



Revista Organizações & Sociedade
2024, 31(108), 093-122

© Autores 2024

DOI 10.1590/1984-92302024v31n0003PT

eISSN 1984-9230 | ISSN 1413-585X

www.revistaoes.ufba.br

NPGA, Escola de Administração

Universidade Federal da Bahia

Editor Associado:

Marcelo de Souza Bispo

Recebido: 10/09/2022

Aceito: 22/03/2023

De um Hobby a um Negócio: Percorrendo o Paradoxo à medida que o Negócio se Acelera

Miguel Pina e Cunha ^a

Arménio Rego ^b

Luca Giustiniano ^c

Stewart Clegg ^d

^a Universidade NOVA de Lisboa, Lisboa, Portugal

^b Católica Porto Business School, Porto, Portugal;
Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal

^c Universidade Luiss, Roma, Itália

^d University of Sydney, Sydney, Australia

Resumo

Nosso estudo de caso longitudinal investiga o surgimento de uma empresa embrionária a partir de um hobby. À medida que o hobby evoluiu para se tornar um empreendimento empresarial, as dimensões de diversão e trabalho se envolveram em uma tensão paradoxal que persistiu dinamicamente, em espiral, à medida que o negócio se desenvolveu. O processo de transformar um hobby em um negócio imbricou progressivamente duas disciplinas opostas, as de diversão e trabalho. Como resultado, as tensões inerentes entre elas precisam ser gerenciadas. Transformar essas tensões em uma fonte de vitalidade a ser nutrida, em vez de enquadrar a tensão como uma dicotomia a ser resolvida, é considerado vital para a continuidade do empreendimento.

Palavras-chave: paradoxo, surgimento de paradoxo, empreendedorismo de usuário, hobby.

Introdução

Exploramos a imbricação progressiva de diversão e negócios em um novo empreendimento empresarial. Barley et al. (2017, p. 113) sugerem que, no passado, a pesquisa sobre empreendedorismo ignorou "a ideia de que algumas pessoas são capazes de transformar seus hobbies em negócios remunerados". Nesse caso, após um período de transição, no qual o negócio foi testado por meio de uma organização ad hoc criada "à margem", seguiu-se a organização formal. A transição de usuários/hobbistas para proprietários de pequenas empresas e empreendedores bem-sucedidos gera tensões paradoxais (Demetry, 2017) que são desafiadoras e ricas em tensão, articulando duas ênfases opostas de trabalho e diversão que se tornam progressivamente enredadas. Sabe-se muito sobre os paradoxos que existem, mas não sobre sua origem e início; portanto, perguntamos: como surgem os paradoxos empresariais – nesse caso, a partir da combinação de trabalho e diversão – e como eles são navegados ao longo do tempo?

Para responder a essa pergunta, adotamos uma abordagem indutiva orientada pelo fenômeno (Ployhart & Bartunek, 2019) por meio de um método de estudo de caso explicativo, permitindo o acompanhamento de um processo real ao longo do tempo (Yin, 1994). Adotamos uma abordagem de sala de audiências para as evidências (Eisenhardt, 1989) que, com base nos dados, chega a uma compreensão fenomenológica dos processos envolvidos. Embora a literatura tenha investigado o papel do paradoxo (Gaim, Clegg, Cunha & Berti, 2022; Smith & Lewis, 2011; Pradies et al., 2023), menos atenção foi dada ao surgimento do paradoxo. Elaboramos a evolução da dinâmica do paradoxo ao longo do tempo. Nosso trabalho se concentra em como a persistência, um atributo central do paradoxo (Gaim, Clegg & Cunha, 2022), persistiu dinamicamente ao longo do tempo. Em outras palavras, discutimos como a persistência persiste, o que significa que os polos em tensão são os mesmos, mas essa mesmice ganha formas diferentes à medida que as tensões se metamorfoseiam ao longo do tempo.

Empiricamente, o caso discute a empresa conhecida como NR3D, um exemplo de uma oportunidade de negócio inesperada que surgiu em uma pequena garagem, um local lendário para o empreendedorismo (Audia & Rider, 2005). A garagem constitui um espaço liminar entre o trabalho e a casa, um espaço em que a arte, os concertos e a diversão são a norma. Na garagem, um pai e um filho, o Vasco (que mais tarde fundou a NR3D) e o Rafael (filho do Vasco), eram aficionados por carros de caça-níqueis, cujo hobby se transformou em empreendedorismo acidental. No processo, não inicialmente por motivos comerciais, mas por paixão, surgiu um novo empreendimento (Shah & Tripsas, 2016). Essa combinação marca também um espaço "liminar" de "empreendedorismo" (por exemplo, Garcia-Lorenzo et al., 2018) em que diversão e trabalho divergem e coexistem precariamente ao mesmo tempo. No nosso caso, a paixão, as inovações do usuário final e as tecnologias digitais fornecem a base conceitual para a nossa discussão. Contribuímos para o empreendedorismo por meio da teoria do paradoxo, explicando como a navegação do paradoxo foi usada para preservar o equilíbrio dinamicamente entre duas ênfases opostas: diversão e trabalho. Esse equilíbrio, entretanto, ao longo do tempo, envolve desafios variados e diferentes pontos de equilíbrio, denotando que a persistência do paradoxo é um processo em constante fluxo. Isso, no caso específico, emerge "atribucionalmente" como uma negociação constante entre a organização e seu ambiente (Koch et al., 2018). Em um contexto de transformação digital, nosso caso traz um elemento de transparência, destacando as tensões que permeiam o empreendedorismo digital, dada a combinação explícita de trabalho/negócio e

diversão. Além disso, a literatura sobre paradoxos tem representado a tensão como uma fonte de desgaste e desconforto psicológico que gera respostas defensivas. Nosso caso revela algo diferente: a tensão foi percebida como normal e bem-vinda. A singularidade do caso, embora crie restrições à generalização, oferece um cenário límpido para abordar a inovação de usuário a partir de uma perspectiva paradoxal, como desenvolveremos a seguir.

Contexto teórico

Há uma corrente de literatura que estuda o papel da paixão no empreendedorismo (Cardon, Wincent, Singh, & Drnovsek, 2009). A paixão é definida como uma energia psicológica que anima e envolve profundamente as pessoas em suas atividades (Cardon et al., 2009). De acordo com a literatura, os empreendedores têm uma conexão emocional com seus projetos, atividades ou produtos e serviços (Warnick, Murnieks, McMullen, & Brooks, 2018). Em alguns casos, a paixão por um hobby se estende a um negócio apaixonado, mantendo uma dimensão de diversão séria (Sørensen & Spoelstra, 2012). Dessa forma, em vez de nascerem da racionalidade econômica, essas "criaturas" surgem de trabalhos de amor. Se, às vezes, o trabalho pode ser uma diversão séria, no caso que nos interessa, a diversão se torna um trabalho sério. É preciso saber mais sobre a interface entre trabalho e diversão, mesmo que seja apenas porque o trabalho em start-ups e organizações pós-hierárquicas muitas vezes parece estar mais próximo da diversão (Cable, 2019). Em vez de entender como o trabalho se torna semelhante à diversão, exploraremos como a diversão se torna cada vez mais semelhante ao trabalho.

Empreendedorismo de usuário final

A importância dos espaços liminares para o processo de conversão de hobbies em negócios é claramente importante (Garcia-Lorenzo et al., 2018). A garagem é o espaço em que nossos hobbistas se tornaram hobbistas-bricoleiros, onde reside o "análogo organizacional" (por exemplo, Scalfi Eghenter, 2018). A bricolagem se refere ao aproveitamento dos recursos disponíveis (Weick, 1993) para resolver problemas. No caso estudado aqui, os problemas surgiram da necessidade do usuário. Os usuários são fontes importantes de inovação (Smith & Shah, 2013) e podem se tornar empreendedores; à medida que uma paixão é compartilhada com uma comunidade de prática, os hobbistas podem se transformar em empreendedores usuários. O empreendedorismo de usuário é definido como "a criação de novos empreendimentos por indivíduos com base em inovações voltadas inicialmente para a satisfação de suas próprias necessidades de um produto ou serviço novo ou aprimorado e, posteriormente, produzido e vendido a outros" (Agarwal & Shah, 2014, pp. 1119-1120). A necessidade em nosso caso era de algo indisponível no mercado que os usuários finais inovaram em um processo pouco pesquisado de empreendedorismo de usuário final (Agarwal & Shah, 2014). Os usuários inovadores geralmente testam suas ideias em pequenas redes de comunidades de usuários antes de lançar empreendimentos formais (Alvarez, Barney, & Anderson, 2013). As comunidades de usuários oferecem benefícios importantes, como feedback sobre melhorias, criação de mercados potenciais e informações sobre oportunidades (Agarwal & Shah, 2014).

Empreendedorismo digital

Cada vez mais, as novas tecnologias digitais estão sendo usadas como canais para o processo de empreendedorismo digital (por exemplo, Ghezzi & Cavallo, 2020; Schoder & Yin, 2000). O empreendedorismo digital foi fundamental no processo da transformação de um hobby na NR3D. Na ausência de recursos digitais, o processo teria sido difícil, se não totalmente impossível. As novas tecnologias digitais (nesse caso, a impressão 3D) desempenharam um papel importante na construção de fórmulas emergentes para o empreendedorismo de usuário. A tecnologia digital pode ampliar o alcance ao mercado por meio das funções de "back office" que oferece às microempresas (Luo, Van de Ven, Jing e Jiang, 2018). De outra forma, essas empresas não seriam viáveis devido à falta de escala e capital (Jordan, 2017). A NR3D era viável porque podia nascer de forma digital e se beneficiar da desintermediação possibilitada pelas plataformas digitais (Teece & Linden, 2017).

Articulando os correntes em um mosaico conceitual e paradoxal

É somente considerando a articulação dos correntes discutidos acima que o caso pode ser totalmente explicado. Os bricoleiros hobbistas podem eventualmente transformar o hobby em um negócio, tornando-se empreendedores hobbistas. Pai e filho testaram e trabalharam rigorosamente as melhorias inovadoras para seu hobby de carros de caça-níquel, usando habilidades de engenharia compartilhadas. Os hobbistas se tornaram usuários inovadores, observados pelos competidores nas corridas de carros de caça-níqueis das quais participavam. Com base em suas inovações, eles se tornaram empreendedores, pois seu sucesso foi notado e outros procuraram ter acesso a suas inovações para a prática do hobby. Há muito tempo, os fãs de carros caça-níqueis formaram clubes para apoiar os pilotos e organizar competições; o advento da Internet formou uma plataforma global para o que antes era um hobby bastante localizado. A NR3D nasceu como uma empresa em uma época em que a Internet facilitou a compra on-line de carros de caça-níqueis e peças. Os avanços na digitalização e nas plataformas tornaram o hobby um "novo empreendimento para o usuário final" viável.

