



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**TENSÕES PARADOXAIS EM CONTEXTOS HÍBRIDOS:  
UMA ANÁLISE DE NEGÓCIOS SOCIAIS BRASILEIROS**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**MARIA DO SOCORRO TORRES SILVA**

**CAMPINA GRANDE-PB 2022**



**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARIA DO SOCORRO TORRES SILVA**

**TENSÕES PARADOXAIS EM CONTEXTOS HÍBRIDOS:  
UMA ANÁLISE DE NEGÓCIOS SOCIAIS BRASILEIROS**

Orientadora: Profa. Dra. Suzanne Érica Nóbrega Correia

Dissertação apresentada como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande.

CAMPINA GRANDE-PB 2022

S586t

Silva, Maria do Socorro Torres.

Tensões paradoxais em contextos híbridos: uma análise de negócios sociais brasileiros / Maria do Socorro Torres Silva. – Campina Grande, 2022.

106 f. : il. color.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Humanidades, 2022.

“Orientação: Profa. Dra. Suzanne Érica Nóbrega Correia”.

Referências.

1. Empreendedorismo Social. 2. Negócios Sociais – Gerenciamento. 3. Práticas Organizacionais. 4. Tensões Paradoxais. 5. Híbridismo. I. Correia, Suzanne Érica Nóbrega. II. Título.

CDU 005.35(043)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
POS-GRADUACAO EM ADMINISTRACAO  
Rua Aprigio Veloso, 882, - Bairro Universitario, Campina Grande/PB, CEP 58429-900

## FOLHA DE ASSINATURA PARA TESES E DISSERTAÇÕES

MARIA DO SOCORRO TORRES SILVA

### "TENSÕES PARADOXAIS EM CONTEXTOS HÍBRIDOS: UMA ANÁLISE DE NEGÓCIOS SOCIAIS BRASILEIROS"

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA-UFCG) como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: 08/03/2022

Profa. Dra. Suzanne Érica Nóbrega Correia - PPGA/UFCG  
Orientadora

Profa. Dra. Verônica Macário de Oliveira - PPGA/UFCG  
Examinador Interno

Profa. Dra. Graziella Maria Comini - FEA/USP  
Examinador Externo

Campina-Grande-PB, 2022



Documento assinado eletronicamente por **SUZANNE ERICA NOBREGA CORREIA, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 15/03/2022, às 14:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **VERONICA MACARIO DE OLIVEIRA MOTTA, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 15/03/2022, às 16:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **GRAZIELLA MARIA COMINI, Usuário Externo**, em 20/03/2022, às 20:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.ufcg.edu.br/autenticidade>, informando o código verificador **2156834** e o código CRC **10F0C6BB**.

*Ao meu esposo, Willy Nascimento, que há mais de  
uma década vem incentivando o meu crescimento  
pessoal e profissional.*

*À minha avó, Rita Torres (in memoriam), o meu  
maior exemplo de perseverança, força e  
espiritualidade.*

## AGRADECIMENTOS

Ansiedade. Cansaço. Insegurança. Nos últimos dois anos, essas palavras se fizeram presentes quase diariamente na minha jornada não só como pesquisadora de pós-graduação, mas como filha, neta, irmã, esposa, amiga, servidora. O isolamento social, o aumento das internações e mortes causadas pela COVID-19, o despreparo/descaso da atual gestão política brasileira, são alguns dos fatores que afetaram minha saúde mental, me fazendo questionar, por diversas vezes, a capacidade de finalizar o trabalho com o qual me comprometi ao ingressar no PPGA/UFCG. Mas Deus, em sua infinita misericórdia, me concedeu a força necessária à conclusão desse projeto. E hoje, a palavra que me guia é gratidão.

Agradeço à minha família, em especial aos meus pais, Reinaldo e Cleide, e à minha avó Rita (*in memoriam*), que me deram a oportunidade de estudar, me ensinando sempre o caminho do bem e me apoiando em todas as situações. Sem eles, nada seria possível.

Ao meu esposo, Will, pelo apoio, carinho e cuidado cotidianos. Pelos momentos nos quais ele segurou a minha mão e não permitiu que eu desistisse. Ele é parte essencial dessa vitória.

À minha orientadora, professora Suzanne Correia, por toda a disponibilidade, paciência e companheirismo de sempre. Seu auxílio e suporte foram peças-chave na conclusão desse curso. Agradeço especialmente à professora Graziella Comini, cujas pesquisas são a fonte de inspiração para a realização dessa investigação; e à professora Verônica Macário, que, com sua parceria, tem contribuído bastante para a minha evolução profissional. Grata pelo tempo e atenção dedicados a esse trabalho e pelas valiosas contribuições advindas de suas análises.

Às gestoras entrevistadas, que, com tanta prestatividade e leveza, se dispuseram a fornecer informações precisas acerca do funcionamento de seus negócios sociais. Apesar de suas restrições de tempo, elas foram generosas e contribuíram significativamente para a formação do conhecimento científico aqui apresentado.

Enfim, agradeço a todos que me auxiliaram nesta caminhada, que foi bastante árdua, mas muito gratificante. O conhecimento que adquiri é, sem dúvida, a maior de todas as recompensas.

SILVA, MARIA DO SOCORRO TORRES. **TENSÕES PARADOXAIS EM CONTEXTOS HÍBRIDOS: UMA ANÁLISE DE NEGÓCIOS SOCIAIS BRASILEIROS**. 106 folhas. Dissertação de Mestrado em Administração – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2022.

## **RESUMO**

Esse trabalho tem como objetivo compreender a natureza das tensões paradoxais que surgem no decorrer do gerenciamento de negócios sociais brasileiros. Para tanto, o estudo foi dividido em três etapas metodológicas distintas e complementares: inicialmente, foi efetuado um mapeamento bibliométrico da produção científica construída em torno das tensões organizacionais na *Scopus* (2000-2021), cujos resultados serviram para consolidar a base conceitual necessária aos estudos posteriores e situar os negócios sociais como um dos temas motores do campo investigado. Em seguida, por meio de uma revisão sistemática integrativa de 58 artigos indexados na *Scopus* e *Web of Science* (2000-2021), foi elaborado um *framework* teórico que abarca uma ampla gama de tensões agrupadas em sete dimensões organizacionais do funcionamento dos negócios sociais (objetivos organizacionais, recursos humanos, recursos financeiros, evolução organizacional, lucros, legalidade e relações interorganizacionais). Finalmente, objetivando analisar empiricamente as tensões paradoxais que emergem na gestão de negócios sociais brasileiros, foi realizado um estudo qualitativo de múltiplos casos, que permitiu o refinamento das dimensões iniciais identificadas no *framework* teórico. O processo analítico, implementado sob a perspectiva de Bardin (2011) e efetivado com o auxílio do *software* ATLAS.ti, resultou na confirmação da presença de tensões paradoxais em cinco dimensões da gestão de negócios sociais, sendo quatro de nível organizacional (objetivos organizacionais, evolução, legalidade e relações interorganizacionais) e uma de nível individual (processo empreendedor). Além disso, foram mapeadas inter-relações relativas à coexistência desses paradoxos, bem como algumas práticas organizacionais úteis ao gerenciamento do fenômeno em contextos híbridos.

**Palavras-chave:** Negócios Sociais. Hibridismo. Tensões Paradoxais. Gerenciamento. Práticas Organizacionais.

**SILVA, MARIA DO SOCORRO TORRES. PARADOXICAL TENSIONS IN HYBRID CONTEXTS: AN ANALYSIS OF BRAZILIAN SOCIAL BUSINESSES.** 106 pages. Master Dissertation in Management – Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2022.

### **ABSTRACT**

This work aims to understand the nature of the paradoxical tensions that arise in the course of managing Brazilian social businesses. To this end, the study was divided into three distinct and complementary methodological stages: initially, a bibliometric mapping of the scientific production built around organizational tensions in Scopus (2000-2021) was carried out, whose results served to consolidate the conceptual basis necessary for the studies later and to situate social business as one of the driving themes of the investigated field. Then, through an integrative systematic review of 58 articles indexed in Scopus and Web of Science (2000-2021), a theoretical framework was developed that encompasses a wide range of tensions grouped into seven organizational dimensions of the functioning of social businesses (organizational objectives, human resources, financial resources, organizational evolution, profits, legality and interorganizational relationships). Finally, aiming to empirically analyze the paradoxical tensions that emerge in the management of Brazilian social businesses, a qualitative study of multiple cases was carried out, which allowed the refinement of the initial dimensions identified in the theoretical framework. The analytical process, implemented from the perspective of Bardin (2011) and carried out with the help of the ATLAS.ti software, resulted in the confirmation of the presence of paradoxical tensions in five dimensions of social business management, four of them at the organizational level (organizational objectives, evolution, legality and interorganizational relationships) and one of them at individual level (entrepreneurial process). In addition, interrelationships related to the coexistence of these paradoxes were mapped, as well as some organizational practices useful for managing the phenomenon in hybrid contexts.

**Keywords:** Social Businesses. Hybridity. Paradoxical Tensions. Management. Organizational Practices.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz do percurso metodológico da pesquisa.....17

### Artigo 1

Figura 1 – Definição das demandas diádicas organizacionais.....21

Figura 2 – Etapas metodológicas da investigação.....23

Figura 3 – Metodologias de pesquisa utilizadas no campo de tensões organizacionais.....24

Figura 4 – Produção científica anual no Scopus sobre tensões organizacionais.....25

Figura 5 – Produção por ano dos 8 autores mais produtivos da base de dados.....26

Figura 6 – Produção científica mundial das tensões organizacionais.....27

Figura 7 – Mapa temático formado pelas palavras-chave dos autores.....30

Figura 8 – Tópicos de tendência do campo teórico de tensões organizacionais.....32

### Artigo 2

Figura 1 – Protocolo de pesquisa.....40

Figura 2 – Estudos utilizados para compor as dimensões do *framework*.....41

Figura 3 – *Framework* de tensões organizacionais em negócios sociais.....42

### Artigo 3

Figura 1 – *Framework* teórico de tensões organizacionais em negócios sociais.....53

Figura 2 – Estratégias para assegurar o rigor e a qualidade da pesquisa.....57

Figura 3 – *Design* metodológico do estudo de caso.....58

Figura 4 – *Framework* empírico de tensões em negócios sociais.....61

Figura 5 – Rede gerada sobre as dimensões permeadas por tensões paradoxais nos negócios sociais.....62

Figura 6 – Tensões identificadas nos negócios sociais investigados.....80

## LISTA DE TABELAS

### Artigo 1

Tabela 1 – Definição dos Paradoxos Organizacionais.....	22
Tabela 2 – Autores mais produtivos do campo de tensões organizacionais e seus principais tópicos de interesse.....	26
Tabela 3 – Periódicos científicos mais influentes do campo de tensões organizacionais.....	27
Tabela 4 – Escopo dos periódicos de maior impacto em termos de citação.....	28
Tabela 5 – Artigos mais citados.....	28
Tabela 6 – Temas motores do campo de tensões organizacionais.....	30
Tabela 7 – Temas básicos do campo de tensões organizacionais.....	31

### Artigo 3

Tabela 1 – Dados das Entrevistas.....	56
Tabela 2 – Caracterização geral dos objetos de estudo.....	59

## LISTA DE ABREVIATURAS/SIGLAS

**BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

**B2B** – *Business to Business*

**B2C** – *Business to Consumer*

**B2B2C** – *Business to Business to Consumer*

**B2G** – *Business to Government*

**CAQDAS** – *Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software*

**CNPJ** – Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas

**C2C** – *Consumer to Consumer*

**CO<sub>2</sub>** – Dióxido de Carbono

**FTFS** – Força Tarefa de Finanças Sociais

**ICE** – Instituto de Cidadania Empresarial

**IPCC** – *Intergovernmental Panel on Climate Change*

**ONG** – Organização Não Governamental

**ONU** – Organização das Nações Unidas

**RSC** – Responsabilidade Social Corporativa

**TI** – Tecnologia da Informação

**VC** – *Venture Capital*

**WOS** – *Web of Science*

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	19
<b>Mapeamento científico na scopus com o biblioshiny: uma análise bibliométrica das tensões organizacionais</b> .....	20
1 Introdução .....	20
2 Referencial teórico .....	21
3 Metodologia .....	23
4 Análise e discussão dos resultados.....	24
4.1 Visão geral da base de dados .....	24
4.2 Quantidade de publicações .....	25
4.3 Autores mais produtivos .....	25
4.4 Países mais produtivos.....	27
4.5 Periódicos científicos mais influentes .....	27
4.6 Artigos mais influentes .....	28
4.7 Análise de co-palavras .....	29
5 Considerações finais.....	32
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	34
<b>Tensões nos negócios sociais: proposição de um framework a partir de uma análise integrativa da literatura</b> .....	35
1 Introdução .....	36
2 Quadro teórico.....	37
3 Procedimentos metodológicos .....	39
4 Apresentação e análise dos dados .....	40
4.1 Objetivos organizacionais.....	43
4.2 Recursos humanos .....	43
4.3 Recursos financeiros .....	44
4.4 Evolução organizacional.....	44
4.5 Lucros .....	45
4.6 Legalidade.....	45
4.7 Relações interorganizacionais .....	46
5 Conclusões e recomendações .....	48

<b>CAPÍTULO 3</b> .....	49
<b>Tensões paradoxais em negócios sociais brasileiros: um estudo de múltiplos casos</b> .....	50
1 Introdução .....	50
2 Referencial teórico .....	51
2.1 Negócios sociais: uma perspectiva de países emergentes .....	51
2.2 Tensões nos negócios sociais.....	52
3 Procedimentos metodológicos .....	55
4 Análise e discussão dos resultados.....	59
4.1 Caracterização dos objetos de estudo .....	59
4.2 Tensões paradoxais em negócios sociais brasileiros .....	60
4.2.1 Dimensões não confirmadas .....	62
4.2.1.1 Recursos humanos .....	62
4.2.1.2 Recursos financeiros .....	64
4.2.1.3 Lucros .....	65
4.2.2 Dimensões confirmadas .....	66
4.2.2.1 Objetivos organizacionais.....	66
4.2.2.2 Evolução organizacional.....	69
4.2.2.3 Legalidade.....	73
4.2.2.4 Relações interorganizacionais .....	75
4.2.3 Dimensões que emergiram dos dados coletados .....	79
4.2.3.1 Processo empreendedor .....	79
5 Considerações finais.....	81
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	82
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	85
<b>APÊNDICES</b> .....	101
Roteiro para a realização de entrevistas semiestruturadas .....	101
<b>ANEXOS</b> .....	104
Anexo I – Comprovantes de Submissão e Aprovação do Artigo 1 .....	104
Anexo II – Comprovante de Submissão do Artigo 2 .....	105
Anexo III – Comprovante de Submissão do Artigo 3.....	106

## INTRODUÇÃO

Eventos climáticos extremos, cada vez mais recorrentes e agressivos, como secas, inundações, incêndios, furacões e tempestades, são indícios da atual crise ambiental que ameaça a continuidade das espécies no planeta (Rees, 2021; Campos & Comini, 2019). O relatório *Climate Change 2021: The Physical Science Basis*, divulgado pelo *Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC), ratifica a gravidade da situação, apontando para a emergência de um cenário sem precedentes. As concentrações atmosféricas de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) atingiram, em 2019, os níveis mais altos dos últimos dois milhões de anos e a temperatura global aumentou 1,1 °C, aproximadamente, em relação aos níveis pré-industriais (IPCC, 2021).

No Brasil, os biomas locais têm registrado altos índices de degradação. Em 2020, o Pantanal teve cerca de um terço de sua área total consumida pelos incêndios, causando a morte de vários animais e afetando a biodiversidade do território (Silva, Jacobi, Lauda-Rodriguez, & Milz, 2021). Além disso, a atual crise hídrica, que vem impactando principalmente as regiões Sudeste, Centro-Oeste e parte da região Sul do país, impõe riscos ao fornecimento de energia elétrica, aumentando as possibilidades de racionamento e provocando o encarecimento nacional do custo de eletricidade (Diniz et al., 2021).

No que se refere aos desafios sociais, o panorama não é diferente, principalmente diante do atual cenário de crise pandêmica. De acordo com o relatório *The Sustainable Development Goals Report*, publicado em 2021 pela Organização das Nações Unidas (ONU), estima-se que no mundo, em 2020: houve um aumento entre 119 e 124 milhões de pobres; o número de desempregados chegou ao total de 220 milhões; 2 bilhões de pessoas não tiveram acesso à água potável gerenciada com segurança (incluindo 771 milhões que não tiveram, nem mesmo, acesso à água potável básica); 3,6 bilhões de pessoas não usufruíram de serviços de saneamento administrado com segurança (abrangendo 1,7 bilhão sem saneamento básico).

A sociedade brasileira, por sua vez, enfrenta uma situação preocupante. Além de apresentar um baixo crescimento econômico, o Brasil atingiu uma alta taxa de desemprego em 2020 – 13,9% da população, aproximadamente (Carvalho, Souza, Gonçalves, & Almeida, 2021). Nesse mesmo ano, dos 211,7 milhões de brasileiros, 116,8 milhões estiveram submetidos a algum grau de insegurança alimentar e, dentre estes, 19 milhões de pessoas enfrentaram a fome no país (Penssan, 2021).

Apesar de complexa, a atual conjuntura de problemas sociais e ambientais pode oportunizar o surgimento de iniciativas inovadoras, que conciliam, no escopo de suas

atividades, a geração de valores econômico e socioambiental e colaboram para a diminuição da pobreza e para a conservação dos sistemas ecológicos (Barki, Rodrigues, & Comini, 2020).

Dentre essas iniciativas, se destacam os negócios sociais<sup>1</sup>, definidos pela Força Tarefa de Finanças Sociais (FTFS) como “[...] empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que produzem resultado financeiro positivo de forma sustentável” (FTFS, 2015, p. 5). Por serem tipos perfeitos de híbridos organizacionais (Battilana & Lee, 2014), eles buscam combinar, simultaneamente, objetivos econômicos, sociais e/ou ambientais – tradicionalmente considerados antagônicos – em uma mesma estrutura operacional (Alegre, 2015; Battilana, 2018; Park, 2020; Wilson & Post, 2013).

A justaposição de tais objetivos é permeada, frequentemente, por tensões paradoxais, que emergem, de maneira geral, da busca por resultados opostos (tensões de desempenho), das dinâmicas internas divergentes (tensões de organização), da presença de identidades contraditórias (tensões de pertencimento) e da ocorrência de horizontes temporais distintos (tensões de aprendizagem) (Smith, Gonin, & Besharov, 2013; Smith & Lewis, 2011).

Essas tensões perpassam diversos aspectos do ciclo organizacional híbrido e são caracterizadas pelo estresse, ansiedade, desconforto ou rigidez que surgem no processo decisório diante de demandas contraditórias, inter-relacionadas, simultâneas e persistentes (Lewis, 2000; Putnam, Fairhurst, & Banghart, 2016; Smith & Lewis, 2011). São fenômenos generalizados, multiníveis e multifacetados (Gaim, 2018; Jarzabkowski, Lê, & Van De Ven, 2013; Smith & Lewis, 2011), cuja essência pode variar de acordo com a estrutura interna dos negócios sociais nos quais se manifestam e com o contexto institucional onde operam esses empreendimentos (Alegre, 2015; Battilana, 2018; Mazzei, 2017; Wry & Zhao, 2018).

Nesse sentido, as pesquisas acerca das tensões paradoxais decorrentes do hibridismo em negócios sociais devem ser desenvolvidas sob uma perspectiva contextualizada, de modo a privilegiar o uso de abordagens que incorporem à verificação analítica tanto as especificidades dos ambientes empresariais, quanto as do contexto geográfico que os circundam (Ismail & Johnson, 2019; Kannothra, Manning, & Haigh, 2018; Yin & Chen, 2019).

Conforme será discutido nos capítulos posteriores, a produção científica internacional sobre as tensões organizacionais na última década tem feito avanços significativos, consolidando o tema como um dos assuntos centrais da literatura de gestão, principalmente nas academias norte-americana e europeia. Entretanto, apesar de representarem um tópico-chave

---

<sup>1</sup> Nos países em desenvolvimento, predomina o uso do termo “negócio social” (Rosolen, Tiscoski, & Comini, 2014), o que justificou a sua escolha para denominar os objetos desse trabalho.

para o desenvolvimento de estudos no campo dos negócios sociais (Park, 2020; Smith, Besharov, Wessels, & Chertok, 2012) – uma vez que são elementos constitutivos e inerentes ao seu modelo híbrido (Lallemand-Stempak, 2015; Michaud, 2013; Walchhütter & Iizuka, 2019) – essas tensões têm sido pouco exploradas em ambientes organizacionais latino-americanos.

Com exceção de alguns registros empíricos bastante relevantes, que partem da categorização elaborada por Smith et al. (2013) para confirmar a presença de tensões paradoxais em negócios sociais que atuam no Brasil – Rede Asta (Iizuka, Varela, & Larroudé, 2015), Avante, Goóc, Banco Pérola e Moradigna (Walchhütter & Iizuka, 2019), por exemplo – o tema tem recebido pouca atenção dos estudiosos sul-americanos.

Considerando, portanto, a baixa representatividade na academia local, bem como a vasta pluralidade de iniciativas focadas em amenizar o complexo panorama de problemas socioambientais no Brasil (Comini, 2016; Silva & Iizuka, 2018), surge a necessidade de compreender, de maneira mais profunda, as tensões paradoxais relacionadas ao gerenciamento de negócios sociais brasileiros.

Por conseguinte, esse trabalho pretende responder ao seguinte questionamento: **qual a natureza das tensões paradoxais que surgem no decorrer do gerenciamento de negócios sociais brasileiros?** Partindo desse problema, o objetivo geral da investigação consiste em compreender a natureza das tensões paradoxais que surgem no decorrer do gerenciamento de negócios sociais brasileiros. Desse modo, os objetivos específicos pretendidos são: realizar um mapeamento bibliométrico da produção científica construída em torno das tensões organizacionais; propor um *framework* teórico das tensões organizacionais que permeiam o contexto dos negócios sociais; e analisar empiricamente as tensões paradoxais que emergem na gestão de negócios sociais brasileiros.

Compreender a natureza das tensões paradoxais pode contribuir para um melhor entendimento dos negócios sociais (Smith et al., 2013) e auxiliar os formuladores de políticas públicas e os próprios empreendedores sociais no decorrer de suas operações (de Mon, Gabaldón, & Nuñez, 2021). Assim, torna-se relevante o aprofundamento de aspectos acerca desses elementos em ambientes híbridos, uma vez que esse conhecimento pode fortalecer a teoria e aprimorar a prática organizacional nos negócios sociais.

Buscando complementar as contribuições documentadas, além de fornecer evidências empíricas, esse trabalho considera o nível individual na análise de paradoxos e enfatiza algumas inter-relações relativas à sua coexistência em ambientes híbridos, apresentando,

adicionalmente, um conjunto de práticas organizacionais utilizadas para o gerenciamento desse fenômeno nos casos estudados.

Em relação aos aspectos estruturais, além dessa introdução, a Dissertação é composta por três capítulos, que constituem artigos independentes, porém interconectados, elaborados de maneira sequencial para garantir a consecução do objetivo geral.

No capítulo 1, busca-se esquematizar a produção científica internacional acerca das tensões organizacionais de uma maneira ampla, aplicada a todos os tipos de organização, a fim de estabelecer a base teórica fundamental às etapas posteriores. Para tanto, realiza-se um mapeamento bibliométrico sobre o tema na *Scopus*, durante o período de 2000 a 2021. Como resultados, a investigação fornece subsídios necessários à compreensão do conceito de tensão, realçando sua amplitude, complexidade e relevância na literatura internacional de gestão. Além disso, proporciona clareza conceitual em torno das principais nomenclaturas do campo (dilemas, *trade-offs*, dialéticas, dualismos, dualidades e paradoxos) e situa os negócios sociais como um dos temas motores, atuais e bem desenvolvidos pelos pesquisadores da área.

Em seguida, no capítulo 2, as tensões organizacionais são analisadas, especificamente, no contexto dos negócios sociais. Por meio da implementação de uma revisão sistemática integrativa, é proposto um *framework* teórico que agrupa uma ampla gama de tensões em distintas dimensões do cotidiano operacional desses empreendimentos (objetivos organizacionais, recursos humanos, recursos financeiros, evolução organizacional, lucros, legalidade e relações interorganizacionais). O trabalho propicia, portanto, o embasamento conceitual necessário à realização do artigo posterior, facilitando a identificação das tensões paradoxais em ambientes híbridos.

No capítulo 3, a elaboração de um estudo descritivo multicaso, de caráter qualitativo, produz um refinamento (exclusão/inclusão) das dimensões dispostas no *framework* teórico apresentado no capítulo anterior. A análise de dados empíricos, efetivada com base no funcionamento prático de negócios sociais brasileiros, possibilita a criação de um modelo – adaptado à realidade dessas organizações – cujas dimensões (objetivos organizacionais, evolução organizacional, legalidade, relações interorganizacionais e processo empreendedor) contemplam os principais paradoxos que emergem no decorrer de suas operações.

A Figura 1 exibe a matriz de amarração do projeto da pesquisa, explicitando, sinteticamente, o percurso metodológico empregado para a realização da investigação e fornecendo uma visualização sistêmica para o exame da adequação entre objetivos, teoria e métodos de pesquisa desses capítulos (Telles, 2001).

**TENSÕES PARADOXAIS EM CONTEXTOS HÍBRIDOS: UMA ANÁLISE DE NEGÓCIOS SOCIAIS BRASILEIROS**

**MODALIDADE:** Três Artigos

**PROBLEMA:** Qual a natureza das tensões paradoxais que surgem no decorrer do gerenciamento de negócios sociais brasileiros?

	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TEORIA	MÉTODOS DA PESQUISA		
			FONTE	TIPO DE PESQUISA	ANÁLISE
<b>OBJETIVO GERAL</b> Compreender a natureza das tensões paradoxais que surgem no decorrer do gerenciamento de negócios sociais brasileiros.	Realizar um mapeamento bibliométrico da produção científica construída em torno das tensões organizacionais ( <b>ARTIGO 1</b> ).	1. Estudos diversos da base <i>Scopus</i> sobre Tensões Organizacionais.	Extração de artigos da base de dados <i>Scopus</i>	Estudo bibliométrico (Perspectiva analítica)	Análise bibliométrica ( <i>software Biblioshiny</i> )
	Propor um <i>framework</i> teórico das tensões organizacionais que permeiam o contexto dos negócios sociais ( <b>ARTIGO 2</b> ).	1. Artigo 1; 2. Negócios Sociais; 3. Hibridismo Organizacional.	Artigo 1 e extração de artigos das bases de dados <i>Scopus</i> e <i>WOS</i>	Revisão Integrativa (Abordagem qualitativa)	Discussão teórica
	Analisar empiricamente as tensões paradoxais que emergem na gestão de negócios sociais brasileiros ( <b>ARTIGO 3</b> ).	1. Modelo proposto no artigo 2 e suas bases teóricas.	Artigo 1, 2 e dados primários (entrevistas semiestruturadas)	Estudo de múltiplos casos (Abordagem qualitativa)	Análise de conteúdo ( <i>software ATLAS.ti</i> )

**Figura 1** – Matriz do percurso metodológico da pesquisa.

**Fonte:** Elaboração própria (2022), com base em Telles (2001).

Na última seção, são apresentadas as considerações finais da investigação, suas contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras. Sinteticamente, são demonstrados os principais resultados alcançados no desenvolvimento dos três artigos sequenciais e suas implicações para a evolução conceitual e prática dos negócios sociais.

**Mapeamento Científico na Scopus com o  
Biblioshiny: uma Análise Bibliométrica das  
Tensões Organizacionais**

---

# Mapeamento Científico na Scopus com o Biblioshiny: Uma Análise Bibliométrica das Tensões Organizacionais<sup>2</sup>

*Scientific Mapping in Scopus with Biblioshiny: A Bibliometric Analysis of Organizational Tensions*

*Mapeo científico en Scopus con Biblioshiny: Un análisis bibliométrico de las tensiones organizacionales*

## RESUMO

O objetivo deste estudo é realizar um mapeamento bibliométrico da produção científica construída em torno das tensões organizacionais, um dos assuntos centrais da literatura internacional de gestão. Para tanto, foi realizada uma análise bibliométrica das publicações indexadas na *Scopus* durante os últimos 20 anos, operacionalizada com o auxílio do *software Biblioshiny*, do *RStudio*. Os principais resultados indicam um crescimento representativo da produção acadêmica nos últimos 5 anos. Há predominância de pesquisas qualitativas e teóricas, que abrangem quase a totalidade dos estudos analisados. Além disso, o trabalho apresenta os autores, países, periódicos e artigos mais influentes, destacando temas motores e básicos, tópicos de tendência, lacunas e oportunidades de pesquisa do campo investigado.

**Palavras-chave:** tensões organizacionais; bibliometria; biblioshiny; scopus.

## ABSTRACT

The aim of this study is to carry out a bibliometric mapping of the scientific production built around organizational tensions, one of the central subjects of the international management literature. For that, a bibliometric analysis of the publications indexed in Scopus during the last 20 years was carried out, operationalized with the help of the Biblioshiny software, from RStudio. The main results indicate a representative growth of academic production in the last 5 years. There is a predominance of qualitative and theoretical research, which covers almost all of the analyzed studies. In addition, the work presents the most influential authors, countries, journals and articles, highlighting motor and basic themes, trend topics, gaps and research opportunities in the investigated field.

**Keywords:** organizational tensions; bibliometrics; biblioshiny; scopus.

## RESUMEN

El objetivo de este estudio es realizar un mapeo bibliométrico de la producción científica construida en torno a las tensiones organizacionales, uno de los temas centrales en la literatura de gestión internacional. Para ello, se realizó un análisis bibliométrico de las publicaciones indexadas en Scopus durante los últimos 20 años, operacionalizado con la ayuda del *software Biblioshiny*, de *RStudio*. Los principales resultados indican un crecimiento representativo de la producción académica en los últimos 5 años. Predomina la investigación cualitativa y teórica, abarcando casi la totalidad de los estudios analizados. Además, el trabajo presenta a los autores, países, revistas y artículos más influyentes, destacando temas básicos y motores, temas de tendencia, brechas y oportunidades de investigación en el campo investigado.

**Palabras clave:** tensiones organizacionales; bibliometría; biblioshiny; scopus.

## 1 INTRODUÇÃO

Na medida em que atuam em ambientes globais, cada vez mais complexos, dinâmicos e competitivos, as organizações contemporâneas se deparam com inúmeras demandas diádicas e persistentes que podem gerar tensões paradoxais (Gaim, Wählin, Cunha, & Clegg, 2018; M. W. Lewis, 2000; W. Smith & Lewis, 2011). Colaboração e competição, criatividade e eficiência, controle e autonomia, inovação e tradição, estabilidade e mudança, qualidade e custo, estratégias global e local, lógicas comercial e social, longo e curto prazos são abstrações dicotômicas que exemplificam tais demandas no contexto organizacional (Gaim & Wählin, 2016; Gaim et al., 2018; Miron-Spektor, Ingram, Keller, Smith, & Lewis, 2018; Schad, Lewis, Raisch, & Smith, 2016; Waldman, Putnam, Miron-Spektor, & Siegel, 2019).

Compreendidas como uma “espada de dois gumes”, devido ao seu potencial ambivalente de estimular ou inibir a mudança nas organizações (M. W. Lewis, 2000; W. Smith & Lewis, 2011), as tensões são fenômenos que não devem ser ignorados, pois, com o devido gerenciamento, são capazes de fomentar a criatividade e garantir a sustentabilidade organizacional a longo prazo (Fiol, 2002; Sivunen & Putnam, 2020; W. Smith & Lewis, 2011).

Apesar do crescente interesse acadêmico evidenciado na última década (o que levou ao surgimento de um rico corpo de literatura), o campo das tensões organizacionais ainda carece de consolidação teórica (Fairhurst & Putnam, 2019; Gaim, 2018; Gaim et al., 2018). A pluralidade de nomenclaturas utilizadas para defini-las – dilemas, *trade-offs*, dialéticas, dualismos, dualidades e paradoxos – gera ambiguidades, prejudica a clareza conceitual e envia a tomada de decisões gerencial (Fairhurst & Putnam, 2019; Gaim et al., 2018; Putnam, Fairhurst, & Banghart, 2016; W. Smith & Lewis, 2011). Por essa razão, torna-se imprescindível esquematizar as contribuições das pesquisas já realizadas, para dar impulso à produção de novos trabalhos que possam fortalecer o entendimento acerca da temática.

<sup>2</sup> Trabalho apresentando no XLV Encontro da ANPAD – EnANPAD 2021. Submetido à Revista Contemporânea de Economia e Gestão [Contextus], Qualis B1, em 29/11/2021 e aprovado em 10/01/2022 (comprovantes anexos).

Nesse sentido, o presente estudo se propõe a realizar um mapeamento bibliométrico da produção científica construída em torno das tensões organizacionais, considerando as publicações indexadas na plataforma *Scopus*, durante os últimos vinte anos. Para tanto, pretende-se responder às seguintes questões de pesquisa: (1) Como o campo das tensões organizacionais tem evoluído em termos de produtividade científica? (2) Quais são os temas de investigação que compõem o campo das tensões organizacionais? e (3) Qual é a tendência de publicações científicas no campo das tensões organizacionais?

Para responder à primeira questão, são considerados índices bibliométricos gerais, tais como a quantidade de publicações, os autores e países mais produtivos e os periódicos e artigos mais influentes. A análise de co-palavras, por sua vez, é o recurso utilizado para responder às demais perguntas. Os resultados são estruturados com o auxílio do pacote *Bibliometrix* do *RStudio*, que fornece um conjunto abrangente de ferramentas para pesquisa quantitativa em bibliometria (Aria & Cuccurullo, 2017).

Tendo em vista o crescimento do interesse acadêmico acerca das tensões organizacionais, a pesquisa pode auxiliar a comunidade científica a compreender a conjuntura das produções sobre o tema, estimulando o surgimento de debates e trabalhos prolíficos. Ademais, pode servir aos gestores como um guia para a identificação e gerenciamento dessas tensões, que, por sua vez, se intensificam diante do atual cenário pandêmico (Carminie et al., 2021).

O trabalho é dividido em quatro seções, além desta introdução: a segunda contempla uma discussão da literatura sobre tensões organizacionais; a terceira apresenta uma descrição detalhada dos procedimentos metodológicos adotados; a quarta expõe os resultados alcançados a partir da análise dos dados. Em seguida, são apresentadas as considerações finais, bem como as principais limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os atores organizacionais enfrentam tensões na medida em que se deparam com incompatibilidades geradas por demandas contraditórias, opostas, conflitantes e inter-relacionadas. Tais tensões são definidas como oposições indutoras de estresse, ansiedade, desconforto ou rigidez que emergem nos momentos em que os gestores tomam decisões ou fornecem respostas aos desafios gerenciais cotidianos (Fairhurst & Putnam, 2019; Gaim & Wählin, 2016; Putnam et al., 2016).

Por ser considerado um fenômeno generalizado, multinível e multifacetado (Gaim, 2018; Jarzabkowski, Lê, & Van de Ven, 2013; W. Smith & Lewis, 2011), explorado em diversos contextos na literatura organizacional, o conceito de tensão frequentemente é utilizado pelos pesquisadores de forma ampla e abrangente, sendo usado para significar grande parte das demandas diádicas que permeiam as organizações (Putnam et al., 2016): dilemas, *trade-offs*, dialéticas, dualismos, dualidades, paradoxos (Gaim et al., 2018; Putnam et al., 2016; W. Smith & Lewis, 2011).

Conceito	Definição	Referência
Dilema	Demandas diádicas concorrentes, cujos polos apresentam vantagens e desvantagens explícitas. Não há suposição de que sejam contraditórios, inter-relacionados, complementares e compatíveis. Assim, resolver o dilema envolve pesar prós e contras.	Gaim et al. (2018); Smith e Lewis (2011).
Trade-off	Demandas diádicas compatíveis, mas contraditórias, que requerem atenção separada. Como não são inter-relacionadas nem complementares, mais de uma demanda significa menos da outra.	Gaim et al. (2018).
Dialética	Demandas diádicas, contraditórias, inter-relacionadas, interdependentes, antagônicas e incompatíveis, que existem em uma interação dinâmica contínua, conectadas em um <i>push-pull</i> mutual, semelhante a um elástico. Não existem simultaneamente, mas sim através do tempo e do espaço (estão separadas). Seus elementos (tese e antítese) são resolvidos pela integração/fusão (síntese), que, ao longo do tempo, enfrentará novas oposições.	Fairhurst e Putnam (2019); Gaim et al. (2018); Putnam, Fairhurst e Banghart (2016); Smith e Lewis (2011).
Dualismo	Polos opostos, dicotomias, relações binárias capazes de criar tensões, mas podem ser separados. Não são necessariamente incompatíveis, nem mutuamente exclusivos. Têm limites bem definidos e podem ser tratados como compatíveis e interdependentes, em vez de antagônicos.	Putnam, Fairhurst e Banghart (2016).
Dualidade	Demandas diádicas opostas, inter-relacionadas, interdependentes, complementares, compatíveis e simultâneas, que existem dentro de um todo unificado. Não são necessariamente contraditórias, nem necessariamente antagônicas.	Gaim et al. (2018); Putnam, Fairhurst e Banghart (2016); Smith e Lewis (2011).
Paradoxo	Demandas diádicas contraditórias e persistentes, cujos polos (simultâneos, complementares, inter-relacionados e interdependentes) se impõem, se refletem e se reforçam mutuamente, amarrados em uma teia de mutualidade eterna. Tais elementos parecem lógicos quando considerados isoladamente, mas irracionais, inconsistentes e até absurdos quando justapostos.	Fairhurst e Putnam (2019); Gaim et al. (2018); Putnam, Fairhurst e Banghart (2016); Schad et al. (2016); Smith e Lewis (2011).

**Figura 1.** Definição das demandas diádicas organizacionais.

Fonte: elaboração própria.

Todavia, torna-se necessário diferenciar esses conceitos (Figura 1), pois o uso indiscriminado das terminologias no campo teórico pode não só impedir a consolidação conceitual, como prejudicar a prática organizacional, fornecendo orientações ambíguas e confusas sobre ações e respostas gerenciais (Gaim & Wählin, 2016; Gaim et al., 2018).

Tendo em vista que o ambiente organizacional é essencialmente paradoxal (Jarzabkowski et al., 2013), seria ideal que todas as demandas contraditórias emergentes em contextos organizacionais fossem enquadradas como paradoxais. Apesar de desafiadora e complexa (Gaim & Wählin, 2016; Gaim et al., 2018), essa abordagem auxilia os gestores a atender tais demandas simultaneamente, ao enfatizar os benefícios oriundos de sua coexistência (M. W. Lewis & Smith, 2014; W. Smith & Lewis, 2011).

Sob uma perspectiva paradoxal, Smith e Lewis (2011) propõem um modelo de equilíbrio dinâmico no qual as tensões organizacionais são categorizadas em quatro tipologias paradoxais – aprendizagem (conhecimento), pertencimento (identidade), organização (processos) e desempenho (objetivos) – detalhadas na Tabela 1.

**Tabela 1**

Definição dos Paradoxos Organizacionais

Paradoxo	Definição
Aprendizagem	Surgem à medida que os sistemas dinâmicos se transformam. Envolve esforços para ajustar, renovar, mudar e inovar, fomentando tensões entre o antigo e o novo, entre construir e destruir o passado para criar o futuro.
Pertencimento	Emergem da pluralidade e complexidade identitárias, que fomentam tensões entre o individual e o coletivo (o eu e o outro) e entre valores, papéis e associações conflitantes.
Organização	Referem-se a projetos e processos concorrentes criados nas organizações para atingir resultados desejados. Incluem tensões entre colaboração e competição, capacitação e direção e controle e flexibilidade.
Desempenho	Decorrem da pluralidade de <i>stakeholders</i> (internos e externos), que promove a existência de estratégias e objetivos múltiplos e concorrentes.

Fonte: Lewis (2000) e Smith e Lewis (2011).

