



UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ

CONTEXTUS

REVISTA CONTEMPORÂNEA DE ECONOMIA E GESTÃO

Contextus – Contemporary Journal of Economics and Management

ISSN 1678-2089
ISSNe 2178-9258

www.periodicos.ufc.br/contextus

Mapeamento científico na Scopus com o Biblioshiny: Uma análise bibliométrica das tensões organizacionais

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

<https://doi.org/10.19094/contextus.2022.72151>

Maria do Socorro Torres Silva

<https://orcid.org/0000-0001-9718-3007>

Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

Especialista em Gestão Empreendedora e Inovação pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

mariatorresns@gmail.com

Suzanne Érica Nóbrega Correia

<https://orcid.org/0000-0003-3613-234X>

Professora na Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

Pós-doutora em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

suzanne.enc@gmail.com

Verônica Macário de Oliveira

<https://orcid.org/0000-0003-4194-9047>

Professora na Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

Pós-Doutora em Administração pela PUC-Minas

veronicamacario@gmail.com

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; campo investigado.

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; investigated field.

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; campo investigado.

Informações sobre o Artigo

Submetido em 29/09/2021

Versão final em 30/12/2021

Aceito em 10/01/2022

Publicado online em 08/03/2022

Comitê Científico Interinstitucional

Editor-Chefe: Diego de Queiroz Machado

Avaliado pelo sistema double blind review

(SEER/OJS – versão 3)



Como citar este artigo:

Silva, M. S., Correia, S. E., & Oliveira, V. M. (2022). Mapeamento científico na Scopus com o Biblioshiny: Uma análise bibliométrica das tensões organizacionais. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 20(5), 54-71. <https://doi.org/10.19094/contextus.2022.72151>

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, Wåhlin, Cunha & Clegg, 2018; Lewis, 2000; 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 & Wåhlin, 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 (Lewis, 2000; 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; 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; 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.

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 (Carmine 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 & Wåhlin, 2016; Putnam et al., 2016).

Por ser considerado um fenômeno generalizado, multinível e multifacetado (Gaim, 2018; Jarzabkowski, Lê & Van de Ven, 2013; 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; Smith & Lewis, 2011).

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 & Wåhlin, 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 & Wåhlin, 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; 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.

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. Envolvem 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, diáde, 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 (Lewis & Smith, 2014; Lüscher & Lewis, 2008; 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 (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 (Lewis & Smith, 2014; Schad et al., 2016; Sivunen & Putnam, 2020; 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 (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 (Lewis & Smith, 2014).

Por fim, a abordagem *mais-do-que* busca conectar polos opostos por meio de uma sinergia criativa e envolve estratégias de: resignificação (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; 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 (Lewis & Smith, 2014; 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, 2014).

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 (2014), 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 & Čater, 2014).

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).

