto

Universidade Federal da Grande Dourados, MS, Brasil
erlainebinotto@ufgd.edu.br
<https://orcid.org/0000-0002-0349-4566>

Resumo

A aplicação das dimensões que envolvem os princípios da sustentabilidade na gestão das empresas faz surgir tensões, *trade-offs* e paradoxos, que impõem desafios aos gestores. Estudiosos têm empreendido pesquisas utilizando diferentes abordagens para compreender esse fenômeno. Com o intuito de sistematizar o conhecimento sobre o referido tópico gerado até aqui, o objetivo deste estudo é atualizar, a partir de Van Der Byl e Slawinski (2015), o quadro de abordagens teóricas empregadas nos estudos sobre tensões, *trade-offs* e paradoxos de sustentabilidade. Foi realizada revisão sistemática integrativa da literatura para compreender os significados desses termos e suas respectivas abordagens. Os achados foram analisados por meio de um procedimento em quatro etapas. Os resultados geraram quatro proposições: há distinção entre os termos tensão, *trade-off* e paradoxo ao referir-se à complexidade inerente à

sustentabilidade; a abordagem paradoxal passou a dominar os estudos sobre tensões de sustentabilidade; as tensões de sustentabilidade são múltiplas, mas suas análises podem ser estruturadas; apesar do aumento de estudos paradoxais, muitas lacunas ainda existem e novas abordagens podem ser aplicadas às tensões de sustentabilidade. Além disso, verificou-se que as pesquisas que utilizam lente paradoxal estão dominando o campo.

Palavras chaves: tensões de sustentabilidade, paradoxo, revisão sistemática.

Abstract

The application of the dimensions that involve the principles of sustainability in the management of companies gives rise to tensions, trade-offs and paradoxes, which impose challenges to managers. Scholars have undertaken research using different approaches to understand this phenomenon. In order to systematize the knowledge on the aforementioned topic generated so far, the objective of this study is to update, based on Van Der Byl and Slawinski (2015), the framework of theoretical approaches used in studies on tensions, trade-offs and paradoxes. of sustainability. An integrative systematic review of the literature was carried out to understand the meanings of these terms and their respective approaches. Findings were analyzed using a four-step procedure. The results generated propositions: there is a distinction between the terms tension, trade-off and paradox when referring to the complexity inherent to sustainability; the paradoxical approach came to dominate studies on sustainability tensions; sustainability tensions are multiple, but their analyzes can be structured: despite the increase in paradoxical studies, many gaps still exist and new approaches can be applied to sustainability tensions. Furthermore, it has been found that research using paradoxical lens is dominating the field.

Keywords: tensions of sustainability, paradox, systematic review.

1. INTRODUÇÃO

O ponto de partida deste estudo é o clássico conceito de sustentabilidade de Elkington (1998). O *triple bottom line* ou tripé da sustentabilidade, evidencia que a sustentabilidade deve ser fundamentada no ele chamou de 3p's: "pessoa" (*people*), que aborda o capital humano de uma sociedade ou organização; "planeta" (*planet*), relacionado com o capital natural da sociedade ou da organização; e "lucro" (*profit*), que trata dos resultados econômicos positivos da organização.

A gestão da sustentabilidade a partir do *triple bottom line* adicionou complexidade às organizações, de modo que do entrelaçamento de suas dimensões (social, ambiental e econômico) advém uma série de contradições e complexidades (Van der Byl & Slawinski, 2015). São diversos os termos utilizados nas pesquisas para referir-se aos conflitos e contradições entre as dimensões (econômica, ambiental e social) de sustentabilidade: paradoxo, tensão, dilema e *trade-off* (Wannags & Gold, 2020). Haffar e Searcy (2017) distinguem paradoxo, tensão e *trade-off* como formas de contradição entre as dimensões de sustentabilidade, mas adicionam o entendimento de que *trade-off* e sinergia são provenientes de tensões.

O estudo de Wannags e Gold (2020) convergiu os sentidos dos termos tensão e paradoxo e aplicaram o termo tensão, assim como os termos dilema e *trade-off* e aplicaram *trade-off*. Para esses autores o termo tensão se refere ao relacionamento de longo prazo entre dois pólos (lados) de um paradoxo e o termo *trade-off* ao “sintoma” proveniente desse relacionamento de tensão, que representa situações específicas nas quais agir significa escolher um caminho ou outro. Corroborando o entendimento de Haffar e Searcy (2017) de que *trade-offs* são provenientes das tensões de sustentabilidade.

Para Smith e Lewis (2011) um paradoxo é formado por elementos contraditórios, porém inter-relacionados, que existem simultaneamente e persistem ao longo do tempo. Os autores destacam que nesta definição coexistem dois componentes do paradoxo: tensões subjacentes (elementos que parecem lógicos separadamente, mas inconsistentes quando justapostos); e respostas que abrangem as tensões simultaneamente. Esse argumento ilustra a relação entre fenômeno e resposta ao fenômeno, ou seja, as tensões de sustentabilidade e a forma como são estudadas e gerenciadas (abordagem) estão interligadas.

Van der Byl e Slawinski (2015) e Haffar e Searcy (2017) utilizam o termo tensão para designar o fenômeno analisado nos estudos. Um fenômeno em um dinâmico relacionamento que envolve tanto competição quanto complementaridade (Haffar & Searcy, 2017). Porém, enquanto para Haffar e Searcy (2017) *trade-off* é também um fenômeno proveniente de tensões, para Van der Byl e Slawinski (2015) *trade-off* é uma forma de abordagem das tensões de sustentabilidade.

Estes estudos mostram um pouco da diversidade de formas como esse fenômeno proveniente da gestão da sustentabilidade tem sido nomeado e abordado na literatura teórico-empírica. No entanto, essa diversidade de formas pode convergir para uma necessidade de maior clareza nesse campo de pesquisa. Clareza de terminologias, conceitos e abordagens.

O estudo de Van der Byl e Slawinski (2015), buscou relacionar as abordagens de tensões de sustentabilidade utilizadas nas pesquisas de gestão até então. Trata-se de um artigo referência nesse campo de estudo quando se pretende fazer menção às abordagens possíveis para o gerenciamento de tensões de sustentabilidade. O tempo decorrido entre Van der Byl e Slawinski (2015) e o presente estudo justifica um novo olhar para o campo teórico, pois muitos estudos estão situados nessa janela de tempo.

Além disso, cabe um olhar integrador entre fenômeno e resposta (tensão e estratégia de gestão), tendo em vista que o conceito de paradoxo de Smith e Lewis (2011) traz consigo um aspecto de inseparabilidade entre fenômeno e resposta. Dessa forma, em face do tempo decorrido e da aparente confusão de terminologias, cabe a pergunta: quais termos e respectivas abordagens, os estudos que tratam das contradições entre as dimensões de sustentabilidade, têm utilizado?

Nesse sentido, este estudo tem o objetivo de atualizar, a partir de Van Der Byl e Slawinski (2015), o quadro de abordagens teóricas empregadas nos estudos sobre tensões, trade-offs e paradoxos de sustentabilidade. O balizador de recorte temporal é o estudo de Van Der Byl e Slawinski (2015). Dessa forma, este artigo contribui com a literatura de sustentabilidade organizacional, pois aponta mudanças nesse campo de pesquisa e quais abordagens os estudos estão utilizando ao abordar tensões de sustentabilidade.