As tensões (inerentes às organizações ou cognitiva/socialmente construídas) operam tanto entre quanto dentro dessas tipologias. Além disso, podem existir em múltiplos níveis (indivíduo, díade, grupo, projeto ou organização), se reforçando, se entrelaçando e se aninhando em cascata – o que evidencia a riqueza e a abrangência da adoção de uma perspectiva paradoxal para a sua compreensão (M. W. Lewis & Smith, 2014; Lüscher & Lewis, 2008; W. Smith & Lewis, 2011).

As respostas às tensões podem ser definidas como as ações e reações que emergem da tomada de decisão dos atores organizacionais diante de contradições (Miguel Pina e Cunha & Putnam, 2019). Dentre a miríade de abordagens indicadas para responder a situações complexas nas organizações, três se destacam: *ou-ou*, *ambos-e*, e *mais-do-que* (Putnam et al., 2016; Schad et al., 2016).

A abordagem *ou-ou* considera os polos contraditórios de demandas concorrentes como fenômenos distintos, que funcionam de maneira independente. Nesse caso, os atores: reagem de maneira defensiva, negando a existência desses polos; selecionam ou privilegiam um dos dois polos; e separam ou segmentam os polos contrários (M. W. Lewis, 2000; Poole & Van de Ven, 1989; Putnam et al., 2016). Inicialmente, tais estratégias reduzem o desconforto e a ansiedade, trazendo alívio a curto prazo (Jarzabkowski et al., 2013). Entretanto, podem intensificar as tensões a longo prazo, resultando em ciclos viciosos, que reforçam o pensamento e o comportamento contraproducentes (M. W. Lewis & Smith, 2014; Schad et al., 2016; Sivunen & Putnam, 2020; W. Smith & Lewis, 2011).

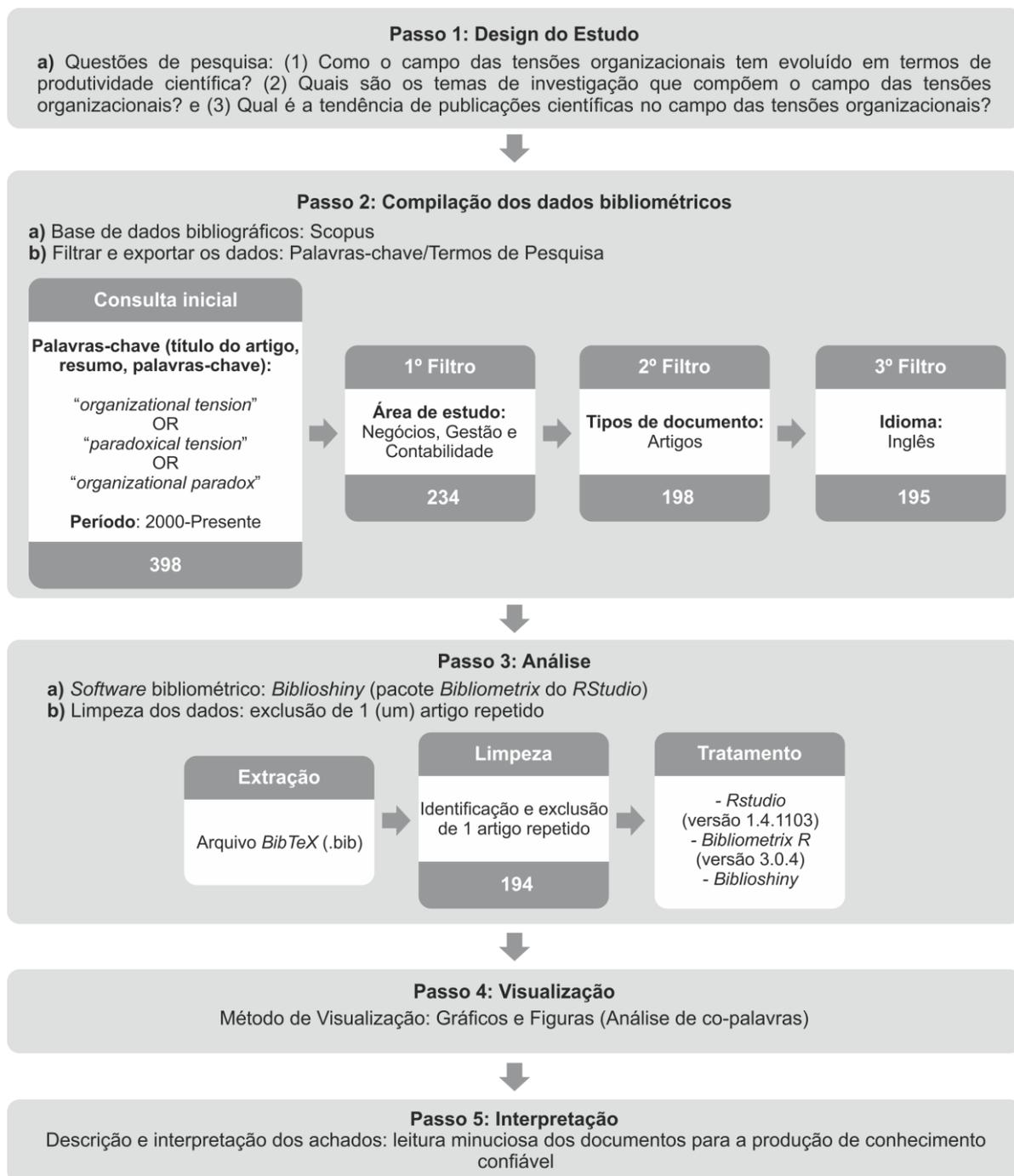
Na abordagem *ambos-e*, os polos opostos são aceitos como inseparáveis e interdependentes. Assim sendo, as respostas mais comuns são: pensamento paradoxal, que preconiza o incremento das habilidades cognitivas para reconhecer, questionar e refletir sobre as tensões; vacilação, ou inversão em espiral, na qual há uma alternância entre os polos em momentos ou em contextos diferentes; e integração e equilíbrio, que busca um compromisso, muitas vezes por uma fusão forçada entre os opostos, gerando um ponto de equilíbrio para atender a demandas concorrentes (M. W. Lewis & Smith, 2014; Putnam et al., 2016; Schad et al., 2016). Por ser holística e dinâmica, tal abordagem permite responder a ambos os lados do paradoxo, criando possibilidades para lidar com tensões duradouras (M. W. Lewis & Smith, 2014).

Por fim, a abordagem *mais-do-que* busca conectar polos opostos por meio de uma sinergia criativa e envolve estratégias de: ressignificação (opostos em um todo reformulado, no qual não se opõem mais) e transcendência (opostos em uma nova relação, retirados de um sistema paradoxal ou expandidos além das fronteiras organizacionais); conexão (práticas interativas para envolver os opostos dinâmica e continuamente), terceiros espaços (locais para as práticas comunicativas) e diálogo (que possibilita a valorização equânime dos opostos); e prática reflexiva (baseada na *práxis* que mantém opostos unidos através da consciência das dualidades) e “diversão séria” (humor, ironia e alívio cômico para o desenvolvimento de práticas reflexivas) (Putnam et al., 2016; Waldman et al., 2019).

Em termos práticos, é provável que as respostas às tensões organizacionais sejam utilizadas em combinação, apresentando efeitos variados em contextos distintos (Jarzabkowski et al., 2013; Lüscher & Lewis, 2008). Entretanto, apesar de as abordagens *ambos-e* e *mais-do-que* desencadearem efeitos positivos que levam a ciclos virtuosos (Sivunen & Putnam, 2020; W. Smith & Lewis, 2011), a literatura atual tem enfatizado a relevância da primeira (Wenzel, Koch, Cornelissen, Rothmann, & Senf, 2019), encorajando os atores a considerarem as tensões como forças paradoxais para garantir um equilíbrio dinâmico que forneça um alto desempenho, duradouro e sustentável (M. W. Lewis & Smith, 2014; W. Smith & Lewis, 2011).

### 3 METODOLOGIA

O mapeamento da produção científica acerca das tensões organizacionais foi realizado por meio da técnica de análise bibliométrica, que consiste na aplicação de um conjunto de métodos estatísticos para delinear a estrutura de campos científicos através da performance de publicação (autores e instituições) e da dinâmica desses campos (Koseoglu, 2016; Zupic & Čater, 2015).



**Figura 2.** Etapas metodológicas da investigação.  
Fonte: adaptado de Zupic e Čater (2015).

Para garantir transparência e sistematização à operacionalização da pesquisa, os estágios de desenvolvimento do processo metodológico (Figura 2) foram delineados com base nas recomendações propostas por Zupic e Čarter (2015), que indicam um fluxo de trabalho para conduzir estudos de mapeamento científico nas esferas de gestão e organização.

A base de dados foi gerada em março de 2021, por meio da busca, na plataforma *Scopus*, de documentos que continham as principais palavras-chave vinculadas ao campo das tensões organizacionais, citadas por Smith e Lewis (2011): *organizational tension*, *paradoxical tension* e *organizational paradox*. Além de ser o maior banco de dados de resumos e citações da literatura revisada por pares, o *Scopus* oferece uma ampla visão mundial da produção nas áreas de ciência, tecnologia, medicina, ciências sociais, artes e humanidades, constituindo-se como uma fonte útil para a realização de mapeamentos bibliométricos, uma vez que contém dados para todos os autores nas referências citadas (Khiste & Paithankar, 2017; Moral-Muñoz, Herrera-Viedma, Santisteban-Espejo, & Cobo, 2020; Zupic & Čarter, 2015).

Inicialmente, a busca retornou 398 documentos, publicados no intervalo de 2000 a 2021. Para fins de refinamento, foram filtrados artigos de língua inglesa pertencentes à categoria de “Negócios, Gestão e Contabilidade”, totalizando 195 artigos. A purificação da base de dados ocorreu em seguida (identificação e exclusão de 1 artigo repetido), resultando em uma base final composta por 194 artigos.

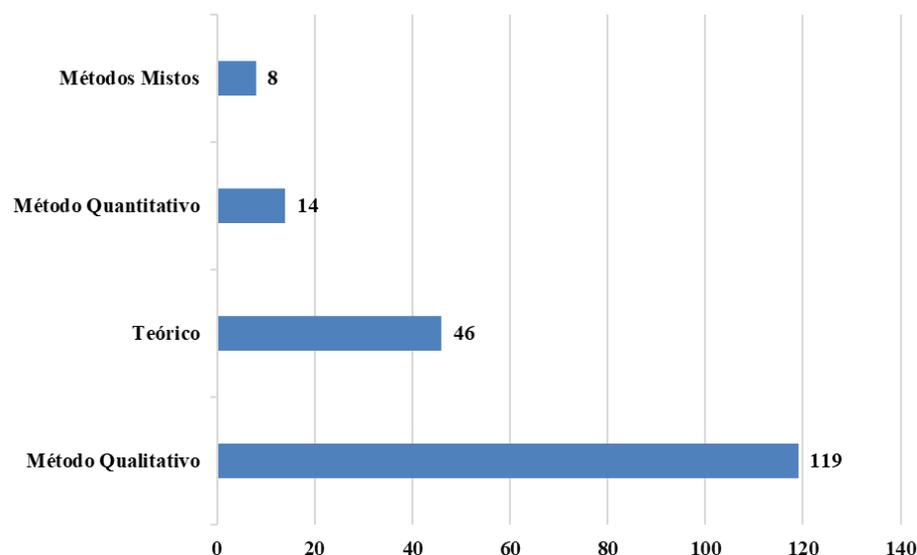
Para fins de operacionalização, os dados bibliográficos completos foram exportados no formato de arquivo *BibTeX* (.bib). Posteriormente, o pacote *Bibliometrix* (versão 3.0.4) foi instalado e carregado no ambiente *RStudio* (versão 1.4.1103) para dar suporte à inicialização do aplicativo *Biblioshiny* (Aria & Cuccurullo, 2017). Indicado para a realização de mapeamentos científicos, o *Biblioshiny* destaca-se como uma das mais completas ferramentas de pesquisas relacionadas à bibliometria e à cientometria, possuindo interface intuitiva, além de grande abrangência do número de funcionalidades, análises e gráficos (Aria & Cuccurullo, 2017; Moral-Muñoz et al., 2020; Moreira, Guimarães, & Tsunoda, 2020).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após o delineamento das metodologias empregadas nos estudos que compõem a base de dados, foram analisados os seguintes aspectos relativos ao mapeamento científico das tensões organizacionais: a quantidade de publicações, os autores e países mais produtivos, os periódicos e artigos mais influentes e, por fim, as palavras-chave utilizadas pelos pesquisadores do campo.

### 4.1 Visão geral da base de dados

A leitura dos títulos, resumos, palavras-chave (e, em alguns casos, do documento na íntegra) permitiu a identificação das metodologias utilizadas pelos autores em 187 dos 194 artigos que integram a amostra, uma vez que 7 deles apresentaram restrições de acesso que impossibilitaram sua categorização nas tipologias exibidas no gráfico da Figura 3.



**Figura 3.** Metodologias de pesquisa utilizadas no campo de tensões organizacionais.

Fonte: elaboração própria.

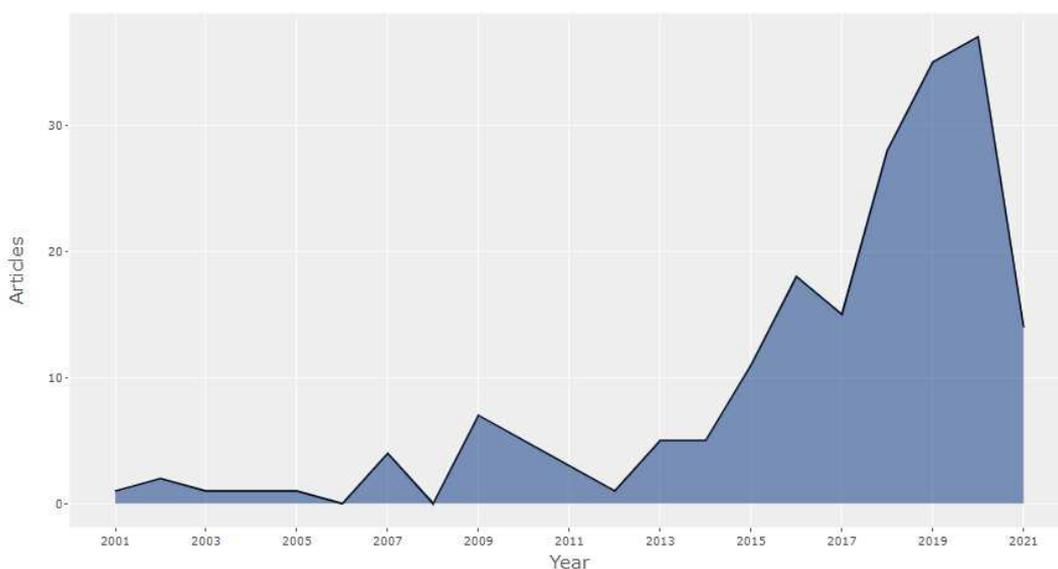
De modo geral, o panorama das metodologias empregadas replica descobertas de estudos anteriores (Schad et al., 2016; Wendy Smith, Erez, Jarvenpaa, Lewis, & Tracey, 2017). Observa-se que o campo teórico das tensões organizacionais é dominado pela pesquisa qualitativa, utilizada para embasar aproximadamente 64% dos artigos selecionados. A predominância do uso de dados empíricos qualitativos, coletados por meio de uma ampla variedade de

*designs* de pesquisa – estudos de caso, etnografias, pesquisas-ação (Park, 2020; Pradies, Tunarosa, Lewis, & Courtois, 2020; Schneider, Bullinger, & Brandl, 2020) –, pode ser explicada, em parte, pela própria natureza das tensões, entendidas como fenômenos dinâmicos que são construídos socialmente a partir da interação dos atores pertencentes ao sistema organizacional (M. W. Lewis, 2000). Os estudos teóricos, por sua vez, representam cerca de 24% das pesquisas analisadas. A falta de consenso para definir conceitos-chave (Gaim et al., 2018) pode ser um dos fatores determinantes para essa configuração.

Já a aplicação de métodos quantitativos ou mistos ainda é inexpressiva, sendo identificada em apenas 12% dos artigos que compõem a base de dados. Testes de hipóteses, modelagem de equações estruturais, desenvolvimento de escalas (Beus, Lucianetti, & Arthur, 2020; Kherrazi, 2020; Miron-Spektor et al., 2018), entre outras técnicas quantitativas, aparecem moderadamente nos estudos analisados, e, por essa razão, representam oportunidades de pesquisa promissoras que podem auxiliar no desenvolvimento do campo das tensões organizacionais (M. W. Lewis & Smith, 2014; Wendy Smith et al., 2017).

## 4.2 Quantidade de publicações

A Figura 4 mostra a distribuição das 194 publicações indexadas no *Scopus* relacionadas a tensões organizacionais, de 2000 até a data da consulta. Analisando a variação anual do número total de trabalhos, constata-se uma taxa de crescimento percentual em torno de 15%, com um incremento consolidado da produção científica nos últimos anos (2015-presente), período no qual foram publicados mais de 80% dos artigos selecionados.



**Figura 4.** Produção científica anual no Scopus sobre tensões organizacionais.

Fonte: dados extraídos do Biblioshiny (2021).

O artigo mais antigo da base de dados, de Asakawa (2001), também um dos mais citados, tem como foco as tensões organizacionais que se apresentam em contextos de internacionalização de multinacionais japonesas. Esse trabalho dá início a uma tímida produção científica a respeito da temática, que se estende até 2014, totalizando 36 artigos (aproximadamente 18% da produção total).

Apesar das pequenas variações, observa-se uma tendência de crescimento da produção científica, cujo ponto máximo foi atingido em 2020, quando foram publicados 37 trabalhos – cerca de 19% do total de registros. Em 2021, a quantidade de artigos indexados (14) continua expressiva, o que sugere que o assunto permanece em evidência na literatura internacional de gestão.

## 4.3 Autores mais produtivos

Dentre os 444 autores identificados, 8 foram considerados os mais produtivos do campo (três ou mais publicações) no período de 2000 a 2021, sendo responsáveis pela publicação de, aproximadamente, 17% do total de registros analisados. De modo geral, esses autores investigam tópicos diversos relacionados às tensões organizacionais, tais como: ambidestria (Zimmermann, Raisch, & Cardinal, 2018); cultura (Keller, Wen Chen, & Leung, 2018); discurso organizacional (Fairhurst & Putnam, 2019); negócios sociais (W. Smith, Gonin, & Besharov, 2013); teoria do paradoxo (Gaim et al., 2018; M. W. Lewis & Smith, 2014; W. Smith & Lewis, 2011); entre outros (Tabela 2).

**Tabela 2**

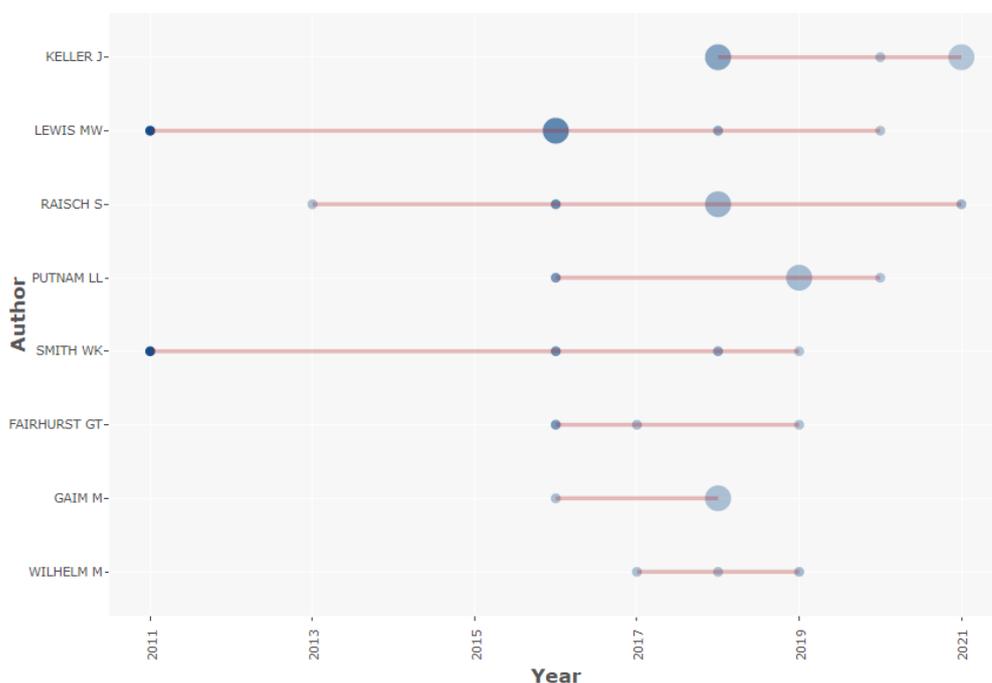
Autores mais produtivos do campo de tensões organizacionais e seus principais tópicos de interesse

Autor	Artigos	Citações	Tópicos de Interesse
Josh Keller	5	127	Gestão, Organizações e Cultura.
Marianne Lewis	5	1665	Paradoxo, Liderança e Inovação.
Sebastian Raisch	5	421	Inteligência Artificial, Ambidestria e Paradoxo Organizacional.
Linda Putnam	4	275	Comunicação e Discurso, Negociação e Gestão de Conflitos e Gênero nas Organizações.
Wendy Smith	4	1620	Paradoxo, Inovação, Empreendedorismo Social e Organizações Híbridas.
Gail Fairhurst	3	309	Comunicação, Liderança, Discurso e Mudança Organizacionais.
Medhanie Gaim	3	55	Teoria do Paradoxo e Empreendedorismo.
Miriam Wilhelm	3	81	Relações Comprador-Fornecedor, Cadeias de Abastecimento, Sustentabilidade e Coopetição.

Fonte: dados extraídos do Biblioshiny (2021).

Em termos de produtividade científica, destacam-se os pesquisadores Josh Keller, Marianne Lewis e Sebastian Raisch, por desenvolverem 5 trabalhos ao longo do período estabelecido para a coleta dos dados. Em relação ao total de citações, Marianne Lewis e Wendy Smith são as duas pesquisadoras mais influentes do campo, ultrapassando a marca de 1600.

A Figura 5 exhibe o fluxo de publicação dos autores mais produtivos. O tamanho dos círculos representa a quantidade de artigos, enquanto a intensidade da cor azul reflete o impacto da pesquisa em termos de número de citações. Nesse sentido, percebe-se que há uma concentração de produção evidenciada na última década.

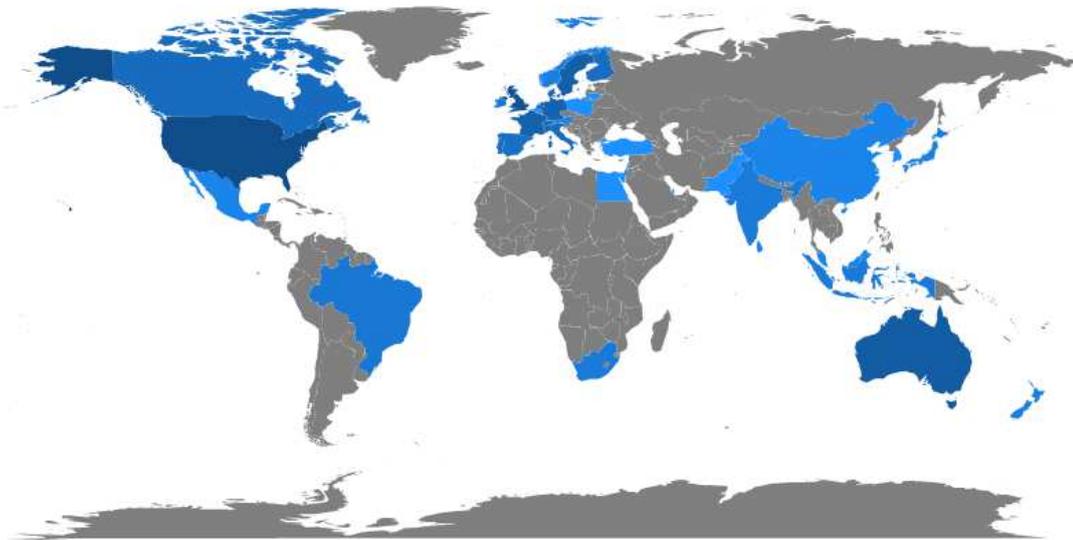
**Figura 5.** Produção por ano dos 8 autores mais produtivos da base de dados.

Fonte: dados extraídos do Biblioshiny (2021).

O trabalho mais antigo do gráfico, de 2011, vem sendo amplamente citado (cor azul mais intensa). Realizado em colaboração por Smith e Lewis, o estudo apresenta um modelo de equilíbrio dinâmico para a gestão das tensões paradoxais (W. Smith & Lewis, 2011). Por sua vez, os artigos mais recentes (portanto, menos citados), publicados em 2021 por Keller e Raisch, abordam questões relacionadas à cultura na teoria do paradoxo (Mafico, Krzeminska, Härtel, & Keller, 2021), às tensões organizacionais geradas durante períodos de crise pandêmica (Carmine et al., 2021) e em processos de automação, bem como ao uso da inteligência artificial nas organizações (Raisch & Krakowski, 2021).

#### 4.4 Países mais produtivos

Na Figura 6, que exhibe a produção científica mundial acerca das tensões organizacionais, os territórios que apresentam tonalidades azuis mais intensas são responsáveis pelos maiores registros de publicação. Constatase, portanto, que o tema é bastante difundido pelo mundo, possuindo significativa relevância nos Estados Unidos da América (56), Reino Unido (42), Austrália (22) e Suécia (21), considerados os países mais produtivos da base selecionada.



**Figura 6.** Produção científica mundial das tensões organizacionais.

Fonte: dados extraídos do Biblioshiny (2021).

Nos contextos brasileiro e latino-americano, as tensões organizacionais têm sido pouco exploradas em pesquisas científicas. Esse fato é ratificado pela escassez de publicações resultante da busca dos mesmos termos utilizados nesse trabalho no banco de dados SciELO, que indexa periódicos relevantes de países pertencentes à América Latina (Packer, 2010).

Esses dados sugerem que, apesar de ser um tópico bastante relevante na literatura internacional, as tensões organizacionais permanecem subexploradas no Brasil e na América Latina. Há, portanto, necessidade de desenvolvimento de estudos que investiguem o fenômeno em contextos locais, uma vez que essas tensões “[...] estão no centro da pesquisa organizacional” (W. Smith & Lewis, 2011, p. 394) e representam desafios contínuos à compreensão do funcionamento das organizações (Jarzabkowski et al., 2013).

#### 4.5 Periódicos científicos mais influentes

As 194 publicações foram divulgadas por meio de 117 periódicos científicos, cujos mais relevantes do campo são apresentados na Tabela 3. Dentre esses, o *Organization Studies*, o *Human Relations*, o *Journal of Business Ethics* e o *Journal of Business Research* se destacam por apresentarem altos níveis de produtividade, com 5 ou mais publicações acerca das tensões organizacionais.

**Tabela 3**

Periódicos científicos mais influentes do campo de tensões organizacionais

Periódicos mais produtivos	Registros	Periódicos mais citados	Citações
Organization Studies	11	Academy of Management Review	1220
Human Relations	7	Organization Science	612
Journal of Business Ethics	7	Academy of Management Annals	540
Journal of Business Research	5	Mis Quarterly: Management Information Systems	224
Accounting, Auditing and Accountability Journal	4	Strategic Organization	214
Journal of Management Studies	4	Research Policy	206
Management Communication Quarterly	4	Organization Studies	195

Organization Science	4	Academy of Management Journal	171
Organizational Behavior and Human Decision Processes	4	Journal of Management Studies	150
Management Decision	3	Human Relations	146

Fonte: dados extraídos do Biblioshiny (2021).

O *Academy of Management Review* se distingue dos demais periódicos em termos de números de citação, com publicações representativas e amplamente disseminadas pela comunidade científica. Vale ressaltar que o *Organization Science* e o *Academy of Management Annals* também possuem um impacto significativo para o campo, apresentado números de citação superiores a 500.

**Tabela 4**

Escopo dos periódicos de maior impacto em termos de citação

Periódico	Escopo de Pesquisa
Academy of Management Review	Todos os aspectos da Organização. Economia, Psicologia, Sociologia ou Psicologia Social, Humanidades.
Organization Science	Ciência da Organização: Inteligência Artificial, Teoria da Comunicação, Economia, História, Ciência da Informação, Teoria da Organização, Ciência Política, Psicologia, Sociologia, Gestão Estratégica, Teoria de Sistemas.
Academy of Management Annals	Revisões Integrativas de Pesquisas em Administração e Áreas Afins.

Fonte: elaboração própria, baseada nos sites dos periódicos.

O escopo dos periódicos de maior impacto no campo das tensões organizacionais (Tabela 4) é amplo e diversificado, abrangendo pesquisas multidisciplinares e multiparadigmáticas que tratam de uma grande variedade de tópicos relacionados ao fenômeno. Ademais, as regras adotadas para a submissão e seleção de trabalhos aumentam a confiabilidade e relevância destas fontes para a ciência e prática organizacionais.

#### 4.6 Artigos mais influentes

Considerando os *scores* de citação das publicações, a Tabela 5 apresenta a lista dos 10 artigos mais citados no campo de tensões organizacionais. Tendo em vista que 80% desses trabalhos foram produzidos a partir de 2010, constata-se a emergência do tema na última década.

**Tabela 5**

Artigos mais citados

Citações	Referência
1205	Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: a Dynamic Equilibrium Model of Organizing. <i>Academy of Management Review</i> , 36(2), 381–403.
293	Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. <i>Academy of Management Annals</i> , 10(1), 5–64.
286	Fiol, C. M. (2002). Capitalizing on Paradox: The Role of Language in Transforming Organizational Identities. <i>Organization Science</i> , 13(6), 653–666.
247	Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach. <i>Academy of Management Annals</i> , 10(1), 65–171.
239	Wareham, J., Fox, P. B., & Cano Giner, J. L. (2014). Technology Ecosystem Governance. <i>Organization Science</i> , 25(4), 1195–1215.
224	Eaton, B., Elaluf-Calderwood, S., Sørensen, C., & Yoo, Y. (2015). Distributed tuning of boundary resources. <i>MIS quarterly</i> , 39(1), 217–244.
202	Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. <i>Strategic Organization</i> , 11(3), 245–280.
140	Asakawa, K. (2001). Organizational tension in international R&D management: the case of Japanese firms. <i>Research Policy</i> , 30(5), 735–757.
117	Gregory, R. W., Keil, M., Muntermann, J., & Mähring, M. (2015). Paradoxes and the Nature of Ambidexterity in IT Transformation Programs. <i>Information Systems Research</i> , 26(1), 57–80.
116	Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of Organizational Paradox: The Problem Is How We Think about the Problem. <i>Academy of Management Journal</i> , 61(1), 26–45.

Fonte: dados extraídos do Biblioshiny (2021).

O artigo que possui o maior número de citações é o de Smith e Lewis (2011). Por meio de uma revisão de literatura, as autoras categorizam as tensões organizacionais em quatro tipos (pertencimento, aprendizagem, organização e desempenho) e propõem um modelo de equilíbrio dinâmico de gerenciamento do paradoxo que pode auxiliar os gestores na busca pela sustentabilidade empresarial (W. Smith & Lewis, 2011).

Estruturado de maneira semelhante, o segundo artigo mais influente, de Schad et al. (2016), apresenta seis temas-chave que compõem uma metateoria do paradoxo no campo dos estudos organizacionais, incluindo uma agenda para guiar futuros pesquisadores rumo à consolidação da temática em diversas correntes da ciência da gestão (Schad et al., 2016).

No terceiro artigo mais citado, de abordagem teórica, Fiol (2002) apresenta um modelo multifásico e multinível de transformação de identidade que capitaliza as tensões paradoxais e revela os processos por meio dos quais os níveis individual e organizacional de identidade interagem ao longo do tempo. A linguagem, nesse contexto, desempenha um papel crítico para o gerenciamento dessas tensões (Fiol, 2002).

No quarto artigo mais relevante, Putnam et al. (2016) implementam uma revisão de literatura sobre as contradições, dialéticas, paradoxos e tensões que permeiam as organizações. Além de apresentarem as cinco dimensões-chave constitutivas de uma metateoria do paradoxo, os autores estabelecem uma tipologia de respostas alternativas às tensões organizacionais e apresentam áreas para pesquisas futuras sobre estudos de paradoxo (Putnam et al., 2016).

Ocupando a quinta posição do *ranking*, o artigo de Wareham, Fox e Giner (2014) tem como foco a dinâmica dos ecossistemas de tecnologia. Baseados em um estudo de caso, os pesquisadores identificam as tensões pertinentes aos ecossistemas tecnológicos, destacando o papel da governança de ecossistema para a consolidação de resultados generativos (Wareham, Fox, & Giner, 2014).

No sexto artigo mais citado, por meio de um estudo de caso e uma análise integrada de artigos de *blog*, Eaton et al. (2015) abordam os sistemas de serviços com tecnologia digital, realçando o desafio de lidar com a tensão paradoxal entre a força geradora e democratizante da tecnologia e a força monopolística e controladora da infraestrutura digital, cujo contexto complexo é marcado por recursos de fronteira que desempenham um papel crítico no gerenciamento da tensão (Eaton, Elaluf-Calderwood, Sørensen, & Yoo, 2015).

O sétimo artigo de maior impacto, de Jarzabkowski et al. (2013), é estruturado a partir de um estudo de caso longitudinal. Os autores apresentam um modelo de processo, esclarecendo como os gerentes respondem a tensões paradoxais no ambiente organizacional durante uma fase de reconstrução corporativa (Jarzabkowski et al., 2013).

O artigo de Asakawa (2001), articulado sob uma perspectiva metodológica mista, é o estudo mais antigo e o oitavo mais mencionado da base de dados. Explora a natureza das tensões organizacionais que emergem na internacionalização de empresas multinacionais japonesas, focando principalmente nas relações de autonomia-controle e do compartilhamento de informações entre matriz e subsidiárias (Asakawa, 2001).

Por meio de um estudo de caso plurianual, os autores do nono artigo examinam o programa de transformação de Tecnologia da Informação (TI) em um banco comercial, identificando e explicando as tensões paradoxais que os gerentes enfrentam nesse processo. Ao final do estudo, apresentam um modelo integrativo que ilustra a natureza dinâmica da ambidestria do programa de transformação de TI (Gregory, Keil, Muntermann, & Mähring, 2015).

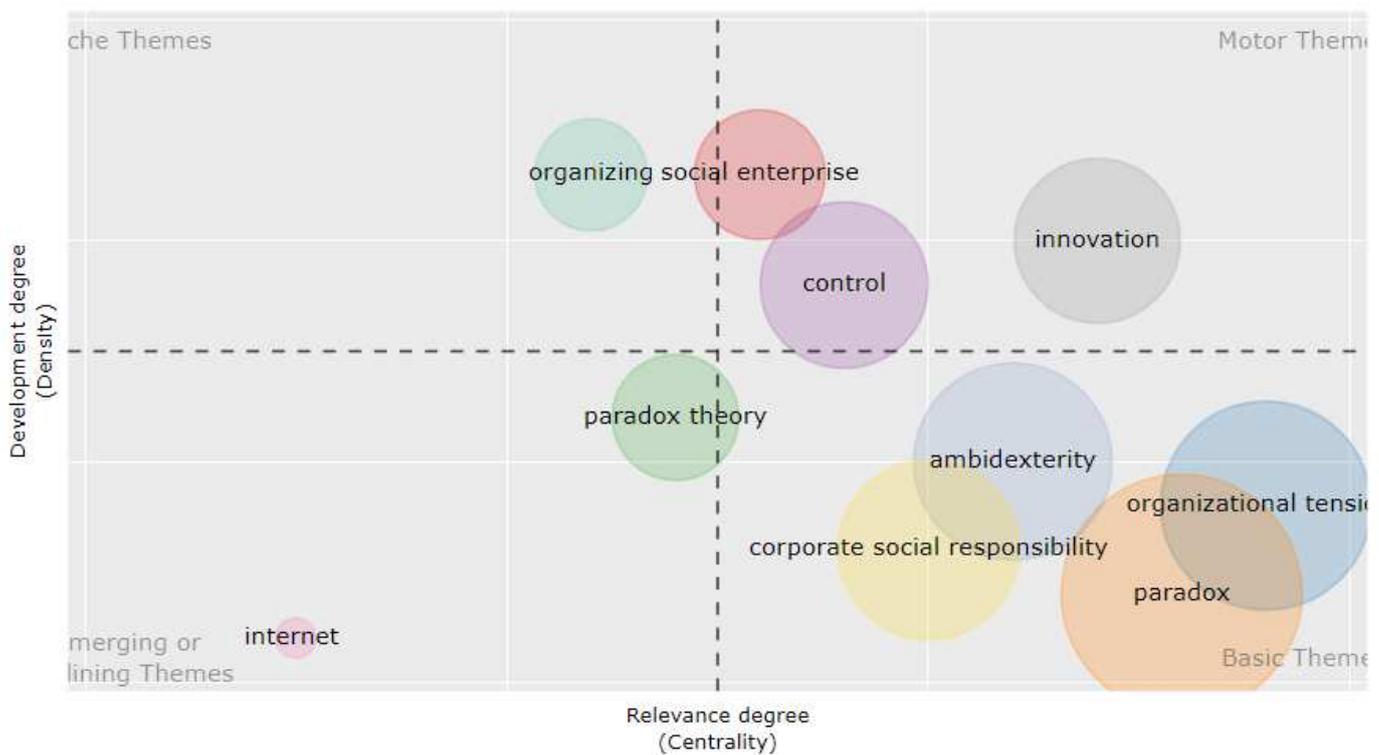
Apesar de recente, o artigo de Miron-Spektor et al. (2018) é o décimo mais relevante da base de dados. Desenvolvido sob uma perspectiva metodológica mista, o estudo apresenta um modelo teórico que identifica condições capazes de acentuar a experiência das tensões organizacionais e investiga a importância da mentalidade paradoxal para desbloquear o potencial positivo no enfrentamento dessas tensões (Miron-Spektor et al., 2018).

De modo geral, a maioria desses estudos contribui para solidificar o conhecimento teórico do campo, abordando os microfundamentos das tensões organizacionais, suas dimensões constitutivas, temas-chave, tipologias e modelos que colaboram para um adequado gerenciamento do fenômeno (Jarzabkowski et al., 2013; Miron-Spektor et al., 2018; Putnam et al., 2016; Schad et al., 2016; W. Smith & Lewis, 2011).

Apesar das críticas recentes, que enfatizam a necessidade fundamental de os pesquisadores irem além da categorização inicial proposta por Smith e Lewis (2011) (Miguel Pina e Cunha & Putnam, 2019; Jarzabkowski et al., 2013), nos círculos de pesquisa organizacional, o trabalho tem sido extremamente bem-sucedido e aplicado em diversos contextos (Putnam et al., 2016), apresentando contribuições que reverberam até hoje no âmbito das tensões organizacionais.

#### 4.7 Análise de co-palavras

Considerando as 200 palavras-chave mais frequentemente utilizadas pelos autores – com critério de, pelo menos, 15 ocorrências – o mapa temático (Figura 7) fornece uma visão geral dos principais interesses de pesquisa que envolvem as tensões organizacionais. No mapa, os *clusters* (temas de pesquisa) são estruturados e classificados de acordo com duas dimensões: centralidade, que delimita a importância de um tema no desenvolvimento do campo teórico; e densidade, que diz respeito à coesão interna das palavras que compõem um tema (Cobo, López-Herrera, Herrera-Viedma, & Herrera, 2011).



**Figura 7.** Mapa temático formado pelas palavras-chave dos autores.

Fonte: dados extraídos do Biblioshiny (2021).

O quadrante superior esquerdo abrange temas muito especializados, de caráter periférico, que possuem relevância secundária para os pesquisadores (Cobo et al., 2011). Logo, o *cluster* denominado *organizing*, que trata basicamente de questões relacionadas ao processo de tomada de decisões e da performatividade empresarial (M. W. Lewis, 2000), é um tema investigado de maneira isolada, apresentando relevância marginal para o campo científico das tensões organizacionais.