No processo de metamorfose do hobby em negócio, à medida que o projeto NR3D se desenvolvia, começaram a surgir tensões, gerando contradições entre fazer negócios e estar envolvido com o hobby. As contradições interdependentes geralmente dão origem a paradoxos. Um paradoxo consiste em "elementos contraditórios, porém inter-relacionados, que existem simultaneamente e persistem ao longo do tempo" (Smith & Lewis, 2011, p. 382). Como sugere o recente corrente de pesquisas sobre paradoxo, os paradoxos são constitutivos da organização em vez de serem apenas manifestações de disfunção (Berti et al., 2021). Quando usados com sabedoria, eles podem ser energizantes e produtivos (Cunha, 2022; Lewis, 2018).

Embora a abordagem paradoxal não seja nova na literatura sobre empreendedorismo (veja, por exemplo, Cherrier, Goswami e Ray, 2018; Kacperczyk e Younkin, 2017), a tensão entre hobby e negócio nesse campo é pouco explorada. Ao pesquisarmos o caso, observamos várias oposições curiosas: (1) embora a descoberta de um nicho de negócios tenha sido casual, ela foi precedida de paixão e preparação; (2) embora a atividade tenha sido lúdica, também implicou esforço e trabalho árduo; (3) embora o projeto tenha se tornado uma microempresa, ela tem alcance global. As polaridades, geradas por tensões como essas, são indicativas da possível

presença de paradoxo. As tensões podem não ser resolvidas imediatamente; elas precisam ser articuladas e equilibradas ao longo do tempo (Li, 2016). Pode até haver uma vantagem em equilibrar em vez de tentar resolver os paradoxos que surgem ou torná-los latentes.

Os hobbies oferecem uma perspectiva reveladora sobre algumas dimensões do paradoxo no processo empresarial. Os hobbies são atividades realizadas por prazer, por paixão, raramente com fins lucrativos. Transformar prazer e paixão em lucro exige esforço e trabalho árduo diante de desafios e fracassos, o oposto de diversão. Se se pode dizer que a paixão permeia o empreendedorismo, ela é mais evidente nesse espaço liminar em que a paixão se transforma em um negócio (Garcia-Lorenzo et al., 2018). No entanto, esse espaço é perigoso. A paixão pode levar a uma escalada de comprometimento e ao caos concomitante, enquanto os negócios normalmente implicam uma cabeça fria que produz racionalidade, ordem e disciplina, em vez de um investimento profundamente emocional. As paixões geralmente são assuntos privados, mas as tecnologias digitais permitem que as paixões floresçam on-line em pequenas operações que podem crescer rapidamente (Huang, Henfridsson, Liu, & Newell, 2017). As microempresas podem se expandir rapidamente para atingir um alcance geográfico maciço. A transformação digital muda o processo de empreendedorismo de um processo formal, estruturado e planejado para um processo que envolve redes sociais, emergência e iterações rápidas (por exemplo, Vissa & Bhagavatula, 2012).

À medida que um hobby se transforma em um negócio, é importante introduzir disciplina; no entanto, um excesso de disciplina pode destruir a diversão, uma motivação importante para iniciar o negócio em primeiro lugar e mantê-lo ao longo do tempo. Uma orientação excessiva para os negócios, focada apenas no lucro, pode reduzir a paixão e o propósito pessoais, alienando o empreendedor daquilo que antes lhe dava sentido, o centro emocional de sua diversão e paixão, privando o projeto de sua identidade original. Ao estudar hobbies que se transformaram em negócios, ampliamos o conhecimento sobre os possíveis paradoxos do empreendedorismo.

Contexto

As corridas de carros caça-níqueis foram introduzidas em 1912 pela Lionel Train Company como um acessório para maquetes de trens. Os carros corriam em um par de plataformas elevadas com um trilho de trem eletrificado em uma pequena vala no meio. Os carros foram construídos em escala 1:24, cada um com cerca de 20 centímetros de comprimento, com condutores na parte inferior que se encaixavam na ranhura, que tinha uma corrente elétrica fluindo por ela que alimentava o pequeno motor, enquanto a pista guiava os carros (Lammle, 2011). Na década de 1950, as empresas britânicas introduziram modelos de carros em escala que podiam ser controlados por um botão de controle manual, de modo que eram capazes de atingir velocidades variáveis, introduzindo assim a competição entre hobbistas e modelos.

As competições de carros de caça-níqueis variam de encontros informais em casa a torneios organizados internacionalmente. As corridas de carros caça-níqueis oferecem uma alternativa barata e segura a outras formas de corrida de carros. Elas abrem não apenas um, mas dois espaços híbridos ou terceiros lugares (Oldenburg & Brissett, 1982): a comunidade de corrida e a garagem. Como o Vasco explicou, a garagem é "nosso refúgio (...) uma zona branca (...) onde você esquece todo o resto" (e-mail nº 21). A ideia da "zona branca" refere-se a um espaço off-line,

onde o isolamento protege a pessoa de perturbações, um local de foco e fluxo (e-mail nº 18). Ela permite que os tecnicamente habilidosos adaptem seus carros (consulte o capítulo 4 em Schleicher, 2008). Os pilotos podem usar os carros de caça-níqueis existentes sem modificações ou atualizações caras ou complicadas e adicionar um aplicativo que se conecta ao carro; é dessa forma que o hobby sustenta um setor.

As corridas de carros de caça-níqueis oferecem um ecossistema cujas oportunidades de negócios podem parecer um nicho, mas no qual uma vasta gama de produtos (clubes de caça-níqueis, carros, pistas, peças e acessórios, bem como controles), apoiados por novas tecnologias, como a impressão 3D, tornam viável o desenvolvimento e a comercialização de produtos a serem vendidos apenas em pequenas quantidades. A tecnologia 3D inovadora, além da disponibilidade de plataformas digitais, permitiu a criação de ecossistemas globais (Vol Briel et al., 2018) com espaço para nichos, que a NR3D, nossa empresa de caso, explorou. A NR3D nasceu como uma empresa em uma época em que a Internet facilitou as compras on-line de carros de caça-níqueis e suas peças. Os avanços na digitalização e nas plataformas tornaram o hobby um "novo empreendimento de usuário final" viável (veja mais adiante, Tabela 5). O acesso excepcional nos levou a explorar a NR3D como um cenário ideal para o estudo de caso dos ingredientes da oportunidade (Yin, 1994). Nosso conhecimento sobre a NR3D (descrito resumidamente na Tabela 1) é resultado de propinquidade: o primeiro autor é amigo de longa data do principal fundador, o Vasco. Vimos no caso uma série de ingredientes intrigantes, como a pequena escala e o alcance global, o hobby e o negócio, o acaso e o sistemático, os sujeitos e a rede.

O sucesso comercial da NR3D ficou evidente em fevereiro de 2017, quando os três principais competidores do AESlot Club, uma associação de carros de caça-níqueis em Lisboa, Portugal, usaram chassis da National Racers 3D (NR3D). Oito outros competidores entre os 25 melhores do clube também usaram chassis da NR3D. Na competição nacional, sete dos 10 melhores pilotos usaram chassis da NR3D. Como esses resultados sugerem, a NR3D é a principal fornecedora de chassis para a comunidade local de carros caça-níqueis. A NR3D vende diretamente (B2C) e regularmente para 30 a 50 clientes globais e faz B2B por meio de mercados digitais e revendedores.

Método

Considerando que acompanhamos o caso desde seu início, aproveitamos o acesso excepcional ao local que a afinidade permitia (Eisenhardt & Graebner, 2007), o que representou uma oportunidade única de entender o processo de como um negócio surgiu de um hobby. Abordamos nosso caso único com sensibilidade para a dinâmica de processos, moldada pelo tempo, algo cujos processos são mais bem abordados por métodos qualitativos (Bansal & Corley, 2011). Seguimos uma abordagem de caso único devido à singularidade do cenário, bem como à impossibilidade de replicar o acesso. Casos únicos para os quais há acesso único e incomum são úteis para obter uma compreensão longitudinal aprofundada de um fenômeno complexo. A serendipidade, informada pelo interesse pessoal, é apontada como uma importante fonte de ideias de pesquisa (Kilduff, 2006). Para preservar a riqueza dos dados, nós os apresentamos na forma de vinhetas extraídas de dados brutos, fornecendo "descrição(ões) evocativa(s) ou ... relato(s) de ... evento(s) curto(s) ou episódio(s)" por meio dos quais "os autores reconstróem

cenar ... [realidade] que fazem com que os leitores sintam que estão lá" (Reay et al., 2019, pp. 207-208).

Tabela 1
Resumo da NR3D

Nome	National Racers 3D
Fundada	2015; Lisboa, Portugal
Fundadores	Vasco C. (1967), formado em engenharia mecânica e empresário. Ele trabalha na empresa que fundou (Cor Expressa). Rafael C. (2001) é um estudante universitário. Trabalhou com seu pai, o Vasco, na NR3D.
Status formal	Projeto pessoal independente
Produto	Chassis de carros de caça-níqueis e outros acessórios
Mercado	Global, via plataforma
Sites	www.shapeways.com/shops/nacional-racers-3d www.facebook.com/NationalRacers3D/

Fonte: elaborada pelos autores.

Fontes de dados e coleta de dados

De acordo com as recomendações metodológicas (Yin, 1994), coletamos dados longitudinais de várias fontes. Fizemos isso informalmente desde o início e sistematicamente de dezembro de 2017 até a primavera de 2020. A Tabela 2 apresenta as fontes de dados. Dadas as vantagens da familiaridade (Jones & Bartunek, 2021), o processo foi acompanhado em tempo real, à medida que se desenrolava. Os dados foram coletados de forma naturalista e contínua, principalmente por meio de conversas informais e visitas à garagem. Essas fontes informais foram complementadas por 15 entrevistas formais que serviram para sistematizar o conhecimento e preencher lacunas específicas, além de nove interações informais, porém direcionadas, com amigos, familiares e membros de clubes de carros caça-níqueis. Fazemos uma distinção entre entrevistas (formais, gravadas), e-mails e interações (informais, não gravadas). Essas últimas ocorreram em contextos informais nos quais os tópicos relacionados à NR3D foram abordados, mas a gravação em fita não era possível na prática ou socialmente apropriada. As anotações sobre o conteúdo relevante das interações foram feitas dentro de 24 horas. No total, consultamos 16 indivíduos, de acordo com as recomendações metodológicas (Zeithaml et al., 2020). As pesquisas sobre empreendedorismo mencionam o valor do contato informal entre pesquisadores e empreendedores (Wiklund et al., 2019), e aproveitamos essas ocasiões.

Além das conversas informais realizadas ao longo dos anos, entrevistamos os fundadores para obter fatos, inicialmente fazendo perguntas do tipo "*grand tour*" (Spradley, 1979), como "Conte-me como tudo começou". Posteriormente, voltamos a entrevistá-los para ajustar o modelo teórico emergente por meio de perguntas do tipo "*mini-tour*" para sondar detalhes ("Que tipo de informação você obtém ao participar das corridas?"). Também trocamos e-mails para verificar aspectos específicos de nosso entendimento em evolução e consultamos todo o limitado material publicado produzido pela NR3D, bem como seu site. Entrevistamos a esposa do Vasco, a Olga, amigos e membros de clubes de carros de caça-níqueis que se tornaram clientes da NR3D, e observamos dois eventos de clubes de carros de caça-níqueis para obter uma compreensão direta do hobby e interagir com membros da comunidade.