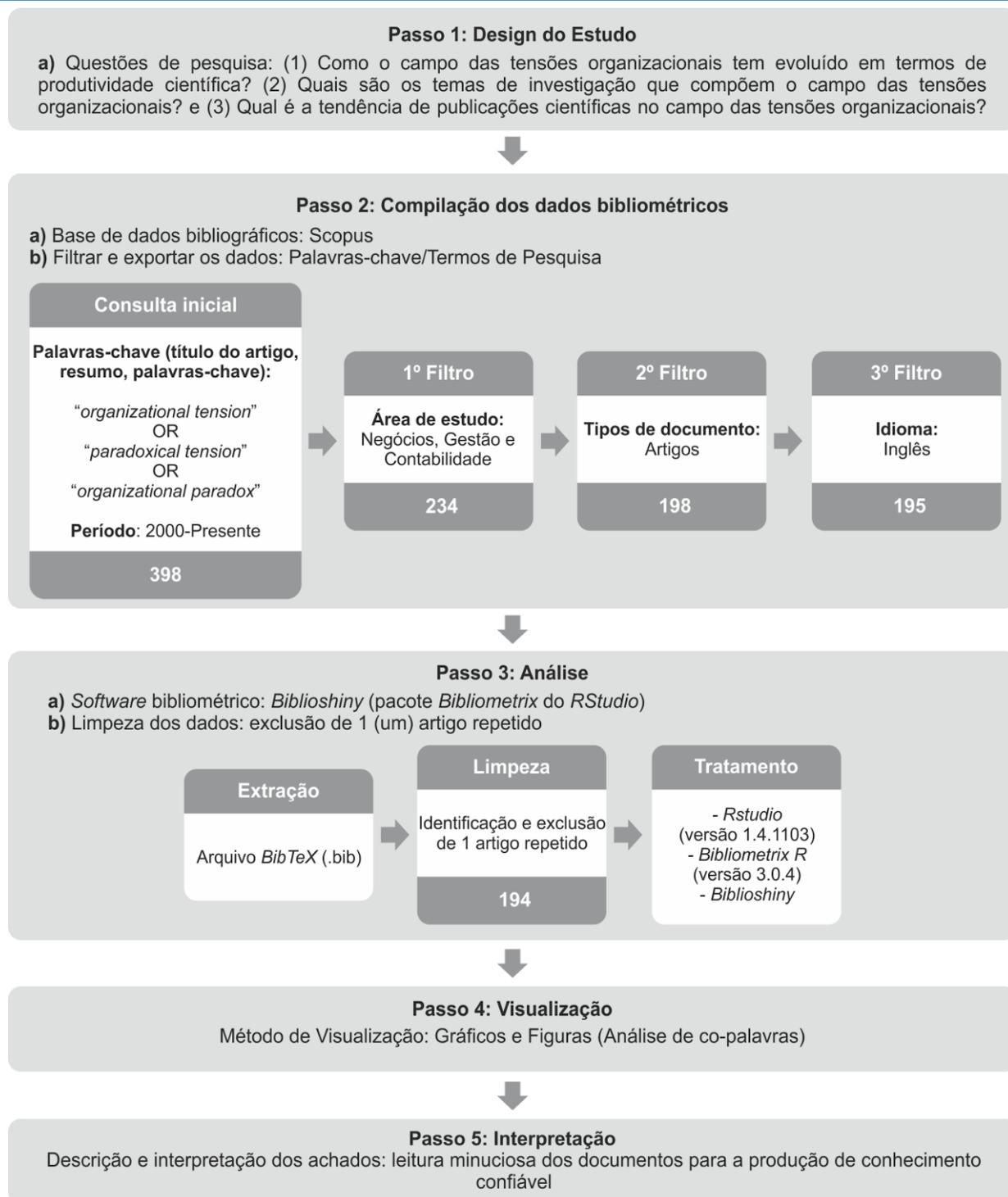


Figura 2. Etapas metodológicas da investigação.

Fonte: Adaptado de Zupic e Čarter (2014).

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.

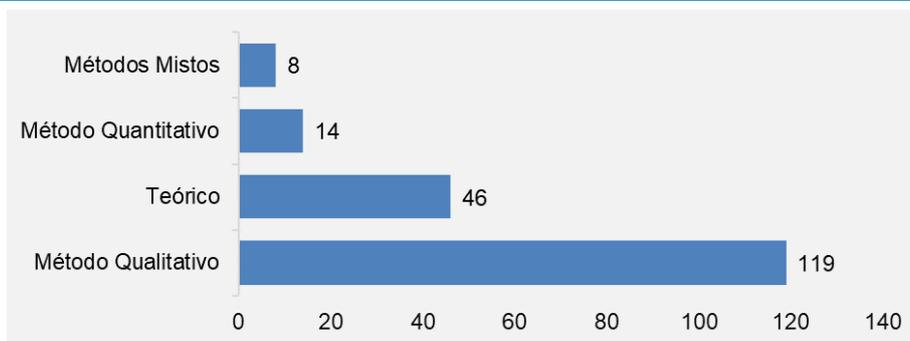


Figura 3. Metodologias de pesquisa utilizadas no campo de tensões organizacionais.

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, 2021; 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 (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 (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.