Com isso, espera-se obter *insights* e desvelar as lacunas de pesquisa, além de sistematizar o conhecimento gerado até aqui sobre tensões, *trade-offs* e paradoxos de das dimensões da sustentabilidade.

As estruturas analíticas de Hahn et al., (2010) e Hahn et al., (2015) auxiliam na identificação dos *trade-offs* e tensões de sustentabilidade, dos níveis a que eles pertencem, bem como das teorias que podem ser utilizadas para fundamentar possíveis soluções. Tais estruturas foram utilizadas como balizador para a decisão de nível de análise deste estudo. Dessa forma, optou-se por estudar tensões, *trade-offs* e paradoxos de sustentabilidade no nível organizacional e interorganizacional.

Para atender ao objetivo proposto foi realizado um exame da literatura dos últimos oito anos (2014-2021) relativa ao tópico (tensões, trade-offs e paradoxos de sustentabilidade), por meio de revisão sistemática integrativa (Whittemore & Knafl, 2005; Saha et al., 2019). Os resultados apontam uma significativa mudança no uso de abordagens para o estudo de tensões, *trade-offs* e paradoxos de das dimensões da sustentabilidade. Os resultados da pesquisa estão organizados em seções, sendo que ao final de cada uma, é apresentada uma proposição

proveniente de inferências dos achados, além de ser uma atualização das proposições colocadas por Van Der Byl e Slawinski (2015) na ocasião do estudo.

As seções seguintes dizem respeito, em primeiro lugar, ao detalhamento sobre como o estudo foi desenvolvido. Logo em seguida, apresenta-se os conceitos sobre os termos-chave; uma discussão sobre as abordagens em uso; uma orientação sobre estruturas analíticas de tensões; e direcionamentos para pesquisas futuras a partir das lacunas apontadas e as conclusões do estudo.

2. DELINEAMENTO DE PESQUISA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi realizada uma revisão sistemática integrativa da literatura sobre tensões, *trade-offs* e paradoxos de sustentabilidade (Whittemore & Knafl, 2005; Saha et al., 2019), para tanto seguiu-se um processo de quatro etapas: coleta de material, análise descritiva, seleção de categorias e avaliação de materiais. Para auxílio no processo de coleta, leitura, análise e extração dos dados dos artigos, os *softwares Mendeley desktop* e o *Start* foram utilizados. As bases de dados utilizadas foram *Scopus* e *Web of Science*, devido ao conhecimento prévio das autoras bem como a recorrência de utilização em outros estudos (Abad-Segura et al., 2019; Saha et al., 2019) de revisão na área do *management*.

Para balizar a janela temporal (2014-2021) da coleta dos artigos, baseou-se no estudo de revisão sobre as abordagens teóricas utilizadas nas pesquisas sobre tensão de sustentabilidade de Van der Byl e Slawinski (2015). Eles buscaram os artigos no período de 2003-2014. Por isso, para esta pesquisa, que objetiva ser uma atualização do quadro de abordagens, optou-se por buscar artigos após esse período, ou seja, de 2014-2021.

Os artigos de Hahn et al., (2010); Smith e Lewis (2011), Van der Byl e Slawinski (2015) e Haffar e Searcy (2017) serviram como pesquisa prévia para a identificação dos termos que deveriam ser utilizados na busca das bases de dados. Nesses estudos foram identificados alguns dos termos de maior recorrência, *trade-off*, tensão e paradoxo.

A *string* de busca utilizada foi:

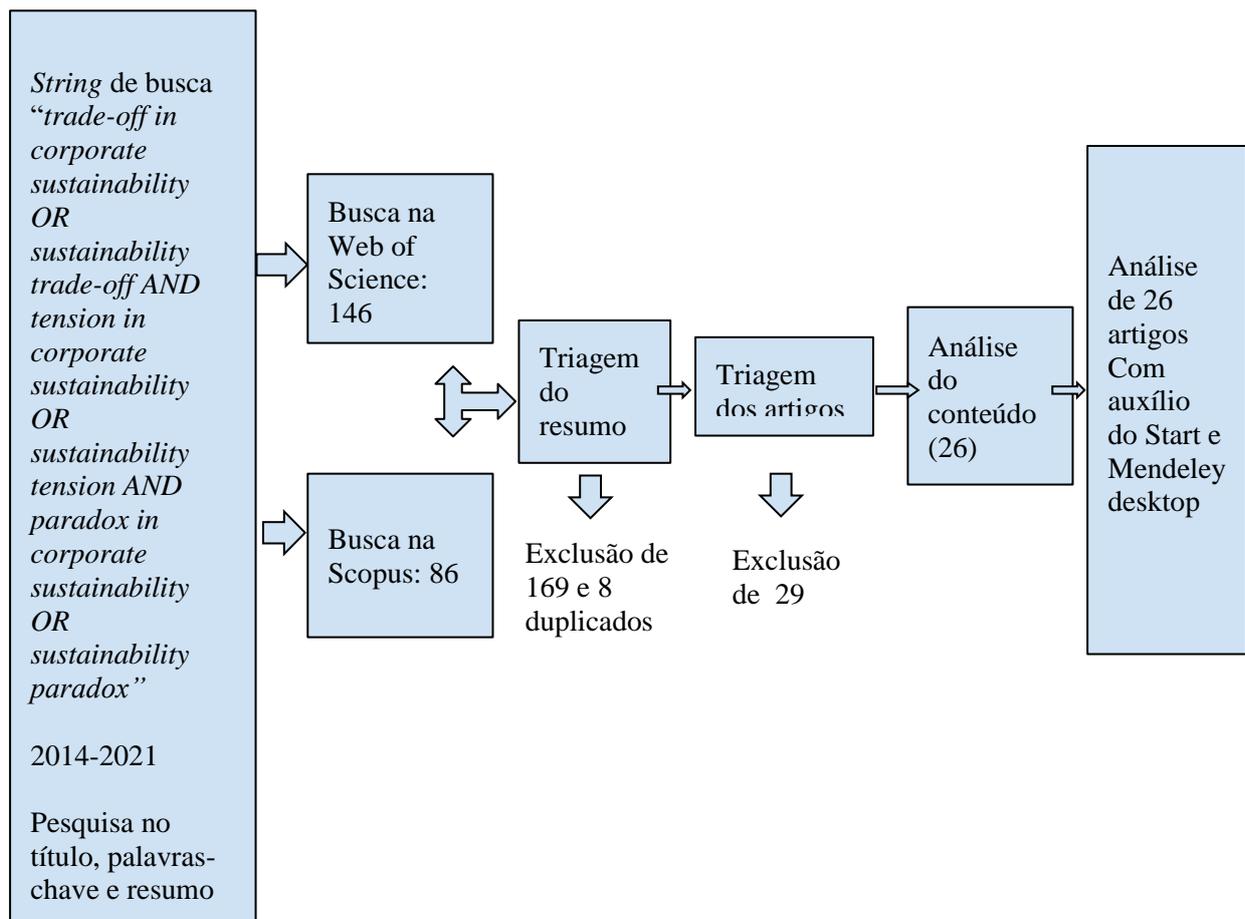
“*trade-off in corporate sustainability OR sustainability trade-off AND tension in corporate sustainability OR sustainability tension AND paradox in corporate sustainability OR “sustainability paradox”*”.