Concluimos a coleta de dados com base em dois critérios. Primeiro, coletamos dados até atingirmos a saturação conceitual, um estado em que novos dados não trazem *insights* teóricos adicionais sobre a questão da pesquisa (Charmaz, 2001). Para verificar se obtivemos a saturação dos dados, inicialmente compartilhamos nosso modelo emergente e, posteriormente, o documento, em uma forma de triangulação com o Vasco, a fim de garantir que nenhuma dimensão relevante estivesse ausente (veja mais sobre isso abaixo). Em segundo lugar, acompanhamos de perto o processo à medida que ele se desenrolava até dois momentos-chave: o lançamento do nShapes (veja abaixo), que vemos como um momento potencial de bifurcação que pode reorientar qualitativamente o projeto, e a pandemia de Covid-19, que interrompeu as corridas.

Tabela 2
Fontes de dados

Fonte	Descrição	Objetivo
Interações informais	Regular desde o início do projeto.	Para familiarizar-se com o caso em uma primeira fase e, posteriormente, obter esclarecimentos.
Entrevista inicial aberta (90 m)	90 minutos com fundadores, 5 de janeiro de 2018.	Para obter uma visão geral do projeto. [entrevista #1].
Entrevistas focadas (15 a 100 m)	23 entrevistas (15 a 100 minutos cada). [#2 e #3 realizadas em 2018; #4 a #17 em 2019; #18 a #24 em 2020].	Para corroborar fatos específicos que exigiam contexto e explicação. Vasco [fundador; entrevistas #2, 3, 4, 6, 12, 24] Rafael [fundador; entrevistas #5, 7, 11, 24] Olga [Esposa e mãe; entrevista #8] Mário [Amigo; entrevista #9] Vicente [Amigo; interação #10 e entrevista #18] Filipe [Amigo; entrevista #13] José [Clube de caça-níqueis; interação #14] Mário [Pai; interação #15] Fátima [Amiga; interação #16] Ricardo [Irmão; interação #17] Regina [Amiga; entrevista #18] Céu [Clube de caça-níqueis; interação #19] Richard [Amigo; entrevista #20] José [Aficionado por carros de caça-níqueis; interação #21] Ana Rosa [Educadora da escola; entrevista #22] Cristina [Gerente da escola; entrevista #23]
Mensagens eletrônicas	Foram trocadas mensagens regulares com o Vasco para esclarecimentos e acompanhamento. Total de mensagens: 74 Intervalo de interação: dezembro de 2017 - abril de 2020	Para esclarecer aspectos específicos que não precisavam de contexto.
Análise de documentos	Consultamos todos os documentos produzidos pela NR3D, incluindo folhetos comerciais, catálogos e materiais on-line.	Para obter conhecimento sobre como o projeto se posiciona diante do público.
Observação	Observação de dois eventos de corrida (em dezembro de 2019 [4 horas] e janeiro de 2020 [7 horas]).	Para obter conhecimento em primeira mão das interações na comunidade. Conversas informais realizadas com os mais de 10 e 20 participantes desse evento específico, todos eles clientes da NR3D.

Fonte: elaborada pelos autores

Análise de dados

Para analisar o caso, examinamos os dados em três etapas principais. Seguindo a lógica da teoria fundamentada, evoluímos das evidências para uma análise mais abstrata e de nível mais alto (O'Reilly et al., 2012). Fizemos isso em três etapas. Primeiro, mapeamos o caso, prestando atenção especial à cronologia dos eventos (consulte a Tabela 3). Organizamos os dados em torno de eventos, oportunidades e dificuldades que ajudaram a explicar a evolução do projeto. Nessa fase, tentamos ao máximo respeitar a linguagem de nossos informantes e a interpretamos em seu respectivo contexto (Miles & Huberman, 1994). Seleccionamos as principais fases sequenciais que melhor descreviam o desenvolvimento do empreendimento (por exemplo, pré-NR3D, fundação).

Em uma segunda etapa, analisamos a dinâmica do caso de acordo com grandes temas conceituais em vez de puramente cronológicos. Ao examinarmos o caso, ficou claro que havia três temas gerais que permeavam a evolução do caso: as condições de fundo que existiam antes do lançamento da NR3D, bem como a diversão e o trabalho que caracterizaram a evolução do empreendimento. Os elementos de fundo que desencadearam o empreendimento foram o histórico de engenharia do fundador, sua perspicácia comercial, sua inserção na comunidade de carros de caça-níqueis e as oportunidades oferecidas pelas novas plataformas digitais. Esses elementos estavam inativos, mas foram reunidos como uma rede de atores em resposta a uma oportunidade criada por um chassi quebrado. O evento do "chassi quebrado" desencadeou um processo que resultou na tensão entre dois grupos adicionais de temas: (1) o lado do trabalho, com (1a) novas soluções técnicas, (1b) a necessidade de criar estratégias e (1c) a sistematização do negócio; (2) o lado lúdico, que persistiu como (2a) corridas, (2b) obtenção de resultados superiores nas corridas e (3c) a supremacia competitiva, à medida que a NR3D dominava a competição.

Tabela 3
Cronologia da NR3D

Data	Fato
Julho de 2015	Chassi de caça-níqueis quebrado
Agosto de 2015	Primeira venda por meio da plataforma digital Shapeways
Agosto-Setembro de 2015	Loja on-line ativa
Dezembro de 2017	Marca registrada
Dezembro de 2017	Participação na feira Forslot de Madri (Espanha)
Março de 2018	Presença comercial na Evotec Shop España
Abril de 2018	Slot Fair - Barcelona (Espanha): realizada no primeiro domingo de cada mês, a partir de 7 de janeiro de 2018
Julho de 2018	Início da colaboração com a IBB Auto Racing, um importante distribuidor global
Janeiro de 2019	Início da colaboração com o Weerg
Novembro de 2019	Criação do nShapes
Maio de 2020	Chassi certificado para participação na competição WES 2020 (World Endurance Series) (Barcelona), que acabou sendo cancelada devido à pandemia de Covid-19

Observação: o negrito indica as fases que correspondem aos nossos processos formais de coleta de dados. As fases anteriores foram seguidas informalmente.

Fonte: elaborada pelos autores

Em uma terceira etapa, ampliamos para um nível mais abstrato de análise (Gioia et al., 2013) para conceituar os dois principais processos identificados anteriormente na explicação do

desenrolar do caso: diversão e negócios, conforme representado na Figura 1. Sua espiral representa uma teorização de ordem superior, pois é o emaranhado dos dois processos que fornece os ingredientes para a oportunidade, e não os dois processos (trabalho e diversão) em si.

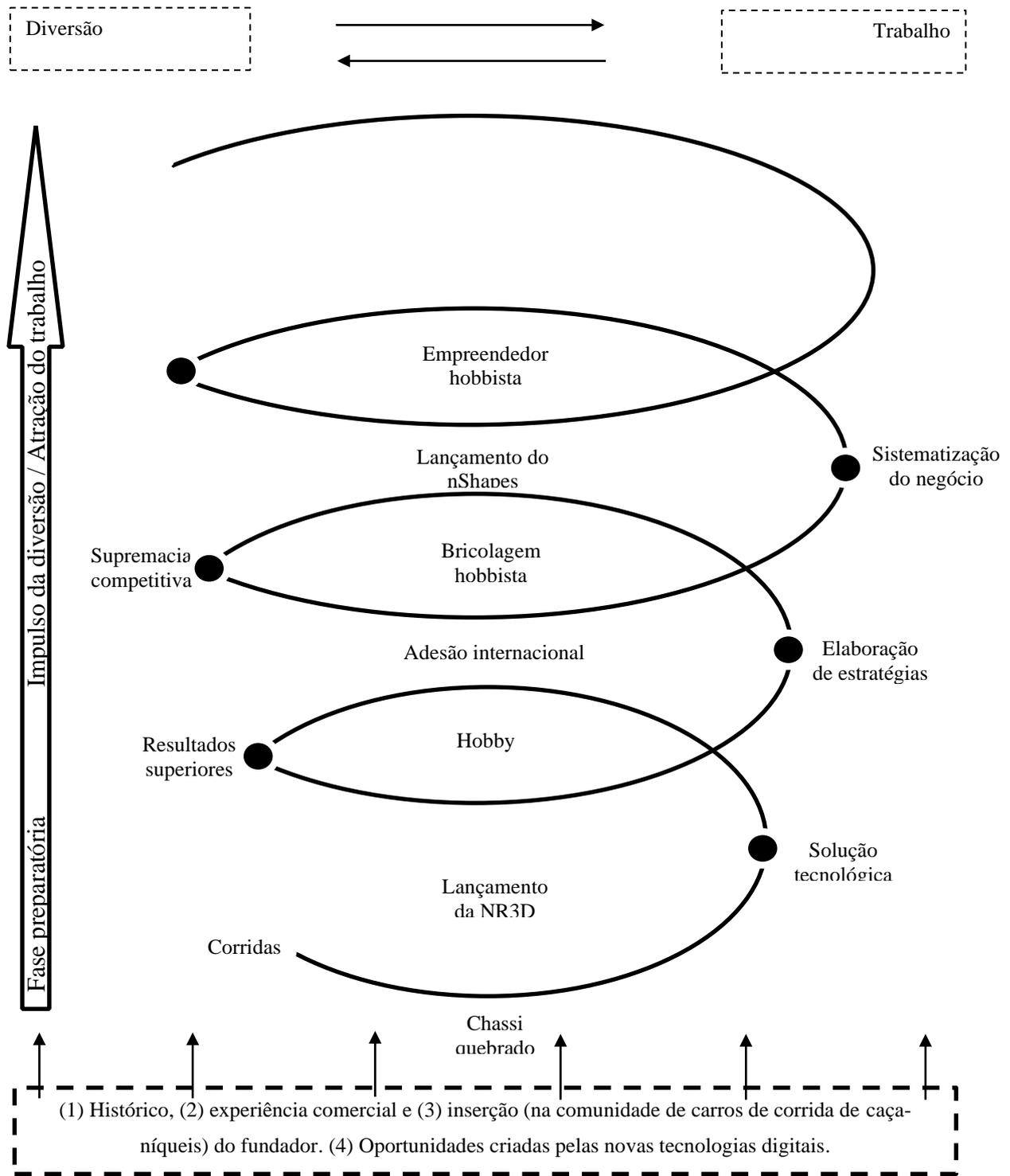


Figura 1. Um modelo de processo dos paradoxos de transformar um hobby em um negócio
 Fonte: elaborada pelos autores

Para garantir que nossos temas e nossa teorização estivessem de acordo com a realidade do projeto, verificamos continuamente nossas interpretações teóricas com o fundador para que

ele pudesse atestar o rigor e o realismo de nossa teorização (Pratt & Bonaccio, 2016). Em uma entrevista telefônica realizada em janeiro de 2020, o Vasco observou que sua experiência ao ler o artigo tinha sido como "ler minha biografia". Para aumentar a precisão da interpretação, verificamos duas vezes a veracidade de nossa análise conferindo as interpretações com os informantes (Jarzabkowski & Bednarek, 2018), bem como com uma variedade de fontes externas, incluindo familiares, amigos e clientes (consulte a Tabela 4). Enviamos nossas interpretações aos nossos informantes em vários momentos, ajustando iterativamente o modelo à coleta de mais dados.