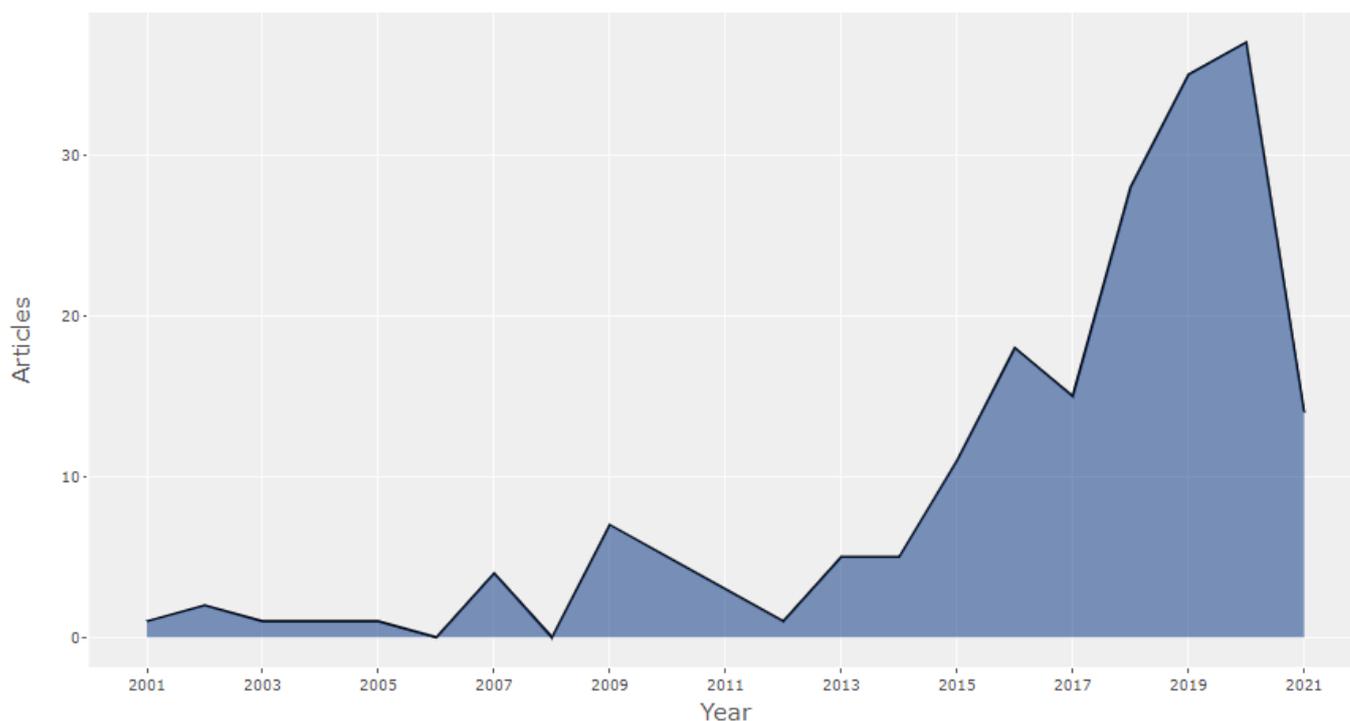


Figura 4. Produção científica anual no Scopus sobre tensões organizacionais.

Fonte: Dados extraídos do Biblioshiny.

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 (Smith, Gonin & Besharov, 2013); teoria do paradoxo (Gaim et al., 2018; Lewis & Smith, 2014; 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.

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 exibe 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.

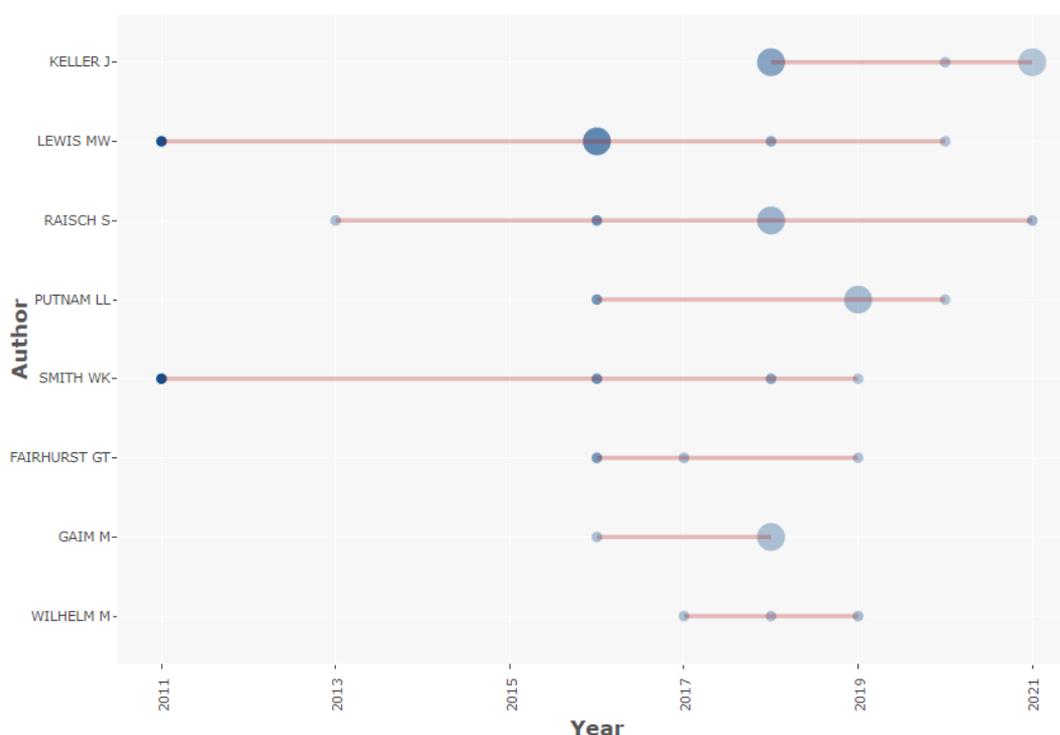


Figura 5. Produção por ano dos 8 autores mais produtivos da base de dados.