O quadrante inferior esquerdo engloba temas relativamente desenvolvidos e marginais, que estão em emergência ou em desaparecimento (Cobo et al., 2011). Nesse sentido, os temas *internet* e *paradox theory* (teoria do paradoxo) podem representar tendências de pesquisa, ou tópicos em declínio na literatura organizacional das tensões. Assim, pelos baixos níveis de centralidade e densidade, infere-se que *internet* seja uma temática cada vez menos trabalhada pelos pesquisadores. Por outro lado, a relevância que a teoria do paradoxo (próximo às linhas de centralidade e densidade) tem adquirido nos últimos anos indica seu caráter de tema em ascensão, sendo considerada uma alternativa relevante em relação à teoria da contingência nos estudos de tensões organizacionais (M. W. Lewis & Smith, 2014; W. Smith & Lewis, 2011).

Por sua vez, o quadrante superior direito abrange temas que são bem explorados e relevantes para a estruturação de um campo de pesquisa (Cobo et al., 2011). Portanto, os *clusters control* (controle), *innovation* (inovação) e *social enterprise* (empresa social), que possuem altas centralidade e densidade, são considerados os temas motores do campo de tensões organizacionais (Tabela 6).

**Tabela 6**

Temas motores do campo de tensões organizacionais

Tema	Escopo	Autores
Controle	Controle e <i>empowerment</i> constituem uma tensão que frequentemente se apresenta em ambientes organizacionais, devido aos benefícios vinculados à adoção das duas estratégias para a consecução das atividades empresariais: enquanto o <i>empowerment</i> promove satisfação no trabalho, criatividade e redução da rotatividade; o controle mantém a coordenação e permite a otimização dos processos de gestão.	(Damayanthi, Gooneratne, & Jayakody, 2020; Kherrazi, 2020; R. L. Lewis, Brown, & Sutton, 2019; Nadiv & Kuna, 2020; Pešalj, Pavlov, & Micheli, 2018; Radu-Lefebvre & Randerson, 2020; Szentes, 2018; Szentes & Eriksson, 2016)

Inovação	A adoção de inovação nas organizações é permeada por tensões, geralmente, paradoxais – a inovação aberta gera tensões entre o controle de recursos-chave e a abertura para o compartilhamento de conhecimento com colaboradores externos; a inovação social, presente em novas formas organizacionais, por exemplo, acarreta tensões decorrentes da produção simultânea de valores concorrentes (econômico, social ou ambiental) em uma mesma estrutura; a inovação de produto cria tensões no momento de decisão entre o <i>design</i> e o controle de custos; e assim por diante.	(Dragsdahl Lauritzen & Karafyllia, 2019; Hilles, Ding, & Ahmed, 2009; Jarvenpaa & Wernick, 2011; Karhu & Ritala, 2020; Lindblad & Guerrero, 2020; Pan Fagerlin & Wang, 2020; Periac, David, & Roberson, 2018; Sheep, Fairhurst, & Khazanchi, 2017; Sukoco, Tanjung, & Ishadi, 2020; Tse, 2013; Vazquez-Maguirre & Portales, 2018)
Empresas sociais	Ao perseguirem simultaneamente objetivos, valores e normas contraditórios, as empresas sociais constantemente se deparam com uma ampla gama de tensões organizacionais, constituindo uma instância ideal para o estudo do fenômeno. A capacidade de gerenciamento, nesse caso, é um requisito fundamental para garantir a sobrevivência organizacional e evitar desvios de missão.	(Audebrand, 2017; Cherrier, Goswami, & Ray, 2018; Ismail & Johnson, 2019; Kenny, Haugh, & Fotaki, 2020; Mafico et al., 2021; Park, 2020; Vazquez-Maguirre & Portales, 2018; Wagenschwanz & Grimes, 2021)

Fonte: elaboração própria.

Por fim, no quadrante inferior direito estão localizados os temas básicos, transversais, gerais e importantes para o referido campo (Cobo et al., 2011), detalhados na Tabela 7: *ambidexterity* (ambidestria), *corporate social responsibility* (responsabilidade social corporativa), *paradox* (paradoxo) e *organizational tensions* (tensões organizacionais).

**Tabela 7**

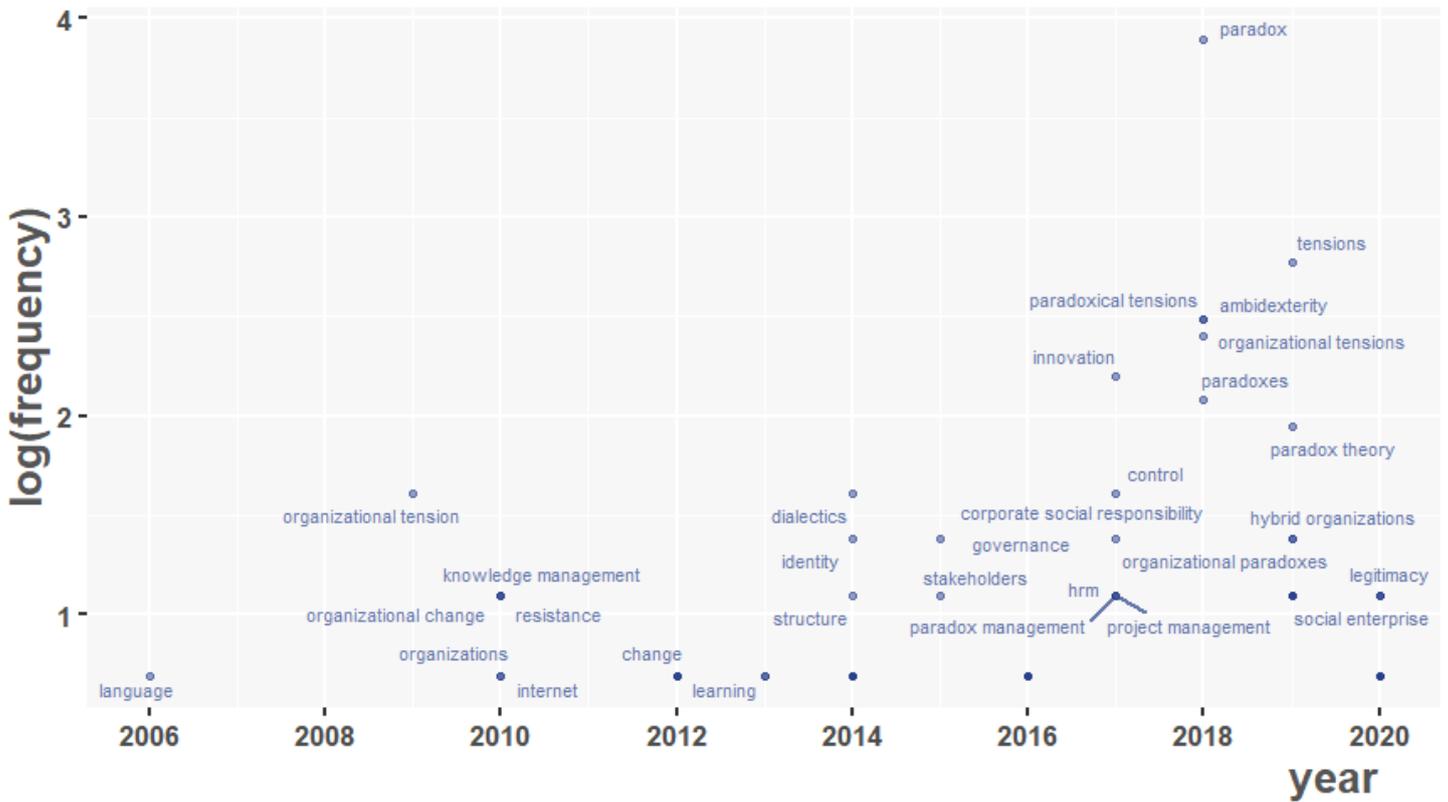
Temas básicos do campo de tensões organizacionais

Tema	Escopo	Autores
Ambidestria	A ambidestria envolve a capacidade de gerenciar tensões contraditórias que surgem entre <i>exploração</i> e <i>exploração</i> em contextos organizacionais.	(M.P. Cunha, Bednarek, & Smith, 2019; Gregory et al., 2015; Lindskog & Magnusson, 2021; Maijanen & Virta, 2017; Papachroni, Heracleous, & Paroutis, 2016; Pereira et al., 2021; Wu & Wu, 2016; Zimmermann et al., 2018)
RSC	A Responsabilidade Social Corporativa (RSC), que, de maneira geral, incorpora preocupações sociais e ambientais na gestão de uma organização, enfatizando o valor social de longo prazo sobre os objetivos organizacionais de curto prazo, gera inúmeras tensões para as organizações.	(Hine & Preuss, 2009; Hoffmann, 2018; Pedersen & Rosati, 2019)
Paradoxo	O paradoxo é um conceito fundamental, uma vez que o ambiente organizacional é inerentemente paradoxal, caracterizado pela presença de um fluxo constante entre forças opostas e interdependentes.	(Carmine et al., 2021; De Angelis, 2021; Jarzabkowski, Bednarek, Chalkias, & Cacciatori, 2019; Jarzabkowski et al., 2013; Niesten & Stefan, 2019; Pålsson & Sandberg, 2020; Raisch, Hargrave, & van de Ven, 2018; Raisch & Krakowski, 2021; Raza-Ullah, 2020; Schad & Bansal, 2018; W. Smith & Lewis, 2011)
Tensões org.	É um tema polivalente, que envolve diversos subtemas estruturantes do campo teórico em questão. Indica o interesse dos pesquisadores pelas definições básicas, tais como características, propriedades, dimensões, princípios e fundamentos que estruturam a teoria em torno das tensões no ambiente organizacional.	(Jarzabkowski et al., 2013; Miron-Spektor et al., 2018; Putnam et al., 2016; Schad et al., 2016; W. Smith & Lewis, 2011)

Fonte: elaboração própria.

Considerando como critério de padronização a ocorrência de 5 palavras-chave usadas pelos autores por ano, a Figura 8 exibe os tópicos de tendência no campo das tensões organizacionais. Ressalta-se que a altura da palavra representa uma maior intensidade em sua utilização, enquanto o seu posicionamento à direita evidencia o uso recente do termo (Srisusilawati, Rusydiana, Sanrego, & Tubastuvi, 2021).

Constata-se que os temas motores (*control*, *innovation* e *social enterprise*) e básicos (*ambidexterity*, *corporate social responsibility*, *paradox* e *organizational tensions*) identificados no mapa temático emergem como os principais interesses dos pesquisadores a partir do ano de 2017, representando as tendências de pesquisa do campo investigado. Além disso, temas como governança, *stakeholders*, gestão do paradoxo, gestão de recursos humanos, gestão de projetos, organizações híbridas e legitimidade estão adquirindo relevância nos últimos anos.



**Figura 8.** Tópicos de tendência do campo teórico de tensões organizacionais.  
 Fonte: dados extraídos do Biblioshiny (2021).

Tendo em vista a variedade de tópicos, evidenciada a partir da análise de co-palavras dos autores, percebe-se que as tensões organizacionais constituem um campo científico multidisciplinar, bastante profícuo e diversificado. Apesar disso, observa-se a prevalência de algumas lacunas que podem ser elucidadas com a realização de pesquisas subsequentes.

Primeiramente, futuros pesquisadores devem refletir criticamente acerca da utilização indiscriminada das tipologias prescritas pela teoria do paradoxo para enquadrar demandas concorrentes que surgem em ambientes organizacionais (Miguel Pina e Cunha & Putnam, 2019; Jarzabkowski et al., 2013). Nesse sentido, os estudos em torno das tensões precisam considerar a complexidade dos diversos formatos empresariais, bem como a própria essência dinâmica e multifacetada desses elementos em distintos contextos de operação (Gaim, 2018; Jarzabkowski, Lê, & Van de Ven, 2013; W. Smith & Lewis, 2011), buscando identificar novas categorias de paradoxos que possam integrar e, até mesmo, expandir a classificação inicial proposta por Smith e Lewis (2011).

Em segundo lugar, o contexto geográfico de atuação das organizações tem potencial para interferir no seu funcionamento como um todo, demandando o desenvolvimento de pesquisas empíricas e regionais que atentem para a heterogeneidade dos ambientes institucionais nos quais esses empreendimentos estão inseridos (Ismail & Johnson, 2019; Park, 2020; Schad et al., 2016). Considerando, pois, que o campo das tensões permanece pouco explorado na América Latina, a investigação do fenômeno em contextos organizacionais locais representa oportunidades de pesquisa promissoras para o aprimoramento das bases teóricas desse campo.

Por fim, observa-se que há uma ênfase na delimitação de tipologias, abordagens coletivas e resultados dessas tensões, conforme apontam Schad et al. (2016). Assim sendo, o campo teórico pode se beneficiar com a realização de pesquisas que fazem uso de abordagens processuais e dinâmicas (Jarzabkowski et al., 2013), salientando, sempre que possível, a inter-relação entre diferentes paradoxos e investigando outros níveis de análise, a exemplo do individual (Schad et al., 2016).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou realizar um mapeamento bibliométrico da produção científica construída em torno das tensões organizacionais. Para tanto, foram considerados os artigos de língua inglesa indexados na categoria de “Negócios, Gestão e Contabilidade” da plataforma *Scopus*, no período de 2000 a 2021, analisados com o auxílio do *software Biblioshiny*, do *RStudio*.

Inicialmente, verificou-se a predominância da realização de pesquisas qualitativas e teóricas, que abrangem quase a totalidade dos estudos analisados. Nesse sentido, a utilização de métodos quantitativos ou mistos pode representar oportunidades de pesquisa promissoras, contribuindo para o desenvolvimento do campo.

Considerando a primeira questão de pesquisa, os resultados indicam um incremento da produção acadêmica na última década, com um crescimento mais representativo evidenciado nos últimos 5 anos. Em relação à produtividade, merecem destaque as pesquisadoras Marianne Lewis e Wendy Smith, que também possuem altos níveis de citação. Os Estados Unidos da América, seguidos por Reino Unido, Austrália e Suécia são os países mais produtivos do mundo, responsáveis por cerca de 72% da produção total de artigos no campo de tensões organizacionais.

Dentre os periódicos mais relevantes, se destacam o *Organization Studies*, o *Human Relations*, o *Journal of Business Ethics* e o *Journal of Business Research*, por seus altos níveis de produtividade acadêmica; o *Academy of Management Review*, o *Organization Science* e o *Academy of Management Annals*, por sua vez, possuem grande impacto nesse campo teórico, com publicações relevantes e altamente difundidas pela comunidade científica.

Analisando a lista dos artigos mais citados, o mais influente é o *Toward a Theory of Paradox: a Dynamic Equilibrium Model of Organizing*, produzido por Smith e Lewis (2011), cuja contribuição principal é a proposição de um modelo de equilíbrio dinâmico para o gerenciamento de tensões paradoxais em contextos organizacionais, que vem sendo massivamente utilizado e aplicado na realização de estudos contemporâneos.

No tocante às segunda e terceira questões, a análise das palavras-chave utilizadas pelos autores permitiu a identificação de 7 linhas de pesquisa relevantes, categorizadas como temas motores (controle, inovação e empresa social) e básicos (ambidestria, responsabilidade social corporativa, paradoxo e tensões organizacionais). Além desses, os principais tópicos de tendência do campo são: governança, *stakeholders*, gestão do paradoxo, gestão de recursos humanos, gestão de projetos, organizações híbridas e legitimidade.

De modo geral, esse artigo possui contribuições teóricas e práticas. Conceitualmente, apresenta uma discussão relevante acerca de um assunto, que, apesar de ser central para o desenvolvimento de pesquisas internacionais, ainda permanece sub-explorado no contexto acadêmico latino-americano. Além disso, fornece um rol detalhado de temas que compõem o campo das tensões organizacionais, delimitando lacunas e oportunidades de pesquisa que podem fortalecer e aprimorar a literatura produzida em torno do fenômeno.

Na prática, a capacidade de distinguir entre diferentes tipos de demandas concorrentes é uma habilidade essencial, pois a confusão representacional desses elementos pode gerar diretrizes inadequadas para o seu gerenciamento, comprometendo seriamente o funcionamento das organizações (Gaim & Wählin, 2016; Gaim et al., 2018). Por exemplo, se os objetivos concorrentes de uma empresa social – econômico e socioambiental (Park, 2020; Vazquez-Maguirre & Portales, 2018) – forem enquadrados como um dilema, significa que o gestor vai optar por favorecer um dos dois objetivos (abordagem ou-ou); se forem interpretados como um *trade-off*, o gestor vai direcionar suas ações de modo a buscar quanto mais de um objetivo, menos do outro. Em ambos os cenários, ocorreria uma descaracterização desse empreendimento, cuja essência é pautada na dupla missão. Entretanto, a adoção de uma perspectiva paradoxal, nesse caso, pode favorecer o atingimento dos dois objetivos, permitindo, por meio de alternativas criativas, a coexistência de demandas aparentemente contraditórias (Gaim & Wählin, 2016; Ismail & Johnson, 2019).

Assim, além de contribuir para solidificar as bases teóricas da literatura de demandas concorrentes que emergem em ambientes organizacionais, o trabalho auxilia os gestores a responderem adequadamente a essas demandas, pois fornece clareza conceitual necessária à tomada de decisão gerencial.

Como limitações do estudo (relacionadas principalmente à própria abordagem bibliométrica) ressalta-se a utilização de uma base de dados composta apenas por artigos em língua inglesa, selecionados a partir de um pequeno número de termos de busca e coletados de um único repositório – *Scopus*. Além disso, a análise de co-palavras baseada apenas nas palavras-chave dos autores, conforme alertam Zupic e Čarter (2015), pode apresentar um panorama incompleto do campo, desconsiderando informações relevantes contidas nos títulos e resumos de cada publicação. Isto posto, sugere-se que os trabalhos futuros considerem outros bancos de artigos científicos, inclusive de âmbito nacional, adicionando termos de busca mais variados e abordando outras informações textuais dos trabalhos para incrementar as análises da investigação.

Apesar dessas limitações, a pesquisa oferece um mapeamento abrangente da produção científica acerca das tensões organizacionais, através da performance de publicação de autores, da relevância de artigos, países e periódicos e da identificação dos principais tópicos teóricos trabalhados nesse campo, fornecendo, portanto, percepções significativas e *insights* valiosos para o desenvolvimento de pesquisas futuras.

**Tensões nos Negócios Sociais: Proposição de um Framework a partir de uma Análise Integrativa da Literatura**

## TENSÕES NOS NEGÓCIOS SOCIAIS: PROPOSIÇÃO DE UM FRAMEWORK A PARTIR DE UMA ANÁLISE INTEGRATIVA DA LITERATURA<sup>3</sup>

### RESUMO

Esse artigo objetiva propor um *framework* teórico das tensões organizacionais que permeiam o contexto dos negócios sociais. Para tanto, foi realizada uma revisão integrativa da literatura, baseada em estudos científicos publicados nos repositórios *Web of Science* e *Scopus* durante os últimos vinte anos. A análise dos dados de 58 artigos considerados pertinentes para compor a base final resultou em um *framework* cujas tensões paradoxais foram categorizadas em sete dimensões organizacionais (objetivos organizacionais, recursos humanos, recursos financeiros, evolução organizacional, lucros, legalidade e relações interorganizacionais). Assim sendo, a pesquisa contribui para o desenvolvimento da área, apresentando um refinamento integrativo e sistemático dos esforços acadêmicos emergentes efetivados para a compreensão e categorização dessas tensões em contextos de negócios sociais.

### Palavras-Chave

Negócios Sociais; Hibridismo; Tensões Organizacionais; *Framework*.

## TENSIONS IN SOCIAL BUSINESS: PROPOSITION OF A FRAMEWORK FROM AN INTEGRATIVE ANALYSIS OF LITERATURE

### ABSTRACT

This article aims to propose a theoretical framework of organizational tensions that permeate the context of social business. Therefore, an integrative literature review was carried out, based on scientific studies published in the *Web of Science* and *Scopus* repositories during the last twenty years. Data analysis of 58 articles considered relevant to compose the final base resulted in a framework whose paradoxical tensions were categorized into seven organizational dimensions (organizational objectives, human resources, financial resources, organizational evolution, profits, legality and inter-organizational relations). Therefore, the research contributes to the development of the area, presenting an integrative and systematic refinement of the emerging academic efforts made to understand and categorize these tensions in social business contexts.

### Keywords

Social Business; Hybridity; Organizational Tensions; Framework.

---

<sup>3</sup> Trabalho apresentando no XLV Encontro da ANPAD – EnANPAD 2021. Submetido à Revista Eletrônica de Ciência Administrativa [RECADM], Qualis B1, em 13/01/2022 (comprovante anexo).

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, economias do mundo inteiro têm enfrentado vários desafios em decorrência, dentre outros fatores, dos impactos da crise econômica global de 2008, das mudanças climáticas e dos problemas de pobreza e desigualdade social (Doherty, Haugh, & Lyon, 2014; Mahfuz Ashraf, Razzaque, Liaw, Ray, & Hasan, 2019). Embora complexos, esses desafios exigem respostas imediatas, devido ao seu potencial de comprometer a preservação dos sistemas sociais e ecológicos do planeta (Siegener, Pinkse, & Panwar, 2018; Weller & Ran, 2020).

Nesse contexto, surgem formas organizacionais inovadoras que unem propósito social e racionalidade econômica, conceitos tradicionalmente associados aos setores sem fins lucrativos e privado, respectivamente (Wilson & Post, 2013). Buscando atingir sustentabilidade financeira e, concomitantemente, gerar externalidades sociais e ambientais positivas (Doherty et al., 2014), os negócios sociais são empreendimentos tidos como ferramentas capazes de solucionar esses problemas e garantir o alcance da sustentabilidade socioambiental (Siegener et al., 2018; Wry & York, 2017) – especialmente em países em desenvolvimento (Vazquez-Maguirre & Portales, 2018).

Constituindo um tipo específico de empreendedorismo social, os negócios sociais são considerados organizações híbridas (Julie Battilana & Lee, 2014), por combinarem objetivos vistos como divergentes em uma única estrutura organizacional (Iizuka, Varela, & Larroudé, 2015; Mazzei, 2017). Por conseguinte, são constantemente definidos como *arenas de contradições* nas quais se manifestam diversas tensões organizacionais (Pache & Santos, 2013; Wendy K. Smith, Gonin, & Besharov, 2013).

Essas tensões não são uma prerrogativa única dos negócios sociais, mas elementos constitutivos, inerentes ao seu modelo híbrido (Lallemant-Stempak, 2015). Assim sendo, são frequentemente compreendidas como paradoxais, pois emergem da busca por missões contraditórias e inter-relacionadas, que existem simultaneamente e persistem no decorrer das atividades empresariais (Mason & Doherty, 2016; Park, 2020; W. Smith & Lewis, 2011).

Sob uma perspectiva paradoxal inspirada no modelo de equilíbrio dinâmico (W. Smith & Lewis, 2011), Smith et al. (2013) categorizam sistematicamente as tensões dos negócios sociais em quatro tipologias – desempenho, organização, pertencimento e aprendizagem – que são amplamente difundidas e replicadas nos círculos de pesquisa organizacional (Putnam, Fairhurst, & Banghart, 2016).

Entretanto, devido à complexidade inerente aos negócios sociais, alguns pesquisadores têm refletido sobre a utilização acrítica e indiscriminada das tipologias supracitadas (Cunha & Putnam, 2019), enfatizando a necessidade fundamental de expandir a categorização inicial proposta por Smith e Lewis (2011) no estudo desses elementos (Cunha & Putnam, 2019; Jarzabkowski, Lê, & Van de Ven, 2013).

Além disso, vale ressaltar que as tensões organizacionais são fenômenos generalizados, multiníveis e multifacetados (Gaim, 2018; Jarzabkowski et al., 2013; W. Smith & Lewis, 2011), que surgem em vários domínios e permanecem entrelaçados em uma interação dinâmica contínua (Smith et al., 2013; Weller & Ran, 2020). Nesse sentido, as tipologias desenvolvidas pela vertente do paradoxo não devem ser encaradas como um rol taxativo das expressões contraditórias dos negócios sociais.

Todavia, apesar da ampla variedade e cobertura de tensões potenciais, a dualidade central das lógicas social e econômica presentes no contexto dos negócios sociais faz com que haja um foco tradicional da literatura nas tensões resultantes dessa relação (Dufays, 2019; Michaud, 2013), o que fornece uma imagem incompleta

das características paradoxais e da complexidade desses empreendimentos (Audebrand, 2017); uma vez que as tensões nem sempre surgem apenas de objetivos sociais e financeiros (Siegener et al., 2018).

Isto posto, há uma necessidade flagrante da construção de debates científicos expansivos que estendam as estruturas teóricas para fortalecer o campo dos negócios sociais, considerando, sobretudo, características únicas, contradições e tensões na persecução de objetivos distintos (Dacin, Dacin, & Tracey, 2011; Weller & Ran, 2020; Wry & York, 2017).

Partindo dessas considerações, esse trabalho objetiva propor um *framework* teórico das tensões organizacionais que permeiam o contexto dos negócios sociais. O método de revisão integrativa de literatura, na medida em que permite uma síntese abrangente de diversos estudos publicados a respeito de uma temática, torna-se, portanto, o mais adequado à consecução do objetivo proposto (Botelho, Cunha, & Macedo, 2011; Fossatti, Mozzato, & Moretto, 2019).

A proposição de um *framework* teórico das tensões organizacionais dos negócios sociais representa um refinamento integrativo e sistemático dos esforços acadêmicos emergentes, contribuindo para o desenvolvimento da área e para a compreensão da natureza dessas tensões, que pode auxiliar os formuladores de políticas públicas e os próprios empreendedores sociais no contexto prático de suas operações (de Mon, Gabaldón, & Nuñez, 2021; Wendy K. Smith et al., 2013).

Além dessa introdução, o trabalho se estrutura em cinco seções: a segunda aborda uma discussão teórica sobre as tensões que surgem no cotidiano dos negócios sociais. A terceira contempla uma descrição detalhada dos procedimentos metodológicos adotados. A quarta apresenta o *framework* teórico e suas principais dimensões. Por fim, são apresentadas as considerações finais, bem como as limitações e *insights* para o desenvolvimento de pesquisas futuras.

## 2 QUADRO TEÓRICO

Não existe consenso acerca do conceito dos negócios sociais na literatura (Alegre, 2015; Barki, Rodrigues, & Comini, 2020). A multiplicidade de definições se relaciona, basicamente, às diferenças regionais (Kerlin, 2010), às distintas maneiras de delinear o caráter social e às várias formas de estabelecer o impacto e a natureza inovadora desses empreendimentos (Teodósio & Comini, 2012).

Ademais, há uma diversidade de formatos organizacionais (Moizer & Tracey, 2010) – que atuam em uma ampla variedade de campos (educação, microfinanças, meio-ambiente etc.) e atendem a diversos públicos (integração no trabalho, mercados desfavorecidos, base da pirâmide etc.) – cujas operações se encaixam no escopo dos negócios sociais (Pralhad, 2009; Santos, Pache, & Birkholz, 2015; Wendy K. Smith et al., 2013).

A despeito de tal complexidade, essas organizações possuem uma característica unificadora: demandas múltiplas e frequentemente conflitantes, resultantes da busca pela missão social através de mecanismos de mercado (Wendy K. Smith et al., 2013; Teodósio & Comini, 2012). Ao cruzar linhas socioeconômicas tradicionais, os negócios sociais combinam objetivos financeiros, sociais e, até mesmo, ambientais (Iizuka et al., 2015; Mazzei, 2017), visando garantir, de maneira economicamente sustentável, a consolidação de resultados socioambientais (Diochon & Anderson, 2011; Moizer & Tracey, 2010; Wilson & Post, 2013).

Nesse sentido, a integração de missões aparentemente opostas, relativa à combinação de características pertinentes aos setores privado, público e sem fins lucrativos, é uma tarefa desafiadora, pois justapõe identidades, formas

organizacionais, lógicas institucionais e práticas concorrentes, transformando os negócios sociais em tipos ideais de organizações híbridas (Julie Battilana & Lee, 2014; Julie Battilana, Sengul, Pache, & Model, 2015; Doherty et al., 2014; Wilson & Post, 2013; Wood Jr., 2010).

Devido ao hibridismo, os negócios sociais se tornam complexos por natureza, uma vez que cruzam paradigmas e sistemas de valores tidos como incompatíveis, e dos quais, muitas vezes, decorrem conflitos organizacionais (Galuppo, Gorli, Alexander, & Scaratti, 2019; Jay, 2013; Wilson & Post, 2013). Assim sendo, essas entidades estão repletas de tensões paradoxais inerentes às demandas concorrenciais, inter-relacionadas e persistentes que se manifestam em seu contexto (Jay, 2013; Park, 2020; W. Smith & Lewis, 2011; Weller & Ran, 2020). Sob uma perspectiva paradoxal, portanto, a literatura categoriza as tensões dos negócios sociais em quatro tipologias: desempenho, organização, pertencimento e aprendizagem.

As tensões de desempenho se referem às metas variadas ou demandas diferentes, oriundas da pluralidade de *stakeholders* que se relacionam com os negócios sociais. As tensões de organização surgem de compromissos com estruturas, culturas, práticas e processos divergentes, incluindo relações diádicas entre colaboração e competição, capacitação e direção, e controle e flexibilidade (Lewis, 2000; W. Smith & Lewis, 2011; Wendy K. Smith et al., 2013). As tensões de pertencimento, por sua vez, abarcam questões de identidade, envolvendo reflexões sobre “quem somos” e “o que fazemos”, em vista de valores, papéis e associações potencialmente conflitantes. Por fim, as tensões de aprendizagem envolvem esforços de mudança e inovação, emergindo da justaposição de horizontes temporais distintos, caracterizados pela busca simultânea por crescimento/flexibilidade no longo prazo e estabilidade/certeza no curto prazo (Lewis, 2000; W. Smith & Lewis, 2011; Wendy K. Smith et al., 2013).

Sob uma concepção institucional, alguns pesquisadores classificam as tensões dos negócios sociais em termos de *locus*: tensões internas, que se manifestam na gestão da identidade híbrida, na alocação de recursos e no processo de tomada de decisões; e tensões externas, relativas ao gerenciamento das relações com o ambiente organizacional que os circunda, envolvendo questões de legitimidade e parcerias (J. Battilana, 2018; Julie Battilana & Lee, 2014).

Muito embora se apresentem em diversos contextos organizacionais, as tensões paradoxais são elementos inerentes ao modelo dos negócios sociais que não podem ser eliminados de sua estrutura (Galuppo et al., 2019; Walchhütter & Iizuka, 2019), nem ignorados, uma vez que a rejeição de paradoxos pode causar efeitos indesejados – estagnação, inação, desvio de missão e conflitos internos (Cornforth, 2014; Jay, 2013; Lüscher & Lewis, 2008) –, estimulando o desenvolvimento de ciclos viciosos que favorecem a manutenção do *status quo* (Lewis, 2000; W. Smith & Lewis, 2011).

Assim, o sucesso dessas organizações depende da sua capacidade de gerenciar tensões cíclicas e de preservar o seu caráter híbrido, evitando à sobreposição de uma lógica sobre a(s) outra(s) (Castellas, Stubbs, & Ambrosini, 2019; Ismail & Johnson, 2019; Lallemand-Stempak, 2015). Nesse sentido, a adoção de estratégias para lidar com tensões representa uma habilidade fundamental para os negócios sociais, além de possibilitar o cumprimento das missões encaradas como conflitantes e a sobrevivência organizacional a longo prazo (Ismail & Johnson, 2019; W. Smith & Lewis, 2011; Vazquez-Maguirre & Portales, 2018).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Objetivando propor um *framework* teórico das tensões organizacionais que permeiam o contexto dos negócios sociais, optou-se pelo método da revisão integrativa da literatura, que proporciona a apreensão do conhecimento atual acerca de um fenômeno particular, fornecendo uma percepção mais abrangente sobre sua natureza, bem como a geração de novos conhecimentos, a partir da identificação, análise e síntese dos estudos já desenvolvidos para a sua compreensão (Botelho et al., 2011; Fossatti et al., 2019).

A construção de um percurso metodológico transparente e sistemático foi operacionalizada conforme as recomendações propostas por Botelho, Cunha e Macedo (2011), que indicam a implementação de seis etapas básicas para a realização de revisões integrativas nas áreas de gestão e organização, quais sejam: identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão; identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; categorização dos estudos selecionados; análise e interpretação dos resultados; e apresentação da síntese do conhecimento (Figura 1).

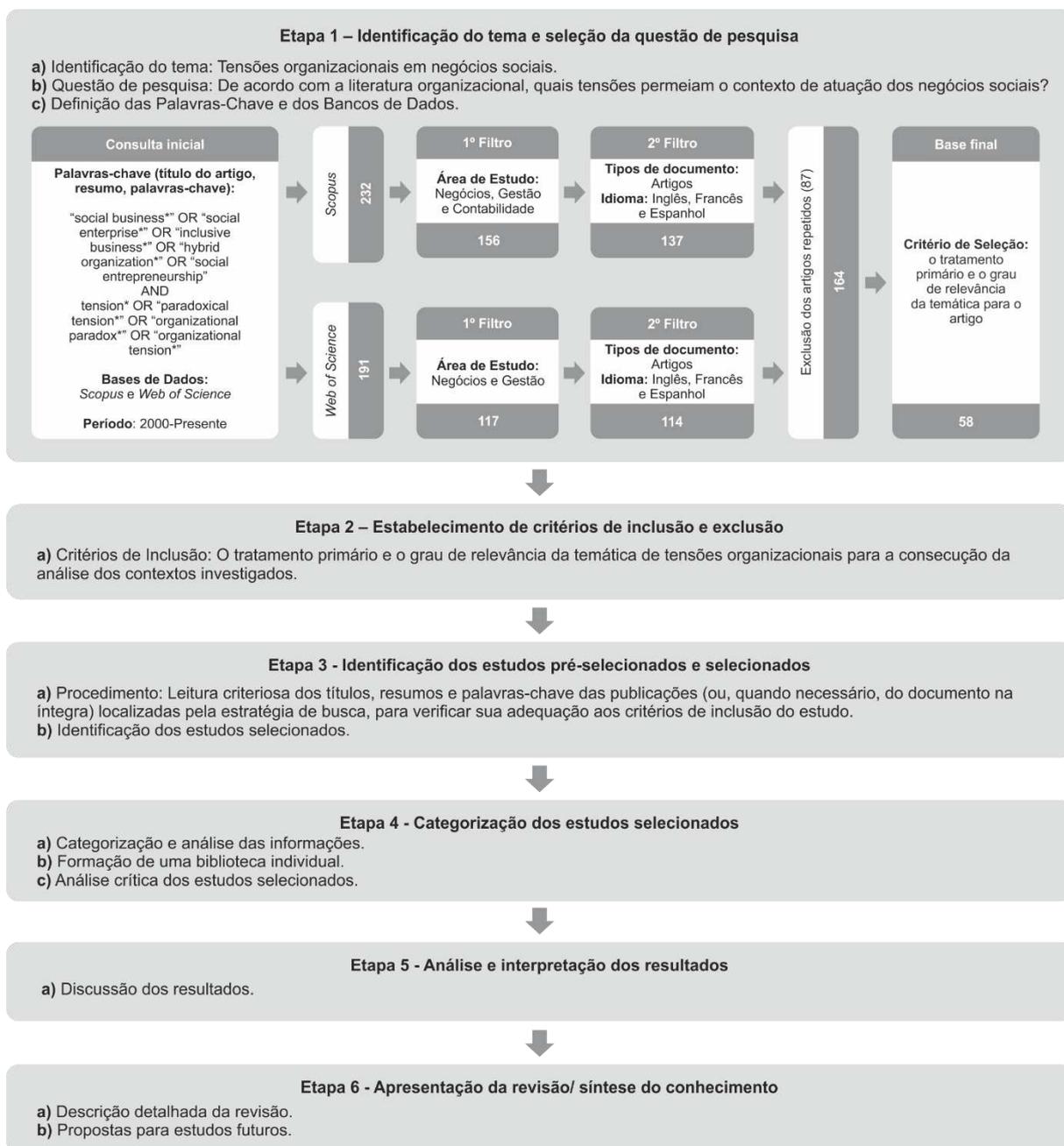
O banco de dados foi gerado em abril de 2021, a partir da busca *online* de produções acadêmicas indexadas nas plataformas *Web of Science (WoS)* e *Scopus* – bases selecionadas devido à sua multidisciplinaridade, abrangência e alto nível de cobertura do conhecimento científico em diversas áreas de pesquisa (Vieira & Gomes, 2009).

As bases nacionais SciELO e SPELL também foram consultadas respeitando os mesmos critérios de pesquisa. Entretanto, devido à baixa quantidade de publicações, que impossibilitou a realização de uma análise comparativa apropriada entre pesquisas locais e globais acerca das tensões nos negócios sociais, essas bases não foram consideradas. O número inexpressivo de artigos sobre o tema pode ser justificado, por um lado, pela fragilidade dos sistemas de busca dos repositórios nacionais; por outro, pela incipiência do campo teórico no Brasil (Rosolen, Tiscoski, & Comini, 2014).

As estratégias de busca incluíram: 1) a definição de palavras-chave pertinentes ao objetivo do estudo (*social business, social enterprise, inclusive business, hybrid organization, social entrepreneurship, tension, paradoxical tension, organizational paradox, organizational tension*); 2) o agrupamento de artigos de língua inglesa, francesa e espanhola, identificados nas categorias “Negócio e Gestão” (*WoS*) e “Negócios, Gestão e Contabilidade” (*Scopus*); e 3) o recorte temporal, estabelecido no intervalo de 2000 até 2021.

A leitura dos títulos, resumos e palavras-chave de todas as publicações presentes na base inicial permitiu a seleção de 58 artigos para compor a base final da pesquisa, considerando como critérios de inclusão o tratamento primário e o grau de relevância da temática para a consecução dos estudos investigados. Assim, os artigos que tratavam das tensões organizacionais de maneira secundária ou superficial foram considerados irrelevantes para a resolução do objetivo proposto nessa pesquisa.

A análise e interpretação dos resultados foram delineadas sob a perspectiva da análise de conteúdo, que permitiu a identificação, codificação e categorização analítica (Bardin, 2011; Botelho et al., 2011) das dimensões que compõem o *framework* teórico, cujas características são detalhadas na próxima seção.



**Figura 1. Protocolo de pesquisa**

Fonte: Elaboração própria, baseada em Botelho, Cunha e Macedo (2011).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

De modo geral, as tensões são definidas como o choque de ideias, princípios ou ações que emerge diante de demandas contraditórias e inter-relacionadas, incorporando estresse, ansiedade, desconforto ou rigidez no processo organizacional (Fairhurst & Putnam, 2019; Gaim & Wåhlin, 2016; Stohl & Cheney, 2001). Devido ao seu caráter híbrido, os negócios sociais enfrentam diversas tensões que surgem em vários aspectos do empreendimento.

Nesse sentido, a análise dos 58 estudos que compõem a base de dados permitiu um refinamento integrativo e sistemático dessas contribuições, considerando os critérios utilizados para a inclusão e exclusão de artigos na amostra selecionada. Como resultado, as tensões paradoxais foram categorizadas em sete dimensões (objetivos organizacionais, recursos humanos, recursos financeiros, evolução

organizacional, lucros, legalidade e relações interorganizacionais), cuja fundamentação teórica é exibida na Figura 2.