A busca resultou em um total de 232 artigos. Inicialmente, por meio de triagem nos títulos, resumos e palavras-chave, foram identificados os artigos cujo foco era o estudo de *trade-offs*, tensões e paradoxos de sustentabilidade. Após isso procedeu-se a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão (esquema da pesquisa na Figura 1).

Os critérios de inclusão foram: (1) artigos que abordam *trade-offs*/tensão/paradoxo de sustentabilidade como tema central; (2) artigos da área do *management, accounting e business*. Os critérios de exclusão foram: (1) artigos em duplicidade; (2) artigos publicados em periódicos sem revisão por pares; (3) trabalhos de eventos; (4) trabalhos cujos resumos não estiveram disponíveis; (5) trabalhos que não abordem *trade-offs*/tensões/paradoxos de sustentabilidade no nível Organizacional e interorganizacional.

Esse processo resultou em 26 artigos provenientes de diversos *journals*. Dentre eles: *Business Ethics* (9), *Organization & Environment* (2), *Academy of Management Review* (2), *Journal of Cleaner Production* (3), *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* (2), *Organization Science* (1), *Journal of Public Policy & Marketing* (1), *Long Range Planning* (2), *Management and Policy Journal* (2), *Corporate Communications: An International Journal* (1), *Business and Society* (1), *Journal of Organizational Change Management* (1), *The Academy of Management Annals* (1).

Figura 1 - Esquema do processo de revisão sistemática integrativa.



Nota: elaborada pelas autoras, com base em (Saha et al., 2019).

No que se refere a análise dos dados, o *software* Start foi utilizado para auxílio na operacionalização da análise. Especificamente, ele auxiliou na classificação dos artigos de maior relevância para o estudo, sendo aqueles que abordavam os termos chave no título, resumo e palavras-chave. Posteriormente, contribuiu para a extração dos dados para análise.

A análise do conteúdo dos artigos foi realizada por meio de leitura exploratória, buscando identificar qual (is) o(s) termo(s) referente a tensões de sustentabilidade eram citados no trabalho, qual o respectivo entendimento dos autores sobre o conceito. Logo em seguida, verificou-se qual a abordagem estava sendo utilizada para o estudo das tensões de sustentabilidade.

Com isso, obteve-se o entendimento da relação entre o uso do termo e o emprego da abordagem. Em seguida, os resultados eram analisados para verificar como o fenômeno (*trade-off*, tensões e paradoxos) eram tratados pelos pesquisadores, dessa forma confirmações ou retificações à teoria poderiam ser percebidos. Por fim, as conclusões e considerações foram analisadas para identificar as lacunas e oportunidades de pesquisa.

As categorias extraídas para análise se referem às abordagens teóricas encontradas, bem como os diferentes termos encontrados que foram relacionados às abordagens em uso. Num primeiro momento, cada termo chave (tensão, *trade-off* e paradoxo) foi caracterizado individualmente. Posteriormente, para sistematizar os resultados e permitir que *insights* surgissem, os termos foram relacionados às abordagens teóricas. Ao final de cada seção, uma síntese em forma de proposição foi apresentada.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados estão organizados em seções e subseções que estão estruturadas em torno de descrições, sínteses e reflexões com base nos achados dos estudos analisados. Dessa forma, em primeiro lugar atribui-se os significados e as perspectivas de *trade-offs*, tensão e paradoxo encontrados na literatura e, posteriormente relaciona-se às abordagens teóricas utilizadas nos estudos. Ao final de cada seção, proposições foram elaboradas com objetivo de resumir as descobertas elencadas.

3.1 Paradoxo, tensão e *trade-offs*

Os estudos sobre paradoxos, tensões e *trade-offs* de sustentabilidade já mencionados na introdução (Van der Byl; Slawinsky, 2015; Haffar; Searcy, 2017; Wannags; Gold, 2020) atestaram que realmente há uma diversidade de termos chave para referir-se à complexidade

inerente ao relacionamento entre as dimensões de sustentabilidade. No entanto, tais autores levantaram algumas possibilidades de entendimento em torno desses termos.

Na literatura paradoxal, tensão refere-se a demandas contraditórias, enquanto paradoxo refere-se ao reconhecimento de que tais tensões estão inter-relacionadas e, portanto, devem ser consideradas simultaneamente (Slawinski & Bansal, 2015). Nesse sentido, as tensões podem ser percebidas pelas organizações ou como *trade-offs* mutuamente exclusivos ou paradoxos sinérgicos (Epstein et al., 2015; Van der Byl & Slawinski, 2015).

Para Wannags e Gold (2020) tensão se refere ao relacionamento paradoxal - persistente ao longo do tempo - entre dois pólos que, quando considerados individualmente, parecem razoáveis, mas formam uma relação ilógica quando tomados em conjunto. As tensões podem ser gerenciadas pelas organizações de forma simultânea, seguindo estratégias paradoxais (Epstein et al., 2015; Hahn et al., 2018).

Os *trade-offs* representam situações específicas nas quais agir significa escolher um caminho ou outro (Wannags; Gold, 2020). Nesse sentido, *trade-off* nos remete a um processo de tomada de decisão, no qual o papel do decisor é escolher entre opções conflitantes. Sua abordagem é econômica e instrumental colocando os ganhos financeiros em detrimento das outras dimensões de sustentabilidade (Hahn et al., 2010).

Para Haffar & Searcy, (2019) a perspectiva da “tensão como paradoxo” é menos claramente compreendida. Hahn et al., (2018) apontam que existe uma carência de estudos empíricos que abordam os vários aspectos “descritivos”, “normativos” e “instrumentais” da perspectiva paradoxal das tensões de sustentabilidade.

Mas, mesmo cada termo chave (tensão, *trade-off* e paradoxo) tendo significados diferentes há evidências empíricas (van Bommel, 2018) de que uma mesma empresa pode utilizar estratégias instrumentais (de evasão e/ou alinhamento) ao mesmo tempo em que utiliza estratégias paradoxais como a de síntese. Van Bommel (2018) denominou esse caso de orientação integrativa. Significa dizer que uma mesma empresa pode perceber e lançar mão de estratégias concomitantes aos três fenômenos distintos (tensão, *trade-off* e paradoxo).

Por isso, tem efeito clarificador reconhecer que o uso de cada termo em específico faz referência tanto ao fenômeno organizacional como também a forma de abordagem da tensão pela organização, ou seja, a forma pela qual a organização entende, se como *trade-off* ou paradoxo para em seguida gerenciá-los. Sendo que a forma como a empresa percebe a tensão influencia na escolha das estratégias que serão utilizadas para resolução (Haffar & Searcy, 2020).