Fonte: Dados extraídos do Biblioshiny.

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 (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. Consta-se, 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.

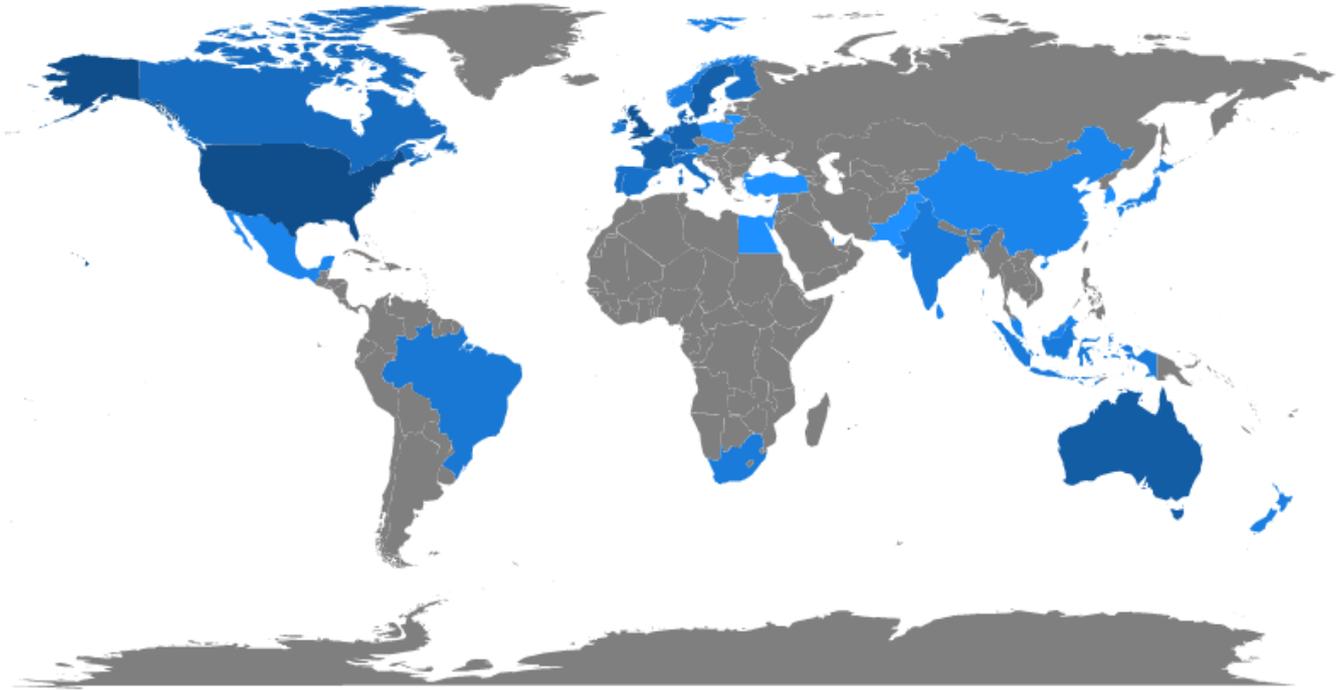


Figura 6. Produção científica mundial das tensões organizacionais.
Fonte: Dados extraídos do Biblioshiny.

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, 2009). 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” (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.

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, apresentando números de citação superiores a 500.

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.

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.

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.

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.

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 (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 & Mähning, 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; 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).