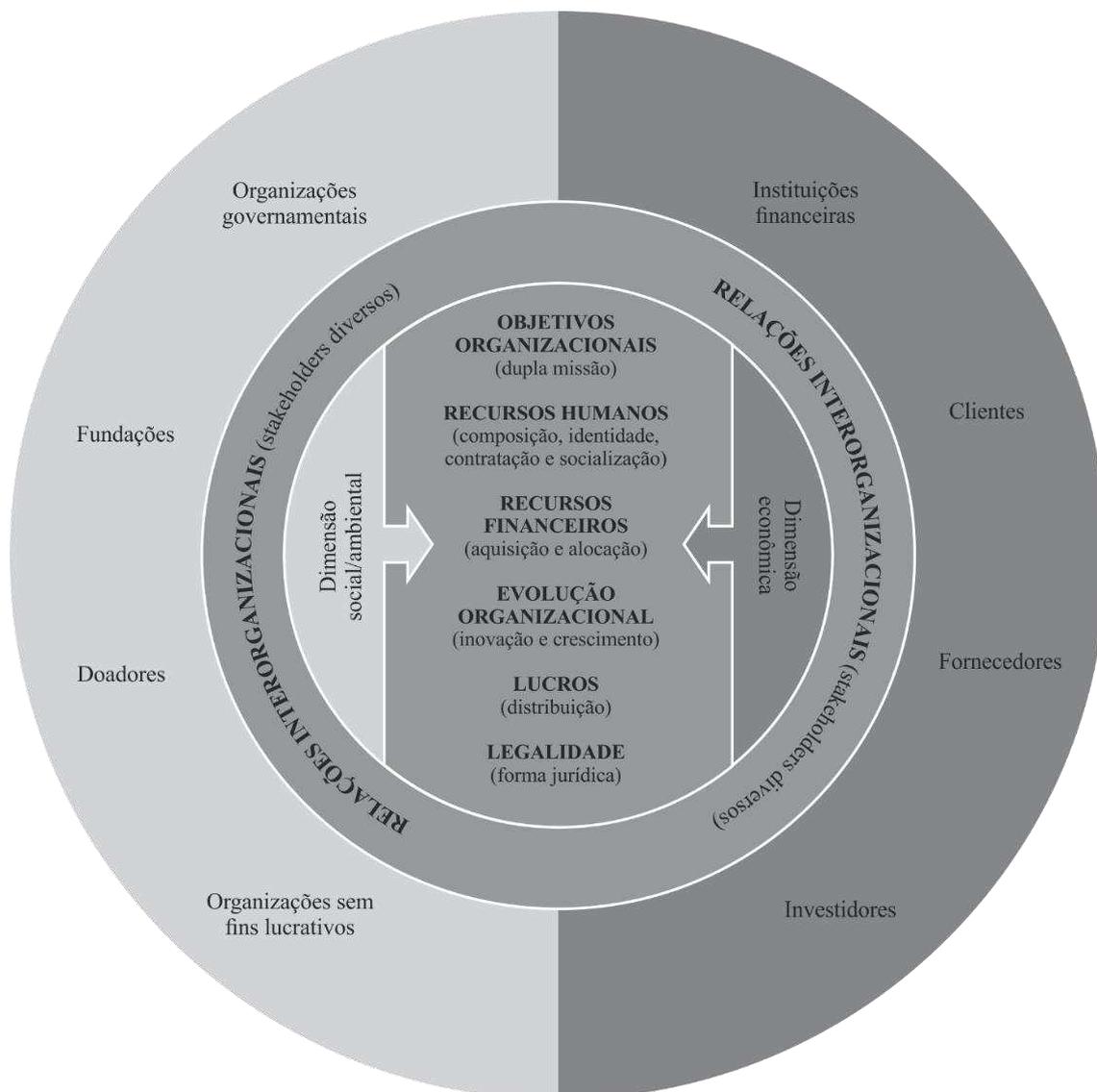
Dimensão	Referência
Objetivos Organizacionais	Moizer e Tracey (2010); Diochon e Anderson (2011); Smith et al. (2012); Michaud (2013); Smith, Gonin e Besharov (2013); Berglund e Schwartz (2013); Doherty, Haugh e Lyon (2014); Iizuka, Varela e Larroudé (2015); Bruneel et al. (2016); Mason e Doherty (2016); Mitchell, Madill e Chreim (2016); Mazzei (2017); Lallemand-Stempak (2017); Audebrand (2017); Wry e York (2017); Davies e Chambers (2018); Vazquez-Maguirre e Portales (2018); Siegner, Pinkse e Panwar (2018); Samuel et al. (2018); Yin e Chen (2019); Ismail e Johnson (2019); Castellás, Stubbs e Ambrosini (2019); Krupa, Sabetti e Lysaght (2019); Vallaster et al. (2019); Žur (2020); England (2020); Civera et al. (2020); Ambos, Fuchs e Zimmermann (2020); Kenny, Haugh e Fotaki (2020); Park (2020); De Mon, Gabaldón e Nuñez (2021); Wagenschwanz e Grimes (2021).
Recursos Humanos	Battilana e Dorado (2010); Smith et al. (2010); Smith, Gonin e Besharov (2013); Ashforth e Reingen (2014); Doherty, Haugh e Lyon (2014); Battilana et al. (2015); Lallemand-Stempak (2015); Bishop e Waring (2016); Mason e Doherty (2016); Audebrand (2017); Wry e York (2017); Battilana (2018); Brès, Raufflet e Boghossian (2018); Samuel et al. (2018); Hsieh, Weng e Lin (2018); Galuppo et al. (2019); Dufays (2019); Yin e Chen (2019); Ismail e Johnson (2019); Mitzinneck e Besharov (2019); Yaari, Blit-Cohen e Savaya (2019); Žur (2020); England (2020); Civera et al. (2020); Park (2020); Bergfeld, Plagmann e Lutz (2021).
Recursos Financeiros	Moizer e Tracey (2010); Doherty, Haugh e Lyon (2014); Battilana et al. (2015); Bruneel et al. (2016); Mason e Doherty (2016); Battilana (2018); Samuel et al. (2018); Davies e Chambers (2018); Vazquez-Maguirre e Portales (2018); Woodside (2018); Yin e Chen (2019); Krupa, Sabetti e Lysaght (2019); Erpf, Butkevičienė e Pučėtaitė (2020); Civera et al. (2020).
Evolução Organizacional	Diochon e Anderson (2011); Smith, Gonin e Besharov (2013); Doherty, Haugh e Lyon (2014); Bruneel et al. (2016); Mitchell, Madill e Chreim (2016); Audebrand (2017); Vazquez-Maguirre e Portales (2018); Kannothra, Manning e Haigh (2018); Gillett et al. (2019); Slawinski et al. (2019); Zhao e Han (2020); Park (2020); De Mon, Gabaldón e Nuñez (2021).
Lucros	Doherty, Haugh e Lyon (2014); Audebrand (2017); Davies e Chambers (2018); Yin e Chen (2019); Erpf, Butkevičienė e Pučėtaitė (2020); Civera et al. (2020).
Legalidade	Smith, Gonin e Besharov (2013); Doherty, Haugh e Lyon (2014); Iizuka, Varela e Larroudé (2015); Lallemand-Stempak (2017); Battilana (2018); Vazquez-Maguirre e Portales (2018); Woodside (2018); Yin e Chen (2019); Erpf, Butkevičienė e Pučėtaitė (2020); Civera et al. (2020).
Relações Interorganizacionais	Moizer e Tracey (2010); Diochon e Anderson (2011); Smith, Gonin e Besharov (2013); Doherty, Haugh e Lyon (2014); Schmitz (2015); Bruneel et al. (2016); Mitchell, Madill e Chreim (2016); Yang e Wu (2016); Mazzei (2017); Lallemand-Stempak (2017); Davies e Chambers (2018); Battilana (2018); Samuel et al. (2018); Villar, Rese e Roglio (2019); Galuppo et al. (2019); Slawinski et al. (2019); Rey-García, Calvo e Mato-Santiso (2019); Yin e Chen (2019); Ismail e Johnson (2019); Gillett et al. (2019); Longoni et al. (2019); Krupa, Sabetti e Lysaght (2019); Yaari, Blit-Cohen e Savaya (2019); Žur (2020); Savarese, Huybrechts e Hudon (2020); Civera et al. (2020); Bergfeld, Plagmann e Lutz (2021).

**Figura 2. Estudos utilizados para compor as dimensões do *framework***

Fonte: Elaboração própria (2021).

O maior número de estudos está relacionado à dimensão de objetivos organizacionais, uma vez que a dupla missão – a busca simultânea pela satisfação de objetivos sociais/ambientais e financeiros – é reconhecida como aspecto definidor

desses empreendimentos (Michaud, 2013; Samuel, White, Jones, & Fisher, 2018). Questões relativas às tensões que emergem de relações interorganizacionais e da gestão de recursos humanos e financeiros também são frequentemente citadas pelos pesquisadores. As outras dimensões (evolução organizacional, legalidade e lucros), embora menos exploradas, são igualmente relevantes para delimitar o quadro conceitual das demandas duais que se manifestam em contextos híbridos (Audebrand, 2017).



**Figura 3. Framework de tensões organizacionais em negócios sociais**  
 Fonte: Elaboração própria, baseada na literatura (2021).

Diante disso, o *framework* teórico (Figura 3) exhibe as tensões identificadas com maior frequência nos estudos selecionados. Entretanto, vale ressaltar que o objetivo não é fornecer uma lista taxativa e completa dessas tensões, visto que elas não ocorrem de maneira uniforme e nem afetam as organizações com a mesma intensidade (Moizer & Tracey, 2010; Park, 2020; Walchhütter & Iizuka, 2019). Em vez disso, pretende-se evidenciar o alcance e a abrangência do fenômeno na implementação de negócios com foco em resultados duplos.

#### **4.1 Objetivos organizacionais**

A geração de valor agregado resultante da combinação de objetivos tradicionalmente considerados divergentes (financeiros, sociais e/ou ambientais) em uma mesma estrutura, embora não seja uma característica única dos negócios sociais, faz parte da sua essência organizacional híbrida (J. Battilana, 2018; Iizuka et al., 2015; Žur, 2020). Assim sendo, a busca pela satisfação de objetivos sociais/ambientais e econômicos (dupla missão) é um elemento axiomático do modelo de negócios sociais, sendo considerada uma dimensão central, comum e fundamental de sua identidade (Ambos, Fuchs, & Zimmermann, 2020; Berglund & Schwartz, 2013; Mason & Doherty, 2016; Michaud, 2013; Panum, Hansen, & Davy, 2018; Samuel et al., 2018; Wagenschwanz & Grimes, 2021).

O cumprimento de objetivos sociais está relacionado a valores de humanidade, prosperidade, bem-estar e impacto, envolvendo métricas mais subjetivas, qualitativas e difíceis de padronizar, e cuja medição exige, geralmente, um longo horizonte temporal; enquanto a satisfação de objetivos econômicos se refere a negócios, competitividade, controle, recursos, preço, custos, lucros, eficiência etc., abrangendo métricas mais objetivas, quantitativas, de fácil padronização e que podem ser medidas no curto prazo (de Mon et al., 2021; Wendy K. Smith et al., 2013; Žur, 2020).

Todavia, a criação de valor social e econômico não deve ser vista como um processo incoerente (Wilson & Post, 2013), pois, apesar de distintos, os objetivos do negócio social não são necessariamente incompatíveis. Por vezes, são interdependentes e complementares, exigindo uma resolução equilibrada e simultânea, uma vez que a lógica de mercado, necessária à sobrevivência organizacional, interfere na lógica social e vice-versa (Diochon & Anderson, 2011; Lallemand-Stempak, 2017; Moizer & Tracey, 2010; Weller & Ran, 2020).

Nesse sentido, a tensão resultante da perseguição de tais objetivos, embora imponha certo risco de desvio de missão a esses empreendimentos – que, dependendo de sua orientação, tendem a priorizar a realização de um dos objetivos em detrimento do(s) outro(s) –, pode fomentar a criatividade e impulsionar a sustentabilidade organizacional (J. Battilana, 2018; Cornforth, 2014; Wendy K. Smith et al., 2013; W.K. Smith, Besharov, Wessels, & Chertok, 2012).

#### **4.2 Recursos humanos**

Os recursos humanos são um componente essencial para o sucesso de negócios sociais (Doherty et al., 2014; Yin & Chen, 2019) e seu gerenciamento suscita tensões relacionadas à composição da força de trabalho, à identidade interna e aos processos de contratação e socialização dos membros.

As atividades dos negócios sociais podem ser operacionalizadas por meio de funcionários, voluntários e apoiadores da dupla missão. Nesse contexto, a mobilização de força voluntária para compor o quadro interno da organização deve ser ponderada cuidadosamente, pois, apesar de constituírem um recurso importante, a presença de voluntários agrega custos e vantagens motivacionais específicas a esse grupo e pode gerar conflitos na convivência com funcionários remunerados (Doherty et al., 2014; Pache & Santos, 2013).

Independentemente da sua composição, devido ao seu caráter híbrido, os negócios sociais podem compreender múltiplas identidades, percebidas, muitas vezes, como conflitantes – uma relacionada ao serviço social (com tendências filantrópicas e caritativas) e outra associada aos interesses econômicos (voltada a resultados financeiros) – que geram tensões de identidade interna (J. Battilana, 2018;

Bergfeld, Plagmann, & Lutz, 2021; England, 2020; B. R. Smith, Knapp, Barr, Stevens, & Cannatelli, 2010; Wendy K. Smith et al., 2013; Yaari, Blit-Cohen, & Savaya, 2019).

A multiplicidade de identidades, a despeito de trazer benefícios e fortalecer as chances de sobrevivência organizacional, é uma característica desafiadora, pois pode gerar conflitos intratáveis e paralisantes (competição e desconfiança) e causar choques intergrupais entre os membros que representam as lógicas social e comercial da organização. Para minimizar tais conflitos, os negócios sociais precisam promover a criação de uma identidade organizacional comum que favoreça o equilíbrio interno entre as lógicas adotadas (Ashforth & Reingen, 2014; J. Battilana, 2018; Julie Battilana & Dorado, 2010; Bishop & Waring, 2016; Doherty et al., 2014; Mitzinneck & Besharov, 2019; B. R. Smith et al., 2010; W.K. Smith et al., 2012).

Para tanto, essas organizações devem desenvolver processos de contratação e socialização adequados, capazes de proporcionar a adaptação dos funcionários ao ambiente híbrido (Julie Battilana & Dorado, 2010; Hsieh, Weng, & Lin, 2018; Wendy K. Smith & Besharov, 2019). Assim, as tensões emergem da decisão entre abordagens distintas de contratação (perfis híbridos, especializados/experientes ou “folha em branco”/inexperientes) e de socialização (baseada em lacunas ou padronizada) implementadas para construir uma acomodação aceitável dos colaboradores (J. Battilana, 2018; Julie Battilana & Dorado, 2010; Julie Battilana et al., 2015; Cappellaro, Tracey, & Greenwood, 2020).

### **4.3 Recursos financeiros**

A aquisição de recursos para financiar as operações é uma questão crítica para negócios sociais (Samuel et al., 2018), pois o capital (que pode ser derivado de receitas comerciais, reservas pessoais, subsídios, doações ou empréstimos) é um meio essencial para sustentar a organização e garantir o alcance de resultados socioambientais (Doherty et al., 2014; Moizer & Tracey, 2010).

A busca pela satisfação de objetivos duplos pode conferir legitimidade aos negócios sociais e aumentar o leque de fontes de capital. Entretanto, a captação de recursos é uma tensão central, apesar do desenvolvimento recente do setor de investimento de impacto. O acesso a financiamentos ainda é limitado, pois o formato híbrido desses empreendimentos gera desconfiança por parte das instituições bancárias tradicionais acerca de sua capacidade de adimplência (J. Battilana, 2018; Davies & Chambers, 2018; Doherty et al., 2014). A missão social pode desestimular os investidores comerciais, ao mesmo tempo em que a obtenção de lucros pode dissuadir filantropos a realizarem doações (J. Battilana, 2018), mostrando a complexidade e os desafios inerentes à aquisição de recursos nesses negócios (Krupa, Sabeti, & Lysaght, 2019).

Semelhante à aquisição, a alocação de recursos é um processo complexo que gera uma tensão entre a destinação de capital para a atividade econômica e a ação social, exigindo um equilíbrio cuidadoso no sentido de garantir vantagem competitiva e desempenho social, simultaneamente (J. Battilana, 2018; Bruneel, Moray, Stevens, & Fassin, 2016; Moizer & Tracey, 2010). Desse modo, a utilização de recursos em um negócio social é vista como um “cabo de guerra”, pois a priorização de demandas sociais não pode colocar em risco a atividade comercial, e vice-versa (Julie Battilana et al., 2015; Moizer & Tracey, 2010; Weller & Ran, 2020).

### **4.4 Evolução organizacional**

Nos negócios sociais, as tensões relativas à evolução organizacional emergem de relações geralmente contraditórias entre inovação e conformidade/cultura; e

crescimento e estabilidade. Nesse contexto, a adoção de formas inovadoras (experimentação, aprendizagem, tecnologia, oportunidades, possibilidade, mudança, risco, autenticidade, transformação) encontra limites na necessidade de conformidade com as expectativas dos *stakeholders*, bem como nos aspectos culturais do empreendimento (de Mon et al., 2021; Diochon & Anderson, 2011; Wendy K. Smith et al., 2013).

Além disso, os negócios sociais buscam crescer de maneira sustentável, pois o crescimento organizacional, embora possa incrementar a quantidade de recursos para o cumprimento da missão, apresenta desafios relacionados ao acirramento da competição, ao risco de desvio de missão e ao engessamento da organização, que pode torná-la rígida, ineficiente e inacessível (Kannothra, Manning, & Haigh, 2018; Mitchell, Madill, & Chreim, 2016; Wendy K. Smith & Besharov, 2019; Wendy K. Smith et al., 2013; Weller & Ran, 2020; Zhao & Han, 2020).

#### **4.5 Lucros**

Um foco de tensão nos negócios sociais está relacionado ao uso legítimo dos lucros resultantes de suas operações mercadológicas: os negócios sociais devem ser resilientes, reinvestindo todo o lucro na organização para fortalecer a missão social, ou devem ser tolerantes, distribuindo-o de maneira proporcional aos investimentos dos acionistas? (Davies & Chambers, 2018; Doherty et al., 2014; Erpf, Butkevičienė, & Pučėtaitė, 2020; Pache & Santos, 2013).

Atualmente, há duas visões dominantes na literatura: os que defendem o reinvestimento total dos lucros de um negócio social na própria estrutura organizacional, permitindo apenas a recuperação do capital inicial aplicado por investidores e proprietários (Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010); e os que apoiam a distribuição de lucros e dividendos como parte da lógica de mercado presente nesses empreendimentos, servindo como um atrativo que favorece a multiplicação de iniciativas na área social (Chu, 2007).

Partindo de uma concepção contextual, há três interpretações acerca da distribuição de lucros em negócios sociais: a perspectiva europeia, que preconiza o reinvestimento dos resultados, com vistas a aumentar o crescimento e o alcance do impacto social; a norte-americana, que defende a distribuição de lucros em forma de dividendos; e a dos países emergentes, subdividida em asiática, que apregoa o reinvestimento dos lucros no negócio, e latino-americana, que aceita a distribuição de dividendos (G. Comini, Barki, & de Aguiar, 2012; Doherty et al., 2014).

#### **4.6 Legalidade**

Os negócios sociais enfrentam tensões relativas à adoção de formas jurídicas (Wendy K. Smith et al., 2013), que, de maneira geral, variam entre formatos com fins lucrativos – cuja modalidade enfatiza a competitividade e favorece a lógica de mercado, realçando fatores referentes a vendas, crescimento e competição – e sem fins lucrativos – que se adequam melhor à lógica social, focando em aspectos relacionados à satisfação e ao bem-estar das populações-alvo (Woodside, 2018).

Unindo propositalmente lógicas potencialmente conflitantes, os negócios sociais não se encaixam perfeitamente nas categorias tradicionais de organizações públicas, privadas ou sem fins lucrativos (Doherty et al., 2014; Woodside, 2018). Assim sendo, alguns desses empreendimentos preferem criar, ao mesmo tempo, duas entidades jurídicas distintas – com e sem fins lucrativos – garantindo, simultaneamente, restrição de redistribuição de lucros, para assegurar legitimidade moral e foco real no objetivo social; e estrutura de propriedade privada, que prioriza a canalização de recursos

humanos e capital para áreas economicamente mais rentáveis, conferindo-lhes legitimidade instrumental (Iizuka et al., 2015; Pache & Santos, 2013; Wendy K. Smith et al., 2013; Yin & Chen, 2019). Outros adotam, ainda, formatos jurídicos híbridos, que reconhecem a busca por resultados duplos ou triplos (Wendy K. Smith et al., 2013).

Embora muitos países ofereçam um *status* legal adequado ao modelo de negócios sociais, a exemplo dos Estados Unidos da América, Itália, Espanha, Portugal e França (Borzaga, Depedri, & Galera, 2012), esses empreendimentos ainda não possuem regulamento jurídico próprio no Brasil, transitando entre legislações aplicáveis a organizações do segundo e terceiro setor (Iizuka et al., 2015). Todavia, a relevância desses negócios no contexto nacional tem impulsionado uma reforma recente no arcabouço jurídico do país, evidenciando a necessidade de legislações mais modernas que contemplem suas estruturas inovadoras (Moura, Comini, & Teodósio, 2015).

#### **4.7 Relações interorganizacionais**

Os negócios sociais lidam com tensões relativas à pluralidade de *stakeholders* externos que possuem diferentes expectativas acerca de seu funcionamento (Diochon & Anderson, 2011; Žur, 2020). Apesar de todos os *stakeholders* valorizarem a missão dupla de um negócio social, eles costumam se conectar com a organização por meio de suas identidades particulares (Wendy K. Smith et al., 2013). Nesse sentido, fundações, doadores, organizações governamentais e sem fins lucrativos geralmente estão interessados no cumprimento da missão social, enquanto clientes, investidores, instituições bancárias e fornecedores focam frequentemente no sucesso do empreendimento comercial (Mitchell et al., 2016; Wendy K. Smith et al., 2013; Yang & Wu, 2016).

Acomodar os interesses de públicos díspares – embora gere desafios significativos – constitui uma habilidade vital para os negócios sociais, visto que esses atores são capazes de fornecer recursos necessários ao seu funcionamento (Cappellaro et al., 2020; Civera, Cortese, Mosca, & Murdock, 2020). Assim, a gestão de relacionamentos entre o negócio social e seus *stakeholders* representa um atributo fundamental para evitar o fracasso do empreendimento (J. Battilana, 2018; Doherty et al., 2014; Panum et al., 2018; Villar, Rese, & Roglio, 2019), uma vez que a realização de parcerias pode contribuir para a formação de uma estrutura de recursos mais equilibrada e proporcionar a troca de competências essenciais entre essas organizações (Civera et al., 2020).

Entretanto, a realização de parcerias com vários tipos de organizações, que, na prática, possuem culturas e estruturas distintas, não é um processo simples, ou livre de tensões (Diochon & Anderson, 2011; Slawinski, Winsor, Mazutis, Schouten, & Smith, 2019; Wendy K. Smith et al., 2013). A interação com parceiros econômicos, por exemplo, pode resultar em desequilíbrios da lógica interna híbrida e favorecer o desvio de missão, principalmente em casos onde há assimetria de poder (Cornforth, 2014; Savarese, Huybrechts, & Hudon, 2020).

Nesse contexto, as tensões também surgem da decisão de promover competição ou cooperação com outras organizações (Mitchell et al., 2016; Rey-García, Calvo, & Mato-Santiso, 2019), bem como da busca por maximizar os retornos próprios ou alcançar os objetivos mútuos (Doherty et al., 2014). É imperativo, portanto, que as prioridades de todas as partes interessadas sejam compreendidas e comunicadas de forma eficaz, permitindo a consolidação de relacionamentos saudáveis, confiáveis e de longo prazo (Civera et al., 2020; Doherty et al., 2014; Gillett,

Loader, Doherty, & Scott, 2019; Ismail & Johnson, 2019; Longoni, Luzzini, Pullman, & Habiague, 2019; Samuel et al., 2018).

Destaca-se que a legitimidade é um componente essencial para a realização de parcerias no campo dos negócios sociais, que devem demonstrar moralidade social e domínio da linguagem comercial, simultaneamente, a fim de obter credibilidade, apoio e suporte no ambiente onde operam (Julie Battilana & Lee, 2014; Bergfeld et al., 2021; Bruneel et al., 2016; Civera et al., 2020; Krupa et al., 2019; Wendy K. Smith et al., 2013). Para tanto, o estabelecimento de estruturas democráticas de governança, práticas de transparência e prestação de contas podem auxiliar na consolidação de uma atuação organizacional considerada legítima (Mazzei, 2017; Moizer & Tracey, 2010; Schmitz, 2015; Vallaster, Maon, Lindgreen, & Vanhamme, 2019).

A busca pela geração de valor socioeconômico constitui a base dos negócios sociais, criando tensões que influenciam a formação da sua estrutura interna (objetivos organizacionais, recursos humanos, recursos financeiros, evolução organizacional, lucros e legalidade) e os seus relacionamentos com outros atores do ecossistema (relações interorganizacionais). Nesse sentido, a maioria dos estudos selecionados parte de alguma (ou várias) dessas dimensões, categorizando as tensões organizacionais e realçando formas de gerenciamento aplicáveis ao fenômeno em vários contextos (Iizuka et al., 2015; Moizer & Tracey, 2010; Siegner et al., 2018; B. R. Smith et al., 2010; Wendy K. Smith et al., 2013).

Cabe salientar ainda que a utilização de publicações recuperadas em bases de dados internacionais pode não retratar com fidelidade a essência das tensões em contexto nacional, tendo em vista que as definições, características e papéis dos negócios sociais se relacionam diretamente com os ambientes (sociais, políticos, econômicos e culturais) dos quais se originam e onde estão inseridos (Defourny & Nyssens, 2010).

Considerando, pois, a perspectiva dos países em desenvolvimento, que acentua a relevância de iniciativas focadas na redução da pobreza e na transformação social de indivíduos marginalizados (G. Comini et al., 2012), os negócios sociais brasileiros podem assumir diversos modelos (cooperativas, base da pirâmide, negócios inclusivos, empresas *B Corp* etc.) e operar sob configurações variadas, ora priorizando aspectos da lógica comercial, ora da social (G. M. Comini, 2016; Silva & Iizuka, 2018). Além disso, a análise das tensões requer uma abordagem contextualizada, devido à própria complexidade ligada à sua manifestação em formatos organizacionais distintos.

Isto posto, surgem algumas lacunas de pesquisa que podem ser exploradas no âmbito de negócios sociais locais, a saber: I) Diante das diversas configurações de negócios sociais que atuam no contexto brasileiro, com que intensidade os empreendedores percebem a tensão entre objetivos sociais/ambientais e econômicos? II) Considerando o ecossistema de investimento de impacto no Brasil, há tensão no momento de seleção de fontes de financiamento? III) Uma vez que, nas economias emergentes, é comum a distribuição de lucros aos investidores, pode-se afirmar que esse aspecto constitui, de fato, uma tensão para os empreendedores sociais em território nacional? IV) Qual o impacto da ausência de um regime jurídico sobre o gerenciamento das tensões nos negócios sociais brasileiros? e V) Levando em conta o estágio de desenvolvimento do ecossistema de impacto no Brasil, quais tensões surgem das relações entre os negócios sociais e seus principais *stakeholders*?

Em suma, torna-se necessário exercitar o pensamento crítico acerca da importação automática de conceitos consolidados na literatura internacional de gestão, visto que, embora forneçam contribuições relevantes para a realização de pesquisas (Carrieri & Correia, 2020), podem não capturar a peculiaridade das tensões que emergem em ambientes organizacionais latino-americanos. Apesar disso, esse estudo fornece um compêndio integrativo das contribuições internacionais que pode ser útil para guiar futuros pesquisadores da área na realização de análises empíricas locais.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

A presente pesquisa teve como objetivo propor um *framework* teórico das tensões organizacionais que permeiam o contexto dos negócios sociais. Para tanto, o método da revisão integrativa foi considerado pertinente à operacionalização do estudo, tendo em vista o seu potencial de promover uma síntese abrangente das contribuições científicas desenvolvidas em torno do tema (Botelho et al., 2011).

Em primeiro lugar, o estudo contribui para a literatura produzida acerca das tensões organizacionais que se manifestam em formatos híbridos, ao fornecer uma categorização sistemática, integrativa e emergente das tensões em sete dimensões (internas e externas) dos negócios sociais: objetivos organizacionais, recursos humanos, recursos financeiros, evolução organizacional, lucros, legalidade e relações interorganizacionais. Assim sendo, oferece uma compreensão holística sobre a natureza desse fenômeno, auxiliando sua consolidação teórica e clareza conceitual, úteis aos acadêmicos, aos formuladores de políticas públicas e aos próprios empreendedores sociais.

Além disso, ainda que tenha partido da classificação inicial de tensões propostas pela literatura do paradoxo (W. Smith & Lewis, 2011; Wendy K. Smith et al., 2013) – que proporciona uma rica contribuição aos pesquisadores do campo – essa pesquisa tipifica as tensões dos negócios sociais sob uma perspectiva própria, atendendo aos chamados da literatura que demandam a realização de debates extensivos para o enriquecimento da área (Cunha & Putnam, 2019; Jarzabkowski et al., 2013).

Em linhas gerais, esse trabalho oferece uma delimitação panorâmica das tensões organizacionais que circundam o ambiente operacional dos negócios sociais. Dentre as limitações do estudo, destaca-se o enquadramento de paradoxos ligados apenas às dimensões de nível organizacional. Pesquisas futuras poderiam ampliar o leque de tensões, incluindo outros níveis de análise, a exemplo do nível micro (individual), que envolve tensões de equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos gestores desses empreendimentos (Audebrand, 2017; de Mon et al., 2021).

Ademais, a utilização de duas bases de dados internacionais, compostas por artigos de língua estrangeira (inglesa, francesa e espanhola), e selecionados a partir de uma quantidade limitada de palavras-chave, pode não abarcar a complexidade do fenômeno em contexto nacional. Portanto, sugere-se que trabalhos futuros considerem a utilização de repositórios de artigos de âmbito nacional, adicionando palavras-chave mais variadas para ampliar o escopo da investigação.

## **Tensões Paradoxais em Negócios Sociais Brasileiros: um Estudo de Múltiplos Casos**

---

## TENSÕES PARADOXAIS EM NEGÓCIOS SOCIAIS BRASILEIROS: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS<sup>4</sup>

Esse artigo objetiva analisar empiricamente as tensões paradoxais que emergem na gestão de negócios sociais brasileiros. O trabalho tem natureza qualitativa e utilizou o estudo de múltiplos casos como estratégia de pesquisa. Foram coletados dados primários (6 entrevistas semiestruturadas) e secundários (documentos, vídeos e *sites*), cuja análise foi realizada sob a perspectiva de Bardin (2011) e efetivada com o auxílio do *software* ATLAS.ti. Como resultado, o estudo fornece evidências da presença de tensões paradoxais em cinco dimensões da gestão de negócios sociais, sendo quatro de nível organizacional (objetivos organizacionais, evolução, legalidade e relações interorganizacionais) e uma de nível individual (processo empreendedor), realçando as inter-relações relativas à sua coexistência. Além disso, apresenta um conjunto de práticas organizacionais úteis ao gerenciamento do fenômeno em contextos híbridos.

**Palavras-chave:** Negócios Sociais, Hibridismo, Tensões Paradoxais, Gerenciamento.

### 1 INTRODUÇÃO

Os problemas sociais e ambientais, que já eram preocupantes no início do século XXI, se tornaram ainda mais complexos e atingiram níveis alarmantes durante o atual cenário de crise pandêmica (Barki, Rodrigues, & Comini, 2020; C. L. F. da Silva, Silva, Santos, Braga, & Freitas, 2020). Oportunamente, nesse contexto, têm surgido iniciativas inovadoras – que unem impacto social e rentabilidade financeira em uma mesma estrutura (Fischer & Comini, 2012) – para auxiliar a reverter o crítico panorama socioambiental vigente. Na medida em que buscam solucionar esses problemas de maneira eficiente e financeiramente sustentável (Barki et al., 2020), os negócios sociais utilizam a dinâmica de mercado para oferecer produtos ou serviços que resultam em mudança social (Wilson & Post, 2013).

Considerados organizações híbridas, por conservarem, em seu âmago, características estratégicas, organizacionais e culturais diversas, cujas matrizes constituintes podem, eventualmente, se apresentar como antagônicas (Julie Battilana & Lee, 2014; Wood Jr., 2010), os negócios sociais são suscetíveis a enfrentar tensões paradoxais relacionadas a: objetivos, métricas e relacionamentos com *stakeholders* (desempenho); estruturas, culturas, práticas e processos internos (organização); identidades ou relações interpessoais (pertencimento); e crescimento, escala e mudança (aprendizagem) (W. K. Smith, Gonin, & Besharov, 2013).

Ressalta-se que o contexto social, econômico, político e cultural no qual estão inseridos os negócios sociais influencia sobremaneira o seu funcionamento (Defourny & Nyssens, 2010; Rosolen, Tiscoski, & Comini, 2014), podendo interferir na composição das tensões que emergem de suas atividades e, conseqüentemente, nas estratégias de gerenciamento utilizadas pelos gestores para “navegar” por esses paradoxos (Jay, 2013). Entendidas como fenômenos inerentes ao modelo híbrido dos negócios sociais (Walchhütter & Iizuka, 2019), essas tensões paradoxais são variáveis e se manifestam conforme as regras das organizações e dos ambientes institucionais onde operam esses empreendimentos (J. Battilana, 2018; Wry & Zhao, 2018).

Isto posto, considerando que a conjuntura institucional do Brasil é particularmente desafiadora à atuação dos empreendedores sociais (Jappe, 2013; Lira, Moreira, & Correia, 2021), o objetivo desse artigo é analisar empiricamente as tensões paradoxais que emergem na gestão de negócios sociais brasileiros. Por meio da realização de um estudo de múltiplos casos, cujas unidades de análise são seis negócios sociais, o trabalho pretende responder aos chamados

---

<sup>4</sup> Trabalho (versão resumida) submetido à Revista Brasileira de Gestão de Negócios [RBGN], Qualis A2, em 15/02/2022 (comprovante anexo).

da literatura por uma visão contextualizada de tensões paradoxais em ambientes híbridos, investigando o fenômeno em um ambiente institucionalmente complexo, que impõe inúmeras restrições sociais, econômicas e políticas ao seu desempenho (J. Battilana, 2018; Civera, Cortese, Mosca, & Murdock, 2020; Ismail & Johnson, 2019; Jappe, 2013; Park, 2020; Yin & Chen, 2019).

O estudo de experiências empíricas regionais e locais no campo dos negócios sociais torna-se extremamente relevante (Julie Battilana & Lee, 2014; Kerlin, 2010; C. S. Silva & Iizuka, 2018), principalmente em torno das tensões paradoxais, cuja dinâmica requer uma análise baseada no enraizamento geográfico desses eventos, variável que tem sido negligenciada na realização de pesquisas nesse campo (Kannothra, Manning, & Haigh, 2018; Schad, Lewis, Raisch, & Smith, 2016).

Portanto, partindo de uma perspectiva organizacional latino-americana, o exame da pertinência de conceitos estruturados em um *framework* teórico de tensões paradoxais (construído primordialmente com base em uma literatura internacional) à realidade prática de empreendimentos brasileiros contribui não somente para expandir o campo dos negócios sociais, como também para auxiliar os empreendedores locais a compreenderem os paradoxos vivenciados no decorrer de suas atividades híbridas e adquirirem conhecimento sobre diretrizes para gerenciá-las. Ademais, o estudo ratifica aos formuladores de políticas públicas a importância da criação de um regulamento jurídico próprio para essas organizações, que pode colaborar com o fortalecimento do ecossistema de empreendedorismo social no país.

Além dessa introdução, o trabalho se estrutura em cinco seções: a segunda aborda uma discussão teórica sobre os negócios sociais e as tensões que surgem no seu cotidiano; a terceira contempla uma descrição detalhada dos procedimentos metodológicos adotados; a quarta apresenta os resultados da análise; e a última expõe as considerações finais com as implicações, as limitações e os *insights* para o desenvolvimento de pesquisas futuras.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Negócios sociais: uma perspectiva de países emergentes**

Apesar de não haver consenso em torno do conceito de negócios sociais (Barki et al., 2020), há três abordagens na literatura utilizadas para explicar a sua emergência em contextos distintos: a perspectiva europeia, que, devido à tradição pautada em princípios da economia social (associativismo, cooperativismo), enfatiza a dimensão social exercida no âmbito das organizações da sociedade civil com funções públicas; a norte-americana, na qual as empresas privadas assumem um papel central na criação de soluções mercadológicas focadas na resolução de problemas sociais; e a dos países emergentes, que se subdivide nas visões asiática e latino-americana, as quais diferem, principalmente, no aspecto da distribuição dos lucros desses negócios, rejeitada pela primeira e permitida pela segunda (G. Comini, Barki, & Aguiar, 2012; Fischer & Comini, 2012).

Tendo em vista que a pobreza é um dilema persistente nos países em desenvolvimento (Franco & Arbeláez, 2015) – sendo considerada um problema endêmico na América Latina (Marquez, Reficco, & Berger, 2010) – não é surpreendente que os negócios sociais enquadrados na perspectiva de países emergentes foquem na sua redução, buscando a transformação social de grupos marginalizados e a consolidação de um impacto social positivo e de longo prazo (G. Comini et al., 2012; Fischer & Comini, 2012).

Estando localizados em uma posição intermediária entre as abordagens norte-americana e europeia, os negócios sociais oriundos de países emergentes podem oscilar sua ênfase em aspectos sociais ou econômicos (G. M. Comini, 2016). Especificamente no Brasil (que possui uma dimensão continental e uma conjuntura peculiar de problemas socioambientais), essas

iniciativas são capazes de estruturar seu funcionamento de acordo com qualquer perspectiva supracitada (G. Comini et al., 2012).

Nesse sentido, as entidades voltadas à resolução de problemas socioambientais em contexto nacional têm se proliferado nos últimos anos, adotando estruturas operacionais bastante heterogêneas. A Pipe Social, por meio do 3º Mapa de Negócios de Impacto Social+Ambiental (2021), realizou o cadastramento de 1.272 negócios que operam em diversas verticais de impacto (tecnologias verdes, cidadania, educação, saúde, cidades e serviços financeiros), assumindo diferentes modelos de comercialização, que variam entre B2B (*Business to Business*), B2C (*Business to Consumer*), B2B2C (*Business to Business to Consumer*), B2G (*Business to Government*) e C2C (*Consumer to Consumer*).

Assim, a existência de um amplo *continuum* de possibilidades que ocorrem na integração das lógicas de mercado e social durante a concepção de um modelo de negócio faz com que a definição operacional do termo se torne um processo complexo (Barki et al., 2020). Apesar disso, algumas definições têm surgido para auxiliar o enquadramento dessas entidades em um grupo distinto de organizações. Partindo de uma perspectiva brasileira, por exemplo, a Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto, em parceria com a Pipe Social, define os negócios sociais como iniciativas que: buscam solucionar problemas socioambientais por meio de sua atividade principal; atuam segundo a lógica de mercado, possuindo um modelo de negócio que gera retornos financeiros; e procuram medir o impacto resultante de suas operações (ICE & Pipe Social, 2019).

Nesse contexto, a resolução de problemas sociais por meio da adoção de mecanismos de mercado – ponto comum nas definições do termo ao redor do mundo (G. Comini et al., 2012) – justapõe identidades, formas organizacionais, lógicas institucionais e práticas concorrentes em uma mesma estrutura operacional, transformando os negócios sociais em tipos ideais de organizações híbridas (Julie Battilana & Lee, 2014; Julie Battilana, Sengul, Pache, & Model, 2015; Wilson & Post, 2013; Wood Jr., 2010). Buscando simultaneamente atingir objetivos financeiros e sociais/ambientais (Iizuka, Varela, & Larroudé, 2015), os negócios sociais possuem um ambiente organizacional singular, no qual surgem tensões que se manifestam em diversas áreas do empreendimento (W. K. Smith et al., 2013).