Tem-se o entendimento a partir dos estudos analisados, dentre eles (Haffar & Searcy, 2017; Hahn et al., 2015, 2018; Wannags & Gold, 2020) que o termo tensão é um termo mais geral que pode ser utilizado de forma ampla e genérica como se referindo ao fenômeno, sendo que *trade-off* e paradoxo se referem a forma como a empresa o percebe (Haffar & Searcy, 2020). *Trade-off* geralmente é associado a uma má notícia (Haffar & Searcy, 2020), enquanto paradoxo é tido como uma forma de abraçar as tensões, fazendo despertar a criatividade na gestão (Hahn et al., 2015). O termo tensão paradoxal (Haffar & Searcy, 2020) pode referir-se a ambos, fenômeno e forma de abordagem.

As constatações possibilitam a elaboração da **proposição 1**: Observa-se que há distinção entre os termos tensão, *trade-off* e paradoxo ao referir-se à complexidade inerente à sustentabilidade. *Trade-off* e paradoxo fazem alusão a forma como a tensão é percebida e, portanto, abordada e gerenciada.

3.2 Abordagens de tensões de sustentabilidade

As subseções a seguir relacionam as abordagens de tensões de sustentabilidade encontradas na literatura. As abordagens se relacionam aos termos discriminados no tópico anterior. Ao final da seção 3.2 uma proposição sintetizará o entendimento sobre as abordagens.

3.2.1 Abordagem instrumental de tensões

Neste tópico estarão relacionadas duas abordagens, a de *trade-off* (ganha-perde) e a *win-win* (ganha-ganha) ou *business case* consideradas separadamente por Van der Byl e Slawinski (2015). No entanto, a partir do estudo de Haffar e Searcy (2017) pode ser considerada uma única abordagem por se tratar de dois lados de uma mesma moeda. Por isso, aqui será denominada de abordagem instrumental de tensões, pois ambas sob uma perspectiva geral privilegiam o caso de negócios.

A perspectiva *win-win* - iniciada por Porter e Linder (1995) de acordo com Haffar e Searcy (2017) - é considerada uma abordagem instrumental, pois visa selecionar dentre as opções de iniciativas socioambientais aquelas que trarão algum benefício para seu desempenho comercial (Hahn et al., 2018). É uma abordagem utilizada no campo da estratégia organizacional servindo de base para estudos sobre desempenho organizacional. Tem a teoria baseada em recursos naturais - NRBV (Hart, 1995) como uma de suas principais teorias de base, pois une desempenho e vantagem competitiva (Haffar & Searcy, 2017).

A *win-win* visa selecionar os elementos que farão parte das iniciativas de responsabilidade social corporativa para que eles não interfiram no desempenho dos negócios

(Siltaloppi et al., 2020). Dessa forma, busca um alinhamento seletivo entre metas sociais, ambientais e econômicas (Hahn et al., 2018; Van der Byl & Slawinski, 2015). Tal alinhamento pode ser considerado uma estratégia win-win (Van Bommel, 2018), no entanto, ela pode ser prejudicial, pois limita o escopo e a escala das contribuições das organizações para o desenvolvimento sustentável (Hahn et al., 2018).

No que se refere à segunda forma de manifestação da abordagem instrumental de tensões de sustentabilidade, o *trade-off*, pode ser considerado uma orientação a decisão entre opções conflitantes (tomada de decisão de *trade-off*) cujos resultados serão positivos para uma ou outra dimensão de sustentabilidade não havendo comprometimento com o atendimento simultâneo de todas as dimensões (Van Der Byl & Slawinski, 2015).

O entendimento sobre a perspectiva de *trade-off* é de que busca evitar completamente as tensões privilegiando as metas de negócios (Siltaloppi et al., 2020). Esse ato de ignorar as tensões é denominado de estratégia de evasão (Van Bommel, 2018). Ou pode ser que ela implique em decisão cuja consequência sejam ganhos socioambientais expressivos em detrimento de pequenos ganhos financeiros, no entanto, quando pressionadas a escolher entre metas financeiras e objetivos sociais, as empresas normalmente favorecem suas metas financeiras (Slawinski & Bansal, 2015). Ou seja, *trade-offs* se referem a tomadas de decisões que são elaboradas de forma seletiva e alinhada ao caso de negócios.

Neste estudo, verificou-se que a perspectiva de *trade-off* não foi utilizada em nenhum estudo como suporte teórico, porém alguns estudos identificaram o uso da abordagem de *trade-off* pelas empresas (Christ et al., 2016; van Bommel, 2018).

O estudo de Christ et al., (2016) utilizou ferramentas de controle gerencial com o objetivo de fornecer informações para o processo decisório numa tentativa de fomentar a visão de longo prazo (sob a perspectiva paradoxal) para decisões que envolvessem as dimensões de sustentabilidade. Tendo em vista que, a perspectiva de *trade-off* utilizada pela organização estudada levava os gerentes a tomarem suas decisões com base em indicadores de desempenho de curto prazo. Van Bommel (2018) por sua vez, identificou que algumas empresas utilizam tanto a abordagem instrumental como a abordagem paradoxal como forma de gerenciamento de tensões.

3.2.2 Abordagem paradoxal

A abordagem paradoxal sobre tensões de sustentabilidade advém da teoria do paradoxo organizacional (Smith & Lewis, 2011). Cujas centralidade está no conceito de paradoxo que

consiste em “elementos contraditórios, mas inter-relacionados, que existem simultaneamente e persistem ao longo do tempo” (Smith & Lewis 2011, p. 382).

A abordagem paradoxal é proveniente em primeira ordem de teorizações filosóficas antigas que posteriormente foram sendo aplicadas aos estudos organizacionais (Schad et al., 2016). Smith e Lewis (2011) foram os precursores em aplicar ao caso da sustentabilidade, no entanto, não será analisado em profundidade aqui por não fazer parte do período de análise desta revisão.

Embora, Smith e Lewis (2011) sejam citados por todos os trabalhos (capturados nesta revisão) que utilizaram abordagem paradoxal, pois são os precursores em sistematizar um modelo de equilíbrio dinâmico para a gestão dos paradoxos organizacionais. Wannags e Gold (2020) citam Poole e Van de Ven (1989) como sendo o marco teórico para a teoria do paradoxo organizacional de forma geral.

Com base na ideia de que as tensões paradoxais nunca podem ser resolvidas completamente (Smith & Lewis, 2011), alguns autores se dedicaram a construir formas de gerenciamento de tensões de sustentabilidade com base nos princípios da teoria do paradoxo organizacional. Esses aspectos estão no modelo de equilíbrio dinâmico de Smith e Lewis (2011) e nos quadros sistemáticos de Hahn et al., (2015) e Hahn et al., (2018). Neste estudo, a maioria dos trabalhos analisados utilizaram abordagem paradoxal como fundamento teórico.

A abordagem paradoxal para a sustentabilidade reconhece tensões entre diferentes objetivos desejáveis, mas interdependentes e conflitantes de sustentabilidade, permitindo que os tomadores de decisão alcancem objetivos de sustentabilidade de forma simultânea, o que pode possibilitar contribuições de negócios superiores para o desenvolvimento sustentável (Hahn et al., 2018).