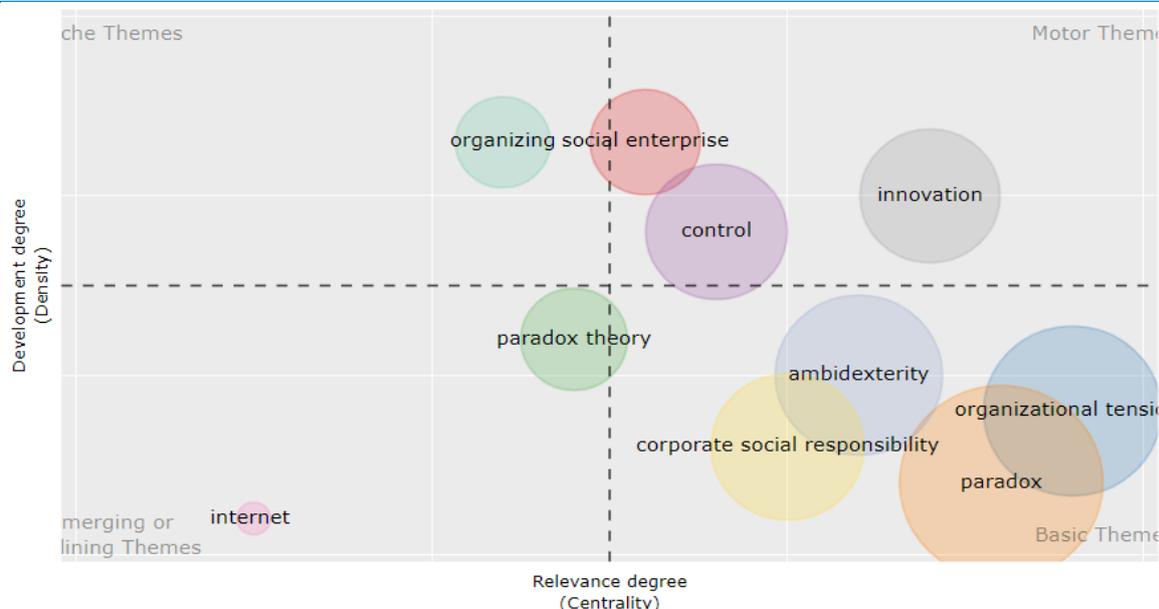


Figura 7. Mapa temático formado pelas palavras-chave dos autores.

Fonte: Dados extraídos do Biblioshiny.

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 (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 (Lewis & Smith, 2014; 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; Smith & Lewis, 2011)
Tensões organizacionais	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; 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).