## 2.2 Tensões nos negócios sociais

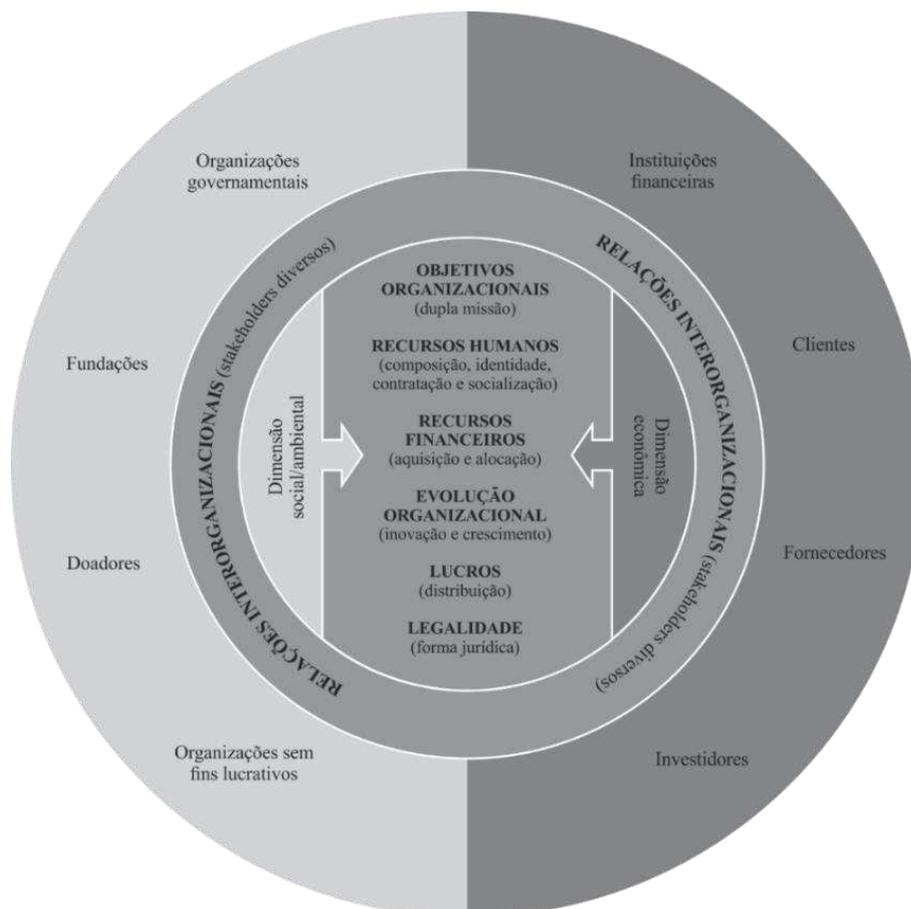
De modo geral, as tensões organizacionais são retratadas como sensações de estresse, ansiedade, desconforto ou rigidez que emergem no processo de tomada de decisão gerencial diante de demandas percebidas como concorrentes e incompatíveis (Fairhurst & Putnam, 2019; Gaim & Wåhlin, 2016; Putnam, Fairhurst, & Banghart, 2016). Na prática, elas podem ser concebidas como dilemas, *trade-offs*, dialéticas, dualismos, dualidades ou paradoxos (Gaim, 2018; Putnam et al., 2016; W. K. Smith & Lewis, 2011).

Considerando a natureza híbrida dos negócios sociais – derivada da presença de demandas múltiplas e frequentemente conflitantes que resultam da dupla missão (W. K. Smith et al., 2013) –, esse estudo adota uma concepção paradoxal para enquadrar o fenômeno das tensões nessas organizações, concebendo-as como “[...] elementos contraditórios, porém inter-relacionados, que existem simultaneamente e persistem ao longo do tempo” (Smith & Lewis, 2011, p. 382).

Dessa maneira, a busca pela geração de valor socioeconômico dos negócios sociais reflete na estruturação de todo o seu modelo organizacional, criando tensões paradoxais de desempenho (relativas às metas ou demandas variadas, decorrentes da pluralidade de *stakeholders*), organização (relacionadas a estruturas, culturas, práticas e processos divergentes), pertencimento (alusivas à identidade, abrangendo reflexões sobre “quem somos” e “o que fazemos” perante valores, papéis e associações potencialmente conflitantes) e

aprendizagem (concernentes aos esforços de mudança e inovação e à justaposição de horizontes temporais distintos) (Lewis, 2000; W. K. Smith et al., 2013; W. K. Smith & Lewis, 2011).

Assim sendo, a persecução de objetivos duais; as políticas e práticas de recursos humanos; a captação e alocação de recursos financeiros; as perspectivas de evolução organizacional; a distribuição de lucros; a adoção de formatos jurídicos; e os relacionamentos interorganizacionais com *stakeholders* externos são dimensões usualmente permeadas por tensões nos negócios sociais. Isto posto, a Figura 1 exibe um *framework* teórico no qual essas dimensões organizacionais foram agrupadas com base em uma série de estudos acerca de tensões que se manifestam em negócios sociais.



**Figura 1.** Framework teórico de tensões organizacionais em negócios sociais.  
Fonte: Elaborado pelos autores, baseados na literatura (2022).

A tensão entre *objetivos organizacionais* está associada, basicamente, à dupla missão, ou seja, à busca pelo atingimento simultâneo de objetivos econômicos e socioambientais, tradicionalmente considerados antagônicos e divergentes (Alegre, 2015; Mazzei, 2017; Samuel, White, Jones, & Fisher, 2018; Wilson & Post, 2013). Desse modo, a justaposição entre missão social (humanidade, prosperidade, bem-estar, paixão, impacto etc.) e metas econômicas (investimentos, lucros, eficiência, controle, recursos, clientes, preço, custos etc.), embora seja considerada um elemento axiomático do modelo híbrido dos negócios sociais (Samuel et al., 2018), impõe desafios peculiares ao seu funcionamento, resultando em uma tensão tida como constitutiva dessas organizações (de Mon, Gabaldón, & Nuñez, 2021; Michaud, 2013; W. K. Smith et al., 2013).

Para atingir a dupla missão, os negócios sociais precisam ponderar, de maneira equilibrada, as suas necessidades em torno de *recursos humanos* (Doherty, Haugh, & Lyon,

2014; Yin & Chen, 2019), que podem suscitar tensões relacionadas aos seguintes aspectos: composição do quadro de pessoal – admissão de funcionários remunerados e/ou voluntários (colaboradores distintos que requerem gestão e vantagens motivacionais específicas) (Doherty et al., 2014; Pache & Santos, 2013); múltiplas identidades – perfis divergentes (focados em resultados socioambientais ou financeiros) capazes de causar conflitos organizacionais paralisantes (Julie Battilana & Dorado, 2010; Julie Battilana & Lee, 2014; Dufays, 2019; W. K. Smith et al., 2013); e processos de contratação (tipos híbridos, especializados em uma das lógicas ou inexperientes) e socialização (baseada em lacunas ou padronizada), cuja estruturação adequada favorece a institucionalização de uma identidade comum, facilitando a adaptação das pessoas a ambientes híbridos (J. Battilana, 2018; Julie Battilana & Dorado, 2010; Hsieh, Weng, & Lin, 2018).

O planejamento acerca dos *recursos financeiros* constitui uma habilidade essencial para negócios sociais, uma vez que esses recursos garantem não só a sua sobrevivência, como também a consecução da missão social atrelada a sua natureza (Doherty et al., 2014; Moizer & Tracey, 2010). Nessa dimensão, emergem tensões referentes aos processos de aquisição de capital (auferido mediante receitas comerciais, reservas pessoais, subsídios, doações ou empréstimos), uma vez que a essência híbrida dessas organizações pode limitar o acesso a financiamentos em instituições bancárias tradicionais e dificultar a captação de doações e a obtenção de investimentos comerciais (J. Battilana, 2018; Davies & Chambers, 2018; Doherty et al., 2014); e sua posterior alocação na estrutura organizacional, que deve ser realizada de modo a equilibrar cuidadosamente o atendimento de demandas sociais e o cumprimento de metas financeiras, evitando a priorização de objetivos econômicos em detrimento dos socioambientais e vice-versa (J. Battilana, 2018; Julie Battilana et al., 2015; Bruneel, Moray, Stevens, & Fassin, 2016; Moizer & Tracey, 2010; Weller & Ran, 2020).

Na dimensão *evolução organizacional*, as relações entre inovação e conformidade/cultura e crescimento e estabilidade também podem constituir fontes de tensão nos negócios sociais. A utilização de formas inovadoras (relacionadas a experimentação, aprendizagem, tecnologia, oportunidades, possibilidade, mudança, risco, autenticidade, transformação) está submetida tanto à necessidade de conformidade com as expectativas dos *stakeholders* externos, quanto aos aspectos culturais do empreendimento (de Mon et al., 2021; Diochon & Anderson, 2011; W. K. Smith et al., 2013). Por sua vez, o crescimento organizacional, apesar de incrementar a estrutura interna de recursos, institui desafios relacionados ao acirramento da competição, ao risco de desvio de missão, ao engessamento operacional, entre outros fatores (Kannothra et al., 2018; Mitchell, Madill, & Chreim, 2016; W. K. Smith & Besharov, 2019; W. K. Smith et al., 2013; Weller & Ran, 2020).

No tocante aos *lucros* resultantes de sua atuação mercadológica, a tensão gira em torno das possibilidades – ou restrições – de distribuição (Audebrand, 2017; Doherty et al., 2014; Erpf, Butkevičienė, & Pučėtaitė, 2020; Pache & Santos, 2013). Enquanto para alguns os excedentes de um negócio social devem ser reinvestidos integralmente na própria organização após a recuperação do capital inicial de investidores e proprietários (Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010), para outros, a distribuição desses retornos comerciais não só é permitida, mas também incentivada como forma de multiplicar as iniciativas de investimento na resolução de problemas sociais (Chu, 2007).

Em relação à *legalidade*, a ausência de um regulamento jurídico adaptado à natureza híbrida dos negócios sociais ocasiona tensão relativa à adoção de formatos legais, que podem variar entre modalidades com fins lucrativos – favoráveis à lógica de mercado e à competitividade empresarial – e sem fins lucrativos – apropriados à lógica social e ao propósito inerentes a essas organizações (Pache & Santos, 2013; W. K. Smith et al., 2013; Woodside, 2018). Nesse aspecto, a criação de duas entidades jurídicas tem se tornado uma prática comum

no cotidiano dos negócios sociais, sendo implementada com o intuito de abranger toda a complexidade de seu funcionamento (Iizuka et al., 2015; W. K. Smith et al., 2013).

Por fim, as tensões que emergem nas *relações interorganizacionais* com *stakeholders* externos se originam basicamente dos diferentes interesses e expectativas que eles possuem em relação ao desempenho organizacional dos híbridos (Diochon & Anderson, 2011; W. K. Smith et al., 2013). Apesar de compreenderem a dupla missão como um diferencial, os públicos que circundam os negócios sociais buscam se conectar com essas organizações por meio de pontos comuns com suas identidades particulares (W. K. Smith et al., 2013), o que faz o cumprimento da missão social geralmente ser mais atrativa para fundações, doadores, entidades governamentais e sem fins lucrativos, do que para clientes, investidores, instituições bancárias e fornecedores, que aparentemente estão mais interessados no seu desempenho econômico (Mitchell et al., 2016; W. K. Smith et al., 2013). Assim, a realização de relações comerciais e parcerias com organizações de setores distintos, embora fortaleça a estrutura de recursos e propicie a troca de competências essenciais (Civera et al., 2020), constitui uma fonte de tensão para esses empreendimentos (Savarese, Huybrechts, & Hudon, 2020), intensificando possíveis conflitos em torno de relações de competição e cooperação (Mitchell et al., 2016; Rey-García, Calvo, & Mato-Santiso, 2019).

Cabe ressaltar que essas tensões não se manifestam de maneira uniforme no cotidiano operacional híbrido, podendo variar de acordo com as estratégias adotadas para o cumprimento da missão, bem como com o contexto em que operam essas organizações (Alegre, 2015; Jay, 2013; Moizer & Tracey, 2010; Wry & Zhao, 2018). Apesar dessa variação, esses elementos são inerentes aos negócios sociais (Walchhütter & Iizuka, 2019), exigindo respostas adequadas que propiciem a manutenção de sua identidade híbrida (Ismail & Johnson, 2019; Vazquez-Maguirre & Portales, 2018).

Na literatura, há diversas respostas voltadas à gestão de tensões em negócios sociais. Em nível de organização, uma das principais correntes de pesquisa enfatiza a relevância da adoção de estratégias, estruturas e práticas que podem ser úteis para amenizar potenciais conflitos decorrentes da hibridização organizacional (W. K. Smith & Besharov, 2019). Por exemplo, a definição bem elaborada de metas e métricas de desempenho, a estruturação de atividades e a seleção e socialização de membros são fatores cujo gerenciamento contribui para a formação e manutenção de uma cultura que facilita o enfrentamento de tensões na busca da dupla missão (J. Battilana, 2018; Julie Battilana & Dorado, 2010; Julie Battilana & Lee, 2014).

Além disso, a criação de espaços de negociação (áreas de interação entre grupos responsáveis por atividades sociais e econômicas), a aplicação de práticas de diálogo, comunicação aberta e governança híbrida, ainda que consumam recursos adicionais, também podem ajudar a manter uma tensão produtiva em organizações híbridas (Julie Battilana et al., 2015; Bruneel et al., 2016; Ebrahim, Battilana, & Mair, 2014; Park, 2020; Vallaster, Maon, Lindgreen, & Vanhamme, 2019).

Apesar da existência de uma variedade de técnicas catalogadas para responder aos diversos tipos de paradoxos (Ismail & Johnson, 2019; Park, 2020; Yin & Chen, 2019), a negociação de tensões é um processo dinâmico e contínuo, que pode variar entre as diferentes configurações operacionais de negócios sociais e ser influenciado por fatores internos e externos (Mazzei, 2017). Portanto, não há uma solução única – ou combinação de respostas viáveis – indicada para gerenciar tensões, sendo necessária uma análise contextualizada de cada organização (Ismail & Johnson, 2019; Kannothra et al., 2018; W. K. Smith & Lewis, 2011).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O objetivo dessa pesquisa é analisar empiricamente as tensões paradoxais que emergem na gestão de negócios sociais brasileiros. Por se tratar de um conceito emergente, dinâmico, de

natureza social e de difícil quantificação, a investigação é conduzida sob uma abordagem qualitativa, pois requer a compreensão das tensões paradoxais com base nas perspectivas dos gestores em seus ambientes naturais, considerando as teias de relações socioculturais relativas ao contexto no qual os empreendimentos estão inseridos (Creswell & Creswell, 2018; Godoy, 1995; Liebscher, 1998; K. Smith, Erez, Jarvenpaa, Lewis, & Tracey, 2017). Além disso, o trabalho possui um caráter descritivo, uma vez que apresenta características dessas tensões, objetivando compreendê-las de maneira abrangente na sua complexidade (Freitas & Jabbour, 2011; Godoy, 1995).

Diante da necessidade de investigar o fenômeno em seu contexto real, optou-se pela operacionalização de um estudo de múltiplos casos holísticos (Villarreal Larrinaga, 2017; Yin, 2014). As unidades de análise (6 negócios sociais brasileiros) foram definidas com base na conveniência e acessibilidade de casos típicos (Seawright & Gerring, 2008). A seleção dos casos partiu da satisfação dos seguintes critérios: solucionar um problema social ou ambiental por meio de mecanismos de mercado; e atuar em território nacional há, pelo menos, um ano.

A partir dessa delimitação, foram consultados o catálogo de negócios de impacto disponível no *site* da Pipe Social, o banco de dados desenvolvido por Silva e Iizuka (2018), dentre outros repositórios digitais (eventos nacionais, premiações etc.), como forma de localizar dados gerais acerca dessas organizações. Posteriormente, por meio do envio de correspondência eletrônica, vários negócios sociais brasileiros foram convidados a participar da pesquisa. Dentre estes, seis se dispuseram a conceder informações sobre o funcionamento geral da organização; quantidade considerada adequada à realização de estudos de múltiplos casos (Creswell & Creswell, 2018).

Para garantir a triangulação metodológica (Creswell & Creswell, 2018; Freitas & Jabbour, 2011; Yin, 2014), os dados utilizados no estudo foram coletados de diferentes maneiras: entrevistas semiestruturadas com as gestoras dos casos investigados (fundadoras ou cofundadoras), que ocupam altos cargos de direção, conhecendo profundamente o cotidiano da organização desde a sua fundação (Tabela 1); documentos públicos (relatórios oficiais, notícias e *blogs*), quando disponíveis; e materiais audiovisuais e digitais, incluindo conteúdos de mídia social (fotografias, vídeos, páginas principais de *sites*, textos ou formas de som). Vale ressaltar que, devido ao distanciamento social imposto pela pandemia da COVID-19, a observação *in loco* não pôde ser realizada.

Tabela 1.

**Dados das Entrevistas.**

Negócio Social	Identificação	Cargo	Tempo no cargo	Data e Horário	Duração (minutos)
Raízes Desenvolvimento Sustentável	E1	Diretora	15 anos	27/09/2021 9h	≈55
Pé de Feijão	E2	Diretora	6 anos	28/09/2021 18h30	≈72
SOLOS	E3	Gestora	3 anos	05/10/2021 14h	≈44
Social Brasilis	E4	Diretora	2 anos	15/10/2021 10h	≈52
Abra Arquitetura	E5	Gestora	3 anos	26/10/2021 10h	≈38
Women Friendly	E6	Gestora	4 anos	01/11/2021 13h30	≈50

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

As entrevistas semiestruturadas, coletadas no período de setembro a novembro de 2021, foram implementadas com o auxílio de um roteiro elaborado previamente a partir das

dimensões descritas no *framework* teórico apresentado (Yin, 2014). Com duração média de 52 minutos, elas foram realizadas de maneira remota (via *Google Meet*) e, diante do consentimento das participantes, foram gravadas para servir, posteriormente, a finalidades acadêmicas. A fim de conferir maior transparência e robustez aos resultados, as entrevistas foram transcritas, em um primeiro momento, de acordo com a técnica naturalizada, resultando em um documento de 92 páginas, aproximadamente. Em seguida, os diálogos foram submetidos a processos de desnaturalização, privilegiando a linguagem formal, com vistas a facilitar a extração do conteúdo analítico necessário à consecução do trabalho (Nascimento & Steinbruch, 2019).

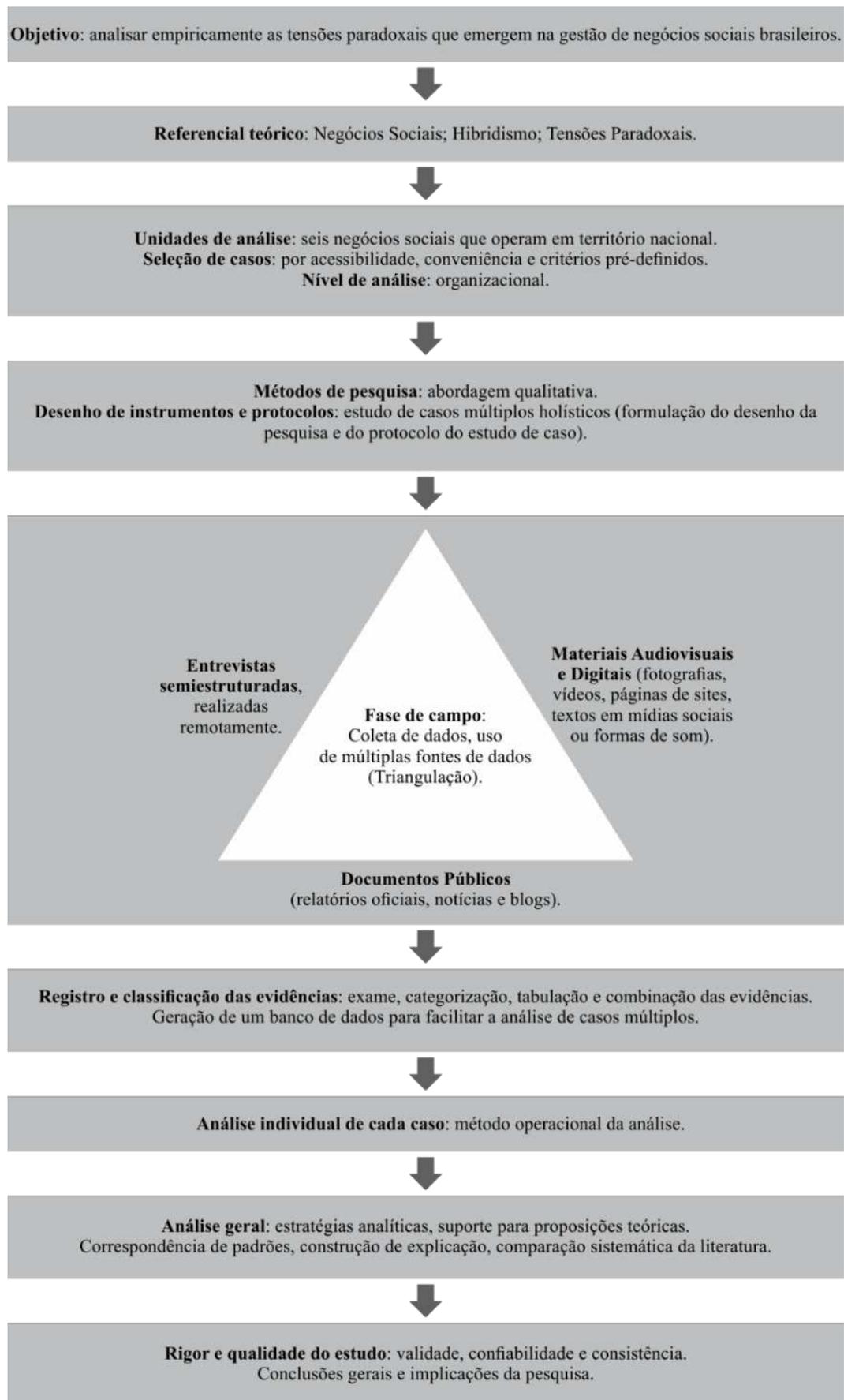
Cabe ressaltar que foram utilizadas algumas estratégias (detalhadas na Figura 2) para assegurar o rigor e a qualidade da pesquisa (Creswell & Creswell, 2018; Villarreal Larrinaga, 2017; Yin, 2014), conferindo-lhe validade, confiabilidade e consistência.

<b>Critério</b>	<b>Estratégias</b>
<b>Validade</b>	Análise prévia do contexto conceitual e enquadramento teórico; triangulação metodológica; processo quase simultâneo de coleta e análise de evidências; estabelecimento de unidades de análise e seleção de casos de acordo com o potencial de conhecimento sobre o fenômeno estudado; realização de estudo de casos múltiplos; consideração dos resultados da pesquisa como hipótese inicial para estudos futuros; descrição rica e densa para transmitir as descobertas.
<b>Confiabilidade</b>	Elaboração de um protocolo de estudo de caso; estruturação de um banco de dados; compromisso ético no esforço, tempo, dedicação e atividades específicas dos participantes; avaliação rigorosa dos aspectos éticos na obtenção e análise das evidências.
<b>Consistência</b>	Utilização de protocolo de partida, perguntas abertas, entrevistas semiestruturadas, que permitem a iniciativa dialética dos informantes-chave; comparação crítica sistemática entre as proposições estruturadas no <i>framework</i> teórico e aquelas obtidas nas fontes de evidência; atenção aos elementos contextuais relevantes para a explicação do fenômeno a ser estudado, mesmo aqueles não explicitamente previstos na literatura; avaliação crítica das evidências com base nos macro e micro contextos.

**Figura 2.** Estratégias para assegurar o rigor e a qualidade da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Creswell e Creswell (2018), Villarreal Larrinaga (2017) e Yin (2014).

O *design* metodológico do estudo de caso (Figura 3) exhibe a sequência lógica que dá conexão às informações empíricas e ao objetivo do estudo, incluindo os instrumentos de coleta de dados e os procedimentos gerais utilizados no decorrer da investigação (Villarreal Larrinaga, 2017).



**Figura 3.** Design metodológico do estudo de caso.  
 Fonte: Adaptado de Villarreal Larrinaga (2017).

A análise dos dados brutos foi efetivada com base nas práticas analíticas prescritas por Bardin (2011): pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados (dos quais emergem deduções lógicas e justificadas sobre sua origem e contexto). Ademais, o procedimento foi operacionalizado com o uso do *software* ATLAS.ti, versão 9.1.7, um CAQDAS (*Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software*) que permitiu a sistematização e classificação das informações, facilitando seu processo de organização e codificação (Bardin, 2011; Creswell & Creswell, 2018; Sinkovics & Alfoldi, 2012; Walter & Bach, 2015).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização dos objetos de estudo

As organizações utilizadas como objetos desse estudo possuem diferentes estruturas, modelos de negócios e períodos de operação. Além disso, atuam em setores e estados brasileiros distintos (Tabela 2), oferecendo um conjunto amplo e diversificado de soluções para os mais variados problemas sociais.

Tabela 2.

Caracterização geral dos objetos de estudo.

Negócio Social	Setor	Sede	Fundação	Modelo	Equipe
 Raízes Desenvolvimento Sustentável ( <a href="https://raizesds.com.br">https://raizesds.com.br</a> )	Sustentabilidade	MG	2006	B2B/B2G	8 efetivos + 15 variáveis
 Pé de Feijão ( <a href="https://www.pedefeijao.com.br">https://www.pedefeijao.com.br</a> )	Alimentação	SP	2014	B2B/B2G	5 full time + 5 part time + 3 sócios
 SOLOS ( <a href="https://alimentosolos.com.br">https://alimentosolos.com.br</a> )	Gestão de Resíduos	BA	2018	B2B/B2G	5 efetivos + contratos temporários
 Social Brasilis ( <a href="https://socialbrasilis.com.br">https://socialbrasilis.com.br</a> )	Educação	CE	2016	B2B/B2G	5 efetivos
 Abra Arquitetura ( <a href="http://www.portosocial.com.br/abra">http://www.portosocial.com.br/abra</a> )	Moradia e Construção Civil	PE	2017	B2C	4 efetivos
 Women Friendly ( <a href="https://www.womenfriendly.com.br">https://www.womenfriendly.com.br</a> )	Cidadania e Empoderamento Feminino	DF	2017	B2B/B2B2C	2 sócias

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A Raízes Desenvolvimento Sustentável é o negócio social mais antigo da amostra, com quinze anos de operação. Certificada como Empresa B, ela cocria soluções para problemas sociais em diversos campos de atuação (turismo sustentável e produção associada; empreendedorismo e geração de renda; equidade de gênero e empoderamento feminino; governança de redes; e comunidades tradicionais) por meio de um amplo portfólio de serviços (elaboração de projetos, qualificação, monitoramento e criação de indicadores qualitativos, entre outros) e uma metodologia própria e flexível.

Por sua vez, a Pé de Feijão possui sete anos de atuação no mercado. A organização fornece experiências inovadoras em serviços de consultoria, programas de qualidade de vida, projetos de investimento social e de voluntariado, e formação de multiplicador, buscando compartilhar informações para transformar a relação das pessoas com a comida.

Com três anos de funcionamento, a SOLOS é um negócio social que oferece serviços de reciclagem (logística reversa e responsabilidade compartilhada), compostagem (tratamento de resíduos orgânicos) e experiências sustentáveis (cursos; *workshops* e oficinas; ações educacionais e de impacto), objetivando facilitar o descarte correto de resíduos do pós-consumo e, ao mesmo tempo, proporcionar uma remuneração mais justa, por meio da canalização de renda, para catadores e cooperados de materiais recicláveis.

A Social Brasilis, com cinco anos de operação, elabora programas educacionais em formato de *games* com o intuito de desenvolver habilidades 4.0 e competências digitais em indivíduos integrantes das classes econômicas D e E, utilizando plataformas de aprendizagem virtuais que os preparam para o futuro e para a nova economia.

Nos seus quatro anos de atividade, a Abra Arquitetura tem procurado democratizar o acesso a projetos de arquitetura para clientes de baixa renda. O negócio implementa serviços com custos acessíveis e otimiza as etapas construtivas através do planejamento, de modo a evitar o desperdício de materiais, amenizando, assim, o impacto ambiental e barateando o orçamento do projeto.

Por fim, há 4 anos a Women Friendly oferta serviços de educação mobilizadora, canais de apoio e denúncia, consultoria jurídica, mobilização e engajamento, com vistas a transformar a cultura das organizações, promovendo relações mais sustentáveis e colaborando para a consolidação de espaços livres de assédio e violência contra a mulher.

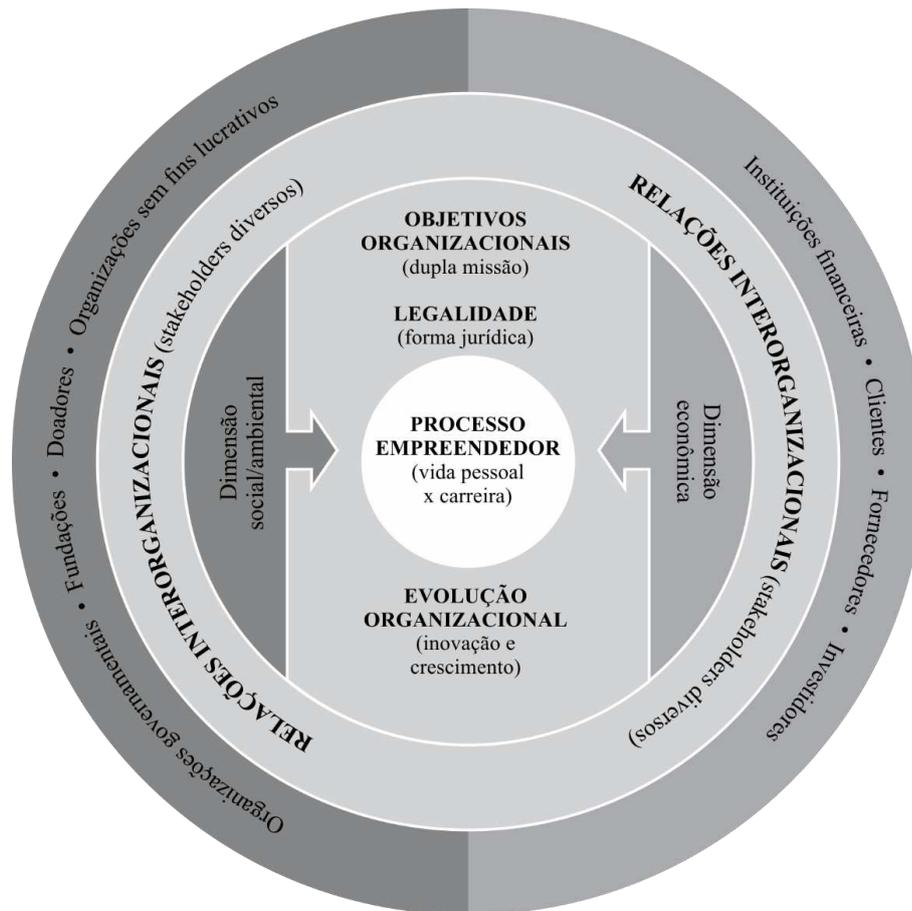
Em relação ao modelo de negócios, a sustentabilidade financeira da maioria dos empreendimentos estudados provém basicamente de relacionamentos interorganizacionais, que, em grande parte, se concretizam com a iniciativa privada e, eventualmente, com outros setores da economia (modelo B2B/B2G), quer por meio do financiamento de projetos para atender a demandas sociais de um grupo de beneficiários externos à organização, quer por meio da compra e usufruto próprio dos serviços ofertados. Diferentemente desse perfil, a Abra Arquitetura realiza atividades comerciais com um modelo de atuação B2C, no qual os clientes são os beneficiários diretos do negócio.

Destaca-se que as características operacionais diversas – relativas aos modelos de negócios, ciclo de vida e setores de atuação – das organizações investigadas foram consideradas no decorrer da análise com o intuito de identificar possíveis anormalidades ou padrões de dados que pudessem decorrer dessas especificidades. Com exceção do modelo de negócios, não houve indícios significativos para comprovar a influência dos demais fatores sobre os resultados da pesquisa.

## **4.2 Tensões paradoxais em negócios sociais brasileiros**

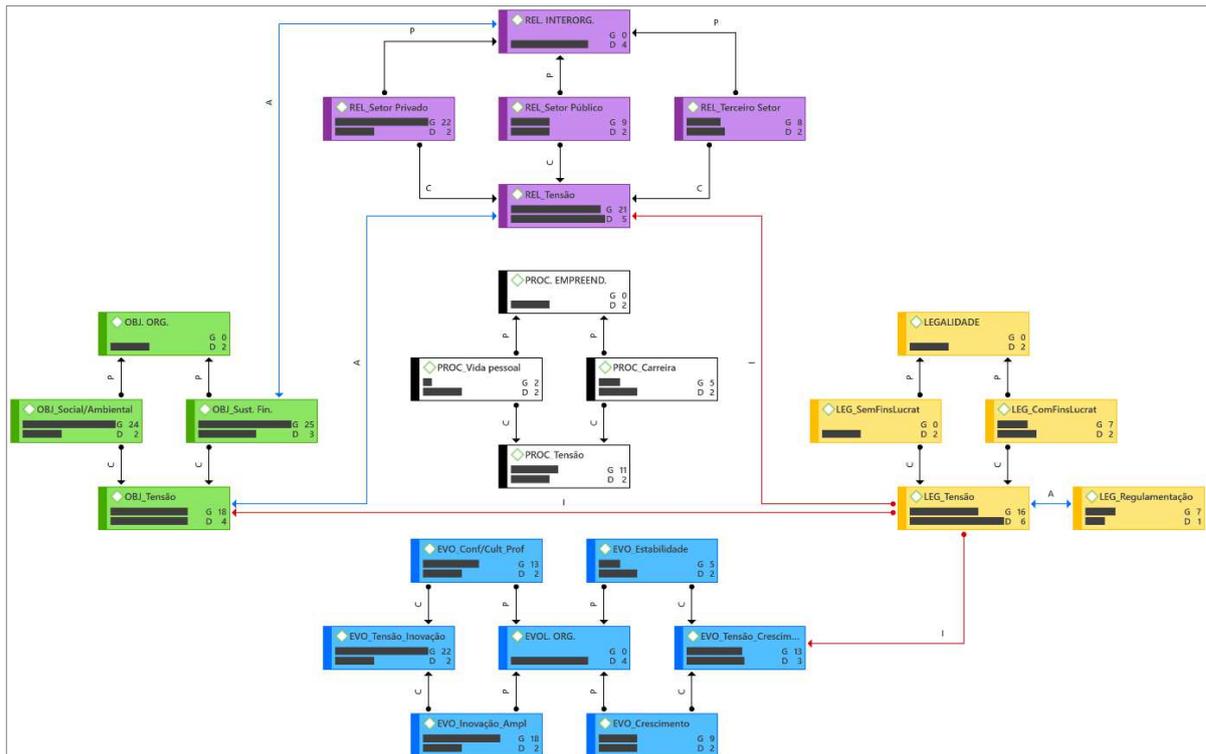
A verificação empírica das tensões paradoxais permitiu evidenciar discrepâncias e convergências entre as categorias previstas no *framework* teórico (desenvolvido primordialmente com base em uma literatura internacional) e o contexto prático dos negócios sociais brasileiros.

Desse modo, foram identificadas evidências de tensão em apenas quatro das sete dimensões organizacionais apresentadas no modelo conceitual. A quinta dimensão, representada pelo paradoxo vida pessoal/carreira profissional, embora não contemplada inicialmente, emergiu significativamente da análise dos dados, o que justifica a sua inclusão no quadro analítico final da investigação. Isto posto, a Figura 4 apresenta o *framework* ajustado, reformulado a partir do exame dos empreendimentos objetos do estudo.



**Figura 4.** Framework empírico de tensões em negócios sociais.  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A Figura 5, por sua vez, exhibe a rede de dimensões (categorias) – em nível organizacional e individual, permeadas por tensões paradoxais nos negócios sociais analisados – cujos códigos incluem a quantidade de citações selecionadas das entrevistas (letra G) e agrupadas de acordo com sua pertinência. As dimensões *objetivos organizacionais* (verde), *evolução organizacional* (azul), *legalidade* (amarelo), *relações interorganizacionais* (lilás) e *processo empreendedor* (branco) abrangem tensões relativas, respectivamente: à busca simultânea pelo atingimento da missão social e sustentabilidade financeira; à utilização de inovação/conformidade e às perspectivas de crescimento/estabilidade; à adoção de formatos jurídicos com ou sem fins lucrativos; à relação com organizações públicas, privadas ou sem fins lucrativos; e ao equilíbrio vida pessoal/carreira profissional do empreendedor social. As inter-relações mapeadas por meio dos *links* demonstram que algumas tensões possuem conexões entre si, estando associadas ou, até mesmo, intensificando outras tensões de maneira multidimensional (Cunha & Putnam, 2019).



**Figura 5.** Rede gerada sobre as dimensões permeadas por tensões paradoxais nos negócios sociais.

Fonte: Dados das entrevistas processados pelo *software* ATLAS.ti (2022).

Legenda: A (está associado a); C (é causa de); P (é parte de); I (intensifica).

No decorrer da análise de dados, algumas práticas organizacionais para gerenciar tensões diversas foram mencionadas pelas entrevistadas. Empregadas de maneira informal, essas práticas variam conforme a configuração operacional dos negócios avaliados e os setores específicos nos quais estão inseridos (Ismail & Johnson, 2019), sendo marcadas por um processo dinâmico de reavaliação e ajuste constante (Mitchell et al., 2016).

#### 4.2.1 Dimensões não confirmadas

A partir da análise dos dados coletados, percebe-se que nos casos investigados não há indícios que comprovem a presença de tensão em três das sete dimensões organizacionais mapeadas no *framework* teórico apresentado: recursos humanos, recursos financeiros e lucros. Porém, isso não deve ser compreendido como um quadro definitivo, uma vez que as tensões paradoxais podem permanecer latentes nas organizações até que sejam despertadas por fatores diversos (W. K. Smith & Lewis, 2011).

##### 4.2.1.1 Recursos humanos

Em relação aos recursos humanos, a pequena quantidade de colaboradores e a estrutura plana dos negócios estudados são fatores que podem justificar a ausência de tensão nesta dimensão, uma vez que o estabelecimento de grupos enxutos e poucos níveis de hierarquia facilitam o controle, incentivam o engajamento entre os membros e favorecem a flexibilidade na consecução dos projetos e atividades organizacionais (Dufays, 2019; Hsieh et al., 2018).

No tocante à composição do quadro de pessoal, as organizações analisadas não são unânimes em relação à utilização de mão de obra voluntária: apenas 4 dentre os 6 empreendimentos relataram o emprego frequente ou esporádico de voluntários para compor a

sua força de trabalho. Os motivos elencados pelas gestoras que não são adeptas ao voluntariado variam desde a crença pessoal e a complexidade de gestão (E2) até aspectos éticos e de qualidade de entrega (E3).

[...] É justo a gente estimular um voluntariado para alguém que vai trabalhar para uma empresa que tem muito dinheiro? Então, remuneração é uma coisa importante para a gente... valorização de toda a equipe. [...] Além de ter essa questão ética, também tem uma questão de qualidade de entrega. Então, eu também não posso falhar porque a marca, quando ela me contrata, ela não pensa que eu sou uma ONG [Organização Não Governamental]. [...] Elas me contratam como uma empresa e me cobram como tal (E3).

Nos demais casos, os dados apontam que a relação estabelecida entre os voluntários e os negócios sociais é mutuamente benéfica, marcada por um rico intercâmbio de conhecimentos e experiências entre os membros participantes. Os projetos que contam com mão de obra voluntária ocorrem de maneira harmoniosa e pacífica. Desavenças e disputas entre os colaboradores contratados e os não-remunerados não foram relatadas.

[...] eles precisam para a experiência, para a grade curricular etc., e a gente tenta agregar também essas pessoas. Estudantes que procuram bastante a gente por conta do propósito, por conta do público que é diferente. E o que o escritório proporciona também é uma experiência bem diferenciada dos escritórios convencionais. A gente procura agregar esse pessoal que quer experiência, quer ter esse contato também com a necessidade que a gente tem de precisar de mais pessoas. [...] Por enquanto é um processo tranquilo, porque não é muita gente. A quantidade de pessoas é reduzida e a gente consegue administrar direitinho (E5).