Guiada pela abordagem paradoxal, uma empresa pode se esforçar por uma integração mais profunda entre metas socioambientais e econômicas, sem favorecer uma sobre a outra. O que exige que a empresa “abraçe” propositalmente as tensões resultantes, utilizando estratégias de gerenciamento que possam equilibrar ou conciliar essas tensões (Hahn et al., 2015, p. 298).

Um aspecto de distinção importante entre a abordagem instrumental e a abordagem paradoxal é a abrangência das preocupações. Enquanto a abordagem instrumental se preocupa com os *trade-offs* em nível organizacional selecionando aquelas tensões que possam trazer benefícios financeiros. A abordagem paradoxal tem sua preocupação voltada também para a dimensão social, que compreende de fato o desenvolvimento sustentável (Hahn et al., 2018).

O entendimento, a partir deste estudo de revisão de literatura, é de que os pesquisadores atenderam ao chamado de pesquisa de Van Der Byl e Slawinski (2015) para buscar maior

compreensão da natureza paradoxal das tensões de sustentabilidade, pois a grande maioria dos estudos capturados utilizaram essa abordagem em suas análises.

3.2.3 Abordagem integrativa

Van Der Byl e Slawinski (2015) fizeram distinção entre abordagem integrativa e a de paradoxo. Chamaram atenção para o fato de que alguns estudos seguem o entendimento da natureza paradoxal das tensões. Porém, visam integrar aspectos econômicos, sociais e ambientais da sustentabilidade por meio de soluções equitativas (Van der Byl & Slawinski, 2015).

Para tanto, integram diferentes construtos, teorias de sustentabilidade ou estratégias corporativas e de sustentabilidade para propor resoluções equitativas para as tensões alusivas às dimensões de sustentabilidade. No entanto, uma abordagem integrativa não procura explorar as inter-relações entre os pólos opostos de uma tensão paradoxal, e nesse sentido há a distinção entre a abordagem paradoxal e a abordagem integrativa (Van der Byl & Slawinski, 2015).

Hahn et al., (2015) formataram um quadro integrativo para o gerenciamento de tensões na sustentabilidade. Este quadro esclarece a natureza das diversas tensões, relacionando-as a diferentes níveis entre os quais ocorrem, aos processos de mudança envolvidos e ao contexto espacial e temporal em que ocorrem, delineando algumas estratégias para resolução. Infere-se que este estudo, apesar da denominação, enquadra-se na abordagem paradoxal, pois estrutura uma análise das tensões, baseando-se nos princípios da teoria do paradoxo organizacional.

Neste sentido, as considerações de Van Der Byl e Slawinski (2015) para distinguir uma abordagem integrativa da abordagem paradoxal parecem se contrapor com as ideias de Hahn et al., (2015) ao elaborar o quadro integrativo para gerenciamento de tensões. Especificamente, o argumento de que abordagens integrativas não exploram os elementos contraditórios, mas tem seu foco em fugir de abordagens instrumentais (visão hierárquica entre as dimensões da sustentabilidade, na qual a dimensão econômica tem primazia sobre as outras) e equilibrar os três aspectos de sustentabilidade, indo além *do triple bottom line* (Elkington, 1998).

Nessa linha, alguns estudos evidenciaram o entendimento de que a abordagem paradoxal fornece a lente teórica para o uso de estratégias integrativas. Integrativas porque visam balancear os aspectos econômico e socioambiental e também porque fazem o uso concomitante ou combinado de estratégias instrumentais e paradoxais (Hahn et al., 2015; Joseph et al., 2020; Stubbs, 2019; van Bommel, 2018).

Portanto, verifica-se que a abordagem integrativa, parte da lógica de tensão paradoxal, visando gerenciar simultaneamente às demandas socioambientais e financeiras da organização

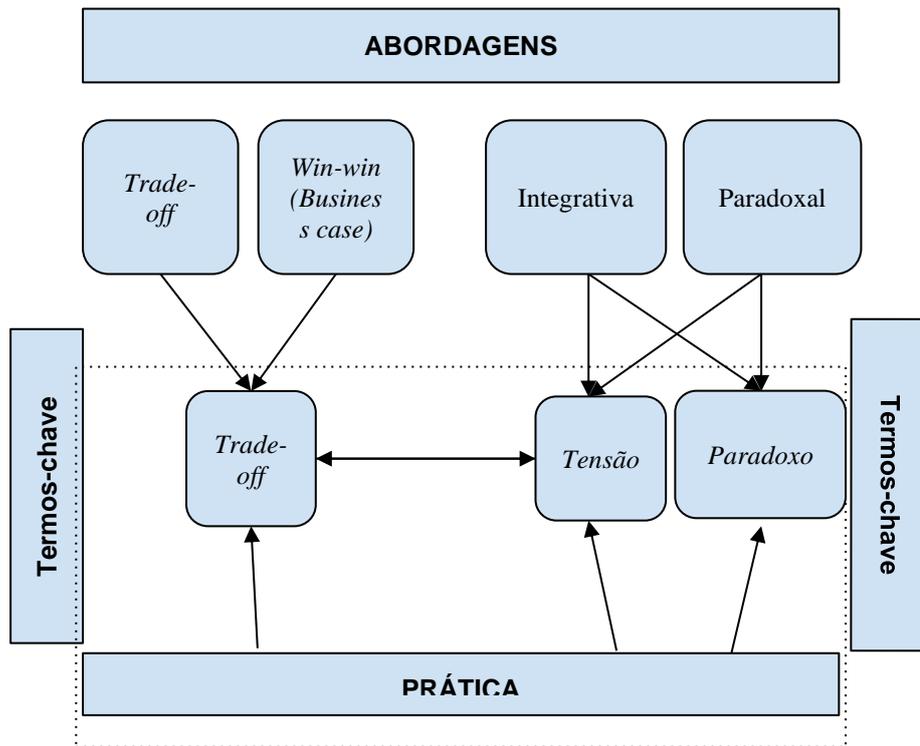
sem sobrepor uma sobre a outra. Mas não pretende ser taxativa quanto ao uso de teorias e respectivas estratégias, deixando a cargo da criatividade do pesquisador a escolha de soluções que melhor se encaixem no problema analisado.

A maioria dos artigos capturados para esta revisão (21) utilizou a abordagem paradoxal, que estuda tensões e explora estratégias que visam gerenciá-las de forma simultânea. A abordagem integrativa foi utilizada em um estudo apenas. Os demais estudos utilizaram: abordagem de controle gerencial ambiental sob a lógica de tensões paradoxais numa tentativa de superar a abordagem de *trade-off* até então empregada na empresa estudada (1), abordagem filosófico-econômica numa perspectiva crítica (1), teoria da cognição organizacional sob a lógica de tensões paradoxais e *trade-off* (1), teoria de legitimidade e gerenciamento de impressões em um estudo sobre como as tensões são percebidas e relatadas (1).

Na Figura 2 as abordagens e termos-chaves encontrados nos estudos foram sintetizados esquematicamente. Embora haja variedade de termos-chave os mais comuns de serem utilizados foram *trade-off* para estudos com abordagens instrumentais e tensões, tensões paradoxais e/ou paradoxos para estudos com abordagem paradoxal e integrativa. O tracejado na figura se refere ao fato de que na prática a percepção e gerenciamento de tensões acontece de forma concomitante, podendo ser utilizadas mais de uma abordagem.