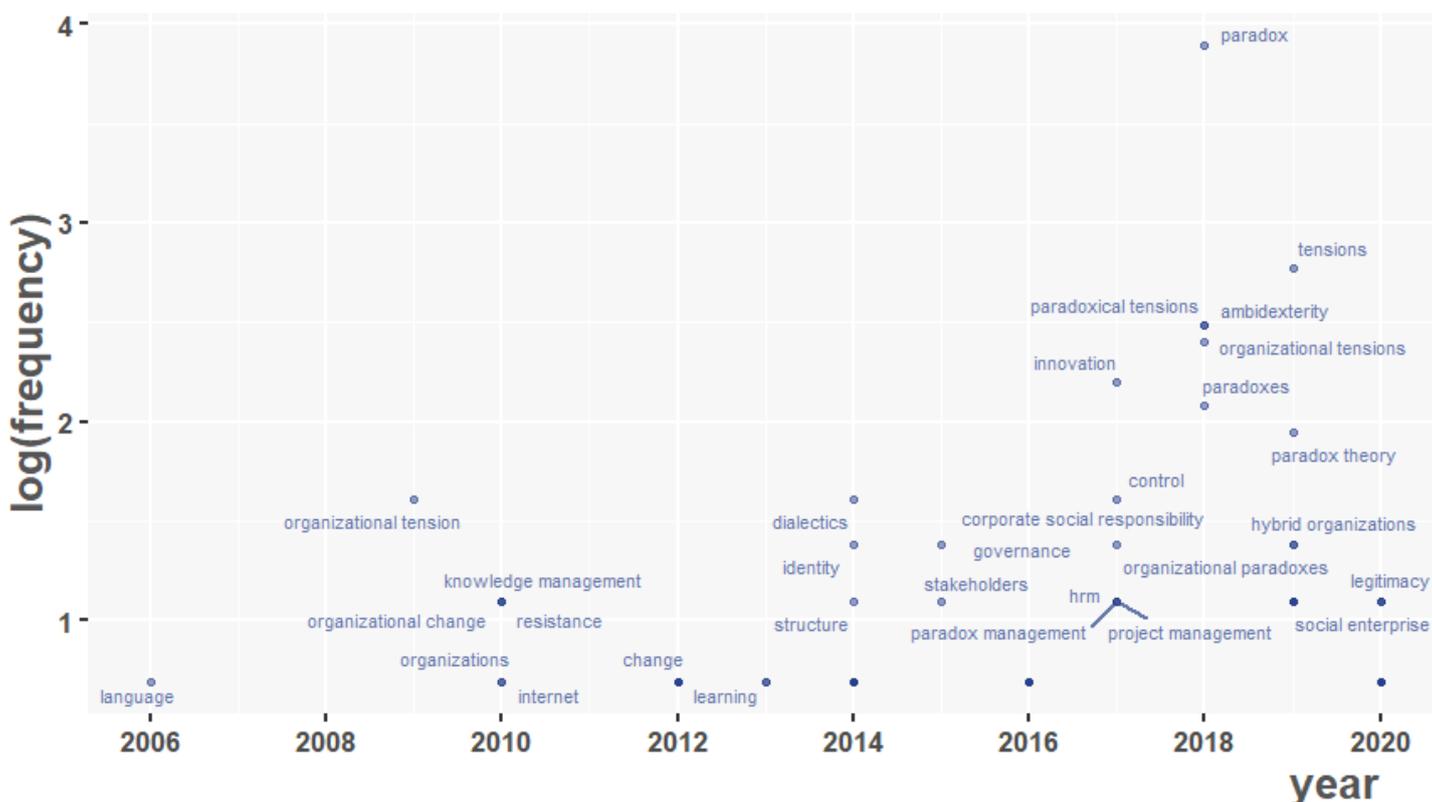


Figura 8. Tópicos de tendência do campo teórico de tensões organizacionais.

Fonte: Dados extraídos do Biblioshiny.

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.

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; & 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*.

Primeiramente, 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 & Wåhlin, 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 & Wåhlin, 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 (2014), 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.