Resultados

A fase preparatória

O projeto NR3D foi iniciado por acaso, exigindo preparação e incubação, processos facilitados pela interação de quatro condições contextuais. Essas condições foram (1) o histórico do fundador, (2) sua perspicácia comercial e (3) sua inserção na rede, bem como (4) o surgimento/disponibilidade de novas tecnologias digitais. A história como um todo é descrita pelo Richard (um amigo de longa data do fundador, interação nº 20, por e-mail):

Com uma tecnologia de impressão 3D acessível, combinada com conhecimento de engenharia e um mundo on-line, tem-se a receita para um modelo de negócios capaz de atender às necessidades dos entusiastas de caça-níqueis em um nível quase individual, em vez de um nível de massa.

Histórico

A formação do Vasco é em engenharia mecânica; essa formação foi fundamental para ajudar no design e na compreensão dos chassis de caça-níqueis. Ele estava tecnicamente preparado para uma descoberta casual (Jing & Van de Ven, 2018). O filho do Vasco, o Rafael, tinha interesses paralelos. O Vasco entendeu que as novas tecnologias, como a impressão 3D e as plataformas digitais, ofereciam oportunidades para um caso de negócios viável que antes não estaria disponível devido à pequena escala de oferta e demanda do mercado, aproveitando o potencial transformador das tecnologias digitais emergentes (Rayna et al., 2015). O momento certo foi extremamente importante. Do ponto de vista do Vasco, o negócio não poderia ter sido lançado quatro ou cinco anos antes.

Perspicácia para os negócios

O Vasco era um empreendedor autônomo há muito tempo e já havia aberto duas empresas antes da NR3D. Ao contrário das pessoas que classificam os hobbies como passatempos em vez de negócios em potencial (Frith, 2007), ele não resistiu à fase de comercialização da NR3D porque os negócios eram fundamentais para sua identidade e experiência profissional. A dupla competência em engenharia e negócios foi uma fonte de vantagem em relação ao design do chassi. Juntamente com seu conhecimento técnico de mecânica, o conhecimento de negócios ajudou a transformar uma ideia em um produto com mercado. A transformação do hobby de

corridas de carros de caça-níqueis no que se tornou a NR3D também envolveu dois fatores contextuais importantes e seus respectivos recursos: as potencialidades de realizar novas funções ou melhorar o desempenho de funções existentes (Autio et al., 2018).

Incorporação em redes de corridas de caça-níqueis. As pesquisas mostram que as redes sociais apoiam a inovação casual (von Hippel & von Krogh, 2016, p. 216), e um dos motivos é que elas criam condições para que a casualidade ocorra (Arena et al., 2017). A participação na pequena, mas dedicada, comunidade local de carrinhos de caça-níqueis foi uma atividade essencial para sustentar o negócio, necessária para testar e receber feedback sobre as inovações. Os quatro clubes da área metropolitana de Lisboa foram descritos por Vasco como "o laboratório da NR3D".

Novas tecnologias digitais

Os recursos foram criados por tecnologias e infraestruturas digitais (Autio et al., 2018). A digitalização permitiu o tipo de exploração empresarial dispersa e compartilhada de oportunidades que teriam sido impossível na ausência dessas tecnologias. No caso da NR3D, o acesso a mercados globais por meio de plataformas e os baixos custos da impressão 3D foram fundamentais. Em resumo, as oportunidades eram tais que o hobby poderia se tornar mais do que um passatempo. A combinação dessas condições levou o hobby a uma direção não planejada.

O Impulso da diversão

Em ambientes organizacionais, diversão refere-se ao envolvimento com tarefas e ao prazer de se divertir (Mainemelis & Ronson, 2006). Como hobby, as corridas de caça-níqueis eram um entusiasmo duradouro: "Ainda gostamos de montar os carros para competir, ainda participamos das corridas e o componente de hobby ainda está presente. Normalmente, [nas competições] esquecemos todo o resto e ainda nos divertimos" (e-mail nº 16).

O senso de diversão foi tanto a causa quanto a consequência da inserção nas redes de corrida de carros caça-níqueis. Três categorias podem ser consideradas para explicar o componente lúdico: corridas, resultados superiores e supremacia competitiva, listadas por ordem de aparecimento no desenrolar do caso. Em seu início, o projeto que se tornou a NR3D tinha tudo a ver com corridas. As corridas criaram uma oportunidade de bricolagem. O processo começou em resposta a uma necessidade de substituir o chassi quebrado de um modelo esgotado de uma Ferrari 312 (veja a Imagem, Momento 1 na Tabela 5). O envolvimento do Vasco e do Rafael na construção do chassi resultou da longa experiência do Vasco no design de modelos com CAD. Como o Vasco explicou, a substituição do carro por um novo modelo envolveu muito trabalho e testes, algo que só é viável antes do início da temporada competitiva:

Com a solução, foi necessário apenas transferir os componentes mecânicos de um carro para o outro. Possivelmente, essa foi a etapa mais importante. Com essa simples operação de transferência (...) observamos uma tremenda melhora no desempenho... essa foi a mágica (Vasco, e-mail nº 64).

O que teria sido impossível para muitas pessoas tornou-se um desafio de engenharia artística. A capacidade de construir o chassi do zero resultou do conhecimento profissional de impressão 3D. Esse conhecimento se traduziu na construção do chassi. Como o Vasco explicou:

Ter experiência em nível de negócios também é importante, pois ajuda a definir muitos parâmetros relacionados à comercialização, ao marketing e ao gerenciamento financeiro; também é importante fazer uma conexão direta com a engenharia, especialmente com o desenvolvimento de produtos (pensando, desde o início, nos custos, em como "vender" nossa solução, que tipos de produtos terão maior demanda, definindo prioridades de desenvolvimento de acordo com a demanda esperada etc.). (Vasco, e-mail nº 43)

Os bricoleiros podem não ter os recursos ideais para resolver um problema, mas uma importante fonte de criatividade deriva de seu conhecimento íntimo dos materiais (Baker & Nelson, 2005). O conhecimento de materiais para substituir um chassi quebrado, para o qual não havia reposição disponível no mercado, deu início à inovação de usuário (Shah & Tripsas, 2016; von Hippel, 2007). O Vasco criou o produto para resolver seu próprio problema imediato. A NR3D obteve resultados superiores nas corridas como resultado da serendipidade ("uma experiência inesperada provocada pela interação valiosa de um indivíduo com ideias, informações, objetos ou fenômenos"; McCay-Peet et al., 2015, p. 392). Seu início não foi resultado de intenção, planejamento ou busca, mas do acaso. A transformação do hobby em um negócio foi desencadeada pelo feliz acidente da quebra do chassi de um carro (a Ferrari 312) e a impossibilidade de encontrar um novo chassi no mercado. A alternativa foi construir um. Em outras palavras, "no início, resolvemos nossas próprias necessidades" (e-mail nº 1). O Vasco descreveu o empreendimento como um caso de serendipidade "nascido da necessidade" (comunicação pessoal, 8 de janeiro de 2017). O episódio levou não apenas à substituição do chassi quebrado, mas também à inovação de uma tecnologia superior que obteve melhor desempenho em termos de resultados de corrida.

Mesmo quando o empreendimento evoluiu para se tornar uma start-up, parte da noção de diversão resultou do foco intrinsecamente competitivo do hobby. Como o Céu, membro de um clube de carros de caça-níqueis, destacou, "as pessoas levam a competição muito a sério". À medida que o projeto evoluiu, a natureza da competição mudou. No início, ela consistia na participação do jovem Rafael nas corridas; mais tarde, passou a contar com a participação de outras pessoas com carros equipados pela NR3D, para que seus veículos ganhassem supremacia competitiva. Independentemente do formato, competir nas corridas era divertido, especialmente quando se ganhava.

A atração do trabalho

A atração do trabalho corresponde à dimensão comercial da NR3D. O processo refere-se às atividades de desenvolvimento de negócio e à exploração de oportunidades comerciais. Três momentos podem ser identificados nas atividades de trabalho. Primeiro, a descoberta fortuita de uma nova solução tecnológica, seguida de um processo de elaboração de estratégias em torno dessa descoberta, que levou à sistematização do projeto como um negócio propriamente dito. Como afirmou o Vasco:

Com relação ao hobby diretamente (desenvolvendo as peças, montando, testando, competindo, avaliando...) usando uma citação do Discovery Channel que diz mais ou menos o seguinte... 'encontre um trabalho que você realmente goste de fazer e você nunca mais terá que trabalhar', acho que reflete perfeitamente o espírito, não havendo tensão. No entanto, com relação ao componente comercial, isso é diferente, pois não tem nada a ver com um hobby, apenas com trabalho, que está se tornando cada vez mais exigente e absorvente. Nesse caso, sim, precisamos ter uma abordagem totalmente profissional, deixando o hobby de lado. (Vasco, entrevista nº 4)

Depois que o chassi foi fabricado e provou ser tecnologicamente adequado, uma pergunta se formou na mente do Vasco: e se mais pessoas na comunidade de carros de caça-níqueis quisessem o mesmo modelo? A descoberta da oportunidade foi casual, mas o processo de transformar a descoberta em um experimento comercial foi deliberado. O que se seguiu correspondeu ao processo agora tipificado como uma start-up enxuta (Blank, 2013). Em vez de começar com um plano, os empreendedores enxutos começam com uma hipótese: "e se?" Nesse caso, o modelo transformado em produto foi enviado ao mercado por meio da Shapeways, uma plataforma de serviços de impressão e comunidade e espaço de mercado (www.shapeways.com). As plataformas tornam barata a globalização, pois as novas tecnologias digitais reduzem significativamente a necessidade de infraestrutura e capital próprios para lançar um projeto (Van Alstyne et al., 2016). Dois dias após a criação da loja digital, um primeiro pedido foi postado. Não só o primeiro pedido foi um momento importante por si só, mas também, de forma reveladora, o primeiro cliente era da Nova Zelândia, nos antípodas de Portugal.