Muito embora na teoria os pesquisadores utilizem lentes teóricas em separado para não haver “choques” de cunho ontológico e epistemológico. Como, por exemplo, como a abordagem constitutiva de Putnam et al., (2016) que analisa as tensões como sendo paradoxos e defendem que eles se constituem por meio da prática e retórica dos indivíduos; em contrapartida as abordagens positivistas como abordagem de *trade-offs* cujo foco é uma análise instrumental entre meios e fins, lidando apenas com aspectos epistemológicos da questão.

Desde o estudo de Van Der Byl e Slawinski (2015) aumentaram os estudos sob a perspectiva paradoxal, por isso a proposição 2, que vem logo abaixo, justifica-se como uma atualização a observação de pesquisa desses autores, cujo conteúdo mencionava a abordagem de *trade-off* e *win-win* como sendo as mais utilizadas.

Figura 2 - Resumo teórico das relações entre termos e abordagens.

Nota: elaborado pelas autoras

De posse desse panorama das abordagens surge a **proposição 2**: A abordagem paradoxal passou a dominar os estudos sobre tensões de sustentabilidade.

3.3 Estruturas analíticas para o estudo e análise de tensões de sustentabilidade

Nesta seção serão apresentados, primeiramente, os principais tipos de tensões de sustentabilidade encontradas nos artigos estudados e em seguida algumas estruturas analíticas para o estudo de tensão de sustentabilidade organizacional que foram capturadas na busca: Hahn et al., (2015), a Haffar e Searcy (2017) e a Hahn et al., (2018) e a de Wannags e Gold (2020).

A tensão mais citada é aquela entre metas de desempenho financeiro e demandas por iniciativas socioambientais (Epstein et al., 2015; Haffar & Searcy, 2017, 2019; Hahn et al., 2018; Joseph et al., 2020; Siegner et al., 2018). No entanto, dentre outras tensões encontradas cita-se: padronização e eficiência versus avanço das práticas ambientais e sociais; principais atividades de negócios versus engajamento da comunidade local (Joseph et al., 2020); relação entre as práticas de economia circular e a competitividade da empresa (Daddi et al., 2019); e implicações de orientação temporal de curto versus longo prazo (Slawinski; Bansal, 2015; Hahn et al., 2015; van Bommel, 2018). Além disso, existem tensões entre diferentes objetivos sociais, no caso das empresas sociais (Siegner et al., 2018).

Hahn et al., (2015) propõem um quadro integrativo para o estudo de tensões que reúne um conjunto de elementos que fornecem as bases para o gerenciamento de tensões de sustentabilidade com base em estratégias paradoxais. Essa estrutura relaciona diferentes níveis nos/entre os quais as tensões podem ocorrer, os processos de mudança envolvidos e o contexto espacial e temporal em que ocorrem, delineando algumas estratégias para resolução.

Os níveis de análise de tensões segundo esses autores são: individual, organizacional e sistêmico, nos quais a dimensão de mudança (transição) pode provocar diferentes tipos de tensões. Outra dimensão é o contexto (temporal e espacial) que gera tensões de sustentabilidade.

As estratégias apontadas por Hahn et al., (2015) foram baseadas em teorizações de pesquisadores da teoria do paradoxo organizacional como Poole e Van de Ven (1989) e Smith e Lewis (2011). São as estratégias de aceitação (oposição), de resolução (separação e de síntese).

A estratégia de oposição consiste no fato de que os tomadores de decisão devem distinguir os dois polos de um paradoxo, aceitar as tensões resultantes e buscar formas de conviver com essa situação, mantendo assim o paradoxo aberto. Isso exige improvisação por parte dos gestores uma vez que eles precisam atender os domínios opostos simultaneamente, mantendo-os separados (Hahn et al., 2015).

Nas estratégias de resolução os gestores buscam resolver um paradoxo, explicitando a natureza das tensões entre posições contrárias. Por meio de estratégias de resolução, o paradoxo é transformado em uma situação mais gerenciável. Por exemplo, estratégias de separação facilitam a gestão de paradoxos separando os dois pólos espacial ou temporalmente.

A separação espacial situa os dois pólos em diferentes níveis (individual, organizacional, sistêmico), enquanto a separação temporal aloca opostos em diferentes pontos do tempo (Hahn et al., 2015). A estratégia de resolução do tipo síntese facilita a busca de demandas concorrentes, oferecendo aos gestores uma maneira alternativa de dar sentido a dois elementos opostos através de uma lógica abrangente ou mediadora (Hahn et al., 2015).

Haffar e Searcy (2017) propuseram uma estrutura hierárquica para a análise de tensões e *trade-offs* com base em suas diferentes categorias, tensões-raiz, interconexões e onde são encontradas na prática da sustentabilidade nas organizações. Essa estrutura pode auxiliar pesquisadores e gestores a navegar melhor na hierarquia da tomada de decisões de *trade-off*, com objetivo de transformar *trade-offs* em sinergias.

Os autores alocam a tensão entre valor privado e compartilhado no âmbito macro como sendo a tensão raiz dos *trade-offs* de sustentabilidade. Essa tensão raiz, para os autores, questiona o gestor se a empresa deve se envolver em sustentabilidade. Mais abaixo, no âmbito

micro, as perguntas são qual o escopo e a profundidade de tais iniciativas, como serão implementadas, gerenciadas e mensuradas.

Hahn et al., (2018) estabelecem uma estrutura que visa delinear os aspectos instrumentais, descritivos e normativos para a pesquisa a partir da perspectiva paradoxal. Dessa forma, tal estrutura esclarece o conteúdo da perspectiva paradoxal, assim como suas implicações para a pesquisa e a prática, tendo em vista que auxilia os pesquisadores a refletirem sobre os impactos de suas pesquisas nesses três aspectos.

Como exemplo de utilização dessas estruturas analíticas cita-se Joseph et al. (2020). Os autores utilizaram o quadro integrativo de Hahn et al., (2015) para identificar as principais estratégias para lidar com as tensões de sustentabilidade utilizadas pelas empresas de sua amostra, constataram que a principal foi a de síntese.

Wannags e Gold (2020) mesclaram os modelos de Hahn et al., (2015) e Haffar e Searcy (2017) de identificação de tensões e adicionaram criatividade científica para ir além. Os autores partiram da lógica de Haffar e Searcy (2017) de que há uma relação hierárquica entre tensões e *trade-offs*, mesclaram os contextos geradores de tensão dos dois modelos (valor privado versus valor compartilhado, agenda pessoal versus organizacional para sustentabilidade, isomorfismo versus mudança tecnológica, eficiência versus resiliência) nos âmbitos intra e interorganizacionais.

Wannags e Gold (2020) adicionaram a isso, o entendimento da teoria institucional, das lógicas institucionais que regem o comportamento dos atores de um campo, o que gerou mais uma dimensão ao modelo, a dimensão dos atores.