Da mesma maneira, apesar da heterogeneidade de competências profissionais, não foram mencionados conflitos intergrupais relacionados à identidade dos membros em nenhum dos negócios investigados: “[...] todo mundo rema na mesma direção. Não tem silo aqui” (E2). A divisão e atribuição de cargos, funções e papéis específicos, bem como a estruturação de áreas técnicas distintas, aparentemente não interferem na integração das equipes, que trabalham de maneira coesa, equilibrada e interdependente, compartilhando valores, comportamentos e atitudes que possibilitam um maior alinhamento (Comini et al., 2019) em torno da dupla missão perseguida pelos negócios dos quais fazem parte.

[...] nós temos um diretor de comunicação, que é responsável por essa parte de mídias, de articulação com os grupos e tudo. Nós temos um de tecnologia, que é da parte de desenvolvimento, que mantém as nossas plataformas e servidores em pé, funcionando. A gente tem dois da parte financeira, de fazer balanços financeiros, um mais jurídico e o outro com perfil mais contábil. [...] Todo mundo conhece e todo mundo trabalha e adapta as áreas para cumprir essa missão. Isso desde o planejamento estratégico, que é feito de forma anual... Todo mundo está alinhado com essa temática (E4).

A maioria dos empreendimentos prefere contratar colaboradores com perfis especialistas, seniores e que possuam habilidades técnicas para desempenhar as atribuições dos cargos ofertados, pois, muitas vezes, não há “[...] tempo de desenvolver pessoas” (E2) e os projetos necessitam de indivíduos que ofereçam uma “[...] contribuição pontual e de uma coisa que a pessoa tem que ter *expertise*” (E1).

Nesse sentido, a socialização de novos membros ocorre baseada em lacunas, geralmente por meio de encontros, reuniões, conversas, treinamentos, programas de integração, metodologias de pertencimento, ambientação e acolhimento, planos de trabalho, entre outras técnicas que visam complementar o conhecimento técnico-especialista com informações acerca

do empreendedorismo social, conscientizando-os em torno do propósito social a ser alcançado no decorrer das atividades comerciais (Comini et al., 2019).

[...] A gente tem um programa de integração que dura 2 meses. Então, a gente tem 10 módulos e, nesses módulos, vai desde o processo de transição de estilo de vida, [...] vai falar de empreendedorismo social e empreendedorismo de impacto, passa pela Política Nacional de Resíduos Sólidos, cooperativas, entender quais são os materiais... [...] é bem misto (E3).

Além da coerência identificada nos processos de contratação e socialização (Julie Battilana & Dorado, 2010), foram constatadas algumas práticas relacionadas à gestão de pessoas que podem estar contribuindo para a formação de uma cultura organizacional híbrida e retardando a saliência de possíveis tensões nessa dimensão: criação e manutenção de espaços de negociação, nos quais os membros das equipes experenciam momentos de interação que promovem a colaboração; práticas de comunicação aberta com os colaboradores, a fim de conscientizá-los a respeito da natureza híbrida do negócio social (programas de treinamento, *workshops*, apresentações, reuniões regulares, conversas individuais, técnicas de modelagem de papel); construção de relacionamentos significativos que promovem o diálogo, a abertura e o alinhamento das ideias (Julie Battilana et al., 2015; Hsieh et al., 2018; Ismail & Johnson, 2019; Park, 2020), entre outros.

[...] a gente tem uma gerente de pessoas. [...] Já tem alguns anos que ela faz essa parte que é ajudar as pessoas a reconhecerem... a trazer clareza para o papel de cada um, a fazer os diálogos mais significativos e tudo. Então, ela ajuda a gente também nas mediações de qualquer questão. A gente tem uma vez por ano avaliação 360, a gente tem um canalzinho que a gente usa para *feedback*, mas principalmente, nas imersões presenciais, a gente tem os momentos também de troca, de que a gente aproveita para fazer alinhamentos (E1).

Por fim, vale salientar que todos os negócios examinados já nasceram híbridos, ou seja, as suas atividades comerciais e sociais são codesenvolvidas desde a sua fundação, fator que pode ter contribuído para amenizar o grau de tensão de identidade nessas organizações (B. R. Smith, Knapp, Barr, Stevens, & Cannatelli, 2010). Ademais, esse resultado está embasado apenas na visão das gestoras dos negócios sociais, que pode não refletir adequadamente o panorama das relações entre os diversos colaboradores do empreendimento.

#### **4.2.1.2 Recursos financeiros**

Na dimensão de recursos financeiros, não houve evidências de tensão nem na aquisição, nem na alocação de capital nos negócios sociais investigados. Esse fato pode ser explicado por dois motivos. O primeiro, de caráter interno, está relacionado ao uso de sistemas e mecanismos de gestão e controle financeiro para organizar a estrutura de capital nessas organizações: “[...] quando o projeto é desenhado, você já sabe quanto vai receber e quanto vai gastar. O controle financeiro é feito por projeto” (E2).

Previsões de orçamento (com entradas e saídas de recursos bem definidas), tabelas, planilhas e, em alguns casos, fundos e reservas de capital de giro, são indícios de um planejamento financeiro bem elaborado, que auxilia os negócios tanto na aquisição quanto na alocação de recursos, facilitando o monitoramento dos fluxos de caixa e dos custos gerais de operação e a projeção de possíveis demandas de capital.

[...] Porque a gente faz uma previsão de orçamento para os projetos já na fase da precificação. A gente fala “para campo, a gente tem essa rubrica, para remunerar consultor, essa... etc.”. E a

gente monta uma tabelinha para ir acompanhando o previsto, o executado etc. A gente tem uma analista financeira (E1).

O segundo motivo diz respeito ao amadurecimento do ecossistema de impacto no Brasil. Nos últimos anos, a proliferação de instituições intermediárias (Artemisia, Nesst Brasil, Impact Hub, Quintessa, Social Good Brasil, Worth a Million, Yunus Youth) e investidores de impacto (Sitawi, Vox Capital, Kaeté Investimentos, Mov, Bemtevi, BNDES, Banco do Nordeste e Desenvolve SP), além de auxiliar o desenvolvimento dos negócios sociais (Barki et al., 2020; Cruz, Quitério, & Scretas, 2019), pode estar colaborando para amenizar as tensões na dimensão de recursos financeiros.

A própria pluralidade de instrumentos disponíveis aos negócios sociais para a aquisição de capital ratifica a evolução desse ecossistema (Pessanha, 2019). A maioria dos negócios investigados é *bootstrapping* – ou seja, utilizou capital próprio para dar início às suas operações (Pessanha, 2019) – e grande parte de suas receitas provém da comercialização de produtos e serviços. Entretanto, no decorrer das atividades, emergiu a necessidade de captação de recursos adicionais para garantir a continuidade da prestação de serviços, que foi satisfeita, em alguns casos, por meio de empréstimos, patrocínios, *crowdfundings*, editais de aceleração e doações. Cabe ressaltar que nem todas as organizações da amostra fizeram uso da totalidade dos instrumentos supracitados. Algumas delas, por exemplo, ainda não precisaram recorrer ao sistema bancário para obter empréstimos, como é o caso da SOLOS, da Social Brasilis e da Women Friendly.

As demais entrevistadas relataram que, em algum momento, já contrataram empréstimos para finalidades organizacionais diversas, mas nenhuma delas mencionou dificuldades ou problemas para conseguir acessar esse tipo de crédito. Pelo contrário, há um incentivo, por partes das instituições bancárias, para que ocorra essa modalidade de captação: “[...] Hoje em dia, a gente consegue facilmente, inclusive o gerente fica oferecendo” (E1). Isso vai de encontro à perspectiva teórica de que, para instituições híbridas, o processo de financiamento é complexo e desafiador (J. Battilana, 2018).

[...] hoje existem já linhas de crédito [...] que são mais favoráveis. A gente já participou de alguns programas de aceleração. Existem também algumas organizações voltadas para isso: a Bemtevi, [...] Sitawi... Então, a gente vê, pelo menos no nosso ecossistema, a gente faz parte tanto da comunidade do Quintessa, que a gente foi acelerado, quanto agora a gente está sendo acelerado pelo BNDES, que também é uma instituição financeira. Então, a gente vê que tem muito mais possibilidades, mas a gente nunca pegou empréstimo, então a gente não sabe qual é o trâmite prático de você fazer isso. O que acontece, para a gente, é que chegam oportunidades: se você quiser, tem juros mais baixos... você paga em tantas vezes... você pode depois virar um mútuo conversível (E3).

Isto posto, constata-se que a capacidade de organização interna e a gestão financeira dos negócios sociais, aliadas ao suporte de um ecossistema de investimento bem estruturado e diversificado, emergiram como fatores relevantes para restringir o aparecimento de tensões relativas aos processos de aquisição e alocação de recursos financeiros.

#### **4.2.1.3 Lucros**

Um dos debates mais representativos do campo teórico dos negócios sociais gira em torno da distribuição ou não dos lucros desses empreendimentos (G. Comini et al., 2012), que suscita uma tensão entre reinvestir a totalidade desses retornos comerciais ou distribuí-los aos sócios e investidores em forma de dividendos. No entanto, os dados indicam que essa tensão

não se manifesta no cotidiano de nenhum dos negócios estudados, uma vez que, na prática, todos reinvestem 100% dos resultados na própria estrutura organizacional.

Dois fatores podem justificar essa configuração de reinvestimento total. Primeiro, as sobras geradas por meio da negociação de produtos e serviços, no momento, são insuficientes e não permitem a sua distribuição. De acordo com E1, “[...] a gente acabou nunca distribuindo. Acho que porque não foi tão lucrativo. Não sobrava tanto assim”. De maneira semelhante, E2 acrescenta: “[...] A gente não teve esse lucro suficiente para pensar [em distribuir]”.

Em segundo lugar, por questões estratégicas, as gestoras têm priorizado o reinvestimento desse montante, visando garantir a sobrevivência e apoiar o crescimento organizacional. Neste sentido, o “pouco” de lucro gerado pelas atividades é utilizado de maneira racional para proporcionar segurança financeira e preservar o funcionamento dos negócios a longo prazo, indicando um perfil resiliente e conservador das gestoras dessas organizações (Erpf et al., 2020).

[...] hoje em dia a gente não faz distribuição de dividendos, aqui, de lucros, porque, como a gente nasceu sem capital de giro e como a gente também não tem esse aporte financeiro nesse momento, a gente reinveste o lucro no próprio impacto, para que o crescimento dos anos seguintes nos dê margem para distribuição de dividendos no futuro. Hoje a gente não tem condição. Então, se a gente distribui dividendos entre a equipe de sócios, a gente acaba dando um tiro no nosso pé lá na frente. A gente não vai ter força para manter a estrutura funcionando (E4).

As entrevistadas são unânimes em relação ao reinvestimento total de resultados, mas nenhum dos negócios é totalmente contrário à sua distribuição em um momento futuro. E1, por exemplo, afirma que “[...] num momento que a gente tenha muito mais recursos, muito mais abundantes, isso poderia funcionar”. Para E3, “[...] talvez em 2022 já seja possível a gente começar a ter distribuição”. Essa tendência não é surpreendente, visto que, na perspectiva de países emergentes, a visão latino-americana aceita a distribuição de dividendos (G. Comini et al., 2012). Entretanto, mais estudos são necessários para investigar se há tensão na dimensão de lucros em negócios sociais que realizam com frequência a distribuição desses resultados.

## **4.2.2 Dimensões confirmadas**

### **4.2.2.1 Objetivos organizacionais**

Embora a maioria dos negócios investigados opere com base no modelo B2B, atendendo a diferentes populações de clientes e beneficiários, todos ofertam um serviço final que incorpora o valor social, “[...] sempre atrelando a realização do impacto com a venda do produto” (E3). Conforme E1, “[...] aqueles [projetos] que são financeiramente viáveis, eles também geram impacto social”. Nesse sentido, os objetivos socioambientais e econômicos são inter-relacionados, e a missão é implementada por meio das atividades comerciais desses empreendimentos.

A essência do Pé de Feijão, os projetos que a gente tem, eles são para entregar a missão. Então eu não tenho essa separação. Eu não tenho, tipo: “esse projeto é mais social e esse é mais econômico.” Não... Todos são dentro da missão. Todos vão entregar o social/ambiental. Essa é a beleza de trabalhar em negócios sociais, negócios de impacto. Todos os seus projetos são de impacto. Você não tem que escolher, tipo: “esse aqui eu vou fazer pela grana, esse aqui eu vou fazer pelo impacto”; “em qual vou pôr mais dinheiro, ou menos dinheiro?”. Não! (E2).

Essa integração, apesar de minimizar conflitos decorrentes da dupla missão (Alegre, 2015; Julie Battilana & Lee, 2014), não impediu o surgimento da tensão entre os objetivos organizacionais em cinco dos seis negócios estudados. Na Social Brasilis, excepcionalmente, a ausência de tensão nesta dimensão pode ser explicada, em parte, pela definição bem elaborada da missão social, aliada à prática de medição de impacto – estratégia mencionada como facilitadora do equilíbrio entre objetivos duplos (J. Battilana, 2018; Park, 2020).

[...] a sustentabilidade não impacta o nosso impacto hoje, o financeiro, porque a gente já nasceu muito bem definido nesse perfil [...], mas a gente equilibra bem isso por causa disso. A gente faz medição de impacto aqui, isso é uma atividade que está dentro do escopo de capturar dados (E4).

Nos demais negócios, a tensão socioeconômica foi constatada nas seguintes situações: trabalhar com empresas privadas de reputação questionável para viabilizar a sustentabilidade financeira (E1, E2, E3); realizar serviços com pouca ou nenhuma margem de rentabilidade, mas que geram um grande impacto social (E1, E2, E5, E6); e certificar organizações sem a devida transformação cultural para garantir estabilidade econômica (E6).

Em relação à primeira situação, o relacionamento com grandes empresas cujas atividades são consideradas controversas, além de estar associado à sustentabilidade econômica (Figura 5), contribui para o atingimento da missão, pois esses atores geralmente têm potencial para fornecer os recursos necessários à consolidação do propósito social (Ismail & Johnson, 2019). Essas relações representam “[...] condições favoráveis de criar impacto” (E1), motivo pelo qual algumas entrevistadas admitem possuir relações comerciais com empresas privadas de reputação duvidosa.

[...] eu acho que isso é uma grande questão, porque os negócios como o Pé de Feijão, eles precisam sobreviver. Então eu preciso... eu não posso negar um projeto com a Empresa X<sup>5</sup>, mesmo sabendo que, tanto na alimentação, como no impacto ambiental, a Empresa X é recordista de destruição (E2).

Entretanto, essas relações interorganizacionais, por vezes, intensificam a tensão percebida na busca por objetivos duais, porque os negócios sociais não devem realizar parcerias e fechar contratos visando apenas a saúde do caixa. Eles precisam refletir cuidadosamente a respeito de parcerias privadas, buscando, na medida do possível, empresas e instituições idôneas para garantir os recursos financeiros que viabilizem o cumprimento da missão social com a qual estão comprometidos. Nesse sentido, a seleção ou rejeição de parceiros/clientes com base em uma série de valores e princípios (Ismail & Johnson, 2019) foi identificada como uma prática utilizada para equalizar os desequilíbrios decorrentes da necessidade desses relacionamentos.

[...] a gente não trabalharia com a Empresa Y<sup>6</sup>, por exemplo. Ela está fazendo um desserviço para a sociedade. Não tem como... não há nada que você faça ali na outra ponta que compense o mal que você está fazendo de cá. [...] Será que a gente trabalha com essa empresa? Será que a gente trabalha com essa outra? (E1)

No tocante à segunda situação, algumas entrevistadas (E1, E5, E6) declararam que, no início de suas atividades, prestavam serviços menos vantajosos em termos econômicos com maior frequência, visando uma colocação estratégica no mercado em que estavam se inserindo

---

<sup>5</sup> Empresa transnacional do setor de alimentos e bebidas.

<sup>6</sup> Empresa multinacional de agricultura e biotecnologia.

(captação de novos clientes, aquisição de experiência, *marketing* e validação), além da geração do impacto propriamente dito. Conforme relata E6, “[...] já cheguei para dar palestra que na tabela era 4 e a pessoa ‘só tenho 500’... Vamos! Porque estamos aí para fazer acontecer, ter impacto, validar nosso negócio”.

Com o tempo, o objetivo econômico foi adquirindo cada vez mais relevância (Yin & Chen, 2019), visto que a efetivação do propósito está relacionada intimamente com a sustentabilidade financeira (que constitui um facilitador da agenda social) (Žur, 2020). Contudo, a realização de serviços gratuitos ou pouco lucrativos, mas de grande impacto social, apesar de comprometer a margem de retornos comerciais, continua a ser uma questão relevante para essas organizações.

[...] a gente é solicitado o tempo todo para fazer projetos *pro bono* para lugares que não podem pagar. E a gente entra nesse conflito, porque, pelo impacto a gente quer fazer, só que a gente precisa receber para se manter. [...] Em algum momento, a gente vai fazer ou, em momentos de baixa de projeto, a gente faz... Se a equipe estiver disponível, a gente faz de graça (E2).

Diante dessa situação, os negócios avaliados mencionam diferentes práticas para conciliar possíveis prejuízos econômicos e impacto social na prestação de determinados serviços. Na Raízes, por exemplo, ocorre a avaliação de projetos (com renúncia à rentabilidade financeira, a depender do grau de impacto social atrelado à sua consecução); e a ponderação da exequibilidade desses projetos, considerando possíveis restrições temporais, financeiras e de recursos humanos.

[...] A gente acaba, muitas vezes, abrindo mão do financeiro quando o projeto faz muito sentido. Abrindo mão na medida do possível. É isso... É esse equilíbrio, de olhar e falar assim: “isso aqui é executável?”. E a gente fala assim: “é executável, só que vai ficar praticamente sem margem para a empresa”. Mas a gente fala: “mas é com uma comunidade indígena [...], a própria associação que vai pagar”. E então a gente vê que vale a pena. [...] Então a gente está sempre usando isso, no sentido de “vale à pena diminuir a margem ou abrir mão da margem por conta do impacto que está sendo gerado aqui?” [...] Então, mas é muito esse equilíbrio fino, assim, de ver quanto tempo, qual que é o recurso que a gente está gastando ali, os recursos humanos e tudo... se dá para fazer por menos, se não dá... a gente está sempre olhando para isso (E1).

Já na Pé de Feijão, as práticas consistem na destinação de uma reserva de capital (a fundo perdido) para o atendimento de projetos *pro bono*; e na conexão entre financiadores e beneficiários que possuem escassez de recursos.

[...] no final do ano, a gente sempre guarda 3 meses de caixa e o que sobra a gente direciona para esses projetos que, ao longo do ano, pediram nossa ajuda e que a gente não conseguiu ajudar. Então, a gente usa esse dinheiro, esse lucro que sobrou, para fazer esses projetos para quem não pode pagar. [...] A gente põe essas pessoas numa listinha aqui nossa – que é quem é, onde está e o que quer – e então a gente vai buscando empresas que queiram financiar esses projetos. Então, uma hora eles acabam dando certo (E2).

A terceira situação, identificada na Women Friendly, diz respeito à concessão de certificação para empresas que não atingiram a curva de maturidade necessária para fazer jus ao reconhecimento como “empresa livre de assédio”. Neste sentido, E6 alega que “[...] não vai certificar nenhum ambiente só porque deu palestra”. Para que ocorra, de fato, a emissão do selo, é preciso que haja uma transformação cultural no ambiente empresarial. Do contrário, mesmo que isso se reflita em perdas econômicas para a Women Friendly, a empresa contratante não será certificada.

[...] então, é um lugar que, assim, transforma. E não é uma palestra que dá uma transformação cultural, é uma construção com o todo. [...] Eu não vou te certificar só porque você foi para metade do caminho, porque eu quero ter número. Não! O certificado vai ser para aquela pessoa, para aquela empresa que realmente é comprometido nesse nível de transparência, independentemente do tamanho dela (E6).

As três situações relatadas confirmam a tensão paradoxal na busca pela dupla missão nos negócios sociais. Em geral, as gestoras demonstram ser muito conscientes da relevância de suas missões para a transformação social e, em alguns casos, até priorizam o impacto social, por meio da flexibilização (ou renúncia) da expectativa de retornos monetários. Entretanto, a sustentabilidade financeira é enfatizada como um quesito essencial para a concretização do impacto.

[...] a estrutura contínua do administrativo, ela é paga com a margem dos projetos. Então, se a gente está sempre falando “não... tudo bem... vocês são legais e a gente vai fazer sem margem nenhuma”, a gente não se sustenta. [...] A gente precisa ter o financeiro para a gente se manter. E depois de muitos anos a gente vai vendo que não sai almoço de graça, mesmo. Se a gente não estiver recebendo o mínimo, ali, não vai ficar de pé (E1).

Apesar dessa tensão, nos negócios estudados, os objetivos duplos são indissociáveis e constituem o eixo de funcionamento desses empreendimentos (Alegre, 2015; G. Comini et al., 2012). Ainda que desafiador, o processo de lucrar com finalidades socioambientais não somente é possível, como também é altamente necessário diante do atual contexto de colapsos e desequilíbrios globais.

#### **4.2.2.2 Evolução organizacional**

Em relação à evolução organizacional, os dados sugerem que tanto a implementação de inovações, quanto as perspectivas em torno do crescimento, representam fontes de tensão para os negócios sociais investigados.

Embora sejam construtos diferentes, a inovação foi frequentemente relacionada à tecnologia pelas entrevistadas (Bezerra et al., 2015). Cabe ressaltar que a aplicação de soluções tecnológicas produz efeitos distintos para grupos de colaboradores, beneficiários e investidores, revelando aspectos variados da mesma tensão paradoxal. Conforme E2, “[...] ano passado [a gente] fez uma plataforma digital e a gente fez alguns testes se ela atenderia a todos os nossos públicos. Então, para colaborador funciona bem, mas para a comunidade, não”.

Internamente, os colaboradores demonstram aptidão e parecem se adaptar com facilidade ao uso de tecnologias no desenvolvimento de suas funções – o que constitui um procedimento comum na rotina dos empreendimentos analisados: “[...] a gente tem os métodos, os programas [...], a gente faz apontamento em sistema, a gente faz cronograma de obra em sistema. Então, tudo é sistematizado para a gente poder não perder o controle” (E5). Inclusive, a virtualização e a sistematização de processos internos, principalmente no contexto pandêmico, têm ajudado a manter a continuidade da prestação de serviços e a reduzir os custos de operação em alguns desses negócios.

[...] Agora na pandemia, por exemplo, a gente foi obrigada a passar os *workshops* que estavam todos no presencial para o virtual. [...] Não precisa fazer tudo presencial igual a gente fazia. [...] A gente está participando de um programa da FGV que fala dos estágios de digitalização dos negócios. A gente, como equipe, já usava, tipo, o Zoom sempre para reunião de equipe porque tem uma parte em BH, uma parte em São Paulo, eu estou em Vitória... [...] Então, assim, enquanto equipe, a gente já usava muita tecnologia digital (E1).

Apesar dessa experiência interna exitosa, externamente os negócios examinados enfrentam algumas dificuldades relacionadas, sobretudo, à conformidade dos beneficiários com o uso de ferramentas e produtos tecnológicos que, em muitos casos, não se adequam à realidade das comunidades impactadas: “[...] foi diferente com clientes e beneficiários. [...] Porque era um público realmente com bastante dificuldade em termos de tecnologia” (E1). Os beneficiários dessas iniciativas frequentemente estão situados em contextos de extrema vulnerabilidade socioeconômica. Alguns deles não possuem habilidades para o uso de tecnologias e são desassistidos de recursos e acesso à rede de *internet*, o que dificulta a implementação de soluções de cunho tecnológico.

[...] a gente foi entendendo que existem algumas resistências, principalmente quando a gente está em classes... a gente está em algumas comunidades hoje, que é, assim, é D e E. Realmente, assim, insegurança total de tudo. Todos os serviços e políticas públicas que você imaginar. Então, eles têm um ponto de *Wi-Fi* que eles conseguem ir lá para receber os conteúdos para o *WhatsApp* e usar, mas eles não têm computador em casa. O celular é super antigo... muitas vezes é um celular só. Então, é o mesmo celular que a criança vai fazer a aula, que a criança vai usar, e que os pais vão usar. Então, a gente tem muita dificuldade de implantar algumas inovações tecnológicas (E2).

Por outro lado, quando os beneficiários possuem uma condição socioeconômica mais confortável, a dificuldade reside em termos da efetividade de alcance (usabilidade) da tecnologia digital, uma vez que o acesso frequente de aplicativos ocorre de maneira limitada nessas classes.

[...] a questão é o desafio de todos os aplicativos e coisas que a gente ia usar. A gente está exausto e com muita coisa. Então, o quê que você vai usar? O *Waze*, que você precisa do GPS; o *WhatsApp*, você precisa se comunicar. Mas, assim, quantos aplicativos você, Maria Torres, usa além dos que são necessários para o seu trabalho? (E2).

Alguns desafios também podem emergir quando questões culturais limitam a aderência das pessoas a soluções inovadoras com as quais elas possuem pouca familiaridade. Por exemplo, ao tentar difundir – sem sucesso – o uso de um biodigestor para o tratamento de sobras de alimentos, a SOLOS percebeu que a população ainda não estava habituada à gestão de resíduos orgânicos.

[...] a gente criou um biodigestor, que é para resíduos... restos de alimentos e resíduos orgânicos. Então, a gente esteve lá para fazer prova de conceito... enfim, foi um processo superintenso, durou 12 meses... um ano. E a gente sentiu ali uma super dificuldade de as pessoas aderirem. Então, o resíduo orgânico, por exemplo, ele tem muito menor conversão da população do que os resíduos recicláveis (E3).

Apesar desses obstáculos, metade das entrevistadas (E2, E3 e E6) relatou uma pressão por parte de investidores e aceleradoras para que o negócio social introduza aspectos tecnológicos – ou modifique sua proposta de valor inicial focando no uso da tecnologia: “[...] a gente foi procurada por um VC, um *Venture Capital*, e que, assim, olhou e disse ‘não, vocês têm que ter um aplicativo. Eu só vou investir se tiver tecnologia’” (E6).

Com efeito, a tecnologia constitui um meio relevante de proporcionar escalabilidade ao impacto gerado pelas ações desses empreendimentos (Pipe Social, 2021). Nesse sentido, os negócios sociais que utilizam soluções tecnológicas são considerados mais atrativos para investidores e organizações apoiadoras (ICE & Pipe Social, 2019), apresentando, portanto, um melhor desempenho na captação de recursos financeiros (Pipe Social, 2021).

[...] dois movimentos aconteceram em conjunto, que foi o movimento das *startups* com os negócios de impacto. Então, eu acho que existe hoje meio que uma mistura, assim, dessas categorias novas... é meio que, como se elas fossem a mesma coisa, ou que todo negócio de impacto precisa ter essa base tecnológica que se pressupõe nas *startups*. Então, acho que isso é algo conflituoso, assim, para os programas de aceleração... para os próprios clientes. Então, se busca muito respostas nesse sentido, tal como se a gente precisasse sempre da tecnologia para resolver problemas socioambientais (E3).

De acordo com a Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto (2021), a escalabilidade não é um pressuposto necessário para que as soluções implementadas pelos negócios sociais sejam inovadoras ou gerem impacto. Entretanto, é compreensível que a expansão de transformações socioambientais positivas seja algo naturalmente almejado pelos potenciais parceiros e investidores dessas organizações. Assim, encontrar um nível de escala adequado é uma dimensão crítica de sucesso e constitui um desafio contínuo bastante comum à gestão desses negócios (Marquez et al., 2010).

Além de incrementar as chances de captar recursos financeiros (devido à escalabilidade), a utilização de recursos tecnológicos (*big data*, *internet* das coisas, inteligência artificial, *machine learning*, robótica, moedas virtuais etc.) para solucionar problemas socioambientais complexos pode favorecer o atingimento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável traçados para 2030 (Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto, 2021; Pipe Social, 2021). Ademais, há uma lacuna no uso de tecnologias para o enfrentamento de desafios relacionados a mudanças climáticas, desigualdade e falta de acesso a bens e serviços básicos, o que pode representar oportunidades para novos empreendedores sociais (Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto, 2021).

A despeito de todas essas potencialidades, ainda são escassos os negócios sociais que utilizam a tecnologia para resolver problemas socioambientais ou mesmo para escalar as soluções já existentes (Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto, 2021). Isso pode ser explicado, em parte, pelos fatores da tensão relativa à (in)conformidade de algumas inovações com as expectativas dos beneficiários. Conforme mencionado anteriormente, em alguns casos, os próprios contextos de adoção podem ser inibidores desse tipo de solução e prejudicar ou anular a produção de impacto em determinadas comunidades, gerando uma tensão marcada pelo paradoxo de profundidade e amplitude.

[...] nosso grande dilema – até quando a gente conversa com o investidor – é sempre esse mesmo dilema: eu pego uma comunidade e impacto 12 pessoas de uma forma profunda (eu transformo aquela comunidade, ela passa a saber produzir alimentos, ela passa a fazer a própria horta, ela tem uma mega formação); ou eu faço uma formação *online* e formo 3000 pessoas, mas que eu não sei se, de fato, estão fazendo ou não... [...] A escala ela traz essa dor, que é a de eu perder o controle do tanto que eu estou transformando a vida das pessoas (E2).

Considerando que os ambientes de intervenção (organizações e comunidades de beneficiários) possuem uma realidade própria, com desafios peculiares e específicos àquelas realidades, a maioria dos negócios investigados elabora produtos e serviços customizados, desenvolvidos sob medida para atender eficazmente às demandas identificadas em distintos contextos. Essa estratégia privilegia a profundidade do impacto e pode proporcionar o fortalecimento de laços entre os atores envolvidos na relação (Marquez et al., 2010).

[...] a gente tem um olhar de consultoria, sim, de olhar o que é aquela cultura daquela empresa, qual a curva de maturidade, [...] então, nesse momento, a gente fez assim “não, não vou fazer o aplicativo, porque não é isso que vai resolver”. Só para eu capturar dinheiro? Então, a gente

recebe constantemente esse retorno de que a gente não é atrativo para capital de risco, porque a gente tem um lugar de consultoria, porque a gente é um lugar customizado, não escalável. [...] Esse é um lugar, talvez, de conflito. Mas, ao mesmo tempo, é o que faz o nosso diferencial. Eu posso não ser atrativa para o *Venture Capital*, mas, por outro lado, as empresas, quando conversam com a gente, o que é o atrativo é justamente esse olhar (E6).

Todavia, o foco na profundidade pode contradizer os imperativos de expansão inerentes ao aspecto econômico dos negócios sociais, uma vez que as soluções produzidas para contextos específicos podem ser de difícil replicação, impedindo a geração de possíveis economias de escala e a ampliação de margens de lucratividade (Marquez et al., 2010). Cientes disso, os negócios avaliados não se mostram avessos à ideia de utilizar tecnologias para aprimorar suas soluções: “[...] Eu não quero ser uma desenvolvedora de produto digital, mas eu posso incorporar tecnologia assim, que é o que a gente está buscando agora, entendeu?” (E6).

As gestoras tentam gerenciar esse paradoxo por meio de algumas práticas organizacionais. Uma delas consiste em oferecer programas de inclusão digital na fase anterior à implementação dos projetos: “[...] a gente tem pensado muito nisso agora, inclusive projetos mais recentes que a gente está desenhando, uma primeira fase de inclusão digital antes de iniciar a fase de formação” (E1).

Outra prática mencionada é a seleção de produtos ou serviços que sejam passíveis de escalabilidade sustentável, cuja virtualização não comprometa a qualidade e o impacto da solução proposta.

[...] hoje a gente reflete muito de quais projetos que a gente quer escalar e quais não. E como escalar. [...] O que a gente está olhando com muita atenção agora, que é, por exemplo, a formação de professores. Como que eu posso fazer essa formação *online*? [...] Então, eu escalo com esse produto. Mas os outros eu continuo fazendo bem focadinho aqui. [...] Olhar todos os produtos que têm... quais que a gente acha que a gente consegue escalar sem perder a qualidade, sabe? Sem perder, de fato, a profundidade que a gente quer com aquele projeto. E quais que a gente não vai abrir mão de fazer como a gente faz hoje, porque a gente acredita que é o melhor mesmo, em termos de impacto (E2).

Finalmente, o investimento em tecnologias de fácil usabilidade pode proporcionar a aderência das pessoas a produtos tecnológicos. O Roda, *delivery* de reciclagem desenvolvido pela SOLOS, exemplifica o potencial dessa prática organizacional.

[...] não é um sistema supercomplexo. A gente está entendendo como a gente consegue, de fato, trazer inteligência para esse sistema, mas é de uma maneira simples, pelo menos para o usuário; ele faz ali um cadastro e faz o agendamento que a gente vai tirar o resíduo na porta da casa dele ou do estabelecimento comercial. E, nesse caso, sim, a gente tem tido uma boa taxa de adesão (E3).

Considerando a realidade de países em desenvolvimento, nos quais grande parte da população ainda carece de infraestrutura básica de Tecnologia de Informação (Soni, Mangla, Singh, Dey, & Dora, 2021), os empreendedores sociais precisam refletir criticamente acerca do uso de tecnologia na concepção e implementação de soluções socioambientais, pois, apesar de todos os benefícios supracitados, pode haver resistências contextuais (organizacionais e institucionais) que impedem a adoção e a integração eficaz dessas tecnologias em determinados ambientes. Portanto, para que sejam eficazes, tais soluções devem ser desenhadas com sensibilidade à realidade dos beneficiários, e sua utilização deve ser precedida de uma avaliação profunda de todas as especificidades do contexto a ser impactado. Isto posto, mais estudos

empíricos são necessários para esclarecer as possibilidades e os entraves do uso de tecnologias para a resolução de problemas socioambientais.

Em relação ao crescimento (segundo aspecto da dimensão evolução organizacional), a tensão emerge da oposição entre as necessidades de expansão e estabilidade. Nesse sentido, constatou-se que os negócios investigados têm a pretensão de expandir suas operações, mas isso não é uma necessidade imperiosa para a maioria dos casos analisados. O crescimento é um fator desejável (G. Comini et al., 2012), não necessariamente obrigatório para essas gestoras: “[...] a gente desencanaou total de escalar” (E1).

Excepcionalmente, na Abra Arquitetura, a tensão entre o crescimento e a estabilidade não foi confirmada, uma vez que as gestoras almejam ampliar seu impacto o mais depressa possível: “[...] faz parte do plano da gente expandir. [...] A gente está querendo que aconteça logo, [torcendo] para acontecer logo” (E5). Isso pode ser explicado pela natureza das suas operações e pela configuração do seu modelo de negócios, que difere das outras organizações da amostra.

Para os demais casos, o crescimento deve ocorrer de maneira gradual, dentro dos limites da sua missão social (Park, 2020), respeitando aspectos relacionados: à manutenção da qualidade do serviço prestado (E1, E2); ao controle da transformação social (E2); à gestão de equipe (E1, E3); à profundidade do relacionamento com atores essenciais (E3); e à carga de trabalho dos colaboradores e gestão do tempo (E4 e E6).

[...] é um trabalho muito qualitativo. Por ser assim, cada projeto é um, ele é muito focado nas pessoas que desenham e nas pessoas que implementam. Então, se você tenta escalar e fazer um tanto de uma vez, você, na verdade, perde completamente a qualidade daquilo que estava baseado numa série de valores, de métodos. [...] A gente não tem medo de crescer, pelo contrário, a gente quer crescer, mas a gente quer um crescimento sustentável, assim, a gente não quer de uma hora para outra e colocando em risco a qualidade (E1).

Realizar um planejamento de crescimento lento, porém contínuo e sustentável, pode ser útil para o gerenciamento dessa tensão. Conforme E1, “[...] a gente tem essa intenção de crescimento contínuo, mas muito lento. [...] Todo ano, a gente tem um pouquinho a mais de equipe, tem um pouquinho a mais de faturamento...”. No caso da Social Brasilis, que é de base tecnológica, a própria automação de processos é citada como fator importante para equilibrar expansão e estabilidade: “[...] a gente quer crescer dessa forma estruturada, automatizando algumas coisas. [...] Nosso plano [...] é diminuir nossa carga horária, ao mesmo tempo automatizando mais processos que podem ser automatizados” (E4).

#### **4.2.2.3 Legalidade**

Marcada por um alto nível de tensão, a legalidade foi retratada pelas entrevistadas como uma das dimensões mais complexas do gerenciamento de um negócio social. Isso porque a ausência de regulamentação e, conseqüentemente, de um formato jurídico próprio, têm dificultado a realização de suas atividades como instituições híbridas que buscam realizar uma missão social por meio de atividades comerciais.

Embora os desafios relativos à inexistência de legislação sejam conhecidos (Jappe, 2013; Moura, Comini, & Teodósio, 2015), ainda não há no Brasil um formato jurídico específico, instituído em nível nacional, capaz de abarcar todas as especificidades inerentes a esses empreendimentos. Segundo dados da Força Tarefa de Finanças Sociais (FTFS), para contornar os efeitos desse vazio institucional, os negócios sociais que operam em contexto brasileiro têm optado pelo uso de diversos formatos legais constituídos para organizações de

outros setores (Associação, Fundação, Sociedade Simples, Sociedade Empresária Limitada, Sociedade Empresária por Ações, Sociedade de Capitais etc.) (FTFS, 2015).

No caso dos negócios investigados, todos optaram pela adoção de um formato com fins lucrativos, que tem lhes proporcionado atributos essenciais para sobreviver à competição nos mercados onde atuam (Woodside, 2018). Entretanto, os dados apontam que as empreendedoras não estão totalmente seguras de que esse *status* constitui a melhor opção para desenvolver suas operações. Registrados como empresas, os negócios não podem concorrer em determinados editais e nem captar recursos de doação e rubricas internacionais, por mais que suas atividades gerem impacto socioambiental positivo: “[...] a gente perde doação e [...] a gente não consegue entrar em editais” (E1). Além disso, esse formato incorpora uma alta carga de impostos sobre suas atividades.

[...] É uma cascata de imposto. Então, tem um pouco disso dos impostos, que é bizarro, porque tem essa cobrança dessas notas fiscais todas. [...] Nosso imposto é 13%. É muito. E é o mesmo imposto de uma Simples Nacional que não gera impacto nenhum (E2).

Percebe-se que essas limitações inerentes ao formato jurídico com fins lucrativos, principalmente as que estão relacionadas ao pagamento de impostos, têm desmotivado os empreendedores sociais no cumprimento de sua missão. Apesar da relevância de suas operações para a resolução de problemas sociais prementes – que os diferenciam substancialmente das organizações privadas cujas ações visam apenas o lucro dos acionistas –, esses empreendedores não têm sido beneficiados na mesma medida em que contribuem para o bem-estar da sociedade: “[...] a gente paga imposto como uma empresa convencional. [...] Eles estão nem aí para o impacto que a gente gera” (E4). Isso cria uma sensação de desvalorização que desestimula as iniciativas de empreendedorismo social no país.

[...] isso tudo desincentiva a cadeia como um todo. [...] Porque o que a gente vê de indústria que vem para qualquer lugar do Brasil... [...] aqui em Salvador próximo, a gente tem o polo de Camaçari, que as indústrias só vêm quando, de fato, o governo fala “pode ficar aqui 20, 30 anos sem me pagar nada, porque você vai gerar emprego”. Então, eu estou fazendo isso... eu estou gerando dados sobre reciclagem na minha cidade (E3).

Nesse contexto, o registro duplo constitui uma prática organizacional comum para contornar a lacuna legislativa e responder à tensão de legalidade (Iizuka, Varela, & Larroudé, 2015; Yin & Chen, 2019). Dentre os 6 empreendimentos analisados, 5 (E1, E2, E4, E5 e E6) cogitam aderir ao formato sem fins lucrativos (E1 e E2 já iniciaram o processo) para abarcar a realização simultânea de atividades sociais e comerciais e explorar os benefícios inerentes a ambas as estruturas jurídicas. Entretanto, a decisão pela duplicidade de registro não é simples. Ela “[...] demanda equipe e demanda custo” (E4) e envolve aspectos relacionados ao aumento da complexidade de gestão, a questões ideológicas e éticas dos empreendedores, gerando uma carga de estresse adicional ao processo empreendedor.