Perceber essa observação foi uma epifania (Blank, 2013). Foi o fato de alguém dos antípodas ter comprado o primeiro produto do novo projeto de negócio que criou a sensação de uma revelação, "uma manifestação súbita e transitória de insight" (van Iterson et al., 2017, p. 221). Foi um momento revelador sobre a oportunidade de negócio e seu potencial para atingir nichos de mercado distantes. A exploração subsequente da relevância comercial do chassi foi inicialmente conduzida dentro da pequena rede de corridas de carros de caça-níqueis em Lisboa. Como o Vasco destacou, "recebemos pedidos e conselhos de pessoas com mais conhecimento e experiência na atividade, que indicaram modelos possivelmente mais interessantes" (Vasco, entrevista nº 1).

Em uma start-up enxuta, o processo de criação de estratégias se baseia em suposições e movimentos, em vez de planos cuidadosamente elaborados (Blank, 2013). No caso da NR3D, a estratégia consistia em testar ideias e coletar feedback dos clientes o mais rápido possível. O feedback veio diretamente dos membros da rede local de corridas de carros de caça-níqueis, bem como de clientes distantes via Facebook. (Vimos, por exemplo, uma interação com um cliente japonês apoiada pelo Google Translate). O feedback ajudou a melhorar as dimensões do produto envolvendo design, funcionalidade e desempenho, bem como "a corrigir detalhes e planejar novos desenvolvimentos" (e-mail nº 14). O feedback coletado durante as corridas foi importante devido à sua especificidade técnica. O fato de que, durante as corridas, o chassi é visto em ação oferece informações imediatas e diretas. O feedback obtido via Facebook foi menos específico, mas ajudou a aprimorar o processo de relacionamento com o cliente (por exemplo, fornecendo tutoriais em vídeo) e a gerar ideias inovadoras para o lançamento de novos modelos. Assim, as duas formas ajudaram a aprimorar o lado do produto (corridas) e o lado do cliente (Facebook). Ambos foram importantes.

Após o lançamento da NR3D, o Vasco e o Rafael decidiram não participar diretamente de competições como equipe, mas continuar como fornecedores de chassis para outras equipes. Eles registraram a empresa e a marca e começaram a participar de eventos de negócios, como feiras. As feiras são importantes porque aumentam a visibilidade, permitem o contato direto com clientes/pilotos, bem como a coleta de informações e a expansão de oportunidades por meio do encontro com novos clientes em potencial (Garud, 2008). A NR3D esteve presente pela primeira vez em um evento de negócios em dezembro de 2017. Como observou o Vasco, "os clientes passam a nos conhecer pessoalmente" (e-mail nº 15). O hobby estava evoluindo para uma ordem de grandeza que era algo diferente: "Acho que agora o vemos mais como um negócio, embora o componente de hobby ainda esteja lá, mas em uma perspectiva diferente" (e-mail nº 9). Além disso, foram lançadas novas iniciativas comerciais: "Começamos a apoiar competições em nível ibérico (Portugal e Espanha), o que nos permite desenvolver e testar novos produtos" (e-mail nº 1). A estratégia de produto também evoluiu: "agora incluímos no design peças que antes teriam de ser compradas de outros fornecedores e que (...) já estão integradas em nossos produtos". Isso melhorou a funcionalidade e reduziu os custos finais de montagem para os clientes. Em resumo, os impulsos-atrações do hobby e do trabalho evoluíram dinamicamente ao longo do tempo. Os polos permaneceram os mesmos, mas não na forma como se manifestaram.

No final de 2019, várias questões já eram puramente comerciais, como preço, velocidade, qualidade e suporte ao cliente (por exemplo, tutoriais de montagem). No início de 2020, à medida que o negócio crescia, dada a estratégia de preço da plataforma Shapeways, ela foi usada principalmente para atingir mercados não europeus. Para a Europa, uma nova estratégia foi planejada, consistindo no desenvolvimento de laços estreitos com lojas físicas, não apenas para vender fisicamente, mas também para alavancar o alcance digital. Foram definidos mercados preferenciais: Espanha, França, Itália e Alemanha. Em resumo, as duas forças de diversão e trabalho estavam profundamente entrelaçadas e co-evoluíram de forma natural. O que observamos foi um caso em que essa tensão foi uma fonte de sinergia e diversão, em vez de atrito e restrição.

Discussão

Nosso estudo de caso revela o surgimento e a imbricação progressiva do paradoxo, marcado pela paixão e pela diversão, dois elementos que normalmente ficam fora do domínio da racionalidade e da normatividade característicos das abordagens ortodoxas de gestão e organização (Oldenburg & Brissett, 1982; Tasselli, 2019) durante a transformação de um hobby em um negócio remunerado. Embora os estudos anteriores tenham se concentrado no reconhecimento da existência de condições paradoxais, lançamos luz sobre o surgimento do paradoxo e observamos uma tensão paradoxal em evolução entre estar em um negócio e estar se divertindo. As tensões entre os polos existem em uma interação dinâmica que é cultivada em vez de ser casual, pois contribuem para enriquecer a tomada de decisões por meio do apoio a ambos os polos através do pensamento reflexivo (Hodgkinson & Sadler-Smith, 2018). Pesquisas anteriores indicam que os processos que parecem não planejados e uma questão de sorte, como a serendipidade, também podem envolver intenção e deliberação, e a descoberta de oportunidades acidentais implica a presença de conhecimento prévio (Austin et al., 2012). A tensão entre essas características sugere um processo marcado por impulsos-atrações persistentes e co-evolutivos

que, como exploraremos a seguir, se qualificam como paradoxos. Ao mapear os ingredientes da oportunidade, surgem três contribuições principais: tensões paradoxais ancoradas em práticas, a fragilidade do equilíbrio entre os polos paradoxais e o papel dos eventos como fontes de oscilação. Começamos discutindo como o pré-conhecimento empresarial emergente está ancorado na prática.

Contribuição 1

O que começou como não paradoxal (um hobby) tornou-se paradoxal à medida que a NR3D se formou e evoluiu, envolvendo decisões de trade-off com consequências importantes para o desenrolar do projeto (Berti & Cunha, 2022). Conforme previsto pela teoria dos paradoxos, o gerenciamento do projeto equivalia ao gerenciamento das tensões e conflitos que o projeto apresentava. Embora originalmente expostos a tensões liminares (por exemplo, Garcia-Lorenzo et al., 2018), os empreendedores foram os criadores ativos de tais tensões, por meio da prática (Jarzabkowski et al., 2018), em vez de receptores passivos. Os dois polos de trabalho e diversão, embora opostos, reforçam um ao outro de forma produtiva, mas não deixam de mudar. O lado lúdico impregnou o projeto de trabalho com paixão e energia, criando e recriando constantemente o "análogo organizacional" (Scalfi Eghenter, 2018) a ser considerado para desenvolvimentos futuros. Esses dois ingredientes são fontes importantes de sucesso empresarial (Cardon et al., 2009), elementos que são importantes porque a NR3D é uma operação de meio período que ocorre após o expediente. Como o Vasco apontou, o empreendimento está se tornando mais trabalho do que diversão (consulte a Tabela 4), com o equilíbrio mudando dinamicamente (Smith & Lewis, 2011)¹. Para preservar o equilíbrio, é preciso estar atento aos efeitos potencialmente desequilibradores dos impulsos: empurrar ou puxar demais a tensão na direção de um dos polos pode produzir uma dinâmica prejudicial. Como discutiremos a seguir, o equilíbrio entre os polos paradoxais é frágil.

Contribuição 2

Nossos informantes mencionaram a necessidade de preservar o dinamismo gerador da relação entre as forças da diversão e do trabalho, pois uma ênfase em um lado sem o outro é limitador e prejudicial. Assim, eles estavam cientes da presença de impulsos-atrações entre os polos que poderiam ameaçar romper o equilíbrio, mas que foram vivenciados, até essa fase, como normais e gerenciados espontaneamente. Esses impulsos-atrações podem levar o projeto a duas direções indesejadas, nas quais um dos polos é suprimido por meio de uma abordagem do tipo ou/ou (Smith & Lewis, 2011): trabalho sem diversão ou diversão sem trabalho. Transformar a NR3D em uma operação puramente comercial seria negativo, pois significaria a ausência de diversão. A consciência de que o projeto não é mais um simples hobby foi contrabalançada com a ideia de que o sentimento de diversão que o originou deveria ser mantido. Fazer isso era relevante não apenas para manter a paixão, mas também para renovar a energia psicológica dedicada ao projeto: a maioria das atividades da NR3D ocorria em momentos de lazer, incluindo noites e fins de semana. O componente de diversão também é importante para desenvolver e manter relacionamentos positivos dentro da comunidade de corredores da rede e, assim, obter importantes conhecimentos empresariais, comerciais e técnicos que alimentam o componente de

negócios, um processo que observamos nas corridas. Em março de 2017, a NR3D já envolvia trabalho diário não apenas no produto, mas também no lado do cliente, cinco ou seis horas por dia. Preservar o senso de diversão foi fundamental para manter o ímpeto, pois a diversão desencadeia energia e criatividade (Mainemelis & Ronson, 2006).

Tabela 4
Porcentagens relativas de trabalho e lazer percebidas e autorrelatadas²

Ano	Porcentagem de trabalho	Descrição das atividades (nas palavras do próprio Vasco)
2015	10% (Vasco) 0% (Rafael)	A NR3D em 2015 pode ser descrita como: Tudo começa com uma brincadeira que funciona e que continua com uma nova diversão: a descoberta do mundo da impressão digital 3D. Toda vez que recebemos um novo pedido, é como o dia de Natal, para nós é emocionante abrir a caixa e ver pela primeira vez o resultado do nosso trabalho. Isso é algo que dura até hoje, sempre que recebemos novos protótipos.
2016	25% (Vasco) 20% (Rafael)	A NR3D em 2016 pode ser descrita como: A diversão continua, mas com a crescente demanda de nossos clientes, precisamos dedicar mais tempo à NR3D. Paralelamente, precisamos dedicar mais tempo ao trabalho de marketing on-line e ao suporte ao cliente.
2017	50% (Vasco) 20% (Rafael)	A NR3D em 2017 pode ser descrita como: Continuamos a desenvolver o lado lúdico que se tornou mais sério. Com o maior volume de vendas e a entrada em lojas off-line na Espanha, precisamos de mais comprometimento com a NR3D, ficando esse trabalho à parte do hobby. Participamos dos primeiros eventos para comunicar a marca/produto, o que também nos dá muita satisfação, que vai além do trabalho envolvido.
2018	60% (Vasco) 40% (Rafael)	A NR3D em 2018 pode ser descrita como: O hobby mantém-se, mas agora com a responsabilidade que a marca NR3D impõe, o que significa mais dedicação. Iniciamos as primeiras corridas exclusivamente com os nossos produtos, lançamos a nova imagem, mais profissional, e continuamos a procurar alternativas para a produção das nossas peças. Continuamos a privilegiar a atenção ao cliente e o lançamento de novos produtos, com um tempo significativo investido em soluções inovadoras de design. Lançamos o conceito All-in-One, que deu origem a uma nova linha de modelos com uma nova forma de montagem de motores, sem a necessidade de utilizar peças de terceiros.
2019	75% (Vasco) 40% (Rafael)	A NR3D em 2019 pode ser descrita como: O hobby deve continuar ... Estamos prestes a começar o ano com nossa participação no primeiro evento para modelos clássicos - 24 Horas Bela Vista - NationalRacers, a primeira corrida de resistência de 24 horas para modelos clássicos com chassi All-in-One NR3D exclusivo. Continuamos brincando com o desenvolvimento e teste de modelos para usar nessa corrida de 24 horas, ao mesmo tempo em que concluímos o processo de adaptação da marca às novas demandas comerciais. O trabalho necessário em termos de logística e marketing on-line aumenta a cada ano com o aumento do número de seguidores e clientes da marca.
2020	85-90% (Vasco) 65% (Rafael)	A NR3D em 2020 pode ser descrita como: <ul style="list-style-type: none"> ● Tendo uma presença em lojas físicas na Europa ● Mais diversificada em termos de produtos ● O projeto se tornará mais profissionalizado, mas com uma dimensão criativa