Para Smith e Lewis (2011) o estudo sobre paradoxo é antigo. Porém, ainda hoje existem questões a serem estudadas, como foi demonstrado neste estudo. As razões para isso podem ser justificadas dada a natureza dinâmica dos contextos social e organizacional. Os estudos que abordaram inovação, modelos de negócios sustentáveis e parcerias sociais entre organizações são uma amostra de como novos fenômenos de pesquisa podem surgir nesse campo.

As possibilidades de uso de estruturas analíticas são variadas e como foi visto existem formas de combinação de estruturas assim como de estruturas com teorias. Para este estudo delimitou-se os níveis de análise entre estudos que analisaram as tensões nas organizações e entre organizações. A maioria dos artigos estudados optaram pela análise de tensões bem como as estratégias de gerenciamento no nível organizacional. No entanto, algumas pesquisas utilizaram o recorte de nível interorganizacional (Henry et al., 2020; Mitra, 2018).

Dessa forma, fica ao encargo do pesquisador escolher qual arranjo teórico analítico e qual abordagem melhor se encaixa em seu caso de estudo. Existe uma infinidade de contextos

a serem estudados, variados setores em que as tensões de sustentabilidade estão para serem descobertas, analisadas e gerenciadas a luz das abordagens teóricas existentes.

Esses achados permitem a elaboração da **proposição 3**: As tensões de sustentabilidade são múltiplas, mas sua análise pode ser estruturada.

3.4 *Insights* para pesquisas futuras

Primeiramente, dois exemplos de chamada aos pesquisadores que foram atendidas: Hahn et al., (2015) apontaram para a oportunidade de tecer estudos utilizando seu quadro analítico para identificar outras tensões além das que eles identificaram. Além disso, chamam a atenção para a possibilidade de buscar outras teorias para auxiliar no desenvolvimento de novas soluções para tensões.

Van der Byl e Slawinski (2015) propuseram que mais pesquisas fossem feitas utilizando a lente paradoxal para análise de tensões de sustentabilidade. De certa forma, os artigos que retornam da busca deste estudo atenderam a esses chamados.

Hahn et al., (2018) apontam para a necessidade de mais estudos que consigam apontar quais estratégias as organizações utilizam para gerenciar as tensões de sustentabilidade. Consoante a isso, Haffar e Searcy (2017) ressaltam a importância de desenvolver estudos desse teor em diferentes contextos e indústrias com o objetivo de tecer comparações entre setores.

Van Bommel (2018) identificou que as empresas de sua amostra são flexíveis quanto ao uso de estratégias para gerenciar as tensões, alternando entre as estratégias instrumentais e as paradoxais, nesse sentido os autores chamam a atenção dos pesquisadores para buscar entender como acontecem as interações entre as estratégias. Joseph et al., (2020) apontam um caminho interessante no sentido de buscar mapear as tensões de sustentabilidade que as empresas enfrentam, bem como o grau de sucesso das respectivas estratégias adotadas.

Além disso, alguns artigos apontam para novas abordagens que se propõe a fornecer ferramentas para análise dos paradoxos organizacionais, cabe, portanto, aos pesquisadores empreenderem pesquisas focadas em tensões e paradoxos de sustentabilidade, como é o caso da abordagem constitutiva de Putnam et al., (2016) e da abordagem quântica do paradoxo organizacional de Hahn e Knight (2021). Essas novas abordagens mostram, na verdade, não lacunas, mas um campo inteiro a ser explorado por novas lentes. O Quadro 1 fornece uma síntese dos achados referentes a *insights* para novas pesquisas, o que pode enriquecer a ciência e somar com os estudos já realizados. Isso leva a última proposição.

Quadro 1 - Insights para futuras pesquisas.

Insights	Descrição	Referência
Implicações das políticas públicas nas tensões e seu gerenciamento	Uma análise de latência versus saliência das tensões, alusivo ao modelo de Smith e Lewis (2011).	(Ozanne et al., 2016)
Análise de tensões por setor econômico	Verificar a validade da estrutura dos autores em contextos empíricos diversificados.	(Haffar & Searcy, 2017)
Análise de como acontece iterações entre abordagens na prática organizacional	Foi constatado que na prática as empresas podem utilizar tanto estratégias instrumentais quanto paradoxais. Mas a percepção que as empresas têm sobre as tensões podem ser decisivas para o sucesso organizacional.	(Van Bommel, 2018)
Mensuração de sucesso das estratégias	Estudo comparativo que busca verificar o grau de sucesso das diferentes estratégias de gerenciamento de tensões adotadas pelas empresas.	(Joseph et al., 2020)
Estudo sobre as lógicas de sustentabilidade que regem as decisões	Explorar até que ponto as lógicas de sustentabilidade em nível organizacional se estendem entre as empresas do mesmo setor.	(Haffar & Searcy, 2020)
Aplicação de novas abordagens	A abordagem constitutiva e a quântica fornece novas lentes para análise de tensões de sustentabilidade.	(Hahn & Knight, 2021; Putnam et al., 2016)

Nota: elaborada pelas autoras com base nos achados da revisão.

O Quadro 1 sintetiza as sugestões dos autores para pesquisas futuras, remetendo à proposição **4**: Apesar do aumento de estudos paradoxais, muitas lacunas ainda existem e novas abordagens podem ser aplicadas às tensões de sustentabilidade.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a atualizar, a partir de Van der Byl e Slawinski, (2015), o quadro de abordagens teóricas utilizadas nos estudos sobre tensões, *trade-offs* e paradoxos de sustentabilidade, sistematizando o conhecimento gerado nesse campo de pesquisa.

Para tanto, procedeu-se uma revisão sistemática integrativa da qual emergiram os conceitos de cada termo chave, bem como sua diferenciação. Em seguida, discutiu-se sobre as abordagens relacionadas aos estudos de tensões de sustentabilidade.

Verificou-se em primeiro lugar, que as pesquisas mais recentes sobre *trade-off*, tensão e paradoxo organizacional fazem distinção entre o entendimento dos termos-chave possíveis de serem utilizados para a análise das tensões de sustentabilidade. Sendo tensão o termo geral de referência ao fenômeno, e *trade-off* (ganha-perde) uma forma de percepção ligada a uma

perspectiva instrumental (*business case*). Tal abordagem já foi a mais utilizada nos estudos para mensurar o desempenho organizacional.

Em segundo lugar, pode-se considerar dizer que o termo chave tensão assim como a abordagem paradoxal são mais comumente utilizados nas pesquisas que foram analisadas. Isso mostra um contraponto aos resultados de Van Der Byl e Slawinski (2015) cuja abordagem mais utilizada à época era a de *trade-off*. Esse resultado aponta para uma mudança de paradigma nesse campo teórico.

No que se refere aos níveis de análise, a maioria dos estudos optaram pelas tensões bem como as estratégias de gerenciamento no nível organizacional. No entanto, algumas pesquisas utilizaram o recorte de nível interorganizacional (Henry et al., 2020; Mitra, 2018).

Como limitações, primeiramente pode-se apontar o próprio foco do estudo que era apontar as abordagens utilizadas para lidar com tensões de sustentabilidade de nível organizacional e interorganizacional. Paradoxalmente, ao delimitar os níveis de análise proporciona maior foco, mas exclui-se teorias que poderiam ser utilizadas para gerenciar tensões dos outros níveis, como por exemplo, a teoria *sensemaking*, que analisa a criação de sentido por meio das experiências do indivíduo.