REFERÊNCIAS

Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of*

Informetrics, 11(4), 959-975.
<https://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. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(00\)00103-7](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00103-7)
- Audebrand, L. K. (2017). Expanding the scope of paradox scholarship on social enterprise: The case for (re)introducing worker cooperatives. *M@n@gement*, 20, 368-393. <https://doi.org/10.3917/mana.204.0368>
- Beus, J. M., Lucianetti, L., & Arthur, W. (2020). Clash of the climates: Examining the paradoxical effects of climates for promotion and prevention. *Personnel Psychology*, 73(2), 241–269. <https://doi.org/10.1111/peps.12338>
- Carmine, S., Andriopoulos, C., Gotsi, et al (2021). A Paradox Approach to Organizational Tensions During the Pandemic Crisis. *Journal of Management Inquiry*. 30(2). <https://doi.org/10.1177/1056492620986863>
- Cherrier, H., Goswami, P., Ray, S., et al (2018). Social entrepreneurship: Creating value in the context of institutional complexity. *Journal of Business Research*, 86, 245-258. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.056>
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., et al (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. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2010.10.002>
- Cunha, M.P., & 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. *The Learning Organization*, 26(4), 425-437. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2019-0038>
- 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. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2019-4030>
- De Angelis, R. (2021). Circular economy and paradox theory: A business model perspective. *Journal of Cleaner Production*, 285. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124823>
- 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. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.1.10>
- Fagerlin, W. P., & 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. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2020-0024>
- 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. <https://doi.org/10.1177/1094428118776771>
- Fiol, C. M. (2002). Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13(6), 601-740. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.653.502>
- Gaim, M. (2018). On the emergence and management of paradoxical tensions: The case of architectural firms. *European Management Journal*, 36(4), 497-518. <https://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. <https://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(6). <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0030-9>
- Gregory, R. W., Keil, M., Muntermann, J., & Mähling, M. (2015). Paradoxes and the nature of ambidexterity in IT transformation programs. *Information Systems Research*, 26(1), 57-80. <https://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. <https://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. <https://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. <https://doi.org/10.1177/0018726717721306>
- Ismail, A., & Johnson, B. (2019). Managing Organizational Paradoxes in Social Enterprises: Case Studies from the MENA Region. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(3), 516-534. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00083-3>
- Jarvenpaa, S. L., & Wernick, A. (2011). Paradoxical tensions in open innovation networks. *European Journal of Innovation Management*, 14(4), 521-548. <https://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. <https://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. <https://doi.org/10.1177/1476127013481016>
- Karhu, P., & Ritala, P. (2020). The multiple faces of tension: Dualities in decision-making. *Review of Managerial Science*, 14, 485-518. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0298-8>
- Keller, J., Chen, E. W., & Leung, A. K. (2018). How national culture influences individuals' subjective experience with paradoxical tensions. *Cross Cultural and Strategic Management*, 25(3), 443-467. <https://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. <https://doi.org/10.1177/0018726718821413>
- Kherrazi, S. (2020). Management control of collaborative innovation: Design and structuring mode. *European Journal of Innovation Management*, 24(3). <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0110>
- Khiste, G., & Paithankar, R. (2017). Analysis of Bibliometric Term. *International Journal of Library Science and Information Management (IJLSIM)*, 3(3), 81-88. https://www.researchgate.net/publication/320298273_Analysis_of_Bibliometric_Term_in_Scopus
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.02.001>
- Lauritzen, G., & Karafyllia, M. (2019). Perspective: Leveraging Open Innovation through Paradox. *Journal of Product Innovation Management*, 36(1), 107-121. <https://doi.org/10.1111/jpim.12474>
- Lewis, M. W. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *The Academy of Management Review*, 25(4), 760-776. <https://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. <https://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. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2017-3223>
- 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. <https://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. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2019-0068>
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240. <https://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). <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106093>
- 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. <https://doi.org/10.1080/16522354.2017.1290025>
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., et al (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26-45. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0594>
- Moral-Muñoz, J., Herrera-Viedma, E., Santisteban-Espejo, A., & Cobo, M. (2020). Software tools for conducting bibliometric analysis in science: An up-to-date review. *Profesional de La Información*, 29(1). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.ene.03>
- Moreira, P., Guimarães, A., & Tsunoda, D. (2020). Qual ferramenta bibliométrica escolher? Um estudo comparativo entre softwares. *P2P & Inovação*, 6, 140-158. <https://doi.org/10.21721/p2p.2020v6n2.p140-158>
- Nadiv, R., & Kuna, S. (2020). Diversity management as navigation through organizational paradoxes. *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(4), 355-377. <https://doi.org/10.1108/EDI-12-2018-0236>
- 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. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12196>
- Packer, A. L. (2009). The scielo open access: a gold way from the south. *Canadian Journal of Higher Education*, 39(3), 111-126. <https://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. <https://doi.org/10.1108/IJLM-12-2019-0338>
- Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2016). In pursuit of ambidexterity: Managerial reactions to innovation-efficiency tensions. *Human Relations*, 69(9), 1791-1822. <https://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, 407-437. <https://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. <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1546754>
- Pereira, V., Patnaik, S., Temouri, Y., et al (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). <https://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. <https://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. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2016-0565>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308389>
- Pradies, C., Tunarosa, A., Lewis, M. W., & Courtois, J. (2021). From vicious to virtuous paradox dynamics: the social-symbolic work of supporting actors. *Organization Studies*, 42(8), 1241-1263. <https://doi.org/10.1177/0170840620907200>
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: a constitutive approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162421>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0266242619879078>
- 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. <https://doi.org/10.1111/joms.12397>
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation-augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192-210. <https://doi.org/10.5465/AMR.2018.0072>
- Raza-Ullah, T. (2020). Experiencing the paradox of cooperation: A moderated mediation framework explaining the paradoxical tension-performance relationship. *Long Range Planning*, 53(1). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.003>
- Schad, J., & Bansal, P. (2018). Seeing the Forest and the Trees: How a Systems Perspective Informs Paradox Research. *Journal of Management Studies*, 55(8), 1490-1506. <https://doi.org/10.1111/joms.12398>
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162422>
- Schneider, A., Bullinger, B., & Brandl, J. (2020). Resourcing Under Tensions: How frontline employees create resources to balance paradoxical tensions. *Organization Studies*, 42(8), 1291-1317. <https://doi.org/10.1177/0170840620926825>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0170840616640845>
- Sivunen, A., & Putnam, L. (2020). The dialectics of spatial performances: The interplay of tensions in activity-based organizing. *Human Relations*, 73(8), 1129-1156. <https://doi.org/10.1177/0018726719857117>
- Smith, W., 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., & Lewis, M. (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.2009.0223>
- Smith, W., Erez, M., Jarvenpaa, S., et al. (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>
- Srisusilawati, P., Rusydiana, A. S., Sanrego, Y. D., et al. (2021). Biblioshiny R application on islamic microfinance research. *Library Philosophy and Practice*. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=9428&context=libphilprac>
- 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. <https://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. <https://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). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001081](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001081)
- Tse, T. (2013). Paradox resolution: A means to achieve strategic innovation. *European Management Journal*, 31(6), 682-696. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.05.001>
- Vazquez-Maguirre, M., & Portales, L. (2018). Profits and purpose: Organizational tensions in social enterprises. *Intangible Capital*, 14(4), 604-618. <https://doi.org/10.3926/ic.1208>
- Wagenschwanz, A. M., & Grimes, M. G. (2021). Navigating compromise: How founder authenticity affects venture identification amidst organizational hybridity. *Journal of Business Venturing*, 36(2). <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106085>
- Waldman, D. A., Putnam, L. L., & Miron-Spektor, E. (2019). The role of paradox theory in decision making and management research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.04.006>
- Wareham, J., Fox, P. B., & Giner, J. L. C. (2014). Technology ecosystem governance. *Organization Science*, 25(4), 1195-1215. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0895>
- Wenzel, M., Koch, J., Cornelissen, J. P., et al (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.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.03.001>
- Wu, Y., & Wu, S. (2016). Managing ambidexterity in creative industries: A survey. *Journal of Business Research*, 69(7), 2388-2396. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.008>
- 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.
<https://doi.org/10.1111/joms.12311>
- Zupic, I., & Čarter, T. (2014). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472.
<https://doi.org/10.1177/1094428114562629>

CONTEXTUS

REVISTA CONTEMPORÂNEA DE ECONOMIA E GESTÃO.