Fonte: elaborada pelos autores

A diversão sem trabalho poderia ser igualmente problemática quando o empreendimento começasse a incorporar uma vantagem comercial crescente. A paixão é importante, mas, como Uhl-Bien e Arena (2018, p. 3) apontaram, "a paixão sozinha pode criar o caos". A NR3D se

beneficiou da perspicácia comercial do Vasco. Sua experiência comercial ajudou a suavizar a transição entre hobby e negócio. Isso expande para o desenvolvimento do negócio a relevância dos "processos de atribuição", entendidos como a negociação constante "entre uma organização e seu ambiente por meio de 'atividades inter-relacionadas'" encontradas por Koch et al. (2018) na alta gastronomia. De fato, o Vasco e a sua sócia Olga haviam iniciado um negócio de gestão de produção de publicidade, e as lições aprendidas nesse negócio foram transferidas para a nova empresa. No entanto, o crescimento foi enquadrado como uma faca de dois gumes: positivo, mas também problemático, dadas suas implicações para o lado do hobby. Nesse caso, assim como em outros empreendimentos, a suposição de que o crescimento é necessário pode envolver escolhas que arriscam desequilibrar as escolhas "ambos/e" (Smith e Lewis, 2011). O equilíbrio é tecido e refeito em função de eventos que sugerem a necessidade de movimentos oscilatórios. Assim, o paradoxo é induzido pela imersão em um contexto e moldado por eventos em vez de uma operação intelectual e abstrata. Assim, as pessoas se aproximam do paradoxo e navegam nele à medida que vivenciam eventos que recomendam movimentos oscilatórios. Para elas, o paradoxo está incorporado nesses eventos e não é percebido como algo que existe fora do fluxo da prática.

Contribuição 3

Expusemos a sequência de movimentos oscilatórios em torno das forças da paixão para a disciplina e vice-versa, em uma sequência que é ao mesmo tempo repetitiva e dinâmica. É importante ressaltar que descobrimos que as oscilações foram desencadeadas por eventos específicos que emanam da continuidade do processo e que dão ênfase aos polos: o chassi danificado, o primeiro pedido dos antípodas, bons resultados nas corridas, demanda sustentada dos mercados internacionais. Em outras palavras, as oscilações são um produto da circunstância e da interpretação, realizadas em resposta a eventos (Hussenot & Missonier, 2016), em vez de oscilações cognitivas planejadas entre polos compreendidos mentalmente.

Os eventos fornecem contextos interpretativos (Aoki, 2020), desempenhando um papel importante ao tornar as tensões entre os polos salientes, como algo a ser enfrentado. As descobertas baseadas em eventos moldaram a dinâmica do processo, definindo a relação pessoal com a atividade focal, sintetizando paixão e trabalho, introduzindo a necessidade de formalizar o que antes era informal. No processo, entretanto, os fundadores navegaram pelas tensões de uma forma que aproveitou a energia proveniente de ambos os polos. O objetivo não era neutralizar nenhum dos polos, mas manter a tensão saudável. A paixão e o senso de diversão serviram para alimentar as horas dedicadas à atividade, enquanto os resultados comerciais (lucro, impacto e reconhecimento da marca) serviram para justificar o investimento, pois a atividade passou de um puro hobby para um hobby que se tornou um negócio. A relação entre os polos em tensão foi, portanto, percebida como mutuamente benéfica, e não havia motivo para desequilibrar ou desvitalizar o processo (Schad et al., 2016). Portanto, gerenciar os impulsos-atrações era fundamental para manter o hobby e, ao mesmo tempo, administrar o negócio.

O processo de manter os polos em equilíbrio dinâmico envolvia cair em um dos extremos, um desafio sempre presente. A viabilidade da equação hobby-empresa estava na compreensão das relações geradoras entre os polos, uma dialética permanente (Clegg et al., 2002). A literatura sobre paradoxos enfatiza a tensão como uma fonte de desgaste e desconforto psicológico que dá

origem a respostas defensivas (Vince & Broussine, 1996), o que, nesse caso, é uma descrição inadequada. A tensão foi percebida como parte da diversão, uma descoberta importante de nosso estudo.

Nosso trabalho oferece uma análise fundamentada da possibilidade de navegar por paradoxos para preservar o equilíbrio. Essa navegação expressa um processo dinâmico empresarial que, ao longo do tempo, envolve desafios variados e diferentes pontos de equilíbrio. A tecnologia permite a reconversão de carros clássicos que não podiam mais competir devido a deficiências técnicas. O que faz sentido como hobby (divertir-se e vencer) não é sensato do ponto de vista comercial, razão pela qual os fundadores deixaram de competir e começaram a patrocinar competições. Em vez de vencer, agora eles se divertem ajudando outras pessoas a vencer com seus produtos. O campo de competição está agora mais equilibrado nos clubes, graças ao chassi NR3D: o que faz a diferença agora é o piloto e não o carro.

Implicações para a prática

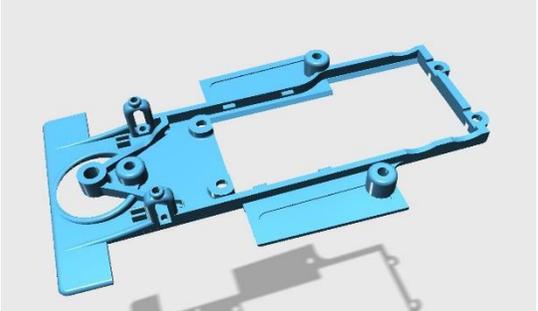
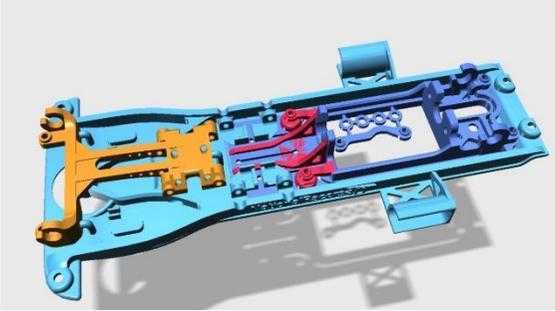
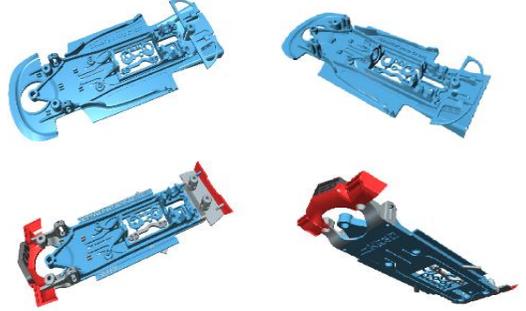
O estudo tem várias implicações para a prática. As organizações estabelecidas podem, em uma operação paradoxal inversa, entrar em contato com comunidades de hobbies em campos adjacentes para entender os possíveis desenvolvimentos e ameaças latentes que estão ocorrendo nesses campos, nas periferias da atenção (Day & Schoemaker, 2004), a fim de dar ao trabalho um senso de diversão. Essas comunidades podem abrir janelas para possíveis tendências emergentes. Os participantes de nichos podem capturar partes dos mercados sem o conhecimento dos principais participantes. As implicações são especialmente claras para os empreendedores digitais: eles podem explorar nichos globais de forma flexível sem grandes investimentos de capital.

As organizações também podem gamificar suas atividades atraindo seus membros para as associações em que os limites entre diversão e negócios às vezes se confundem (Cartel et al., 2019). O exemplo da Lego e sua inovação liderada pelo usuário é ilustrativo (Eisenberg, 2011; Hienerth et al., 2014). No entanto, a capacidade de sustentar esse equilíbrio ao longo do tempo precisa ser mais bem investigada, pois a manutenção do equilíbrio dinâmico é desafiada pelo crescimento (Greiner, 1972). A capacidade de manter uma dimensão lúdica no trabalho pode fazer a diferença em termos de estimular o lado criativo da empresa.

Limitações e oportunidades para pesquisas futuras

O estudo tem várias limitações. Investigamos um único caso – mais importante ainda, o caso de um microempreendimento envolvendo apenas duas pessoas. O fato de essas duas pessoas serem pai e filho não é irrelevante. O fato de eles estarem explorando novas camadas de complexidade em termos de produto (consulte a Tabela 5: Imagem, no Momento 3, representando os produtos mais recentes, e compare-a com a do Momento 2, concluído em março de 2018, e com o modelo mais simples do Momento 1) contribuiu para a formação do Rafael como um novo estudante de engenharia. A missão e a segurança psicológica inerentes ao caso podem ser difíceis de reproduzir totalmente em outros contextos, o que impõe uma importante condição de limite ao nosso caso.

Tabela 5
Evolução do produto

	Momento 1	Momento 2	Momento 3
Imagem			
	<i>Sloter – Ferrari 312 PB</i>	<i>Fly – Caminhão Mercedes-Benz</i>	<i>Dois modelos de soluções All in One (última geração)</i>
Conceito do produto	Substituição de OEM	Pré tudo em um só	Tudo em um só
Nível de complexidade*	Baixo	Médio-Alto	Alto
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> • Substituição original direta. • Mais leve e mais resistente do que o OEM correspondente. • Melhores características mecânicas/dinâmicas. • Montagem fácil e sem a necessidade de trabalho adicional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toda a fase 1 e ... • Eliminou a necessidade de peças adicionais para a montagem do motor, usando pela primeira vez um esboço do que acabou se tornando o conceito All-in-One. • Introdução de suporte de motor flexível com suspensões integradas. • Melhoria da resolução de impressão e da resistência mecânica dos materiais. • Desempenho dinâmico muito superior à arquitetura OEM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toda a fase 2 e... • Integração total de todos os componentes de montagem no chassi com o novo design flexi em uma única peça, incluindo suporte do motor, suspensões (dianteira e traseira) e todos os acessórios de montagem. • Otimização dos custos dos produtos, oferecendo mais opções a preços mais competitivos. • Flexibilidade das opções de montagem que permitem montagens simples ou avançadas, dependendo do desejo de cada piloto. • Montagem ainda mais fácil, sem a necessidade de qualquer trabalho adicional no chassi.
<i>Corrente dominante da literatura</i>	"Hobby e paixão"	"Empreendedorismo de usuário final" alimentado por "hobby e paixão"	"Empreendedorismo digital" como ampliador dos dois anteriores

* Do ponto de vista do desenvolvimento.