[...] A gente é empresa, mas a gente está, inclusive, fazendo um estatuto para abrir um outro CNPJ [Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica] como ONG. A gente resistiu muito. Foi necessário... Várias vezes a gente “não, mas que burocrático, que complicado... você tem dois CNPJs, uma coisa acontece em um, outra coisa acontece no outro”. É confuso. Enfim, a gente resistiu muito. [...] E, às vezes, as pessoas acham até que tem alguma ilegalidade ou alguma má intenção se você tem dois, três CNPJs, mas, na verdade, você está tentando driblar o excesso de burocracia que não deixa a coisa acontecer como precisa acontecer (E1).

A adesão ao formato sem fins lucrativos, implementada pela criação de um segundo CNPJ, pode trazer benefícios fiscais e legitimidade moral a essas organizações, facilitando a captação de subsídios e doações (Woodside, 2018; Yin & Chen, 2019). Entretanto, esse estatuto jurídico também não está isento de limitações. Registrados como ONG, os negócios enfrentam dificuldades para emissão de notas fiscais na comercialização de produtos e serviços. De acordo com E1, “[...] quando você é só ONG, você vai prestar um serviço e é difícil a emissão de nota. [...] O CNPJ não está feito para vender produto, para vender serviço”. Complementando, E6 afirma que “[...] como ONG, se eu começo a vender consultoria, eu tenho um problema com o fisco”.

Diante disso, constata-se que os formatos disponíveis no ordenamento jurídico brasileiro não atendem completamente às necessidades dos negócios sociais como instituições híbridas, o que cria uma tensão significativa, cujos efeitos ultrapassam a dimensão de legalidade, podendo intensificar as tensões percebidas em outras dimensões (Figura 5). Por exemplo, de acordo com E4, “[...] às vezes a gente deixa de avançar, porque ‘será que a gente pode pagar esse imposto?’ É muito alto. [...] Isso vai nos tirar o foco do impacto”. Isso demonstra que as preocupações em torno da alta carga de impostos, além de restringir as perspectivas de expansão, podem colocar em risco o cumprimento da missão social, intensificando as tensões relacionadas aos objetivos e ao crescimento organizacional. De maneira semelhante, E6 complementa: “[...] hoje, o imposto não está mordendo tanto, porque a gente ainda está numa faixa de faturamento que o imposto, pelo Simples, é baixo. Mas, daqui a pouco, quando começar a crescer [o imposto vai aumentar]”, ratificando a relevância da criação de um novo estatuto legal para o enquadramento desses empreendimentos.

A regulamentação não deve ser encarada como uma “panaceia mágica” que vai mitigar todos os problemas e tensões em torno dessas organizações (Ebrahim et al., 2014; Ismail & Johnson, 2019). Entretanto, é fato que os negócios sociais exigem inovações no campo jurídico para que eles pensem e operem de maneira distinta às entidades tradicionais (G. Comini et al., 2012; Fischer & Comini, 2012; Moura et al., 2015). Até as próprias entrevistadas são unanimemente favoráveis à criação de um formato específico para a realização de suas operações.

De acordo com a FTFS (2015), a criação de uma entidade legal específica, ou seja, a instituição de leis que regulamentem aspectos de controle, tributação, distribuição de lucros etc., pode fortalecer o ecossistema de empreendedorismo social e promover incentivos oficiais, como recursos financeiros e apoio técnico, para dar suporte à realização de atividades híbridas. Assim sendo, o reconhecimento legal pode facilitar a gestão dos negócios sociais e amenizar a intensidade das tensões pertinentes a outras dimensões que são exacerbadas pela tensão relativa à legalidade.

#### **4.2.2.4 Relações interorganizacionais**

As relações interorganizacionais firmadas com atores pertencentes a diferentes setores da economia, além de favorecerem a legitimidade e fornecerem oportunidades para trocar conhecimento (Coelho, 2019; Yin & Chen, 2019), estão associadas à sustentabilidade financeira dos negócios sociais investigados, tendo em vista que a maioria deles opera com base em modelos B2B/B2G. Entretanto, os dados apontam que esses relacionamentos foram permeados por tensão na maioria dos casos.

Com exceção da Abra Arquitetura – que ainda não possui uma estrutura heterogênea de relacionamentos interorganizacionais devido, principalmente, ao seu modelo B2C – nos demais casos, essa tensão emergiu das potencialidades e dos desafios inerentes a cada interação, uma vez que as organizações governamentais, privadas e sem fins lucrativos apresentam

características próprias e estruturas peculiares que produzem demandas, interesses e expectativas distintas em relação ao desempenho dos negócios sociais.

De acordo com algumas entrevistadas (E1 e E4), o relacionamento com instituições pertencentes ao terceiro setor é mais simples, uma vez que a natureza dessas entidades se assemelha ao propósito perseguido pelos negócios sociais, facilitando o diálogo e a conexão entre eles: “[...] eles são um público muito mais aberto, eles conseguem entender as coisas. É um diálogo conversável” (E4).

Por sua larga experiência no campo social, essas instituições também são mais conscientes dos desafios e das incertezas envolvidas na resolução de problemas sociais e, conseqüentemente, mais compreensivas e tolerantes à ocorrência de eventualidades que possam interferir na consecução dos projetos acordados: “[...] eles têm muito mais clareza de como funcionam os projetos sociais, de qual que é o *timing* desses projetos. [...] Elas estão mais conscientes da natureza do trabalho, da metodologia e das incertezas” (E1).

Entretanto, devido a sua dependência por recursos oriundos de doação, são atores que frequentemente enfrentam restrições financeiras, fazendo com que a relação seja menos vantajosa para os negócios sociais em termos econômicos.

[...] Por outro lado, financeiramente, a gente já trabalhou muito com as ONGs e tudo... É sempre projeto muito apertado, é sempre assim, no limite da execução. E, para a gente também foi ficando insustentável trabalhar só com as ONGs, assim, porque não gera margem suficiente para a empresa respirar. [...] A gente gosta muito das ONGs porque a causa é parecida, o propósito é parecido, a gente está ali pensando a mesma coisa e fazendo a mesma coisa, mas esse casamento ali, esse equilíbrio [...] naquela parte do financeiro que a gente precisa é desafiador (E1).

O setor governamental, por sua vez, foi retratado como a esfera mais problemática e complexa para o desenvolvimento de relações. Considerando a sua atuação transversal e os seus diversos papéis (regulador, comprador, investidor e fomentador), o governo tem potencial para ser um aliado-chave, capaz de fornecer chancela institucional e apoiar o funcionamento dos negócios sociais por meio da concessão de instrumentos, ferramentas e recursos essenciais ao cumprimento da missão social (Burgos, 2019; Coelho, 2019; Cruz et al., 2019; Yin & Chen, 2019).

[...] Hoje a gente tem entendido o Gov, as prefeituras, como parceiros, apoiadores que vão fazer, ali... não só dar uma chancela institucional. [...] A prefeitura, às vezes, tem instrumentos, ferramentas, que podem facilitar o trabalho. [...] A gente vai se relacionando com a prefeitura muito nesse sentido... [...] estabelecemos as metas em conjunto... entendo o que que a prefeitura também tem de desafios para tentar embutir nos nossos projetos e a gente conseguir casar (E3).

Apesar disso, esses atores governamentais possuem uma estrutura muito hierarquizada e engessada. O excesso de burocracia impede que os projetos ocorram numa velocidade adequada e a rotatividade de políticas públicas interfere negativamente na consolidação de relacionamentos estáveis, fazendo com que o governo se torne um público menos atrativo para os empreendedores sociais (Coelho, 2019): “[...] trabalhamos governo, mas não é algo que a gente coloca energia. [...] É muito burocrático” (E4). Esses fatores podem justificar a diminuição significativa da interação entre os negócios sociais e o governo nos últimos dois anos (Pipe Social, 2021).

[...] No governo é muito difícil. É a esfera mais complicada de você criar um relacionamento, de você entender quem é a pessoa chave ali dentro da instituição... políticas públicas muito rotativas. Mudou a gestão, mudou todos os programas, mudou todas as pessoas dentro da

secretaria, e então vamos começar tudo de novo. Então, aquela pessoa que chega, muda, vem com uma outra visão... isso para ela não é importante “então não vou priorizar”. Esses são os desafios de políticas públicas no Brasil: extremamente rotativas (E4).

Por fim, o relacionamento com o setor privado, descrito em termos comerciais, garante o alcance e a ampliação do impacto social (Ismail & Johnson, 2019), visto que as empresas privadas possuem uma estrutura de recursos mais consolidada, capaz de financiar ações e projetos por longos períodos de tempo (Cruz et al., 2019): “[...] os projetos que a gente faz com a Empresa Z<sup>7</sup> são os mais de médio prazo. A gente já teve projeto com a Empresa Z que durou quatro anos no território” (E1).

Por outro lado, o poder aquisitivo de instituições privadas, aliado à necessidade de implementar ações de *marketing* verde para melhorar sua reputação (Cruz et al., 2019), pode se tornar uma fonte de tensão para os negócios sociais: “[...] a gente pensa muito a respeito, assim, é sobre trabalhar com grandes empresas que geram impactos negativos” (E1). Apesar das externalidades negativas causadas pelas suas ações, essas empresas constituem fontes poderosas de recursos financeiros (Moizer & Tracey, 2010), e a interação com elas causa uma tensão multidimensional, associada concomitantemente às dimensões de relacionamentos e objetivos organizacionais dos empreendimentos estudados (Figura 5).

Além disso, estabelecer relações com empresas de reputação controversa pode comprometer a imagem dos negócios sociais perante *stakeholders* internos e externos e diminuir a legitimidade de suas operações (Moizer & Tracey, 2010). Portanto, os empreendedores sociais que prestam serviços a grandes corporações precisam manejar cuidadosamente esse relacionamento, visando equilibrar as necessidades de financiadores e beneficiários (Ebrahim et al., 2014) de modo a priorizar o efetivo cumprimento da missão social.

[...] Para quem trabalha com grandes empresas [a tensão] é como você maneja o interesse da empresa em fazer um *marketing* verde e a entrega de verdade do valor da tua missão. [...] Esse tipo de dilema cria muita tensão entre você e o cliente, entre você e seus *stakeholders*, o teu público, seus seguidores de *Instagram*, entre a própria equipe. [...] Então, essa é uma tensão que é muito frequente para o teu tema que é de tensão, porque eu acho que ele transversal. [...] Ela é entre colaborador, entre *stakeholders* em geral, entre as empresas, entre outros negócios que você vai precisar ter parceiros no projeto. É entre todo mundo. Isso é sempre uma polêmica. [...] Os maiores financiadores são as empresas que você se questiona se você quer trabalhar (E2).

No tocante às relações interorganizacionais que envolvem outros negócios sociais, foram relatadas experiências de competição e cooperação, ambas compreendidas como parte natural da dinâmica de mercado: “[...] a gente acaba competindo com parceiros que, em outras situações, são nossos colaboradores. Mas eu acho que isso é natural do mercado” (E1). Nesse aspecto, cabe salientar que a tensão relativa à dimensão de legalidade acentua a competição entre essas organizações, principalmente quando uma delas possui registro como instituição sem fins lucrativos, uma vez que a alta carga de impostos gera uma desvantagem explícita que impacta no valor final das propostas concorrentes, intensificando as tensões percebidas na dimensão de relações interorganizacionais (Figura 5).

[...] acaba sendo injusto, e por isso que todo mundo abre CNPJ de ONG, porque eu concorro com ONG, que está prestando o mesmo serviço que eu e pagando bem menos imposto. Então, você gera uma concorrência entre o pessoal que quer fazer o bem. [...] Concorremos com

---

<sup>7</sup> Mineradora multinacional brasileira.

impostos diferentes... já vê que já é desleal. A gente estava comparando um imposto que o nosso é o dobro (E2).

Foram identificadas algumas práticas organizacionais utilizadas para responder às tensões oriundas dessa dimensão. A primeira delas é a avaliação de potenciais parceiros/clientes, que permite a seleção ou rejeição de organizações com base em uma série de valores e princípios estipulados na busca pela dupla missão (Ismail & Johnson, 2019): “[...] Que cliente que vai? Que cliente que não vai? Vai trabalhar com tabaco? Não vai! Vai trabalhar com agrotóxico? Não vai!” (E2). Isso possibilita a construção de relacionamentos interorganizacionais mais coerentes com o propósito social e mais vantajosos em termos financeiros.

[...] a gente tem muitas críticas mesmo ao modelo do agronegócio. Então essas empresas relacionadas a isso, a gente não trabalha. Indústrias relacionadas aos fertilizantes... enfim, a gente não trabalha. Isso é uma coisa que a gente já teve que, em algum momento, tomar essa decisão e tomamos (E3).

Os relatos apontam que, diferentemente do terceiro setor, cujas instituições preferem dados qualitativos e descrições detalhadas acerca do impacto gerado pelos negócios sociais, as organizações privadas são mais objetivas e valorizam relatórios sucintos, com indicadores de desempenho quantitativos e dados numéricos. Nesse sentido, a segunda prática é a adequação de procedimentos relacionados à demonstração dos resultados sociais, considerando as características específicas de cada *stakeholder*.

[...] Quando a gente está trabalhando com as empresas, a gente tem que tentar materializar mais as coisas, [...] porque eles são muito objetivos. [...] Por exemplo, os relatórios [...] eles gostam de uma quantidade, senão eles sentem que não está acontecendo. Então, a gente foi aprendendo com isso. [...] Era uma coisa que a gente não preocupava tanto, porque a gente estava preocupado na evolução daquilo ali... de um relatório muito qualitativo. A gente trabalhava com as ONGs era isso, era super qualitativo; e a gente viu que, para o cliente empresa, [...] eles querem ver o resumo do resultado em uma imagem. Então, a gente adequou isso (E1).

Por fim, a adaptação de processos comunicativos, variação da linguagem e capacidade de diálogo facilitam a execução de projetos realizados com *stakeholders* externos diversos e ajudam na construção de soluções criativas e abrangentes (Ismail & Johnson, 2019; Žur, 2020): “[...] a linguagem é diferente com o governo, com ONG, com empresa privada” (E1). Nesse aspecto, as habilidades e os *skills* socioemocionais dos colaboradores também podem ser utilizados para propiciar uma melhor interação dos negócios sociais com diferentes atores organizacionais.

[...] eu não posso pôr uma pessoa que não é conhecida pela paciência para tocar um projeto com escola pública. É muito mais os *skills* socioemocionais da equipe que vão definir quem vai gerenciar aquela relação. Então, eu sou muito prática, muito pragmática. [...] Então eu faço mais empresa. [...] As empresas gostam do meu pragmatismo: é um e-mail... está tudo lá no e-mail. Está tudo bem combinado. Ninguém esquece o combinado, porque está super bem alinhado. É outro ritmo (E2).

Em suma, os dados sugerem que atender a demandas inconsistentes de organizações vinculadas a lógicas institucionais distintas é um processo desafiador para os empreendedores sociais, exigindo uma postura flexível e adaptável, porém, fiel ao propósito social que define a natureza desses negócios.

## 4.2.3 Dimensões que emergiram dos dados coletados

### 4.2.3.1 Processo empreendedor

Embora não contemplada inicialmente no *framework* teórico por estar relacionada ao nível individual do empreendedorismo social, a tensão entre vida pessoal (saúde, família, amigos, relacionamentos etc.) e carreira profissional (sucesso, fracasso, objetivos, crescimento, desenvolvimento, eficácia etc.) emergiu dos dados de maneira significativa (de Mon et al., 2021), sendo mencionada explicitamente pela metade das gestoras entrevistadas (E2, E4, E6), o que justifica a sua inclusão no *framework* adaptado à realidade desses empreendimentos.

No decorrer do processo empreendedor, as gestoras demonstram ser altamente dedicadas aos negócios pelos quais são responsáveis, relatando frequentes experiências de renúncias pessoais em prol da continuidade de suas organizações. Uma delas diz respeito à grande quantidade de tempo e esforço empenhados para a realização das operações dos negócios sociais. Segundo E6, “[...] eu não sei quando foi o último final de semana que eu tive inteiro para descansar”.

Essa colocação indica um alto nível de comprometimento com a carreira profissional, que, apesar de ser benéfico para o negócio, pode causar altos níveis de estresse e estafa física/mental a médio e longo prazos. Nesse sentido, há um panorama alarmante vinculado à tensão vida pessoal/carreira dos empreendedores sociais: aproximadamente 50% dos participantes da Reunião Anual do Fórum Econômico Mundial de 2018 apresentaram sintomas de esgotamento e depressão (Zimmer & Pearson, 2018).

[...] Um problema é que a gente está muito ocupado mesmo, porque a gente não tem uma margem muito alta. Então, a gente tem que trabalhar muito para se manter. A gente é meio, tipo, Uber, sabe? Eles têm que trabalhar 12 horas por dia... a Pé de Feijão está meio aí, também. A gente tem que trabalhar muito para conseguir parar de pé (E2).

Em casos extremos, essa abnegação pode acarretar sérios problemas de saúde, como no caso de E4, que, devido ao acúmulo de funções (atrelada a outras questões), teve que se ausentar do local de trabalho por um período significativo, situação que a levou a refletir seriamente a respeito da estrutura e do funcionamento da Social Brasilis.

[...] quando retornei, eu tive outro problema grande de saúde, porque, como acumulei funções e tive um estresse muito grande, também, pós-traumático de tudo... eu tive um grande problema de estafa. Eu tive um esgotamento físico e emocional muito forte, e então eu tive que me afastar de novo. Eu acho que esse foi o momento de rever... [...] Tive que rever os processos, adaptar as coisas, ser mais estratégica em algumas áreas (E4).

Além de tempo e esforço, essas abdições podem se manifestar em termos remuneratórios, como no caso de E2, que relatou uma redução de mais da metade do seu salário durante o período pandêmico: “[...] ano passado, com a pandemia, o meu salário eu reduzi em 60%”. Isso demonstra a natureza contraditória do empreendedorismo social, com o qual os indivíduos buscam implementar mudanças sociais sistêmicas, mas estão o tempo todo lutando e se sacrificando pelos seus ideais (Berglund & Schwartz, 2013).

Por meio de seus relatos, as gestoras ainda denunciam o excesso de otimismo (Bruneel et al., 2016) e a romantização em torno do empreendedorismo social e desmistificam a figura do empreendedor herói (Berglund & Schwartz, 2013), capaz de sanar todos os problemas da humanidade. Segundo E4 “[...] a gente tem uma romantização muito séria do

empreendedorismo, então tem pessoas que entram, sobretudo vindo esse lado romântico, percebem que não é assim e depois elas desistem”. Sobre esses aspectos, E2 acrescenta:

[...] eu recebo muito e-mail, carta de intenção com muito romantismo... e eu fico pensando “eu conto ou você conta?”, sabe? Como é que conta para a pessoa que, assim, não é essa delícia... que aquela lenda de “trabalhe com o que você gosta e você nunca vai ter que trabalhar”. Mentira... Você pode trabalhar com propósito... o que for... eu amo quando chega o final de semana e eu não tenho que trabalhar... amando o que eu faço... dando minha vida por isso (E2).

As entrevistadas são extremamente compromissadas com o progresso do empreendimento, tanto que, por vezes, esse progresso é perseguido às custas da saúde, da família e de outros aspectos relevantes de suas vidas pessoais (Berglund & Schwartz, 2013), o que gera um sentimento de desconforto ante o processo empreendedor: “[...] empreender não é tão legal como dizem. Não é para todo mundo” (E4). Assim sendo, a tensão identificada na relação vida pessoal/carreira profissional desses gestores (Dempsey & Sanders, 2010) merece ser aprofundada em estudos posteriores sobre organizações híbridas.

Em suma, a Figura 6 apresenta um compêndio das tensões identificadas nos negócios sociais investigados (em nível organizacional e individual), exibindo as opções que emergem em torno de cada dimensão avaliada. Entretanto, a intensidade e a extensão dessas tensões podem variar de acordo com o contexto de cada organização e com as práticas utilizadas para gerenciá-las.

Nível	Dimensão	Tensão	
<b>Organizacional</b>	Objetivos Organizacionais	Priorizar objetivos socioambientais, focando no impacto social.	Priorizar objetivos econômicos, focando na sustentabilidade financeira.
	Evolução Organizacional	Priorizar a profundidade do impacto. Agir em conformidade com as expectativas dos beneficiários, propondo soluções customizadas para contextos específicos. Crescer de forma gradual e sustentável.	Priorizar a amplitude do impacto. Agir em conformidade com as expectativas dos investidores, propondo soluções tecnológicas e altamente escaláveis. Crescer de forma rápida e imediata.
	Legalidade	Adotar um formato jurídico sem fins lucrativos.	Adotar um formato jurídico com fins lucrativos.
	Relações Interorganizacionais	Privilegiar relações com o setor governamental ou sem fins lucrativos.	Privilegiar relações com o setor privado.
<b>Individual</b>	Processo Empreendedor	Enfatizar a saúde, a família, os amigos e outros aspectos da vida pessoal.	Enfatizar o sucesso, o crescimento, a eficácia e outros aspectos da carreira.

**Figura 6.** Tensões identificadas nos negócios sociais investigados.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A lente do paradoxo adotada no estudo auxilia a abarcar essas tensões de maneira simultânea, admitindo possibilidades de coexistência entre os polos aparentemente contraditórios – que são igualmente importantes para a atuação dos negócios sociais (W. K. Smith & Lewis, 2011; Žur, 2020). Ademais, a justaposição de demandas opostas desafia os limites cognitivos dos atores organizacionais, permitindo a consolidação de estratégias de gestão mais fluidas que contribuem para o desempenho máximo e a sustentabilidade a longo prazo (Lewis & Smith, 2014; W. K. Smith & Lewis, 2011).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar empiricamente as tensões paradoxais que emergem na gestão de negócios sociais brasileiros. Para tanto, foi realizado um estudo de múltiplos casos, de natureza qualitativa, com seis negócios sociais oriundos de diversos estados do território nacional. A análise dos dados foi realizada sob a perspectiva de Bardin (2011) e efetivada com o auxílio do *software* ATLAS.ti.

Em primeiro lugar, o estudo contribui significativamente para o campo teórico dos negócios sociais, pois fornece evidências empíricas da presença de tensões paradoxais em cinco dimensões analíticas, sendo quatro de nível organizacional (objetivos organizacionais, evolução, legalidade e relações interorganizacionais) e uma de nível individual (processo empreendedor), realçando as inter-relações relativas à coexistência desses paradoxos em ambientes híbridos.

Além disso, a pesquisa apresenta as práticas organizacionais utilizadas pelos gestores para responder a algumas dessas tensões paradoxais, proporcionando conhecimento aos empreendedores locais sobre diretrizes para gerenciá-las na busca pela dupla missão. Considerando, ainda, que uma das dimensões mais representativas para os negócios sociais é a legalidade, sugere-se que o governo institua uma regulamentação própria para esses empreendimentos, especificando formas jurídicas adequadas ao caráter híbrido de suas operações e formulando políticas preferenciais que estimulem a multiplicação de iniciativas voltadas à resolução de problemas socioambientais no país.

Como limitações, ressalta-se que os resultados da investigação – estruturados com base no método de estudo de caso qualitativo – constituem representações específicas dos contextos analisados e, portanto, não são passíveis de generalização. Ademais, a observação *in loco* e a realização de entrevistas presenciais foram prejudicadas pelo isolamento social imposto pelo atual cenário de crise pandêmica, impedindo a emergência de *insights* que poderiam decorrer de uma maior integração entre o pesquisador e objeto/contexto de estudo.

Desse modo, sugere-se que os pesquisadores futuros desenvolvam pesquisas mais imersivas, de caráter longitudinal, a fim de observar possíveis variações das tensões paradoxais (e, conseqüentemente, de suas inter-relações e práticas de gerenciamento) no desenvolvimento das atividades de outros negócios sociais. O uso de métodos quantitativos também é indicado para fortalecer o campo teórico e fornecer novas perspectivas acerca dos paradoxos que emergem na gestão dessas organizações.



## **Considerações Finais**

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho buscou compreender a natureza das tensões paradoxais que surgem no decorrer do gerenciamento de negócios sociais brasileiros. Para tanto, foram desenvolvidos três artigos científicos independentes, porém correlatos, cujos resultados individuais (construídos com base nos objetivos específicos da Dissertação) serviram para subsidiar a produção dos estudos subsequentes. Tomados em conjunto, portanto, esses artigos contribuem para a consecução do objetivo geral da investigação.

No capítulo 1, a análise bibliométrica de publicações indexadas na *Scopus* durante o período de 2000 a 2021 comprovou a ascensão e a consolidação das tensões organizacionais como um campo bastante expressivo na literatura internacional de gestão. Paralelamente, o tema permanece sub-explorado na América Latina, razão pela qual a realização de pesquisas locais torna-se extremamente relevante ao aprimoramento da teoria em torno do fenômeno. Além disso, o debate acerca da pluralidade de nomenclaturas utilizadas para definir essas tensões forneceu clareza conceitual às etapas posteriores do estudo e impediu o uso indiscriminado de termos distintos (dilemas, *trade-offs*, dialéticas, dualismos, dualidades e paradoxos) para tratar das demandas diádicas que emergem em contextos organizacionais.

Ainda nesse primeiro capítulo, foram apresentadas algumas oportunidades de pesquisa para o avanço da teoria sobre tensões organizacionais. Devido ao seu hibridismo, os negócios sociais foram situados, dentre estas oportunidades, como um dos temas motores do campo investigado, constituindo um dos tópicos de tendência mais representativos nas pesquisas sobre tensões organizacionais.

Por conseguinte, no segundo capítulo, foi proposto um *framework* teórico das tensões organizacionais que permeiam o contexto dos negócios sociais. A revisão integrativa de publicações indexadas nas bases *Scopus* e *WOS* nos últimos 20 anos permitiu o agrupamento de diversas tensões em sete dimensões organizacionais: objetivos, recursos humanos, recursos financeiros, evolução, lucros, legalidade e relações interorganizacionais.

Essa categorização proporcionou uma delimitação panorâmica das tensões paradoxais que circundam ambientes operacionais híbridos. Entretanto, a utilização de bases de dados internacionais, justificada pela baixa visibilidade dada ao tema na academia local, levantou questionamentos acerca da aderência dos conceitos propostos no *framework* teórico à realidade prática de negócios sociais brasileiros.

Desse modo, no terceiro capítulo buscou-se analisar empiricamente as tensões paradoxais que emergem na gestão de negócios sociais brasileiros. A implementação de um estudo de casos múltiplos qualitativo com seis negócios sociais que atuam em diversos estados do território nacional possibilitou a comparação efetiva entre a teoria e prática organizacionais, resultando no ajuste das dimensões conceituais consideradas no modelo inicial.

Além da proposição de um *framework* empírico, que apresenta tensões paradoxais (e suas inter-relações) em cinco dimensões organizacionais dos negócios investigados – sendo quatro de nível organizacional (objetivos, evolução, legalidade e relações interorganizacionais) e uma de nível individual (processo empreendedor) –, no terceiro capítulo foram mapeadas, ainda, as práticas organizacionais utilizadas pelos gestores para responder a algumas dessas tensões paradoxais no decorrer de suas operações.

Isto posto, a Dissertação colabora para o fortalecimento do campo teórico dos negócios sociais no Brasil, abordando um tema que, embora esteja bastante consolidado no exterior, tem recebido atenção limitada dos pesquisadores latino-americanos. O exame da natureza das tensões paradoxais em ambientes híbridos brasileiros revelou que alguns desafios enfrentados pelos empreendedores sociais são relacionados, principalmente, à inexistência de um *status* legal apropriado à busca da dupla missão, que, se instituído, pode contribuir para amenizar o impacto de tensões paradoxais, inclusive em outras dimensões desses empreendimentos.

Ademais, o debate da tensão relativa ao uso de inovações tecnológicas para a resolução de problemas socioambientais também forneceu uma perspectiva interessante, suscitando reflexões tanto para os empreendedores sociais, que devem estar mais abertos às possibilidades da tecnologia para a criação e escala do impacto social, quanto para os investidores e organizações intermediárias, que devem considerar a experiência e o conhecimento desses gestores acerca de possíveis restrições contextuais que dificultam a adoção dessas ferramentas no atendimento a determinadas populações de beneficiários.

Dentre as limitações, além da baixa quantidade de negócios sociais utilizados como unidades de análise, destaca-se a ausência da etapa de observação direta dos contextos investigados, justificada pelo atual cenário pandêmico. Desse modo, recomenda-se que as pesquisas futuras sejam desenvolvidas com base em um número maior de organizações, privilegiando abordagens longitudinais e imersivas, o que pode acrescentar novas concepções da natureza de tensões paradoxais em negócios sociais brasileiros.

## REFERÊNCIAS

- Alegre, I. (2015). Social and economic tension in social enterprises: Does it exist? *Social Business*, 5(1), 17–32. <https://doi.org/10.1362/204440815X14267607784767>
- Aliança Pelos Investimentos e Negócios de Impacto. (2021). *Visões de futuro para a agenda de impacto no brasil: recomendações para avanço dos investimentos e negócios de impacto até 2025*.
- Ambos, T. C., Fuchs, S. H., & Zimmermann, A. (2020). Managing interrelated tensions in headquarters–subsidiary relationships: The case of a multinational hybrid organization. *Journal of International Business Studies*, 51(6), 906–932. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00307-z>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975. <http://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Asakawa, K. (2001). Organizational tension in international R&D management: The case of Japanese firms. *Research Policy*, 30(5), 735–757. Scopus. [http://doi.org/10.1016/S0048-7333\(00\)00103-7](http://doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00103-7)
- Ashforth, B. E., & Reingen, P. H. (2014). Functions of Dysfunction: Managing the Dynamics of an Organizational Duality in a Natural Food Cooperative. *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 474–516. <https://doi.org/10.1177/0001839214537811>
- Audebrand, L. K. (2017). Expanding the scope of paradox scholarship on social enterprise: The case for (re)introducing worker cooperatives. *Management (France)*, 20(4), 368–393. Scopus. <http://doi.org/10.3917/mana.204.0368>
- Bardin, L. (2011). Content analysis. *São Paulo: Edições*, 70, 279.
- Barki, E., Rodrigues, J., & Comini, G. M. (2020). Negócios de Impacto: Um Conceito em Construção. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(4), 477–501.
- Battilana, J. (2018). Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. *Management (France)*, 21(4), 1278–1305. Scopus. <https://doi.org/10.3917/mana.214.1278>
- Battilana, Julie, & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- Battilana, Julie, & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>
- Battilana, Julie, Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J. (2015). Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658–1685. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0903>
- Bergfeld, A., Plagmann, C., & Lutz, E. (2021). Know Your Counterparts: The Importance of Wording for Stakeholder Communication in Social Franchise Enterprises. *Voluntas*, 32(1), 104–119. Scopus. <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00289-4>

- Berglund, K., & Schwartz, B. (2013). Holding on to the Anomaly of Social Entrepreneurship Dilemmas in Starting up and Running a Fair-Trade Enterprise. *Journal of Social Entrepreneurship*, 4(3), 237–255. Scopus. <https://doi.org/10.1080/19420676.2013.777362>
- Beus, J. M., Lucianetti, L., & Arthur, W., Jr. (2020). Clash of the climates: Examining the paradoxical effects of climates for promotion and prevention. *Personnel Psychology*, 73(2), 241–269. Scopus. <http://doi.org/10.1111/peps.12338>
- Bezerra et al. (2015). Empreendimentos sociais na conjuntura contemporânea das inovações tecnológicas. In: Santana, A. L. J. M., & Souza, L. M. (Orgs.). *Empreendedorismo com foco em negócios sociais* (71-87). Curitiba: expression!SGI.
- Bishop, S., & Waring, J. (2016). Becoming hybrid: The negotiated order on the front line of public–private partnerships. *Human Relations*, 69(10), 1937–1958. Scopus. <https://doi.org/10.1177/0018726716630389>
- Borzaga, C., Depedri, S., & Galera, G. (2012). Interpreting social enterprises. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47, 398–409. <https://doi.org/10.1590/S0080-21072012000300005>
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. C. de A., & Macedo, M. (2011). O método da Revisão Integrativa nos Estudos Organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 5(11), 121. <https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>
- Bruneel, J., Moray, N., Stevens, R., & Fassin, Y. (2016). Balancing Competing Logics in For-Profit Social Enterprises: A Need for Hybrid Governance. *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(3), 263–288. <https://doi.org/10.1080/19420676.2016.1166147>
- Burgos, F. (2019). Reflexões sobre o papel dos governos no campo dos negócios de impacto. In: Barki, E., Comini, G. M., & Torres, H. G. (Orgs.). *Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar* (57-74). Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Campos, F., & Comini, G. M. (2019). Negócios com impacto ambiental. In: Barki, E., Comini, G. M., & Torres, H. G. (Orgs.). *Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar* (247-268). Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Cappellaro, G., Tracey, P., & Greenwood, R. (2020). From logic acceptance to logic rejection: The process of destabilization in hybrid organizations. *Organization Science*, 31(2), 415–438. Scopus. <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1306>
- Carmine, S., Andriopoulos, C., Gotsi, M., Härtel, C. E. J., Krzeminska, A., Mafico, N., ... Keller, J. (2021). A Paradox Approach to Organizational Tensions During the Pandemic Crisis. *Journal of Management Inquiry*. Scopus. <http://doi.org/10.1177/1056492620986863>
- Carrieri, A. D. P., & Correia, G. F. A. (2020). Estudos Organizacionais no Brasil: Construindo Acesso ou Replicando Exclusão? *Revista de Administração de Empresas*, 60, 59–63. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200107>
- Carvalho, A. R. D., Souza, L. R. D., Gonçalves, S. L., & Almeida, E. R. F. D. (2021). Vulnerabilidade social e crise sanitária no Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, 37, e00071721.

- Castellas, E. I., Stubbs, W., & Ambrosini, V. (2019). Responding to Value Pluralism in Hybrid Organizations. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 635–650. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3809-2>
- Cherrier, H., Goswami, P., & Ray, S. (2018). Social entrepreneurship: Creating value in the context of institutional complexity. *Journal of Business Research*, 86, 245–258. Scopus. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.056>
- Chu, M. (2007). Commercial Returns at the Base of the Pyramid. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 32(1–2), 115–146.
- Civera, C., Cortese, D., Mosca, F., & Murdock, A. (2020). Paradoxes and strategies in social enterprises' dual logics enactment: A csQCA between Italy and the United Kingdom. *Journal of Business Research*, 115, 334–347. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.004>
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the Fuzzy Sets Theory field. *Journal of Informetrics*, 5(1), 146–166. <http://doi.org/10.1016/j.joi.2010.10.002>
- Coelho, M. Z. (2019). Entendendo o contexto: relação com diferentes stakeholders (governo, grandes corporações e comunidades). In: Barki, E., Comini, G. M., & Torres, H. G. (Orgs.). *Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar* (143-160). Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Comini, G. M. (2016). *Negócios sociais e inovação social: Um retrato de experiências brasileiras* (Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo). Universidade de São Paulo, São Paulo. <https://doi.org/10.11606/T.12.2016.tde-15122016-143942>
- Comini, G. M. et al. (2019). Negócios de impacto: reinventando a forma de gerir pessoas. In: Barki, E., Comini, G. M., & Torres, H. G. (Orgs.). *Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar* (315-340). Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Comini, G., Barki, E., & de Aguiar, L. T. (2012). A three-pronged approach to social business: A Brazilian multi-case analysis. *Revista de Administração*, 47(3), 385–397. <https://doi.org/10.5700/rausp1045>
- Cornforth, C. (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 10(1), 3–20. <https://doi.org/10.1108/SEJ-09-2013-0036>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Cruz, C., Quitério, D., & Scretas, B. (2019). O ecossistema de fomento aos investimentos e negócios de impacto: rompendo fronteiras. In: Barki, E., Comini, G. M., & Torres, H. G. (Orgs.). *Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar* (25-56). Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Cunha, M. P. e, & Putnam, L. L. (2019). Paradox theory and the paradox of success. *Strategic Organization*, 17(1), 95–106. <https://doi.org/10.1177/1476127017739536>

- Cunha, M.P., Bednarek, R., & Smith, W. (2019). Integrative ambidexterity: One paradoxical mode of learning. *Learning Organization*, 26(4), 425–437. Scopus. <http://doi.org/10.1108/TLO-02-2019-0038>
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22(5), 1203–1213. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0620>
- Damayanthi, S., Gooneratne, T. N., & Jayakody, J. A. S. K. (2020). Logics, complexities and paradoxical tensions: Management controls in a clustered firm. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 34(2), 307–337. Scopus. <http://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2019-4030>
- Davies, I. A., & Chambers, L. (2018). Integrating hybridity and business model theory in sustainable entrepreneurship. *Journal of Cleaner Production*, 177, 378–386. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.196>
- De Angelis, R. (2021). Circular economy and paradox theory: A business model perspective. *Journal of Cleaner Production*, 285. Scopus. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124823>
- de Mon, I. A., Gabaldón, P., & Nuñez, M. (2021). Social entrepreneurs: Making sense of tensions through the application of alternative strategies of hybrid organizations. *International Entrepreneurship and Management Journal*. Scopus. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00731-5>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53. <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- Dempsey, S., & Sanders, M. (2010). Meaningful Work? Nonprofit Marketization and Work/Life Imbalance in Popular Autobiographies of Social Entrepreneurship. *Organization*, 17, 437–459. <https://doi.org/10.1177/1350508410364198>
- Diniz, J. A. O. et al. (2021). *Crise hídrica no Brasil: o uso das águas subterrâneas como reforço no abastecimento público*. CPRM.
- Diochon, M., & Anderson, A. R. (2011). Ambivalence and ambiguity in social enterprise; narratives about values in reconciling purpose and practices. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 93–109. <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0161-0>
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda: Social Enterprises as Hybrid Organizations. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>
- Dragsdahl Lauritzen, G., & Karafyllia, M. (2019). Perspective: Leveraging Open Innovation through Paradox. *Journal of Product Innovation Management*, 36(1), 107–121. Scopus. <http://doi.org/10.1111/jpim.12474>
- Dufays, F. (2019). Exploring the drivers of tensions in social innovation management in the context of social entrepreneurial teams. *Management Decision*, 57(6), 1344–1361. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0089>

- Eaton, B., Elaluf-Calderwood, S., Sørensen, C., & Yoo, Y. (2015). Distributed tuning of boundary resources: The case of Apple's iOS service system. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 39(1), 217–243. Scopus. <http://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.1.10>
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
- England, L. E. (2020). Managing making and makers in open-access craft studios: The case of Turning Earth. *Social Enterprise Journal*, 16(2), 159–177. Scopus. <https://doi.org/10.1108/SEJ-03-2019-0014>
- Erpf, P., Butkevičienė, E., & Pučėtaitė, R. (2020). Between de Jure and de Facto: Embedding Western Concepts of Social Entrepreneurship in Post-Socialist Reality. *Journal of Social Entrepreneurship*. Scopus. <https://doi.org/10.1080/19420676.2020.1751245>
- Fairhurst, G. T., & Putnam, L. L. (2019). An Integrative Methodology for Organizational Oppositions: Aligning Grounded Theory and Discourse Analysis. *Organizational Research Methods*, 22(4), 917–940. Scopus. <http://doi.org/10.1177/1094428118776771>
- Fiol, C. M. (2002). Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13(6), 653–666. Scopus. <http://doi.org/10.1287/orsc.13.6.653.502>
- Fischer, R. M., & Comini, G. (2012). Sustainable development: From responsibility to entrepreneurship. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47(3), 363–369.
- Fossatti, E. C., Mozzato, A. R., & Moretto, C. F. (2019). O uso da Revisão Integrativa na Administração: Um método possível? *RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR*, 6(1), 18.
- Franco, V. B., & Arbeláez, D. A. C. (2015). La Responsabilidad Social Empresarial Y La Lucha Contra La Pobreza. *Saber, ciencia y libertad*, 10(1), 115–124.
- Freitas, W. R. S., & Jabbour, C. J. C. (2011). Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: Boas práticas e sugestões. *Revista Estudo & Debate*, 18(2).
- FTFS – Força Tarefa de Finanças Sociais. (2015). *Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil*. São Paulo: ICE e Sitawi.
- FTFS – Força Tarefa de Finanças Sociais. (2015). *Estudo dos Formatos Legais Existentes no Brasil Que Podem Servir aos Negócios de Impacto*. São Paulo: ICE e Sitawi.
- Gaim, M. (2018). On the emergence and management of paradoxical tensions: The case of architectural firms. *European Management Journal*, 36(4), 497–518. Scopus. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2017.09.001>
- Gaim, M., & Wåhlin, N. (2016). In search of a creative space: A conceptual framework of synthesizing paradoxical tensions. *Scandinavian Journal of Management*, 32(1), 33–44. Scopus. <http://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.12.002>
- Gaim, M., Wåhlin, N., Cunha, M. P., & Clegg, S. (2018). Analyzing competing demands in organizations: A systematic comparison. *Journal of Organization Design*, 7(1). Scopus. <http://doi.org/10.1186/s41469-018-0030-9>

- Galuppo, L., Gorli, M., Alexander, B. N., & Scaratti, G. (2019). Leading in social entrepreneurship: Developing organizational resources in confrontation with paradoxes. In *Res. Organ. Change Dev.* (p. 186). Emerald Group Publishing Ltd. Scopus. <https://doi.org/10.1108/S0897-301620190000027010>
- Gillett, A., Loader, K., Doherty, B., & Scott, J. M. (2019). An Examination of Tensions in a Hybrid Collaboration: A Longitudinal Study of an Empty Homes Project. *Journal of Business Ethics*, *157*(4), 949–967. Scopus. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3962-7>
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, *35*(2), 57–63. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>
- Gregory, R. W., Keil, M., Muntermann, J., & Mähring, M. (2015). Paradoxes and the nature of ambidexterity in IT transformation programs. *Information Systems Research*, *26*(1), 57–80. Scopus. <http://doi.org/10.1287/isre.2014.0554>
- Hilles, A. Q., Ding, T. D., & Ahmed, P. K. (2009). Managing for innovation and creativity: Organisational paradoxes in implementation practice. *International Journal of Management Practice*, *3*(4), 305–326. Scopus. <http://doi.org/10.1504/IJMP.2009.026959>
- Hine, J. A. H. S., & Preuss, L. (2009). “Society is out there, organisation is in here”: On the perceptions of corporate social responsibility held by different managerial groups. *Journal of Business Ethics*, *88*(2), 381–393. Scopus. <http://doi.org/10.1007/s10551-008-9970-2>
- Hoffmann, J. (2018). Talking into (non)existence: Denying or constituting paradoxes of Corporate Social Responsibility. *Human Relations*, *71*(5), 668–691. Scopus. <http://doi.org/10.1177/0018726717721306>
- Hsieh, Y.-C., Weng, J., & Lin, T. (2018). How social enterprises manage their organizational identification: A theoretical framework of identity management approach through attraction, selection, and socialization. *International Journal of Human Resource Management*, *29*(20), 2880–2904. Scopus. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1328610>
- ICE, & Pipe Social. (2019). *O que são negócios de impacto: características que definem empreendimentos como negócios de impacto*. São Paulo: Instituto de Cidadania Empresarial.
- Iizuka, E. S., Varela, C. A., & Larroudé, E. R. A. (2015). Social Business Dilemmas in Brazil: Rede Astacase. *Revista de Administração de Empresas*, *55*(4), 385–396. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150403>
- IPCC – International Panel for Climate Change. (2021). *AR6 Climate Change 2021: The Physical Science Basis*. <https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-working-group-i/>
- Ismail, A., & Johnson, B. (2019). Managing Organizational Paradoxes in Social Enterprises: Case Studies from the MENA Region. *Voluntas*, *30*(3), 516–534. Scopus. <http://doi.org/10.1007/s11266-018-00083-3>

- Jappe, M. L. M. (2013). *Fatores contributivos e fatores limitadores para negócios sociais no Brasil: Um estudo exploratório nas regiões sul e sudeste*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PPGA, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Jarvenpaa, S. L., & Wernick, A. (2011). Paradoxical tensions in open innovation networks. *European Journal of Innovation Management*, 14(4), 521–548. Scopus. <http://doi.org/10.1108/14601061111174943>
- Jarzabkowski, P., Bednarek, R., Chalkias, K., & Cacciatori, E. (2019). Exploring inter-organizational paradoxes: Methodological lessons from a study of a grand challenge. *Strategic Organization*, 17(1), 120–132. Scopus. <http://doi.org/10.1177/1476127018805345>
- Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3), 245–280. Scopus. <http://doi.org/10.1177/1476127013481016>
- Jay, J. (2013). Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137–159. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0772>
- K. Smith, W., Erez, M., Jarvenpaa, S., Lewis, M. W., & Tracey, P. (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*, 38(3–4), 303–317. <https://doi.org/10.1177/0170840617693560>
- Kannothra, C. G., Manning, S., & Haigh, N. (2018). How Hybrids Manage Growth and Social–Business Tensions in Global Supply Chains: The Case of Impact Sourcing. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 271–290. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3585-4>
- Karhu, P., & Ritala, P. (2020). The multiple faces of tension: Dualities in decision-making. *Review of Managerial Science*, 14(3), 485–518. Scopus. <http://doi.org/10.1007/s11846-018-0298-8>
- Keller, J., Wen Chen, E., & Leung, A. K. Y. (2018). How national culture influences individuals' subjective experience with paradoxical tensions. *Cross Cultural and Strategic Management*, 25(3), 443–467. Scopus. <http://doi.org/10.1108/CCSM-02-2017-0013>
- Kenny, K., Haugh, H., & Fotaki, M. (2020). Organizational form and pro-social fantasy in social enterprise creation. *Human Relations*, 73(1), 94–123. Scopus. <http://doi.org/10.1177/0018726718821413>
- Kerlin, J. (2010). A Comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprise. *Voluntas*, 21, 162–179. <https://doi.org/10.1007/s11266-010-9126-8>
- Kherrazi, S. (2020). Management control of collaborative innovation: Design and structuring mode. *European Journal of Innovation Management*. Scopus. <http://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0110>
- Khiste, G., & Paithankar, R. (2017). Analysis of Bibliometric Term in Scopus. *International Journal of Library Science and Information Management (IJLSIM)*, 3, 81–88.