ISSN 1678-2089

ISSNe 2178-9258

1. Economia, Administração e Contabilidade – Periódico
2. Universidade Federal do Ceará. FEAAC – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
ATUÁRIA E CONTABILIDADE (FEAAC)**

Av. da Universidade – 2486, Benfica
CEP 60020-180, Fortaleza-CE

DIRETORIA: Paulo Rogério Faustino Matos
Danielle Augusto Peres

Website: www.periodicos.ufc.br/contextus

E-mail: revistacontextus@ufc.br



A Contextus está classificada no sistema Qualis – Capes como periódico B1, na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo (2013-2016).



A Contextus está de acordo e assina a Declaração de São Francisco sobre a Avaliação de Pesquisas (DORA).



A Contextus é associada à Associação Brasileira de Editores Científicos (ABEC).



Esta obra está licenciada com uma licença Creative Commons Atribuição – Não Comercial 4.0 Internacional.

EDITOR-CHEFE

Diego de Queiroz Machado (UFC)

EDITORES ADJUNTOS

Alane Siqueira Rocha (UFC)

Márcia Zabdiele Moreira (UFC)

EDITORES ASSOCIADOS

Adriana Rodrigues Silva (IPSantarém, Portugal)

Alessandra de Sá Mello da Costa (PUC-Rio)

Allysson Alex Araújo (UFC)

Andrew Beheregarai Finger (UFAL)

Armando dos Santos de Sousa Teodósio (PUC-MG)

Brunno Fernandes da Silva Gaião (UEPB)

Carlos Enrique Carrasco Gutierrez (UCB)

Cláudio Bezerra Leopoldino (UFC)

Dalton Chaves Vilela Júnior (UFAM)

Elionor Farah Jreige Weffort (FECAP)

Ellen Campos Sousa (Gardner-Webb, EUA)

Gabriel Moreira Campos (UFES)

Guilherme Jonas Costa da Silva (UFU)

Henrique César Muzzio de Paiva Barroso (UFPE)

Jorge de Souza Bispo (UFBA)

Keysa Manuela Cunha de Mascena (UNIFOR)

Manuel Anibal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira (UNINOVE)

Marcos Cohen (PUC-Rio)

Marcos Ferreira Santos (La Sabana, Colômbia)

Mariluce Paes-de-Souza (UNIR)

Minelle Enéas da Silva (La Rochelle, França)

Pedro Jácome de Moura Jr. (UFPB)

Rafael Fernandes de Mesquita (IFPI)

Rosimeire Pimentel (UFES)

Sonia Maria da Silva Gomes (UFBA)

Susana Jorge (UC, Portugal)

Thiago Henrique Moreira Goes (UFPR)

CONSELHO EDITORIAL

Ana Sílvia Rocha Ipiranga (UECE)

Conceição de Maria Pinheiro Barros (UFC)

Danielle Augusto Peres (UFC)

Diego de Queiroz Machado (UFC)

Editinete André da Rocha Garcia (UFC)

Emerson Luís Lemos Marinho (UFC)

Eveline Barbosa Silva Carvalho (UFC)

Fátima Regina Ney Matos (ISMT)

Mario Henrique Ogasavara (ESPM)

Paulo Rogério Faustino Matos (UFC)

Rodrigo Bandeira-de-Mello (FGV-EAESP)

Vasco Almeida (ISMT)

CORPO EDITORIAL CIENTÍFICO

Alexandre Reis Graeml (UTFPR)

Augusto Cezar de Aquino Cabral (UFC)

Denise Del Pra Netto Machado (FURB)

Ednilson Bernardes (Georgia Southern University)

Ely Laureano Paiva (FGV-EAESP)

Eugenio Ávila Pedrozo (UFRGS)

Francisco José da Costa (UFPB)

Isak Kruglianskas (FEA-USP)

José Antônio Puppim de Oliveira (UCL)

José Carlos Barbieri (FGV-EAESP)

José Carlos Lázaro da Silva Filho (UFC)

José Célio de Andrade (UFBA)

Luciana Marques Vieira (UNISINOS)

Luciano Barin-Cruz (HEC Montréal)

Luis Carlos Di Serio (FGV-EAESP)

Marcelle Colares Oliveira (UFC)

Maria Ceci Araujo Misoczky (UFRGS)

Mônica Cavalcanti Sá Abreu (UFC)

Mozar José de Brito (UFL)

Renata Giovinzano Spers (FEA-USP)

Sandra Maria dos Santos (UFC)

Walter Bataglia (MACKENZIE)