Fonte: elaborada pelos autores

Também é possível afirmar que, dada sua dimensão, o caso é difícil de generalizar. Embora a observação seja pertinente, é preciso observar que as pequenas e médias empresas constituem a espinha dorsal da economia e oferecem importantes oportunidades de teorização (por exemplo, Dewald et al., 2007): na UE-27, por exemplo, elas representam 99,8% do número total de empresas, responsáveis por cerca de 60% do PIB, sendo que sua contribuição para o valor agregado e a participação no emprego são de 58% e 67%, respectivamente (Gagliardi et al., 2013). Em segundo lugar, a história do empreendedorismo está repleta de casos em que um empreendimento iniciado em uma garagem evoluiu para empresas de grande porte. Em terceiro lugar, o trabalho indutivo desse tipo não se destina a ter poder estatístico nem a ser generalizado; em vez disso, visa a extrair lições conceitualmente generalizáveis que podem ser usadas para criar uma teoria que pode ser testada posteriormente. O caso ressoa com uma versão digital de inovação frugal, uma possibilidade interessante para exploração futura.

O estudo abre muitas linhas promissoras de pesquisa sobre os paradoxos do empreendedorismo e suas raízes, especificamente para o caso de formas não tradicionais de empreendedorismo (Wiklund et al., 2019). Isso sugere que uma tensão frutífera entre as forças do trabalho e do lazer é importante. Deve-se observar, no entanto, que o caso se refere à fase inicial: capturamos um processo embrionário. Os efeitos da passagem do tempo são cruciais, pois o tempo pode apagar "o fogo da paixão" (Cardon et al., 2009, p. 526) com os desafios envolvidos na administração de uma empresa à medida que ela cresce e muda com o tempo, pois o antigo hobby se torna um hobby-trabalho. Conforme demonstrado por Volpone et al. (2013), ao se tornarem empregos, os hobbies podem perder seu poder restaurador, uma possibilidade importante a ser examinada na continuação deste estudo. Dessa forma, talvez seja necessário acompanhar a evolução desse tipo de projeto em períodos mais longos. É possível levantar a hipótese de que alguns empreendimentos podem desaparecer devido à falta de tempo ou de interesse dos fundadores. Uma ênfase excessiva no trabalho pode neutralizar a diversão. No início de 2020, a lógica estava mudando com a criação do nShapes, mas a ideia criativa de uma dimensão do trabalho ser um jogo ainda era defendida como importante para sustentar a motivação, conforme explicou Roy (1959).

Conclusão

Nossa análise dos ingredientes que proporcionaram a oportunidade para que um hobby se tornasse um negócio revela o surgimento de um paradoxo entre a diversão e a gestão de um negócio, confrontando os fundadores com uma sequência de tensões variáveis. As oposições dinâmicas e contínuas entre os polos precisavam ser articuladas para manter a diversão e, ao mesmo tempo, aumentar a seriedade do negócio em um processo de diversão séria que mudava de forma. Em outros casos, a ênfase nos negócios pode mudar fundamentalmente o empreendimento à medida que ele se profissionaliza. O que antes era um hobby pode se tornar puramente uma operação comercial. O hobby pode se perder no processo e se tornar uma lembrança ou até mesmo uma fonte de nostalgia. Explorar como o paradoxo do conhecimento prévio empresarial surge ajuda a entender como as empresas nascem e como elas evoluem, acrescentando assim uma dimensão empírica à conversa iniciada por Ramoglou (2021).

Referências

- Aoki, K. (2020). The roles of material artifacts in managing the learning-performance paradox: The Kaizen case. *Academy of Management Journal*, 63(4), 1266-1299. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0967>
- Arena, M., Cross, R., Sims, J., & Uhl-Bien, M. (2017). How to catalyze innovation in your organization. *MIT Sloan Management Review*, 58(4), 39-47.
- Audia, P. G., & Rider, C. I. (2005). A garage and an idea: What more does an entrepreneur need?. *California Management Review*, 48(1), 6–28.
- Austin, R. D., Devin, L., & Sullivan, E. E. (2012). Accidental innovation: Supporting valuable unpredictability in the creative process. *Organization Science*, 23(5), 1505-1522. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0681>
- Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D., & Wright, M. (2018). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 72- 95. <https://doi.org/10.1002/sej.1266>
- Baker, T., & Nelson, R. (2005). Creating something out of nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
- Bansal, P., & Corley, K. (2011). The coming of age for qualitative research: Embracing the diversity of qualitative methods. *Academy of Management Journal*, 54(2), 233-237. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60262792>
- Barley, S. R., Bechky, B., & Miliken, F. J. (2017). The changing nature of work: Careers, identities, and work lives in the 21st century. *Academy of Management Discoveries*, 3(2), 111-115. <https://doi.org/10.5465/amd.2017.0034>
- Berti, M., & Cunha, M. P. (2022). Paradox, dialectics or trade-offs? A double loop model of paradox. *Journal of Management Studies*, 60(4), 861-889. <https://doi.org/10.1111/joms.12899>
- Berti, M., Simpson, A. V., Cunha, M. P., & Clegg, S. (2021). *Elgar introduction to organizational paradox theory*. Edward Elgar.
- Blank, S. (2013). *Why the lean start-up changes everything*. Harvard Business Review, 91(5), 63-72.
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34(3), 511-532.
- Cartel, M., Boxenbaum, E., & Aggeri, F. (2019). Just for fun! How experimental spaces stimulate innovation in institutionalized fields. *Organization Studies*, 40(1), 65-92. <https://doi.org/10.1177/0170840617736937>
- Charmaz, K. (2001). *Constructing grounded theory. A practical guide through qualitative research*. Sage.

- Clegg, S. R., Cunha, J. V., & Cunha, M. P. (2002). Management paradoxes: A relational view. *Human Relations*, 55(5), 483-503. <https://doi.org/10.1177/0018726702555001>
- Cunha, M. P. (2022). Rethinking organizations and society from paradoxes. *Organizações & Sociedade*, 29(100), 195-216. <https://doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0008EN>
- Day, G. S., & Schoemaker, P. (2004). Peripheral vision: Sensing and acting on weak signals. *Long Range Planning*, 37(2), 117-121. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.01.003>
- Demetry, D. (2017). Pop-up to professional: Emerging entrepreneurial identity and evolving vocabularies of motive. *Academy of Management Discoveries*, 3(2), 187-207. <https://doi.org/10.5465/amd.2015.0152>
- Dewald, J. R., Hall, J., Chrisman, J. J., & Kellermanns, F. W. (2007). The governance paradox: Preferences of small vulnerable firms in the homebuilding industry. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(2), 279-297. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00173.x>
- Eisenberg, I. (2011). Lead-user research for breakthrough innovation. *Research-Technology Management*, 54(1), 50-58. <https://doi.org/10.1080/08956308.2011.11657673>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576. <https://doi.org/10.2307/256434>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Erdogan, I., Rondi, E., & De Massis, A. (2020). Managing the tradition and innovation paradox in family firms: A family imprinting perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 20-54. <https://doi.org/10.1177/1042258719839712>
- Frith, K. (2007). Fickle Rooster Productions: Making a business from a hobby. *Entrepreneurship and Innovation*, 8(2), 149-153. <https://doi.org/10.5367/000000007780808011>
- Gagliardi, D., Muller, P., Glossop, E., Caliandro, C., Fritsch, M., Brtkova, G., Bohn, N. U., Klitou, D., Avigdor, G., Marzocchi, C., & Ramlogan, R. (2013). *A recovery on the horizon? Annual report on European SMEs 2012/2013*. European Commission Publication Office.
- Gaim, M., Clegg, S., & Cunha, M. P. (2022). In praise of paradox persistence: Evidence from the Sydney Opera House Project. *Project Management Journal*, 53(4), 397-415. <https://doi.org/10.1177/87569728221094834>
- Gaim, M., Clegg, S., Cunha, M. P., & Berti, M. (2022). *Organizational paradox*. Cambridge University Press.
- Garcia-Lorenzo, L., Donnelly, P., Sell-Trujillo, L., & Imas, J. M. (2018). Liminal entrepreneuring: The creative practices of nascent necessity entrepreneurs. *Organization Studies*, 39(2-3), 373-395. <https://doi.org/10.1177/0170840617727778>
- Garud, R. (2008). Conferences as venues for the configuration of emerging organizational fields: The case of cochlear implants. *Journal of Management Studies*, 45(6), 1061-1088. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00783.x>

- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(3), 83-92.
- Hiennerth, C., Lettl, C., & Keinz, P. (2014). Synergies among producer firms, lead users, and user communities: The case of the LEGO producer–user ecosystem. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 848-866. <https://doi.org/10.1111/jpim.12127>
- Hodgkinson, G. P., & Sadler-Smith, E. (2018). The dynamics of intuition and analysis in managerial and organizational decision making. *Academy of Management Perspectives*, 32(4), 473-492. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0140>
- Huang, J., Henfridsson, O., Liu, M. J., & Newell, S. (2017). Growing on steroids: Rapidly scaling the user base of digital ventures through digital innovation. *MIS Quarterly*, 41(1), 301-314. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41.1.16>
- Hussenot, A., & Missonier, S. (2016). Encompassing stability and novelty in organization studies: An events-based approach. *Organization Studies*, 37(4), 523-546. <https://doi.org/10.1177/0170840615604497>
- Ingram, A. E., Lewis, M. W., Barton, S., & Gartner, W. B. (2016). Paradoxes and innovation in family firms: The role of paradoxical thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 161-176. <https://doi.org/10.1111/etap.12113>
- Jarzabkowski, P., Bednarek, R., & Lê, J. K. (2018). Studying paradox as process and practice. In M. Farjoun, W.K. Smith, A. Langley, & H. Tsoukas (Eds.), *Perspectives on process organization studies: Dualities, dialectics and paradoxes in organizational life* (Vol. 8, pp. 175-194). Oxford University Press.
- Jarzabkowski, P., & Bednarek, R. (2018). Toward a social practice theory of relational competing. *Strategic Management Journal*, 39(3), 794-829. <https://doi.org/10.1002/smj.2724>
- Jing, R., & Van de Ven, A. H. (2018). Toward a chance management view of organizational change. *Management and Organization Review*, 14(1), 161-178. <https://doi.org/10.1017/mor.2017.32>
- Jones, E. B., & Bartunek, J. M. (2021). Too close or optimally positioned? The value of personally relevant research. *Academy of Management Perspectives*, 35(3), 335-346. <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0009>
- Kilduff, M. (2006). Editor's comments: Publishing theory. *Academy of Management Review*, 31(2), 252-255.
- Kirzner, I. M. (2016). *Discovery, Capitalism, and Distributive Justice*. Blackwell
- Knight, H. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. Houghton Mifflin.
- Koch, J., Wenzel, M., Senf, N. N., & Maibier, C. (2018). Organizational creativity as an attributional process: The case of haute cuisine. *Organization Studies*, 39(2-3), 251-270. <https://doi.org/10.1177/0170840617727779>