- Koseoglu, M. A. (2016). Growth and structure of authorship and co-authorship network in the strategic management realm: Evidence from the Strategic Management Journal. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(3), 153–170. <http://doi.org/10.1016/j.brq.2016.02.001>
- Krupa, T., Sabetti, J., & Lysaght, R. (2019). How work integration social enterprises impact the stigma of mental illness: Negotiating perceptions of legitimacy, value and competence. *Social Enterprise Journal*, 15(4), 475–494. Scopus. <https://doi.org/10.1108/SEJ-12-2018-0075>
- Lallemand-Stempak, N. (2015). Role of strategic planning in the evolution of social enterprises. The case of a mutual insurance company. *Revue Francaise de Gestion*, 247(2), 101–117. Scopus. <https://doi.org/10.3166/RFG.247.101-117>
- Lallemand-Stempak, N. (2017). Rethinking hybrids' challenges: The case of French mutual insurance companies. *Management (France)*, 20(4), 336–367. Scopus. <https://doi.org/10.3917/mana.204.0336>
- Lewis, M. W. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *The Academy of Management Review*, 25(4), 760. <http://doi.org/10.2307/259204>
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a Metatheoretical Perspective: Sharpening the Focus and Widening the Scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127–149. <http://doi.org/10.1177/0021886314522322>
- Lewis, R. L., Brown, D. A., & Sutton, N. C. (2019). Control and empowerment as an organising paradox: Implications for management control systems. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 32(2), 483–507. Scopus. <http://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2017-3223>
- Liebscher, P. (1998). Quantidade com qualidade? Ensino de métodos quantitativos e qualitativos em um programa de mestrado em LIS. *Library Trends*, 46 (4), 668-681.
- Lindblad, H., & Guerrero, J. R. (2020). Client's role in promoting BIM implementation and innovation in construction. *Construction Management and Economics*, 38(5), 468–482. Scopus. <http://doi.org/10.1080/01446193.2020.1716989>
- Lindskog, C., & Magnusson, M. (2021). Ambidexterity in Agile software development: A conceptual paper. *Journal of Organizational Effectiveness*, 8(1), 16–43. Scopus. <http://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2019-0068>
- Lira, A. N. G., Moreira, V. F., & Correia, S. É. N. (2021). Fatores limitadores e contributivos de negócios tecnológicos de impacto social inseridos no ecossistema de inovação da Paraíba. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation) - ISSN: 2319-0639*, 9(1), 17–44.
- Longoni, A., Luzzini, D., Pullman, M., & Habiague, M. (2019). Business for Society is Society's Business: Tension Management in a Migrant Integration Supply Chain. *Journal of Supply Chain Management*, 55(4), 3–33. Scopus. <https://doi.org/10.1111/jscm.12213>
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240. <http://doi.org/10.5465/amj.2008.31767217>

- Mafico, N., Krzeminska, A., Härtel, C., & Keller, J. (2021). The mirroring of intercultural and hybridity experiences: A study of African immigrant social entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 36(3). Scopus. <http://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106093>
- Mahfuz Ashraf, M., Razzaque, M. A., Liaw, S.-T., Ray, P. K., & Hasan, M. R. (2019). Social business as an entrepreneurship model in emerging economy: Systematic review and case study. *Management Decision*, 57(5), 1145–1161. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0343>
- Maijanen, P., & Virta, S. (2017). Managing exploration and exploitation in a media organisation—A capability-based approach to ambidexterity. *Journal of Media Business Studies*, 14(2), 146–165. Scopus. <http://doi.org/10.1080/16522354.2017.1290025>
- Marquez, P., Reficco, E., & Berger, G. (2010). *Negocios inclusivos: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. David Rockefeller Center for Latin American Studies.
- Mason, C., & Doherty, B. (2016). A Fair Trade-off? Paradoxes in the Governance of Fair-trade Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 451–469. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2511-2>
- Mazzei, M. (2017). Different ways of dealing with tensions Practices of (re) negotiation in local social economies. *Social Enterprise Journal*, 13(3), 299–314. <https://doi.org/10.1108/SEJ-07-2016-0026>
- Michaud, V. (2013). Business as a pretext? Managing social-economic tensions on a social enterprise's websites. *Management (France)*, 16(3), 294–331. Scopus. <https://doi.org/10.3917/mana.163.0294>
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26–45. Scopus. <http://doi.org/10.5465/amj.2016.0594>
- Mitchell, A., Madill, J., & Chreim, S. (2016). Social enterprise dualities: Implications for social marketing. *Journal of Social Marketing*, 6(2), 169–192. <https://doi.org/10.1108/JSOCM-06-2015-0043>
- Mitzinneck, B. C., & Besharov, M. L. (2019). Managing Value Tensions in Collective Social Entrepreneurship: The Role of Temporal, Structural, and Collaborative Compromise. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 381–400. Scopus. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4048-2>
- Moizer, J., & Tracey, P. (2010). Strategy making in social enterprise: The role of resource allocation and its effects on organizational sustainability. *Systems Research and Behavioral Science*, 27(3), 252–266. <https://doi.org/10.1002/sres.1006>
- Moral-Muñoz, J. A., Herrera-Viedma, E., Santisteban-Espejo, A., & Cobo, M. J. (2020). Software tools for conducting bibliometric analysis in science: An up-to-date review. *Profesional de La Información*, 29(1). <http://doi.org/10.3145/epi.2020.ene.03>
- Moreira, P. S. da C., Guimarães, A. J. R., & Tsunoda, D. F. (2020). Qual ferramenta bibliométrica escolher? Um estudo comparativo entre softwares. *P2P E INOVAÇÃO*, 6, 140–158. <http://doi.org/10.21721/p2p.2020v6n2.p140-158>

- Moura, A. M. D., Comini, G., & Teodósio, A. D. S. D. S. (2015). The international growth of a social business: A case study. *Revista de Administração de Empresas*, 55, 444–460. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150408>
- Nadiv, R., & Kuna, S. (2020). Diversity management as navigation through organizational paradoxes. *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(4), 355–377. Scopus. <http://doi.org/10.1108/EDI-12-2018-0236>
- Nascimento, L. D. S., & Steinbruch, F. K. (2019). “The interviews were transcribed”, but how? Reflections on management research. *RAUSP Management Journal*, 54, 413–429.
- Nielsen, E., & Stefan, I. (2019). Embracing the Paradox of Interorganizational Value Co-creation–Value Capture: A Literature Review towards Paradox Resolution. *International Journal of Management Reviews*, 21(2), 231–255. Scopus. <http://doi.org/10.1111/ijmr.12196>
- ONU – Organização das Nações Unidas. (2021). *The Sustainable Development Goals Report*. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2021/>
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Packer, A. L. (2010). The SciELO Open Access: A Gold Way from the South. *Canadian Journal of Higher Education*, 39(3), 111–126. <http://doi.org/10.47678/cjhe.v39i3.479>
- Pålsson, H., & Sandberg, E. (2020). Paradoxes in supply chains: A conceptual framework for packed products. *International Journal of Logistics Management*, 31(3), 423–442. Scopus. <http://doi.org/10.1108/IJLM-12-2019-0338>
- Pan Fagerlin, W., & Wang, Y. (2020). Top managers’ communication efforts as response to tensions in product innovation: An attention-based view. *Baltic Journal of Management*, 16(1), 21–45. Scopus. <http://doi.org/10.1108/BJM-01-2020-0024>
- Panum, K., Hansen, M. W., & Davy, E. (2018). The illusive nature of social enterprise at the base of the pyramid: Case studies of six Kenyan social enterprises. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10(2), 249–276. <https://doi.org/10.1108/JEEE-11-2016-0051>
- Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2016). In pursuit of ambidexterity: Managerial reactions to innovation–efficiency tensions. *Human Relations*, 69(9), 1791–1822. Scopus. <http://doi.org/10.1177/0018726715625343>
- Park, J.-H. (2020). Chasing two rabbits: How social enterprises as hybrid organizations manage paradoxes. *Asian Business and Management*, 19(4), 407–437. Scopus. <http://doi.org/10.1057/s41291-019-00065-3>
- Pedersen, E. R. G., & Rosati, F. (2019). Organisational tensions and the relationship to CSR in the football sector. *European Sport Management Quarterly*, 19(1), 38–57. Scopus. <http://doi.org/10.1080/16184742.2018.1546754>
- Penssan, R. (2021). Inquérito Nacional sobre Insegurança Alimentar no contexto da pandemia da COVID-19 no Brasil. *Rio de Janeiro: Rede Penssan*.
- Pereira, V., Patnaik, S., Temouri, Y., Tarba, S., Malik, A., & Bustinza, O. (2021). A longitudinal micro-foundational investigation into ambidextrous practices in an

- international alliance context—A case of a biopharma EMNE. *International Business Review*, 30(1). Scopus. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101770>
- Periac, F., David, A., & Roberson, Q. (2018). Clarifying the Interplay between Social Innovation and Sustainable Development: A Conceptual Framework Rooted in Paradox Management. *European Management Review*, 15(1), 19–35. Scopus. <http://doi.org/10.1111/emre.12121>
- Pešalj, B., Pavlov, A., & Micheli, P. (2018). The use of management control and performance measurement systems in SMEs: A levers of control perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 38(11), 2169–2191. Scopus. <http://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2016-0565>
- Pessanha, M. (2019). Como ficar de pé. In: Barki, E., Comini, G. M., & Torres, H. G. (Orgs.). *Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar* (99-120). Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Pipe Social. (2021). *3º Mapa de Negócios de Impacto Social+Ambiental*. Recuperado de [https://mapa2021.pipelabo.com/downloads/3\\_MapadeImpacto\\_Relatorio\\_Nacional.pdf](https://mapa2021.pipelabo.com/downloads/3_MapadeImpacto_Relatorio_Nacional.pdf)
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using Paradox to Build Management and Organization Theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562–578. <http://doi.org/10.5465/amr.1989.4308389>
- Pradies, C., Tunarosa, A., Lewis, M. W., & Courtois, J. (2020). From Vicious to Virtuous Paradox Dynamics: The Social-symbolic Work of Supporting Actors. *Organization Studies*. Scopus. <http://doi.org/10.1177/0170840620907200>
- Prahalad, C. K. (2009). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid, Revised and Updated 5th Anniversary Edition: Eradicating Poverty Through Profits*. FT Press.
- 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. Scopus. <http://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162421>
- Radu-Lefebvre, M., & Randerson, K. (2020). Successfully navigating the paradox of control and autonomy in succession: The role of managing ambivalent emotions. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(3), 184–210. Scopus. <http://doi.org/10.1177/0266242619879078>
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. Scopus. <http://doi.org/10.5465/AMR.2018.0072>
- Raisch, S., Hargrave, T. J., & van de Ven, A. H. (2018). The Learning Spiral: A Process Perspective on Paradox. *Journal of Management Studies*, 55(8), 1507–1526. Scopus. <http://doi.org/10.1111/joms.12397>
- Raza-Ullah, T. (2020). Experiencing the paradox of coopetition: A moderated mediation framework explaining the paradoxical tension–performance relationship. *Long Range Planning*, 53(1). Scopus. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.003>
- Rees, W.E. (2021). COP-26: stopping climate change and other illusions. *Buildings and Cities*. <https://www.buildingsandcities.org/insights/commentaries/cop26-illusions.html>

- Rey-García, M., Calvo, N., & Mato-Santiso, V. (2019). Collective social enterprises for social innovation: Understanding the potential and limitations of cross-sector partnerships in the field of work integration. *Management Decision*, 57(6), 1415–1440. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0091>
- Rosolen, T., Tiscoski, G. P., & Comini, G. M. (2014). Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Publicação Nacional e Internacional. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 3(1), 85–105.
- Samuel, A., White, G. R. T., Jones, P., & Fisher, R. (2018). Social enterprises operating in the South Wales valleys: A Delphi study of persistent tensions. *Social Enterprise Journal*, 14(1), 22–38. <https://doi.org/10.1108/SEJ-10-2017-0052>
- Santos, F., Pache, A.-C., & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36–58. <https://doi.org/10.1525/cm.2015.57.3.36>
- Savarese, C., Huybrechts, B., & Hudon, M. (2020). The Influence of Interorganizational Collaboration on Logic Conciliation and Tensions Within Hybrid Organizations: Insights from Social Enterprise–Corporate Collaborations. *Journal of Business Ethics*. Scopus. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04557-7>
- 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. Scopus. <http://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. Scopus. <http://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162422>
- Schmitz, B. (2015). Beyond structural governance: Tension moments and the preservation of core values in hybrid organizations. *International Studies of Management and Organization*, 45(3), 241–258. Scopus. <https://doi.org/10.1080/00208825.2015.1006029>
- Schneider, A., Bullinger, B., & Brandl, J. (2020). Resourcing Under Tensions: How frontline employees create resources to balance paradoxical tensions. *Organization Studies*. Scopus. <http://doi.org/10.1177/0170840620926825>
- Seawright, J., & Gerring, J. (2008). Case Selection Techniques in Case Study Research: A Menu of Qualitative and Quantitative Options. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294–308. <https://doi.org/10.1177/1065912907313077>
- Sheep, M. L., Fairhurst, G. T., & Khazanchi, S. (2017). Knots in the Discourse of Innovation: Investigating Multiple Tensions in a Reacquired Spin-off. *Organization Studies*, 38(3–4), 463–488. Scopus. <http://doi.org/10.1177/0170840616640845>
- 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. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.076>
- Silva, C. L. F. da, Silva, M. S. da, Santos, D. S. dos, Braga, T. G. M., & Freitas, T. P. M. de. (2020). Impactos socioambientais da pandemia de SARS-CoV-2 (COVID-19) no

- Brasil: Como superá-los? *Revista Brasileira de Educação Ambiental (RevBEA)*, 15(4), 220–236. <https://doi.org/10.34024/revbea.2020.v15.10846>
- Silva, C. S., & Iizuka, E. S. (2018). Mapeamento de negócios sociais e organizações congêneres no Brasil. *Revista de Ciências da Administração*, 123–137. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018V20n52p123>
- Silva, S. D., Jacobi, P. R., Lauda-Rodriguez, Z., & Milz, B. (2021). Ciência e crise ambiental em meio a incêndios e pandemia. *Ambiente & Sociedade*, 24.
- Sinkovics, R. R., & Alfoldi, E. A. (2012). Progressive Focusing and Trustworthiness in Qualitative Research: The Enabling Role of Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS). *Management International Review*, 52(6), 817–845. <https://doi.org/10.1007/s11575-012-0140-5>
- Sivunen, A., & Putnam, L. L. (2020). The dialectics of spatial performances: The interplay of tensions in activity-based organizing. *Human Relations*, 73(8), 1129–1156. Scopus. <http://doi.org/10.1177/0018726719857117>
- Slawinski, N., Winsor, B., Mazutis, D., Schouten, J. W., & Smith, W. K. (2019). Managing the Paradoxes of Place to Foster Regeneration. *Organization and Environment*. Scopus. <https://doi.org/10.1177/1086026619837131>
- Smith, B. R., Knapp, J., Barr, T. F., Stevens, C. E., & Cannatelli, B. L. (2010). Social enterprises and the timing of conception: Organizational identity tension, management, and marketing. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 22(2), 108–134. Scopus. <https://doi.org/10.1080/10495141003676437>
- Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019). Bowing before Dual Gods: How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1–44. <https://doi.org/10.1177/0001839217750826>
- 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. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407–442. <https://doi.org/10.5840/beq201323327>
- Smith, W.K., Besharov, M. L., Wessels, A. K., & Chertok, M. (2012). A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: Challenges, leadership skills, and pedagogical tools for managing social and commercial demands. *Academy of Management Learning and Education*, 11(3), 463–478. Scopus. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0021>
- Smith, Wendy, Erez, M., Jarvenpaa, S., Lewis, M. W., & Tracey, P. (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*, 38(3–4), 303–317. <http://doi.org/10.1177/0170840617693560>
- Soni, G., Mangla, S. K., Singh, P., Dey, B. L., & Dora, M. (2021). Technological interventions in social business: Mapping current research and establishing future research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120818. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120818>

- Srisusilawati, P., Rusydiana, A. S., Sanrego, Y. D., & Tubastuvi, N. (2021). Biblioshiny R Application on Islamic Microfinance Research. *Library Philosophy and Practice (Ejournal)*, 24.
- Stohl, C., & Cheney, G. (2001). Participatory Processes/Paradoxical Practices: Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 349–407. <https://doi.org/10.1177/0893318901143001>
- Sukoco, B. M., Tanjung, C., & Ishadi, S. K. (2020). Managing paradoxes of innovation in an Indonesian TV group. *Creative Industries Journal*, 13(2), 137–158. Scopus. <http://doi.org/10.1080/17510694.2019.1684094>
- Szentes, H. (2018). Reinforcing cycles involving inter- and intraorganizational paradoxical tensions when managing large construction projects. *Construction Management and Economics*, 36(3), 125–140. Scopus. <http://doi.org/10.1080/01446193.2017.1315826>
- Szentes, H., & Eriksson, P. E. (2016). Paradoxical Organizational Tensions between Control and Flexibility When Managing Large Infrastructure Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 142(4). Scopus. [http://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001081](http://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001081)
- Telles, R. (2001). A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. *Revista de Administra&ccdeil; ão da Universidade de São Paulo*, 36(4).
- Teodósio, A. dos S. de S., & Comini, G. (2012). Inclusive business and poverty: Prospects in the Brazilian context. *Revista de Administração*, 47(3), 410–421. <https://doi.org/10.5700/rausp1047>
- Tse, T. (2013). Paradox resolution: A means to achieve strategic innovation. *European Management Journal*, 31(6), 682–696. Scopus. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2013.05.001>
- Vallaster, C., Maon, F., Lindgreen, A., & Vanhamme, J. (2019). Serving Multiple Masters: The role of micro-foundations of dynamic capabilities in addressing tensions in for-profit hybrid organizations. *Organization Studies*. Scopus. <https://doi.org/10.1177/0170840619856034>
- Vazquez-Maguirre, M., & Portales, L. (2018). Profits and purpose: Organizational tensions in indigenous social enterprises. *Intangible Capital*, 14(4), 604–618. <http://doi.org/10.3926/ic.1208>
- Vieira, E. S., & Gomes, J. A. N. F. (2009). A comparison of Scopus and Web of Science for a typical university. *Scientometrics*, 81(2), 587–600. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-2178-0>
- Villar, E. G., Rese, N., & Roglio, K. D. D. (2019). The Multiple Tensions of Organizational Hybridism: A Look at the Translation Perspective and Open Strategy in a Social Enterprise. *Rbgn-Revista Brasileira De Gestao De Negocios*, 21(3), 486–505. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i3.4001>
- Villarreal Larrinaga, O. (2017). Is it desirable, necessary and possible to perform research using case studies? *Cuadernos de Gestión*, 17(1), 147–172. <https://doi.org/10.5295/cdg.140516ov>

- Wagenschwanz, A. M., & Grimes, M. G. (2021). Navigating compromise: How founder authenticity affects venture identification amidst organizational hybridity. *Journal of Business Venturing*, 36(2). Scopus. <http://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106085>
- Walchhütter, S., & Iizuka, E. S. (2019). Tensões Organizacionais Inerentes como Elemento Distintivo à Natureza dos Negócios Sociais. *Revista de Ciências da Administração*, 129–143. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2019V21n53p129>
- Waldman, D. A., Putnam, L. L., Miron-Spektor, E., & Siegel, D. (2019). The role of paradox theory in decision making and management research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 1–6. Scopus. <http://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.04.006>
- Walter, S. A., & Bach, T. M. (2015). Adeus papel, marca-textos, tesoura e cola: Inovando o processo de análise de conteúdo por meio do Atlas.ti. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 16(2), 275. <https://doi.org/10.13058/raep.2015.v16n2.236>
- Wareham, J., Fox, P. B., & Giner, J. L. C. (2014). Technology ecosystem governance. *Organization Science*, 25(4), 1195–1215. Scopus. <http://doi.org/10.1287/orsc.2014.0895>
- Weller, S., & Ran, B. (2020). Social Entrepreneurship: The Logic of Paradox. *Sustainability*, 12(24), 10642. <https://doi.org/10.3390/su122410642>
- Wenzel, M., Koch, J., Cornelissen, J. P., Rothmann, W., & Senf, N. N. (2019). How organizational actors live out paradoxical tensions through power relations: The case of a youth prison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 55–67. Scopus. <http://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.03.001>
- Wilson, F., & Post, J. E. (2013). Business models for people, planet (& profits): Exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics*, 40(3), 715–737. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9401-0>
- Wood Jr., T. (2010). Organizações híbridas. *Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 241–247. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000200008>
- Woodside, S. J. (2018). Dominant logics: US WISEs and the tendency to favor a market-dominant or social mission-dominant approach. *Social Enterprise Journal*, 14(1), 39–59. Scopus. <https://doi.org/10.1108/SEJ-01-2016-0001>
- Wry, T., & York, J. G. (2017). An identity-based approach to social enterprise. *Academy of Management Review*, 42(3), 437–460. Scopus. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0506>
- Wry, T., & Zhao, E. Y. (2018). Taking trade-offs seriously: Examining the contextually contingent relationship between social outreach intensity and financial sustainability in global microfinance. *Organization Science*, 29(3), 507–528. Scopus. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1188>
- Wu, Y., & Wu, S. (2016). Managing ambidexterity in creative industries: A survey. *Journal of Business Research*, 69(7), 2388–2396. Scopus. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.008>
- Yaari, M., Blit-Cohen, E., & Savaya, R. (2019). Hybrid Organizational Culture: The Case of Social Enterprises. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/19420676.2019.1702581>

- Yang, Y.-K., & Wu, S.-L. (2016). In search of the right fusion recipe: The role of legitimacy in building a social enterprise model. *Business Ethics: A European Review*, 25(3), 327–343. <https://doi.org/10.1111/beer.12118>
- Yin, J., & Chen, H. (2019). Dual-goal management in social enterprises: Evidence from China. *Management Decision*.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research design and methods* (5ª Edição, Vol. 5). California: SAGE Publications.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43(2–3), 308–325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>
- Zhao, M., & Han, J. (2020). Tensions and Risks of Social Enterprises' Scaling Strategies: The Case of Microfinance Institutions in China. *Journal of Social Entrepreneurship*, 11(2), 134–154. Scopus. <https://doi.org/10.1080/19420676.2019.1604404>
- Zimmer, K., & Pearson, K. (2018, agosto 2). Social entrepreneurs can change the world—But these 6 things are holding us back. Recuperado 28 de janeiro de 2022, de World Economic Forum website: <https://www.weforum.org/agenda/2018/08/six-challenges-social-entrepreneurs-need-to-overcome/>
- Zimmermann, A., Raisch, S., & Cardinal, L. B. (2018). Managing Persistent Tensions on the Frontline: A Configurational Perspective on Ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 55(5), 739–769. Scopus. <http://doi.org/10.1111/joms.12311>
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472. <http://doi.org/10.1177/1094428114562629>
- Žur, A. (2020). Entrepreneurial Identity and Social-Business Tensions – The Experience of Social Entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/19420676.2020.1740297>

## Apêndices

### Roteiro para a realização de entrevistas semiestruturadas

**Orientações gerais:** Roteiro de entrevista elaborado com base no *framework* teórico e nos objetivos propostos para o desenvolvimento da pesquisa. Deve ser aplicado junto a gestores de negócios sociais. Devido ao caráter semiestruturado, seu conteúdo pode sofrer alterações durante a aplicação.

#### Início da entrevista:

- I. Solicitar permissão para a gravação da entrevista. Ressaltar que seu conteúdo será transcrito, analisado e utilizado apenas para fins acadêmicos;
- II. Requisitar autorização acerca da utilização do nome das organizações e dos respondentes;
- III. Apresentar o objetivo da entrevista: analisar empiricamente as tensões paradoxais que emergem na gestão de negócios sociais brasileiros.

#### Questões Introdutórias

##### - Dados pessoais do respondente

1. Nome do entrevistado;
2. Formação acadêmica;
3. Cargo que ocupa;
4. Tempo no cargo.

##### - Dados da organização

1. Quando surgiu o negócio social?
2. Qual foi a motivação principal para a sua criação?

### Dimensões do *Framework* teórico

#### Dimensão 1: Objetivos Organizacionais

1. Qual o objetivo social/ambiental da organização?
2. Como a organização consegue sustentabilidade financeira?
3. O objetivo social/ambiental já entrou em conflito com o objetivo econômico do negócio?
4. Houve algum momento em que um dos objetivos conflitantes precisou ser priorizado?
5. Como a organização faz para equilibrar a busca por objetivos aparentemente diferentes?

#### Dimensão 2: Recursos humanos

1. Qual o número total de colaboradores que integram a organização?
2. A organização é composta por trabalhadores contratados (funcionários), ou voluntários? Ou as duas modalidades? Há estagiários?
3. Se não contrata voluntários/funcionários, já pensou em contratar?
4. Se a organização tem uma força de trabalho mista (funcionários e voluntários), já houve algum atrito entre esses grupos?
5. Quais são os profissionais que atuam no negócio? As atividades para o atingimento da missão social e da sustentabilidade econômica são realizadas por grupos ou pessoas específicas? Por exemplo, tem algum grupo/pessoa que é mais preocupado com a missão e outro que é focado nos resultados financeiros?
6. Já houve algum conflito ou choque na interação entre esses grupos ou pessoas?

7. Como a organização administra os relacionamentos internos e mantém a coesão e a integração de grupos ou pessoas que defendem lógicas divergentes (social/ambiental e econômica)?
8. No processo de contratação, a organização prefere contratar pessoas com perfis especializados em alguma lógica (econômica ou social), inexperientes ou híbridos?
9. Como ocorre a socialização desses novos membros?

### **Dimensão 3: Recursos Financeiros**

1. Qual a origem dos recursos financeiros utilizados pela organização (receitas comerciais, reservas pessoais, subsídios, *crowdfundings*, doações ou empréstimos)?
2. O acesso a financiamentos em bancos comerciais é um processo simples ou desafiador?
3. A organização já precisou escolher entre diferentes fornecedores de capital (doadores ou bancos, por exemplo)?
4. Se sim, como ocorre o equilíbrio no momento da escolha das fontes para a captação de recursos financeiros?
5. Há algum conflito durante o processo de alocação de recursos entre a missão social/ambiental e a sustentabilidade empresarial?
6. Se sim, como ocorre o equilíbrio no momento da alocação de recursos financeiros?

### **Dimensão 4: Evolução Organizacional**

1. A organização adota algum tipo de inovação em seus processos? Se sim, já houve alguma dificuldade em adequar essas inovações às expectativas dos *stakeholders* ou à cultura organizacional?
2. Há algum planejamento focado no crescimento? Como a organização encara oportunidades de expansão?
3. Há algum medo ou ansiedade em relação a esse crescimento?

### **Dimensão 5: Lucros**

1. Qual a destinação dos lucros gerados pela organização? São reinvestidos na missão ou distribuídos entre os investidores/sócios?
2. Há algum conflito no momento da distribuição de lucros?
3. Se sim, como a organização concilia esse conflito?

### **Dimensão 6: Legalidade**

1. Qual o formato jurídico do negócio social?
2. Houve algum estresse ou ansiedade no momento de optar por este formato?
3. A falta de uma legislação para regulamentar o funcionamento dos negócios sociais tem algum impacto na consecução das operações da organização?

### **Dimensão 7: Relações Interorganizacionais**

1. A organização se relaciona com outras organizações (privadas, públicas, do terceiro setor ou negócios sociais)?
2. Como ocorre o relacionamento com esses parceiros? Existe alguma diferença em lidar com empresas públicas, privadas ou ONGs?
3. A organização já precisou adequar seus princípios e valores para se relacionar com algum parceiro específico?
4. Já ocorreu alguma situação conflituosa entre a necessidade de competir ou cooperar? Ou entre as necessidades da própria organização e seus parceiros?
5. Quais são as estratégias adotadas para assegurar o equilíbrio nas relações com parceiros externos que buscam objetivos frequentemente distintos?

**Final da entrevista:**

**I.** Agradecer as contribuições do entrevistado;

**II.** Indagar se há necessidade de apresentar informações adicionais que, embora não previstas no roteiro, são consideradas pertinentes ao contexto de pesquisa.

## Anexos

### Anexo I – Comprovantes de Submissão e Aprovação do Artigo 1

[Contextus] Agradecimento pela Submissão (72151)  Caixa de entrada x  

 **Revista Contextus** <periodicosufc@gmail.com> qua., 29 de set. de 2021 13:56     
para mim ▾

Prezado(a) Maria Torres,

Agradecemos pela submissão de seu artigo "Mapeamento Científico com o Biblioshiny: Uma Análise Bibliométrica das Tensões Organizacionais" à Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão. Através da interface de administração do sistema, utilizado para a submissão, será possível acompanhar o progresso do documento dentro do processo editorial, bastando acessar o sistema localizado em:

- URL do Manuscrito: <http://periodicos.ufc.br/contextus/authorDashboard/submission/72151>
- Login: mariatorres

Por gentileza, certifique-se de que (a) os endereços de e-mail de todos os autores estão corretos e (b) seguiu rigorosamente nossas diretrizes (<http://www.periodicos.ufc.br/contextus/about/submissions#authorGuidelines>).

Em caso de dúvidas, envie suas questões para este e-mail ([revistacontextus@ufc.br](mailto:revistacontextus@ufc.br)). Aproveitamos para recomendar que o inclua em seus contatos. Agradecemos mais uma vez por considerar nossa revista como meio de transmitir ao público seu trabalho.

Cordialmente,

--

[Contextus] Decisão editorial - aceitar (72151)  Caixa de entrada x  

 **Diego de Queiroz Machado** <periodicosufc@gmail.com> 10 de jan. de 2022 16:46     
para mim, Verônica, Suzanne ▾

Prezado(a) Maria Torres, Verônica, Suzanne Correia:

Agradecemos pela submissão, à Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão, do artigo "Mapeamento Científico com o Biblioshiny: Uma Análise Bibliométrica das Tensões Organizacionais" e informamos o resultado da avaliação final: seu artigo foi aceito para publicação. Tão logo o(a) senhor(a) nos forneça o documento adiante solicitado, seu artigo entrará na fila de editoração. Ressaltamos que o processo seguiu o método de revisão duplamente cega ("blind review") e considerou as prerrogativas propostas pelo Manual de Boas Práticas Editoriais da ANPAD, reconhecido pela CAPES.

Conforme consta na página [www.periodicos.ufc.br/contextus/about/submissions#authorGuidelines](http://www.periodicos.ufc.br/contextus/about/submissions#authorGuidelines), "CONDIÇÕES PARA SUBMISSÃO", "Os autores concordam em providenciar e custear a tradução profissional obrigatória para o idioma inglês da versão final dos artigos aceitos, caso tenham sido submetidos em português ou espanhol". Dessa forma, pedimos que os autores providenciem esta tradução para o idioma inglês da última versão do seu artigo, e nos enviem ambas as versões (português e inglês) no prazo máximo de QUATRO SEMANAS, para que entre na fila de publicação.

Quanto aos aspectos de formatação, segue anexado modelo de template final (para publicação) do seu artigo. As versões finais em português e inglês devem ser submetidas via sistema usando este template (em arquivo anexado), que elaboramos com as orientações.

Além disso, conforme consta na página [www.periodicos.ufc.br/contextus/about/submissions#authorGuidelines](http://www.periodicos.ufc.br/contextus/about/submissions#authorGuidelines), "CONDIÇÕES PARA SUBMISSÃO", os autores com doutorado se comprometem a avaliar artigos de sua área de interesse submetidos ao processo de avaliação da Revista Contextus. Os doutores ainda sem cadastro no sistema precisarão fazê-lo, com o perfil de autor, para que possamos acrescentar o papel de avaliador.

Quando recebermos pelo sistema as duas versões do artigo (em português e em inglês) no template de publicação, acompanhados de declaração que ateste a qualidade da tradução feita, seu trabalho será encaminhado para editoração final, que inclui uma revisão textual.

Cordialmente,

## Anexo II – Comprovante de Submissão do Artigo 2

[RECADM] Agradecimento pela Submissão  Caixa de entrada x  

 **Periódicos Ibepes** <periodicosibepes@ibepes.org.br>  
para mim, recadm.editor, lrossoni ▾ qui., 13 de jan. 13:14 ☆ ↶ ⋮

Maria do Socorro Torres Silva,

Agradecemos a submissão do seu manuscrito "TENSÕES NOS NEGÓCIOS SOCIAIS: PROPOSIÇÃO DE UM FRAMEWORK A PARTIR DE UMA ANÁLISE INTEGRATIVA DA LITERATURA" para Revista Eletrônica de Ciência Administrativa. Através da interface de administração do sistema, utilizado para a submissão, será possível acompanhar o progresso do documento dentro do processo editorial, bastando logar no sistema localizado em:

URL do Manuscrito:  
<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/author/submission/3603>  
Login: mariatorres

Em caso de dúvidas, envie suas questões para este email. Agradecemos mais uma vez considerar nossa revista como meio de transmitir ao público seu trabalho.

Luciano Rossoni  
Revista Eletrônica de Ciência Administrativa

## Anexo III – Comprovante de Submissão do Artigo 3

**RBGN Review of Business Management** <onbehalf@manuscriptcentral.com>  
para mim, suzanne.enc, veronicamacario ▾ 19:06 (há 12 minutos) ☆ ↶ ⋮

🌐 inglês ▾ > português ▾ Traduzir mensagem Desativar para: inglês ✕

15-Feb-2022

Dear Mrs. Torres Silva:

Your manuscript entitled "TENSÕES PARADOXAIS EM NEGÓCIOS SOCIAIS BRASILEIROS: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS" has been successfully submitted online and is presently being given full consideration for publication in the Revista Brasileira de Gestão de Negócios.

Your manuscript ID is RBGN-2022-0044.

Please mention the above manuscript ID in all future correspondence or when calling the office for questions. If there are any changes in your street address or e-mail address, please log in to ScholarOne Manuscripts at <https://mc04.manuscriptcentral.com/rbgn-scielo> and edit your user information as appropriate.

You can also view the status of your manuscript at any time by checking your Author Center after logging in to <https://mc04.manuscriptcentral.com/rbgn-scielo>.

Thank you for submitting your manuscript to the Revista Brasileira de Gestão de Negócios.

Sincerely,  
Revista Brasileira de Gestão de Negócios Editorial Office