Em segundo lugar, para esta pesquisa foram utilizados somente estudos focados em sustentabilidade, no entanto, seria interessante analisar os estudos disciplinares e interdisciplinares (por exemplo: Hahn & Knight, 2021) que abordam paradoxos tendo em vista a origem filosófica do tema. O estudo sobre paradoxo, por exemplo, é proveniente de correntes filosóficas antigas, mas alguns estudos aplicaram tais teorizações à administração (Schad et al., 2016; Schad & Bansal, 2018; Smith & Lewis, 2011).

Nesse sentido, resgatando estudos focados na teoria do paradoxo, por exemplo, poderia surgir melhor compreensão de estratégias que possam ser aplicadas à sustentabilidade, como aconteceu com alguns estudos analisados aqui (Hahn et al., 2015; Hahn et al., 2018).

Existem também teorizações interdisciplinares envolvendo áreas da ciência social e educação para elaborar uma abordagem constitutiva para o estudo das tensões organizacionais (por exemplo: Putnam et al., 2016). Assim como o mais recente empreendimento de pesquisa, a abordagem quântica do paradoxo organizacional de Hahn e Knight (2021) que utilizam princípios da mecânica quântica em conjunto com todo o *background* da teoria do paradoxo organizacional.

Portanto, um caminho paradoxal, expandir a abrangência de análise para depois focar em um empreendimento de pesquisa específico e empírico, poderia possibilitar novas lentes para se analisar o fenômeno das tensões de sustentabilidade. Para tanto, poderiam ser utilizadas

mais de uma *string* de busca (*sustainability and tensions*), bem como mais bases de dados (*Science direct, Emerald*), com o objetivo de capturar os estudos necessários para um novo projeto de pesquisa.

REFERÊNCIAS

Christ, K. L., Burritt, R., & Varsei, M. (2016). Towards environmental management accounting for trade-offs. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(3), 428–448. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2015-0112>

Daddi, T., Ceglia, D., Bianchi, G., & de Barcellos, M. D. (2019). Paradoxical tensions and corporate sustainability: A focus on circular economy business cases. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 770–780. <https://doi.org/10.1002/csr.1719>

Elkington, J. Enter the triple bottom line. In *The Triple Bottom Line*; Routledge: London, UK, 2013; pp. 23–38. Disponível em *Enter the Triple Bottom Line | Taylor & Francis Group* (taylorfrancis.com)

Epstein, M. J., Buhovac, A. R., & Yuthas, K. (2015). Managing Social, Environmental and Financial Performance Simultaneously. *Long Range Planning*, 48(1), 35–45. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.11.001>

Haffar, M., & Searcy, C. (2017). Classification of Trade-offs Encountered in the Practice of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 140(3), 495–522. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2678-1>

Haffar, M., & Searcy, C. (2019). How organizational logics shape trade-off decision-making in sustainability. *Long Range Planning*, 52(6), 101912. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101912>

Haffar, M., & Searcy, C. (2020). Legitimizing Potential “Bad News”: How Companies Disclose on Their Tension Experiences in Their Sustainability Reports. *Organization and Environment*, 33(4), 534–553. <https://doi.org/10.1177/1086026620942968>

Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2010). Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it: Trade-Offs in Corporate Sustainability: You Can't Have Your Cake and Eat It. *Business Strategy and the Environment*, 19(4), 217–229. <https://doi.org/10.1002/bse.v19:4>

Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2018). A Paradox Perspective on Corporate Sustainability: Descriptive, Instrumental, and Normative Aspects. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 235–248. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3587-2>

Hahn, T., & Knight, E. (2021). The Ontology of Organizational Paradox: a quantum approach. *Academy of Management Review*.

Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 297–316. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5>

- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *The Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>
- Henry, L. A., Rasche, A., & Möllering, G. (2020). Managing Competing Demands: Coping With the Inclusiveness–Efficiency Paradox in Cross-Sector Partnerships. *Business and Society*. <https://doi.org/10.1177/0007650320978157>
- Joseph, J., Borland, H., Orlitzky, M., & Lindgreen, A. (2020). Seeing Versus Doing: How Businesses Manage Tensions in Pursuit of Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 164(2), 349–370. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4065-1>
- Mitra, R. (2018). Communicative management of tensions by MSIs for water resilience. *Corporate Communications*, 23(2), 257–273. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2017-0041>
- Ozanne, L. K., Phipps, M., Weaver, T., Carrington, M., Luchs, M., Catlin, J., Gupta, S., Santos, N., Scott, K., & Williams, J. (2016). Managing the tensions at the intersection of the triple bottom line: A paradox theory approach to sustainability management. *Journal of Public Policy and Marketing*, 35(2), 249–261. <https://doi.org/10.1509/jppm.15.143>
- Poole, M.S.; Van de Ven, A.H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy Management Review*, v. 14, n. 4, p. 562-57. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308389>
- Porter, M., & van der Linde, C. (1995). Green & competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, p. 120–134.
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach†. *Academy of Management Annals*, 10(1), 65–171. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162421>
- Saha, R., Sashi, Cerchione, R., Singh, R. & Dahiya, R. (2019). Effect of ethical leadership and corporate social responsibility on firm performance: A systematic review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27: 409-429. DOI: 10.1002/crs.1824
- Schad, J., & Bansal, P. (2018). Seeing the Forest and the Trees: How a Systems Perspective Informs Paradox Research. *Journal of Management Studies*, 55(8), 1490–1506. <https://doi.org/10.1111/joms.12398>
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5–64. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162422>
- Siegner, M., Pinkse, J., & Panwar, R. (2018). Managing tensions in a social enterprise: The complex balancing act to deliver a multi-faceted but coherent social mission. *Journal of Cleaner Production*, 174, 1314–1324. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.076>
- Siltaloppi, J., Rajala, R., & Hietala, H. (2020). Integrating CSR with Business Strategy: A Tension Management Perspective. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04569-3>
- Slawinski, N., & Bansal, P. (2015). Short on time: Intertemporal tensions in business sustainability. *Organization Science*, 26(2), 531–549. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0960>

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.

Stubbs, W. (2019). Strategies, practices, and tensions in managing business model innovation for sustainability: The case of an Australian BCorp. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(5), 1063–1072. <https://doi.org/10.1002/csr.1786>

Van Bommel, K. (2018). Managing tensions in sustainable business models: Exploring instrumental and integrative strategies. *Journal of Cleaner Production*, 196, 829–841. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.063>

Van der Byl, C. A., & Slawinski, N. (2015). Embracing Tensions in Corporate Sustainability: A Review of Research From Win-Wins and Trade-Offs to Paradoxes and Beyond. *Organization and Environment*, 28(1), 54–79. <https://doi.org/10.1177/1086026615575047>

Wannags, L. L., & Gold, S. (2020). Assessing tensions in corporate sustainability transition: From a review of the literature towards an actor-oriented management approach. *Journal of Cleaner Production*, 264, 121662. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121662>

Whittemore, R. & Knafl, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52 (5), 546-553.