- Lammle, R. (2011). Little Engines That Could: A Brief History of Slot Cars. *Mental Floss*. <https://www.mentalfloss.com/article/27229/little-engines-could-brief-history-slot-cars>
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691- 710. <https://doi.org/10.2307/259349>
- Mainemelis, C., & Ronson, S. (2006). Ideas are born in fields of play: Towards a theory of play and creativity in organizational settings. *Research in Organizational Behavior*, 27, 81-131. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(06\)27003-5](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(06)27003-5)
- March, J. G. (1976). The technology of foolishness. In J. G. March, & J. Olsen (Eds.), *Ambiguity and choice in organizations* (2nd ed., pp. 69-81). Universitetsforlaget.
- McCay-Peet, L., Toms, E. G., & Kelloway, E. K. (2015). Examination of relationships among serendipity, the environment, and individual differences. *Information Processing & Management*, 51(4), 391-412. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2015.02.004>
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *Qualitative data analysis*. Sage.
- Oldenburg, R., & Brissett, D. (1982). The third place. *Qualitative Sociology*, 5(4), 265-284. <https://doi.org/10.1007/BF00986754>
- O'Reilly, K., Paper, D., & Marx, S. (2012). Demystifying grounded theory for business research. *Organizational Research Methods*, 15(2), 247-262. <https://doi.org/10.1177/1094428111434559>
- Ployhart, R. E., & Bartunek, J. M. (2019). There is nothing so theoretical as a good practice: A call for phenomenal theory. *Academy of Management Review*, 44(3), 493-497. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0087>
- Pradies, C., Berti, M., Cunha, M.P., Rego, A., Tunarosa, A., & Clegg, S. (2023). A figure is worth of a thousand words: The role of visualization in paradox theorizing. *Organization Studies*. <https://doi.org/10.1177/01708406231161998>
- Pratt, M. G., & Bonaccio, S. (2016). Qualitative research in I-O psychology: Maps, myths, and moving forward. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(4), 693-715. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.92>
- Ramoglou, S. (2021). Knowable opportunities in an unknowable future? On the epistemological paradoxes of entrepreneurship theory. *Journal of Business Venturing*, 36(2), 106090. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106090>
- Rayna, T., Striukova, L., & Darlington, J. (2015). Co-creation and user innovation: The role of online 3D printing platforms. *Journal of Engineering and Technology Management*, 37, 90-102. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2015.07.002>
- Reay, T., Zafar, A., Monteiro, P., & Glaser, V. (2019). Presenting findings from qualitative research: One size does not fit all!. In T. B. Zilber, J. M. Amis, & J. Mair (Eds.), *The Production of Managerial Knowledge and Organizational Theory: New Approaches to Writing, Producing and Consuming Theory* (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 59). Emerald.

- Schad, J., & Bansal, P. (2018). Seeing the forest and the trees: How a systems perspective informs paradox research. *Journal of Management Studies*, 15(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/10.5465/19416520.2016.1162422>
- Schleicher, R. 2008. *Slot car racing in the digital age*. Voyageur Press.
- Shah, S. K., & Tripsas, M. (2007). The accidental entrepreneur: The emergent and collective process of user entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 123-140. <https://doi.org/10.1002/sej.15>
- Shah, S., & Tripsas, M. (2016). When do user innovators start firms? A theory of user entrepreneurship. In D. Harhoff, & K. Lakani (Eds.), *Revolutionizing innovation: Users, communities and open innovation* (pp. 285–307). MIT Press.
- 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.
- Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. Holt, Reinhart and Winston.
- Tasselli, S. (2019). Love and organization studies: Moving beyond the perspective of avoidance. *Organization Studies*, 40(7), 1073-1088. <https://doi.org/10.1177/0170840617747924>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudarys, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the role of the new rules of strategy. *Harvard Business Review*, 94(4), 54-62.
- van Iterson, A., Clegg, S., & Carlsen, A. (2017). Ideas are feelings first: Epiphanies in everyday workplace creativity. *M@n@gement*, 20(3), 221-238. <https://doi.org/10.3917/mana.203.0221>
- Vince, R., & Broussine, M. (1996). Paradox, defense and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organization Studies*, 17(1), 1-21. <https://doi.org/10.1177/017084069601700101>
- Volpone, S. D., Perry, S. J., & Rubino, C. 2013. An exploratory study of factors that relate to burnout in hobby-jobs. *Applied Psychology*, 62(4), 655-677. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00502.x>
- von Briel, F., Davidsson, P., & Recker, J. (2018). Digital technologies as external enablers of new venture creation in the IT hardware sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(1), 47-69. <https://doi.org/10.1177/1042258717732779>
- von Hippel, E. (2007). Horizontal innovation networks—by and for users. *Industrial and corporate change*, 16(2), 293-315. <https://doi.org/10.1093/icc/dtm005>

- von Hippel, E., & von Krogh, G. (2016). Identifying viable 'need-solution pairs': Problem solving without problem formulation. *Organization Science*, 27(1), 207-221. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1023>
- Wiklund, J., Wright, M., & Zahra, S. A. (2019). Conquering relevance: Entrepreneurship research's grand challenge. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 43(3), 419-436. <https://doi.org/10.1177/1042258718807478>
- Yin, R. K. (1994). *Case study research* (2nd ed.). Sage.
- Zeithaml, V. A., Jaworski, B., Kohli, A. K., Tuli, K. R., Ulaga, W., & Zaltman, G. (2020). A theories-in-use approach to building marketing theory. *Journal of Marketing*, 84(1), 32-51. <https://doi.org/10.1177/0022242919888477>

Financiamento

Miguel Cunha agradece aos Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia no âmbito do projeto Ref. UID/ECO/00124/2013 e pelo POR Lisboa no âmbito do projeto LISBOA-01-0145-FEDER-007722. Arménio Rego agradece o apoio do UIDB/00731/2020; UIDB/00315/2020.

Agradecimentos

Agradecemos a colaboração dos nossos amigos e informantes Vasco e Rafael Cunha por seu tempo e paciência, especialmente com a série de e-mails que, às vezes, chegavam à sua caixa postal em ritmo excessivo. O artigo se beneficiou dos comentários do nosso editor e dos revisores anônimos. Também nos beneficiamos do feedback recebido nos seminários de pesquisa da Nova SBE e do IESE e na conferência especial SMS Hyderabad. Uma versão anterior foi premiada com o "That's promising" Proposal Prize, conferência especial SMS 2018, Hyderabad, Índia.

Notas

1. A criação do nShapes, uma nova marca para explorar objetos impressos em 3D fora do domínio dos carros de caça-níqueis, é um subproduto da experiência adquirida com a NR3D. O projeto nShapes foi alimentado pelas principais competências e conhecimentos adquiridos na NR3D e foi lançado como um spinoff.
2. O Vasco explicou que "isso é difícil de quantificar, pois a separação muitas vezes não é clara" (e-mail nº 44).

Autoria

Miguel Pina e Cunha

Miguel Pina e Cunha recebeu seu doutorado da Universidade de Tilburg. É professor da Fundação Amélia de Mello na Nova SBE, Universidade NOVA de Lisboa (Portugal). Ele estuda diferentes dimensões da organização e das organizações, usando a lente do paradoxo.

E-mail: miguel.cunha@novasbe.pt

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6724-2440>

Arménio Rego

Arménio Rego (PhD, ISCTE) é professor na Católica Porto Business School, Portugal, e membro da Business Research Unit (ISCTE-IUL, Portugal). Publicou em revistas como *Human Relations*, *Journal of Business Ethics*, *Journal of Occupational Health Psychology*, *Journal of Management*, *Organization Studies* e *The Leadership Quarterly*. Sua pesquisa abrange tópicos como pontos fortes e virtudes de caráter em líderes, florescimento de funcionários e desempenho de equipes.

E-mail: arego@porto.ucp.pt

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0883-0511>

Luca Giustiniano

Luca Giustiniano recebeu seu doutorado da Universidade Luiss. Ele é professor de Estudos Organizacionais na Universidade Luiss (Roma, Itália). Seus interesses de pesquisa se concentram no design de organizações. Ele é coautor do livro *Elgar Introduction to Theories of Organizational Resilience* (Elgar, 2018). Seus artigos foram publicados no *Journal of Management*, *Management and Organization Review*, *British Journal of Management*, *Journal of Business Ethics*, *Computers in Human Behavior*, *Management Learning*, e *European Management Review*.

E-mail: lgiusti@luiss.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3044-6535>

Stewart Clegg

Stewart Clegg (PhD, Universidade de Bradford) é professor da Universidade de Sydney (Austrália). Ele é autor de vários livros, incluindo *Strategy: Theory and Practice* (Sage, 2020), *Project Management: A Value Creation Approach* (Sage, 2020) e *Paradoxes of Power and Leadership* (Routledge, 2021). Ele é um colaborador prolífico das principais revistas nas áreas de Estudos Organizacionais, Poder Político e Gestão.

E-mail: stewart.clegg@sydneyu.edu.au

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6083-4283>

Conflito de interesses

Os autores informam que não há conflito de interesses.

Linguagem inclusiva

Os autores usam linguagem inclusiva que reconhece a diversidade, demonstra respeito por todas as pessoas, é sensível a diferenças e promove oportunidades iguais.

Contribuição dos autores

Miguel Pina e Cunha: concepção (líder), curadoria de dados (líder), análise formal (igual), metodologia (igual), validação (líder), visualização (igual), redação – rascunho original (líder), redação – revisão e edição (igual).

Arménio Rego: concepção (apoio), análise formal (apoio), metodologia (igual), validação (apoio), visualização (igual), redação – rascunho original (apoio), redação – revisão e edição (igual).

Luca Giustiniano: concepção (apoio), análise formal (apoio), metodologia (igual), validação (apoio), visualização (igual), redação – rascunho original (apoio), redação – revisão e edição (igual).

Stewart Clegg: concepção (apoio), análise formal (apoio), metodologia (igual), validação (apoio), visualização (igual), redação – rascunho original (apoio), redação – revisão e edição (igual).

Verificação de plágio

A O&S submete todos os documentos aprovados para a publicação à verificação de plágio, mediante o uso de ferramenta específica.

Disponibilidade de dados

A O&S incentiva o compartilhamento de dados. Entretanto, por respeito a ditames éticos, não requer a divulgação de qualquer meio de identificação dos participantes de pesquisa, preservando plenamente sua privacidade. A prática do open data busca assegurar a transparência dos resultados da pesquisa, sem que seja revelada a identidade dos participantes da pesquisa.

A O&S é signatária do DORA (The Declaration on Research Assessment) e do COPE (Committee on Publication Ethics).



Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional