

FUCAPE - FUNDAÇÃO DE PESQUISA E ENSINO

RODOLFO HERMANN TELES DE MELO GALLAS

**NÃO MAIS ENTRE A CRUZ E A ESPADA: A MENTALIDADE DE
PARADOXO DIANTE DAS TENSÕES PARA INOVAR E CONVERGIR
PENSAMENTOS**

**VITÓRIA
2021**

RODOLFO HERMANN TELES DE MELO GALLAS

**NÃO MAIS ENTRE A CRUZ E A ESPADA: A MENTALIDADE DE
PARADOXO DIANTE DAS TENSÕES PARA INOVAR E CONVERGIR
PENSAMENTOS**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Nelson Oliveira Stefanelli.

**VITÓRIA
2021**

RODOLFO HERMANN TELES DE MELO GALLAS

**NÃO MAIS ENTRE A CRUZ E A ESPADA: A MENTALIDADE DE
PARADOXO DIANTE DAS TENSÕES PARA INOVAR E CONVERGIR
PENSAMENTOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 01 de junho de 2021.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. NELSON OLIVEIRA STEFANELLI
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Prof. Dr. POLIANO BASTOS DA CRUZ
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Prof. Dr. VALCEMIRO NOSSA
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e avós por sempre incentivarem e lutarem por qualidade de vida através dos estudos. Lembrança e agradecimento em especial ao meu padrinho Eurico Teles que me encorajou e financiou parte desta evolução.

Agradeço minha esposa e filho, Maria das Dores e Victor, pela parceria, paciência, motivação e suporte nos momentos difíceis.

Aos meus amigos, que muitos servem de inspiração de estudos e luta.

Ao meu orientador inicial, professor Dr. Bruno Félix, pelas inesquecíveis aulas, quebra de paradigmas e transformação enquanto profissional e pesquisador.

RESUMO

Gerenciar demandas concorrentes e tensões paradoxais naturais ao ambiente organizacional afetam as emoções e habilidades dos colaboradores, reduzindo as suas capacidades em inovar e resolver os problemas internos. Este estudo visa, no primeiro momento, analisar os impactos da experimentação de tais tensões em habilidades relacionadas às decisões estratégicas como flexibilidade cognitiva e a capacidade absorptiva. Na sequência, a pesquisa também visa verificar os efeitos da mentalidade de paradoxo como fator moderador das relações anteriores. A pesquisa foi aplicada por meio de formulário estruturado em públicos que vivenciam decisões estratégicas com maior frequência, como empresários ou funcionários com cargos de liderança. Os resultados encontrados apontam a mentalidade de paradoxo como uma lente combatente dos efeitos negativos das tensões e que podem aprimorar ambientes empresariais por meio dos níveis de soluções criadas por líderes e liderados. Esta pesquisa contribuiu para o desenvolvimento da mentalidade de paradoxo ao adicionar mais fatores que agem sobre seu efeito e reforça o construto como forma de trabalho mais dinâmica e adaptativa frente a ambientes com incertezas e dilemas.

Palavras-chave: Tensões; Flexibilidade Cognitiva; Capacidade Absortiva; Mentalidade de Paradoxo; Decisões estratégicas

ABSTRACT

Managing competitive demands and paradoxical tensions that are natural to the organizational environment affect employees' emotions and skills, as well as their resources in innovating and solving internal problems. This study aims, at first, to analyze the impacts of experiencing such tensions on skills related to strategic decisions such as cognitive flexibility and absorptive capacity. In sequence, the research also aims to verify the effects of the paradox mentality as a moderating factor of the previous relationships. This research was applied using a structured form to audiences that experience strategic decisions more frequently, such as entrepreneurs or employees with leadership positions. The results found point to the paradox mindset as a combatant lens of the negative effects of tensions and that can improve business environments through the levels of solutions created by leaders and followers. This research contributed to the development of the paradox mindset by adding more factors that act on its effect and reinforces the construct as a more dynamic and adaptive way of working in environments with uncertainties and dilemmas. This research contributed to the development of the paradox mindset by adding more factors that act on its effect and reinforces the construct as a more dynamic and adaptive way of working in environments with uncertainties and dilemmas.

Keyword: Tensions; Cognitive flexibility; Absorptive capacity; Paradox mindset; Strategic decisions

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| Capítulo 1 | 7 |
| 1 INTRODUÇÃO | 7 |
| Capítulo 2 | 10 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 10 |
| 2.1 DECISÕES EM AMBIENTES DINÂMICOS - A EXPERIMENTAÇÃO DE TENSÕES | 10 |
| 2.2 GERANDO NOVAS PERSPECTIVAS E REDUZINDO TENSÕES, O PODER DA FLEXIBILIDADE COGNITIVA | 11 |
| 2.3 PERCEBENDO E GERANDO NOVAS OPORTUNIDADES COMERCIAIS – A CAPACIDADE ABSORTIVA | 13 |
| 2.4 MENTALIDADE DE PARADOXO, UMA LENTE PARA REDUZIR OS EFEITOS DAS TENSÕES | 16 |
| Capítulo 3 | 20 |
| 3 METODOLOGIA DA PESQUISA | 20 |
| 3.1 TÉCNICA DE COLETA DOS DADOS | 20 |
| 3.2 MEDIDAS | 21 |
| 3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS | 22 |
| Capítulo 4 | 23 |
| 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 23 |
| 4.1. ANÁLISE DA AMOSTRA | 23 |
| 4.2. ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA | 23 |
| 4.3. ANÁLISE ESTRUTURAL DO MODELO | 25 |
| Capítulo 5 | 27 |
| 5 DISCUSSÃO | 27 |
| Capítulo 6 | 30 |
| 6 CONCLUSÃO | 30 |
| REFERÊNCIAS | 33 |
| APÊNDICES | 39 |
| APÊNDICE A - Questionário | 39 |

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Em uma tradicional obra infantil *nonsense*, Carroll (2020) apresenta a figura de uma jovem, Alice, que cai em uma toca de um coelho e se percebe em um local chamado País das Maravilhas. Neste local, desorientada, Alice encontra um gato e o questiona qual seria o caminho a seguir. Como não sabia onde desejava chegar, o Gato lhe diz que não importaria o caminho a trilhar, caso ela não conhecesse seu destino desejado. Esta história é frequentemente utilizada no universo da administração para discutir mudanças organizacionais, incertezas, fracasso, decisões estratégicas e necessidade de aprofundar e encontrar alternativas contra a existência de alternativas contraditórias e superficiais (Heracleous & Bartunek, 2021). No Brasil, diante de complicações de mercado provocada pela pandemia por Covid-19, decisões dilemáticas e repletas de tensões tornaram-se ainda mais constantes.

De forma a auxiliar decisões estratégicas, uma abordagem alternativa aos dilemas ganhar força: em vez de buscar escolher entre polaridades opostas existentes em um dilema, alguns autores (Smith & Tushman, 2005; Heracleous & Wirtz, 2014; Smith & Lewis, 2011) têm sugerido que, para alguns problemas, a melhor é analisar as interdependências das opções existentes de forma paradoxal, equilibrada e dinâmica.

Analisando a literatura existente, pesquisas desenvolvidas estudaram a relação de paradoxo com desenvolvimento de estratégias (Fredberg, 2014), com tipos de liderança e performance (Kearney, Shemla, Knippenberg, & Scholz, 2019), com liderança e resiliência (Zheng, Kark, & Meister, 2018), e otimismo e persistência (Sleesman, 2019). De forma estrutural, Miron-Spektor *et al.* (2018) desenvolveram o

conceito de mentalidade de paradoxo, em nível individual, o construto e evidências de que sua moderação atenua os efeitos negativos das tensões no desempenho e na inovação.

Apesar das contribuições e avanço conceitual da mentalidade de paradoxo, nota-se ainda lacunas de estudos com variáveis-fim associadas à geração de valor e entendimento dos mecanismos paradoxais envolvidos na tomada de decisão. Neste contexto, Emsley (2013) aponta que tensões estão associadas a tomadas de decisões as quais possuem elementos cognitivos-rationais e emocionais, fazendo com que o indivíduo ao possuir mais de um objetivo estabeleça pesos para cada opção de ação, avaliando seus custos e benefícios para então optar por um caminho que possibilite melhores retornos. De forma antagônica, tensões podem gerar ansiedade (Sainsbury & Gibson, 1954; Shao, Nijstad, & Täuber, 2019) como também podem ser fonte de energia e motivação, caso sua intensidade seja menor (Todorova, Bear, & Weingart, 2014) e o indivíduo que as experimentar tiver um perfil de enfrentamento, em vez de evitação da tensão (Mehta & Zhu, 2016).

De forma a preencher esta lacuna na literatura, o objetivo deste trabalho é de confirmar estatisticamente a relação negativa da experimentação de tensões em variáveis relacionadas à gestão da perspectiva de problemas (flexibilidade cognitiva) e na capacidade de inovar através do aproveitamento de oportunidades captadas no ambiente externo (capacidade absorviva), assim como o efeito moderador da mentalidade de paradoxo em tais relações. Nesta pesquisa, argumenta-se que quando indivíduos lidam com tensões tendem a gerar pressões concorrentes, tendendo a reduzir sua capacidade de gerenciamento de problemas e criação de novas soluções para inovação.

Este trabalho acrescenta contribuições para o desenvolvimento científico da teoria do paradoxo, no nível individual de análise, e como ela afeta a relação das tensões comportamentos diretamente relacionados com a tomada de decisão estratégica do indivíduo. Como contribuição prática, pretende-se gerar conhecimento sobre as vantagens de transformar as tensões laborais em fonte de energia e motivação, gerar reflexão sobre os modelos de cultura de dilema existentes e destacar a mentalidade de paradoxo como competência a ser desenvolvida e exigida para atuar em cargos mais altos da hierarquia. Os resultados mostram-se relevantes e permitem um complemento a evidências já encontradas dos benefícios da mentalidade de paradoxo e pontua acerca de oportunidades de desenvolvimento do processo de tomada de decisão e gestão empresarial.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DECISÕES EM AMBIENTES DINÂMICOS - A EXPERIMENTAÇÃO DE TENSÕES

Tensões, nesta pesquisa, se referem a elementos que competem entre si, tais como metas, interesses, demandas e perspectivas opostas e contraditórias (Miron-Spektor *et al.*, 2018). Organizações são ambientes em que tais tensões ocorrem com frequência e de forma inevitável (Mintzberg, 1985), uma vez que são permeadas de objetivos conflitantes, tais como performar, gerar pertencimento, aprender e organizar (Smith & Lewis, 2011). Por exemplo, quando uma empresa híbrida não-governamental e sem fins lucrativos precisa equilibrar as lógicas internas que alternam exigências entre resultados sustentáveis e papel social de forma a preservar sua capacidade de inovação ou evitar a estagnação (Jay, 2013). Segundo Peng e Lin, (2021), mesmo em empresas que são ambidestras, ou seja, buscam simultaneamente exploração e exploração para aumentar as capacidades dinâmicas e reduzir impacto das incertezas, as tensões surgem quando há desequilíbrio na escolha entre os objetivos e ações práticas, reduzindo o ritmo de crescimento e desempenho.

Emsley (2013) aponta que tensões estão associadas a tomadas de decisões, ressaltando que um indivíduo que possua mais de um objetivo passa a estabelecer pesos para cada opção de ação, avaliando seus custos e benefícios para então optar por uma decisão que possibilite melhores retornos. Ainda segundo Emsley (2013), a experimentação de tensões não envolve apenas elementos cognitivo-rationais, mas também emocionais. Alguns estudos abordam os efeitos emocionais das tensões no

indivíduo: por um lado, a necessidade de decidir entre uma ou outra opção em um dilema pode provocar ansiedade (Sainsbury & Gibson, 1954; Shao, Nijstad, & Täuber, 2019) ou, em casos mais extremos, algum nível de paralisia, mesmo que temporária (Andriopoulos & Lewis, 2009; Tracy, 2004). Por outro lado, tensões também podem ser fonte de energia e motivação, caso sua intensidade seja menor (Todorova, Bear, & Weingart, 2014) e o indivíduo que as experimentar tiver um perfil de enfrentamento, em vez de evitação da tensão (Mehta & Zhu, 2016).

O conceito de tensões geralmente abrange a ideia de forças opostas sob uma visão mais ampla e generalista (Lewis & Smith, 2014). Porém, há estudos sobre tensões relacionadas a processos de aprendizagem e conhecimento, que discutiram tensões envolvendo racionalização entre criatividade na indústria de videogames (Tschang, 2007), entre ciência e criatividade na condução de pesquisas qualitativas (Bailey, White, & Pain, 1999) e entre prática e teoria na criação de conhecimento científico (Schmidt, 2011). Em comum, os estudos citados apresentam uma ênfase em processos de ansiedades e paralisia de alguns indivíduos ou de motivação e energização que outros vivenciam diante das situações que apresentam demandas conflitantes.

2.2 GERANDO NOVAS PERSPECTIVAS E REDUZINDO TENSÕES, O PODER DA FLEXIBILIDADE COGNITIVA

O conceito de flexibilidade cognitiva tem sido estudado em diferentes disciplinas; no campo da psicologia, ele refere-se à consciência da existência de alternativas disponíveis em uma dada situação, à abertura para seguir diferentes cursos de ação e, por fim, à autoeficácia para se ajustar às demandas de um contexto (Martin & Rubin, 1995). De forma compatível, também é conceituada como

capacidade do indivíduo para mudar a abordagem que fundamenta suas ações ou considerar uma perspectiva diferente sobre um mesmo problema (Baas, Roskes, Sligte, Nijstad, & De Dreu, 2013) ou como as diferentes formas de processar informações exigidas pelas situações vividas (Williams, Belkin, & Chen, 2020). Em comum, essas definições acima apresentam a noção de que a flexibilidade cognitiva é um misto de disposição e habilidade para adaptar a interpretação de situações que se apresentam de maneira a propiciar uma resposta mais adequada a tais situações.

Pesquisas têm apontado antecedentes e variáveis relacionadas com o conceito de flexibilidade cognitiva. Chung, Su e Su (2012), por exemplo, apontam a flexibilidade cognitiva como uma característica que é explicada por traços como maior visão e capacidade de autorreflexão. Para esse autor, tal variável também atua com função redutora do comportamento de resistência a mudanças. Há também indícios de que a flexibilidade cognitiva pode ser aprimorada por meio de meditação (Müller, Gerasimova, & Ritter, 2016) e que tende a promover maiores níveis de criatividade (Zuo, Wen, Wang, & Wang, 2019). Dissecando o funcionamento cognitivo, Ganuthula e Sinha (2019) apontam que há uma flexibilidade de impacto nas motivações que impulsionam o processamento de informações e que tais motivações são regidas pelo afeto, tanto de forma positiva (aumenta motivação e cognição) quanto negativa (diminui motivação e cognição).

Embora não tenham sido encontradas evidências anteriores que estabeleçam uma relação direta entre a experimentação de tensões e a flexibilidade cognitiva, é possível listar evidências que permitem hipotetizar uma associação entre ambas. Primeiro, Miron-Spektor *et al.* (2018) identificaram que tensões tendem, em geral, a produzir um efeito negativo sobre a capacidade de inovar de indivíduos, em razão do

fato de que, sob a pressão de precisar decidir em condições não ideais, indivíduos acabam experimentando um desconforto que afeta suas habilidades para criar.

Em nível de grupo, este desconforto também é presente no estudo de Farh, Lee e Farh (2010), no qual os pesquisadores concluíram que, diante de tensões, a capacidade de criar coletivamente tende a diminuir em razão de um decréscimo nos níveis de concentração. De forma similar, propõe-se aqui que, devido à experimentação da ansiedade (Sainsbury & Gibson, 1954; Shao *et al.*, 2019) ou, em casos mais extremos, paralisia, (Andriopoulos & Lewis, 2009; Tracy, 2004), tensões tendem a levar indivíduos a níveis mais reduzidos no que se refere a sua capacidade para processar informações (Williams *et al.*, 2020) e considerar perspectivas diferente sobre um mesmo problema (Baas *et al.*, 2013).

A redução da capacidade de perspectivas também é citada na pesquisa de Waldman, Putnam, Miron-Spektor e Siegel (2019) na qual os autores citam que sob o efeito de tensões oriundas de disputa de poder, os indivíduos apresentam maiores dificuldades de conciliar soluções, além de compreenderem as decisões como temporárias. Portanto, diante dos efeitos negativos das tensões citadas e a proximidade de correlação com os antecedentes de flexibilidade cognitiva, sugere que:

Hipótese 1: A experimentação de tensões está negativamente associada com a flexibilidade cognitiva.

2.3 PERCEBENDO E GERANDO NOVAS OPORTUNIDADES COMERCIAIS – A CAPACIDADE ABSORTIVA

Importante habilidade para geração de novas oportunidades de mercado, o conceito de capacidade absorptiva foi desenvolvido primeiramente por Cohen e

Levinthal (1990, p.129), apresentado como a “capacidade de uma empresa de determinar o valor de novas informações externas, assimilá-las, e aplicá-las para fins comerciais”. Ainda no nível da organização, também é vista como uma capacidade dinâmica relacionada à gestão do conhecimento e vantagem competitiva, sendo dividida em outras quatro capacidades combinatórias: aquisição, assimilação, transformação e exploração (Zahra & George, 2002).

Apesar de ser discutido frequentemente no âmbito organizacional, a capacidade absorptiva é afetada pelo estoque de conhecimentos prévios obtidos por indivíduos (Cohen & Levinthal, 1990). Em razão disso, diversos autores (por exemplo Marabelli & Newell, 2014; Seo, Chae, & Lee, 2015; Park, Suh, & Yang, 2007) têm discutido o conceito sob uma ótica individual. Se uma organização encontra informações relevantes e as aplica para gerar valor, tal processo ocorre em razão de processos cognitivos possuídos por pessoas (Sun & Anderson, 2010). Lane, Koka e Pathak (2006, p. 857) reforçam este raciocínio ao afirmarem que “a cognição individual é uma força motriz da capacidade absorptiva” organizacional. Diante disto, o conceito de Cohen e Levinthal (1990) passou a ser também entendido no nível do indivíduo como a habilidade de pessoas identificarem, assimilarem e utilizarem novos conhecimentos de origem externa (Enkel, Heil, Hengstler, & Wirth, 2017; Patel, 2019). A capacidade absorptiva de uma pessoa pode ser aprimorada ao longo do tempo por meio de rotinas e práticas de gerenciamento de recursos humanos focados em aumento de habilidades, motivação intrínseca, geração de valor pelo apreço do esforço da conquista de desafios, pela evolução da base de conhecimento prévio acumulada pelas experiências profissionais já vividas e, por fim, pela disponibilidade de abertura para novas experiências (Yildiz, Murtik, Zander, & Richtnér, 2019).

Pesquisas anteriores abordaram a relação das tensões com capacidade absorptiva: Kotlar, De Massis, Frattini e Kammerlander (2019), apontaram que em empresas familiares as tensões influenciam negativamente na lacuna entre vontade e capacidade de aplicação do construto, enquanto a pesquisa de Ho e Wang (2015) expõem que as distâncias institucionais e a proteção do conhecimento criam tensões em alianças que dificultam o desenvolvimento da capacidade absorptiva. A utilização de novos conhecimentos de origem externa (Enkel *et al.*, 2017; Patel, 2019), componente da capacidade absorptiva, torna-se menos provável em ambientes em que há metas, interesses e demandas que competem entre si (Miron-Spektor, 2018). Adicionalmente, Chen, Lam e Butchtel (2014) argumentam que metas contraditórias tendem a ser defendidas por representantes internos de diferentes departamentos nas organizações, como em um exemplo de um vendedor que é pressionado por seu gestor comercial, que busca maior volume de vendas, e por um gestor financeiro, que espera que as vendas sejam qualificadas e não aumentem a inadimplência. Concluindo, Alvesson e Spicer (2016) descobriram que diante de tensões, é esperado que o indivíduo enfrente maiores dificuldades para utilizar conhecimentos de origem externas, uma vez que na presença das dificuldades, jogos de poder e de influências políticas podem se sobrepor ao critério técnico envolvido no processo em questão. Assim, diante do exposto, sugere-se que:

Hipótese 2: A experimentação de tensões está negativamente associada com a capacidade absorptiva.

2.4 MENTALIDADE DE PARADOXO, UMA LENTE PARA REDUZIR OS EFEITOS DAS TENSÕES

Ao discutir sobre como organizações deveriam realizar seus planos estratégicos, Porter (2008) sustentou que um gestor deveria realizar uma escolha por uma orientação estratégica (foco em preço, qualidade ou acesso, por exemplo). Mais recentemente, esta visão foi contestada: em determinadas situações, as opções de cursos estratégicos de uma organização podem não se caracterizar como uma escolha ou dilema e sim como um paradoxo a se gerenciar (Jay, 2013).

Um paradoxo (Lewis & Smith, 2011) é uma relação de interdependência entre duas ou mais polaridades que apresentem uma relação de contradição ou tensão entre si (por exemplo, orientação para custo ou preço). Neste caso, a teoria do paradoxo sustenta que orientações estratégicas nem sempre são guiadas por um dilema entre duas ou mais escolhas (Felix, 2020), como crescimento ou qualidade, por exemplo. Embora crescer e oferecer qualidade revelem uma tensão entre si (quanto mais um objetivo é perseguido, mais difícil se torna o alcance do outro), uma empresa pode buscar crescer por meio de um aumento da qualidade e aumentar sua qualidade por meio do capital obtido via crescimento (Cunha & Putnam, 2019).

Assim, nos últimos anos, diversos autores têm explorado como uma orientação paradoxal afeta os resultados de organizações (por exemplo, Heracleous & Wirtz, 2014; Martini *et al.*, 2013; Pinto, 2019). Mais recentemente, o conceito passou a ser discutido em um nível individual de análise (Miron-Spektor *et al.*, 2018) como uma mentalidade se refere a uma lente pela qual indivíduos interpretam experiências, sistematizam, categorizam e organizam mentalmente a realidade na qual se inserem (Gupta & Govindajaran, 2002). Assim, fundamentando-se na teoria do paradoxo (Smith & Lewis, 2011), Miron-Spektor *et al.* (2018, p. 5) propuseram o conceito de

mentalidade de paradoxo, que se refere a uma lente para a interpretação da realidade por meio da qual indivíduos “tendem a valorizar, aceitar e se sentir confortável com tensões”.

Apesar de não haver pesquisas que analisem diretamente o efeito da mentalidade de paradoxo nos efeitos da experimentação de tensões na flexibilidade cognitiva, é possível construir uma argumentação teórica que sustente tal relação. Tensões tendem a levar indivíduos a uma menor concentração Farh *et al.* (2010), maior ansiedade (Sainsbury & Gibson, 1954; Shao *et al.*, 2019) ou, alguns casos paralisia, (Andriopoulos & Lewis, 2009, Tracy, 2004). Ao possuírem uma mentalidade de paradoxo, indivíduos tendem a se energizar com as dualidades presentes na experimentação de uma tensão (Miron-Spektor *et al.*, 2018). Com isto, há uma tendência de que se identifiquem maiores níveis de otimismo (Ishaq, Bashir, & Kahn, 2019), e menores patamares de ansiedade e de chances de paralisia (Andriopoulos & Lewis, 2009; Tracy, 2004), o que pode levar a uma diminuição nos efeitos negativos da experimentação de tensões na flexibilidade cognitiva. A partir deste raciocínio, apresenta-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3: A mentalidade de paradoxo modera a relação entre a experimentação de tensões e flexibilidade cognitiva, de forma que quanto maior a mentalidade de paradoxo mais fraca é a relação entre experimentação de tensões e a flexibilidade cognitiva.

De forma semelhante à hipótese anterior, é possível sugerir que a presença de uma maior mentalidade de paradoxo influencie no grau em que a experimentação de tensões afeta a capacidade absorptiva. O argumento defendido é que a mentalidade paradoxal atenua os efeitos negativos das tensões nas três fases da capacidade absorptiva, que são identificação, assimilação e utilização de novos conhecimentos

(Enkel *et al.*, 2017; Patel, 2019). Primeiro, a experimentação tende a diminuir a disposição de indivíduos para identificar novos conhecimentos porque sua energia tende a estar concentrada na redução da ambiguidade oriunda da tensão em si (Remneland Wikhamn, 2020). Assim, níveis mais elevados de mentalidade de paradoxo tendem a fazer com indivíduos lidem com mais naturalidade com as tensões e, assim, sigam buscando ou diminuindo menos sua ênfase na aquisição de informações (Miron-Spektor *et al.*, 2018). Tensões também tendem a afetar a capacidade de assimilação de novos conhecimentos (Patel, 2019), mas há evidência de que níveis mais altos de mentalidade de paradoxo levam indivíduos a transcenderem a contradição e se encontrarem estabilidade cognitiva suficiente para assimilar os conhecimentos adquiridos (Sleesman, 2019).

Por fim, Bakker, Cambré, Korlaar e Raab (2011) argumentam que gerentes de projetos que desejam ter maiores índices de sucesso na transferência do conhecimento devem abordar vários processos organizacionais e relacionados de forma simultânea. Adicionalmente, Zheng *et al.* (2018) argumentam que indivíduos com maior mentalidade de paradoxo tendem também permitir em menor nível que as tensões experimentadas prejudiquem a utilização do conhecimento. Isto ocorreria em razão do entendimento de que o efeito negativo das tensões sociais e políticas na implementação de ideias em situações de conflito é atenuado quando indivíduos conseguem enxergar e conciliar os interesses envolvidos em tal implementação, característica esta, presente em indivíduos que apresentam elevados níveis de mentalidade de paradoxo. Assim, sugere-se que:

Hipótese 4: A mentalidade de paradoxo modera a relação entre a experimentação de tensões e capacidade absorptiva, de forma que quanto maior a

mentalidade de paradoxo mais fraca é a relação negativa entre experimentação de tensões e a capacidade absorptiva.

Compilando as hipóteses apresentadas neste estudo, a Figura 1 apresenta o modelo conceitual defendido neste trabalho:

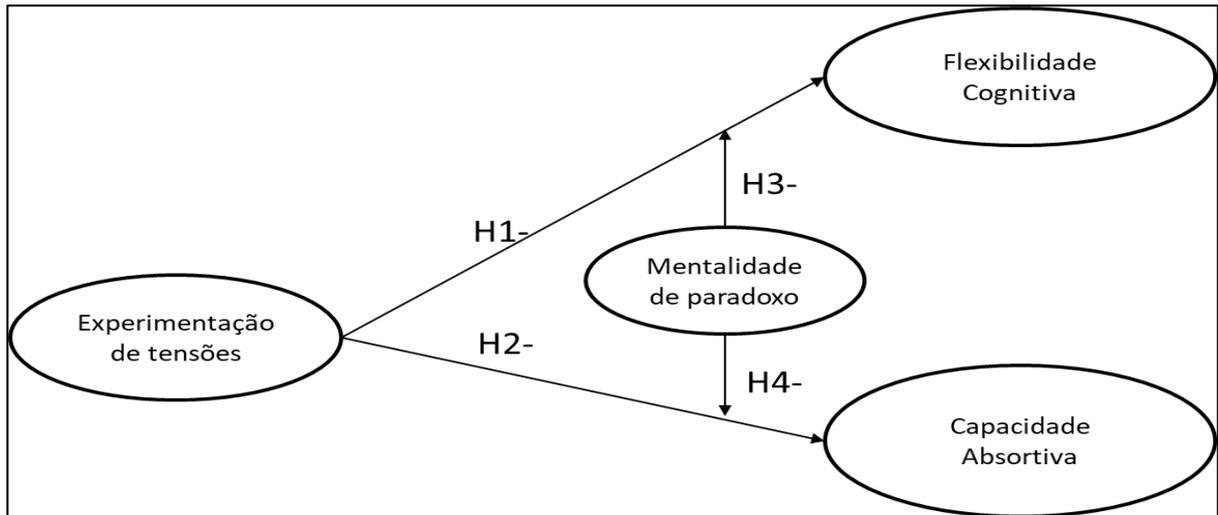


Figura 1 - Modelo conceitual proposto
Fonte: Elaborada pelo autor.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo do estudo foi analisar a relação das tensões com variáveis fins envolvidas, capacidade absorviva e flexibilidade cognitiva, com a tomada de decisão estratégica além de confirmar o papel moderador da mentalidade de paradoxo como amenizador destas relações. Para tal, foi realizada uma pesquisa de natureza quantitativa, de caráter descritivo, com corte transversal e uso de dados primários. A população deste estudo foi composta por pessoas que possuíam experiência profissional, com vivência, responsabilidade por cargo e que naturalmente tenha experimentado tensões.

Para validar os testes de hipóteses do modelo teórico apresentado, apresenta-se a seguir, as técnicas de coleta de dados, as medidas utilizadas e a técnica de análise dos resultados.

3.1 TÉCNICA DE COLETA DOS DADOS

Para coletar os dados, utilizou-se a técnica de bola de neve e amostragem não probabilística por conveniência, dado que o tamanho total do universo da amostra é desconhecido.

Para garantir que o público-alvo fizesse parte da população, o formulário possui uma pergunta de controle: a posição funcional do indivíduo na organização da empresa uma vez que respondentes de características “Autônomo/Profissional Liberal” tendem a não exercer uma função de liderança direta. Por fim, também foram inseridas as seguintes variáveis demográficas: idade, sexo e escolaridade.

Sobre o questionário foi realizado um pré-teste com 10 respondentes iniciais que auxiliaram na resolução de dúvidas, erros e sugestões de melhorias. O link para preenchimento foi distribuído digitalmente (*googleforms*) entre os meses de junho de 2020 e março de 2021 através em redes sociais, rede de contatos pessoais e profissionais além de empresas que trabalham com prestação de serviço direta à empresários como Senai, Senac e Sebrae.

3.2 MEDIDAS

As variáveis latentes contidas no modelo foram mensuradas por meio de escalas já existentes e validadas na literatura, conforme detalhado a seguir e posteriormente apresentado no apêndice A.

Experimentações de tensões. Para avaliar a experimentação de tensões foi utilizada uma escala de 7 itens desenvolvida por Miron-Spektor *et al.* (2018), cujas opções de respostas estão dispostas em uma escala Likert de 5 pontos, que variam entre “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente”.

Flexibilidade Cognitiva. A escala para mensurar a flexibilidade cognitiva foi a de Martin e Rubin (1995), que possui 12 itens, com escala Likert de 5 pontos, com opções de resposta que variam entre “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente”.

Capacidade Absortiva. A capacidade absortiva foi mensurada como um construto de segunda ordem, conforme a escala proposta por Yildiz *et al.* (2019). Esta escala possui 14 itens no total, divididas da seguinte forma entre seus três construtos formativos de primeira ordem: 4 assertivas para “reconhecimento”, 6 para “assimilação” e 4 para “exploração”. As opções de resposta são apresentadas em uma

escala Likert de 5 pontos, que variam entre “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente”.

Mentalidade de Paradoxo. A mensuração do construto da mentalidade de paradoxo ocorreu por meio de uma escala desenvolvida por Miron-Spektor *et al.* (2018), que possui 9 itens.

3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

O método de modelagem de equação estrutural, utilizando a estimativa dos mínimos quadros parciais (PLS-SEM) foi utilizado na análise dos dados pois tal técnica permite estimar modelos com muitos construtos, variáveis indicadoras e caminhos estruturais considerando possíveis ausências de distribuição de normalidade, além de possuir uma abordagem preditiva de causa para modelagens estruturais que enfatiza a previsão na estimativa de modelos estatísticos (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle (2019).

Primeiro, realizou-se a análise fatorial confirmatória para analisar as relações do conjunto das variáveis do modelo. De posse destes resultados, prosseguiu-se para o teste de hipóteses do modelo estrutural.

Por fim, foi analisado o impacto das variáveis de controle (idade, sexo e escolaridade) sobre as relações a serem validadas segundo o modelo proposto. Tais variáveis também foram utilizadas em pesquisa anterior sobre os micro fundamentos da mentalidade de paradoxo (Miron-Spektor *et al.*, 2018).

Capítulo 4

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. ANÁLISE DA AMOSTRA

Após a aplicação do questionário foram obtidas 478 respostas, que foram colhidas entre os meses de junho de 2020 e abril de 2021. Deste total, foram excluídos 30 registros devido por perguntas de controle acerca do tipo de empresa “autônomos ou profissionais liberais”. Desta forma, a amostra considerada para as análises seguintes possuiu 448 respondentes, com caracterização descrita na Tabela 1.

TABELA 1: ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA

| Gênero | Total | % Relativo |
|------------------------------|--------------|-------------------|
| Homens | 212 | 48% |
| Mulheres | 236 | 52% |
| Posição na hierarquia | | |
| Estratégico | 172 | 38% |
| Tático | 214 | 48% |
| Operacional | 62 | 14% |
| Porte de empresa | | |
| Grande porte | 252 | 56% |
| Médio porte | 102 | 23% |
| Pequeno porte | 51 | 11% |
| Microempresas | 43 | 10% |

Fonte: Resultados da pesquisa.

4.2. ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

De início, por ser um construto de segunda ordem e visando evitar problemas de multicolinearidade, realizou-se o tratamento separado apenas do construto Capacidade Absortiva, composto pelos construtos de primeira ordem “Reconhecimento”, “Assimilação” e “Exploração” no software SmartPLS. Como resultado desta análise, gerou-se as cargas fatoriais dos itens correspondentes do

questionário que foram exportadas para o “Capacidade Absortiva” no modelo total, possibilitando tratar todos os construtos de primeira ordem.

Seguindo com a medição do modelo e orientações dos estudos de Hair *et al.*, 2019, a validade convergente foi analisada pela variância média extraída (>0,5), a confiabilidade pelos índices Alfa de Cronbach, rhoA e Confiabilidade Composta e a validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker. Neste processo de tratamento alguns itens com carga fatorial baixa foram descartados: Em experimentações de tensões, os itens ET1, ET2 e ET4, no construto de flexibilidade cognitiva foram descartados os itens FC2, FC3, FC5, FC6, FC8, F9 e FC10, enquanto no construto de mentalidade de paradoxo foram eliminados os itens MP1, MP3, MP8 e MP9.

Todos os índices foram satisfatórios, validando o modelo definido em convergência, confiabilidade e discriminância. Todos os índices estão dispostos na Tabela 2, enquanto as cargas cruzadas estão dispostas na Tabela 3.

TABELA 2: VALIDADE CONVERGENTE E DISCRIMINANTE PELO CRITÉRIO DE FORNELL E LARCKER (1981) – CONSTRUTOS DE PRIMEIRA ORDEM

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1 - Capacidade Absortiva | 0,863 | | | |
| 2 - Experimentação de tensões | -0,191 | 0,732 | | |
| 3 - Flexibilidade Cognitiva | 0,699 | -0,236 | 0,709 | |
| 4 - Mentalidade de Paradoxo | 0,415 | 0,111 | 0,418 | 0,727 |
| Alfa de Cronbach | 0,834 | 0,744 | 0,75 | 0,782 |
| rho_A | 0,889 | 0,755 | 0,755 | 0,806 |
| Confiabilidade Composta | 0,898 | 0,819 | 0,834 | 0,847 |
| AVE | 0,745 | 0,535 | 0,503 | 0,529 |

Fonte: Resultados da pesquisa

Nota 1: Analisando os valores na diagonal também há validade discriminante também pelo critério Fornell-Larcker

Nota 2: Índices de AVE superiores à 0,5, logo há validade convergente

Nota 3: Índices de confiabilidade atingida conforme Confiabilidade Composta

TABELA 3: CARGAS CRUZADAS

| | CA | ET | FC | MP |
|------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| REC | 0,887 | -0,303 | 0,738 | 0,43 |
| ASS | 0,84 | -0,011 | 0,498 | 0,344 |
| EXP | 0,862 | -0,111 | 0,511 | 0,267 |
| ET3 | -0,177 | 0,825 | -0,222 | 0,028 |
| ET5 | -0,03 | 0,729 | -0,176 | 0,093 |
| ET6 | -0,002 | 0,564 | 0,024 | 0,166 |
| ET7 | -0,211 | 0,782 | -0,177 | 0,125 |
| FC1 | 0,508 | -0,171 | 0,731 | 0,28 |
| FC11 | 0,521 | -0,275 | 0,697 | 0,233 |
| FC12 | 0,508 | -0,206 | 0,79 | 0,349 |
| FC4 | 0,48 | -0,02 | 0,674 | 0,347 |
| FC7 | 0,458 | -0,149 | 0,643 | 0,271 |
| MP2 | 0,386 | -0,07 | 0,42 | 0,762 |
| MP4 | 0,351 | 0,044 | 0,323 | 0,751 |
| MP5 | 0,244 | 0,208 | 0,245 | 0,716 |
| MP6 | 0,097 | 0,396 | 0,092 | 0,571 |
| MP7 | 0,32 | 0,061 | 0,319 | 0,812 |

Fonte: Dados da Pesquisa. Nota: REC: Reconhecimento; ASS: Assimilação; EXP: Exploração; ET: Experimentação de tensões; FC: Flexibilidade Cognitiva; MP: Mentalidade de Paradoxo

4.3. ANÁLISE ESTRUTURAL DO MODELO

Para atender ao objetivo principal deste trabalho, o modelo estrutural com as hipóteses de relações diretas e negativas de Experimentação de Tensões (ET) sobre Capacidade Absortiva (CA) e Flexibilidade Cognitiva (FC), além das moderações atenuadoras da Mentalidade de Paradoxo (MP) foi avaliado utilizando a modelagem de equações estruturais no software SmartPLS.

Os resultados das hipóteses, correlações, intervalos de confiança, índices de ajuste do modelo (R^2), tamanho de efeito (F^2), além da análise de variáveis demográficas estão dispostos na Tabela 4.

TABELA 4: ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL

| | Efeitos | Hipótese | VIF | F ² | Coef. β | Valores de P | R ² |
|-------------------------|-------------|----------|-------|----------------|---------------|--------------|----------------|
| Efeito Direto | ET -> CA | H1 | 1.096 | 0,052 | -0,203 | 0,0000 | 0,349 |
| | ET -> FC | H2 | 1.153 | 0,054 | -0,163 | 0,0000 | |
| Efeito Moderador | MP-ET -> FC | H3 | 1.110 | 0,069 | 0,182 | 0,0000 | 0,586 |
| | MP-ET -> CA | H4 | 1.076 | 0,038 | 0,183 | 0,0000 | |

ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DE CONTROLE

| | | |
|--------------------|--------------|--------------|
| Sexo -> CA | 0,134 | 0,001 |
| Porte -> FC | 0,099 | 0,001 |
| NivHier -> FC | 0,086 | 0,015 |
| NivHier -> CA | 0,078 | 0,05 |
| Tempo XP -> CA | 0,129 | 0,11 |
| Porte -> CA | -0,06 | 0,164 |
| Sexo -> FC | 0,032 | 0,307 |
| Idade -> FC | 0,046 | 0,486 |
| Tempo XP -> FC | 0,008 | 0,843 |
| Idade -> CA | 0,015 | 0,876 |
| Escolaridade -> CA | 0,009 | 0,93 |
| Escolaridade -> FC | -0,003 | 0,939 |

Fonte: Resultado da Pesquisa

Com a exposição dos resultados, verifica-se que todas as hipóteses do modelo foram sustentadas, com variância alta explicada das variáveis endógenas ($R^2 > 26\%$), e alto tamanho de efeito ($F^2 > 3,5\%$), dando robustez e confiabilidade do modelo e resultados (Hair *et al.*, 2019).

Por fim, o modelo final com os coeficientes das hipóteses está disposto na Figura 2.

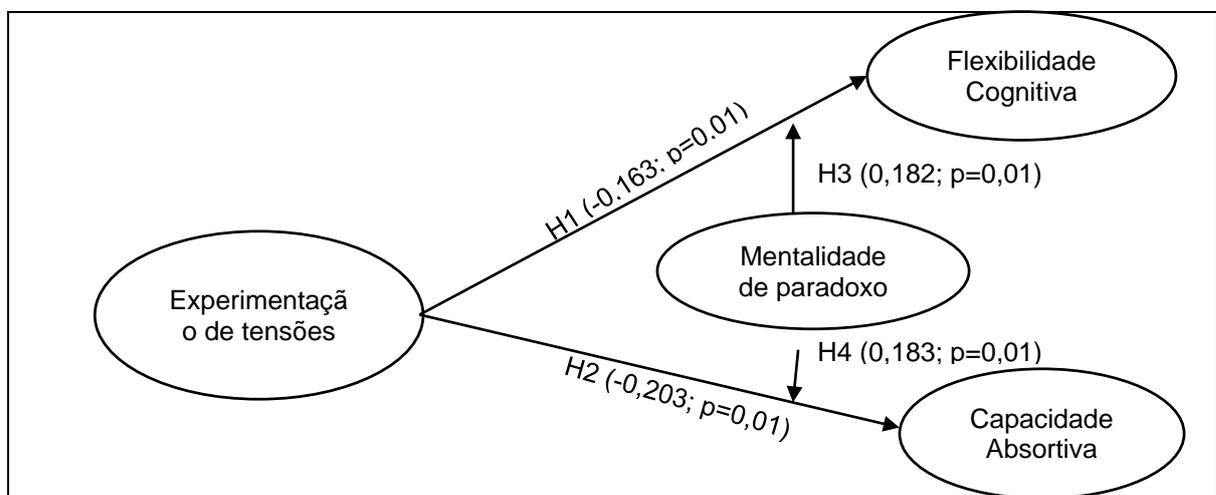


Figura 2 - Modelo com resultados

Fonte: Resultados da pesquisa

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO

A hipótese H1, que avaliava a relação entre experimentação de tensões e flexibilidade cognitiva foi suportada, com coeficiente significativo e no sinal negativo esperado (-0,163; $p=0,01$). Tal hipótese corrobora com os estudos que apontam que as tensões diminuem a capacidade de criar (Farh *et al.*, 2010) e considerar novas perspectivas diante de um problema (Baas *et al.*, 2013), entregas que fazem parte deste construto.

A hipótese H2, que defendia uma relação negativa entre experimentações de tensões e capacidade absorptiva, também foi suportada (-0,203; $p=0,01$). Esta descoberta também é convergente com os estudos realizados até então que apontam a experimentação de tensões como fator negativo para o desenvolvimento comercial das empresas por estar relacionado à proteção do conhecimento (Ho & Wang, 2014) e resistência na utilização do conhecimento externo em meio à disputa de poder (Alvesson & Spicer, 2016).

Adentrando às hipóteses que envolvem a mentalidade de paradoxo como fator moderador, ponto chave deste trabalho, temos a hipótese H3 e H4, nas quais defendiam que a mentalidade de paradoxo afetaria de forma positiva as relações diretas negativas, portanto reduzindo efeitos, entre tensões e flexibilidade cognitiva e capacidade absorptiva, respectivamente. Ambas as hipóteses foram suportadas com coeficientes positivos e significantes.

A aprovação da hipótese H3 (0,182; $p=0,01$) aponta que quanto maior a mentalidade de paradoxo do indivíduo, menor será o efeito negativo da

experimentação de tensões sobre a flexibilidade cognitiva, permitindo com que mesmo que em ambiente de pressão o indivíduo consiga construir novas abordagens para os mesmos problemas. O resultado de tal hipótese é convergente com a argumentação teórica desta pesquisa, que aponta que a atenuação das tensões pode melhorar níveis de concentração (Farh *et al.*, 2010) e otimismo (Ishaq *et al.*, 2019), comportamentos vinculados aos antecedentes da flexibilidade cognitiva.

A última hipótese do modelo deste estudo, H4, apresentou relação positiva e significativa (0,183; $p=0,05$) mostrando que quanto maior a mentalidade de paradoxo do indivíduo, menores serão os efeitos da experimentação de tensões com capacidade absorptiva, permitindo inovações comerciais por observação externa. Este resultado, também convergente com a argumentação teórica construída, ressalta que a mentalidade dualística pode aprimorar a relação de absorção (reconhecimento, assimilação e exploração) do indivíduo com oportunidade externas por melhoria na gestão do conhecimento do negócio (Bakker *et al.*, 2011) e conciliação dos interesses envolvidos (Zheng *et al.*, 2018).

Adentrando para as variáveis demográficas, o nível hierárquico apresentou resultados correlacionados, de forma positiva, com capacidade absorptiva e flexibilidade cognitiva, em resultado semelhante à pesquisa de Jansen, Van Den Bosch e Volberda, (2005), indicando que pessoas em cargos mais altos das empresas possuem melhores níveis de resignificação dos problemas, maior capacidade de conduzir processos de criação de novos produtos e gestão de interesses divergentes no processo de criação de valor.

Por fim, os resultados indicam também que as mulheres possuem mais disposição ao desenvolvimento da capacidade absorptiva. Tal resultado é compatível com os estudos de Zheng *et al.* (2018), no qual o modelo defendido de pensamento

paradoxal das mulheres perpassa por disponibilidade a novas experiências, orientação para aprendizado, exposição para modelos de comportamento e características intrínsecas à representação da mulher.

Capítulo 6

6 CONCLUSÃO

A mentalidade de paradoxo, no nível de análise individual, é recente dentro da literatura, portanto, carente de pesquisas de extensão de efeitos e relações com outras áreas e dimensões. Porém, para chegar ao cerne em questão, este trabalho visou estender primeiramente confirmar o efeito negativo da experimentação de tensões em construtos relacionados com competências de crescimento, como capacidade absorviva e flexibilidade cognitiva, para na sequência, avaliar se a mentalidade de paradoxo se apresentaria como alternativa para mitigação dos efeitos negativos das tensões.

Os resultados mostram primeiramente que vivenciar tarefas conflitantes, desequilíbrio de lógicas internas com suas configurações de trabalho, disputas de poder e escassez de recursos reduzem a capacidade do indivíduo de avançar em seus objetivos. Ao buscar desenvolver novos conhecimentos, as tensões reduzem a capacidade do indivíduo de estar aberto à novas experiências e aumentam a proteção ao conhecimento existente por medo de perderem vantagem competitiva. E no momento de alinhar os problemas, onde se faz necessário gerenciar a expectativa das pessoas e reduzir a resistência organizacional, as tensões reduzem a criatividade e capacidade de processamento de informações fazendo com o que o indivíduo reduza a capacidade de encontrar novos olhares e novos significados para os desafios.

Respondendo ao objetivo e lacuna principal, esta pesquisa objetivou entender o efeito benéfico da mentalidade de paradoxo como moderador da relação entre

experimentação de tensões com flexibilidade cognitiva e capacidade absorptiva. Este estudo, acrescentou, em reforço à literatura existente, que a mentalidade de paradoxo também mitiga os efeitos negativos das tensões para comportamentos geradores de inovação e crescimento. Ao ser paradoxal, o líder entende que as alternativas não são excludentes, mas sim alternadas de forma dinâmica. Tal conceito de alternância dinâmica é proposto com o termo “navegação” por Jay (2013), que significa equilibrar as lógicas internas, objetivos contraditórios e expectativas do *stakeholder* utilizando o *sensemaking* como ponto de decisão de qual decisão tomar.

Para a prática, os achados desta pesquisa podem balizar discussões empresariais sobre a gestão de metas, indicadores estratégicos e operacionais e a alocação de recursos aparentemente contraditórios, para um modelo de compreensão das ambiguidades como complementares, não excludentes e dinâmicas. Investir na mudança de mentalidade das lideranças para a lente paradoxal tende a reduzir a quantidade de problemas de saúde laborais como paralisia e depressão, abrindo caminhos para comportamentos geradores de soluções como a criatividade, visão e estado de alerta. Esta pesquisa pode ainda auxiliar os processos seletivos de contratação e promoção para cargos de liderança a partir do momento que insinua uma mentalidade necessária para bom desempenho da função e atividades.

O estudo possui limitações que devem ser exploradas em pesquisas futuras. Primeiro, a pesquisa foi realizada em momento sanitário mundial atípico por conta da pandemia por Covid-19. Tal contexto, recheado de crise financeira, escassez de demanda, tensão política internacional, alto índice de medo e mortalidade, exponenciam ainda mais as tensões dentro das empresas e podem potencializar os efeitos de forma diferente das condições fora do período pandêmico. Segundo ponto, a pesquisa foi realizada sob contexto de apenas um tipo de cultura nacional.

Considerando as diferentes dimensões de cultura apresentadas por Hofstede (2011), seria interessante analisar o efeito da mentalidade de paradoxo sob contextos diferentes. Terceiro, há uma limitação quanto às variações de metodologia, havendo necessidade de estudos com cortes longitudinais ou metodologia mista. Por fim, apresenta-se ainda a sugestão de pesquisas comparativas dos efeitos do construto em diversos níveis de análise (individual/grupo/organizacional) para perceber novos padrões e relações envolvidas com o paradoxo.

REFERÊNCIAS

- Alvesson, M., & Spicer, A. (2016). *The stupidity paradox: The power and pitfalls of functional stupidity at work*. Profile Books.
- Andriopoulos, C., & Lewis M. W. (2009) Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science* 20(4): 696-717. doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- Baas, M., Roskes, M., Sligte, D., Nijstad, B. A., & De Dreu, C. K. (2013). Personality and creativity: The dual pathway to creativity model and a research agenda. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(10), 732-748. doi: <https://doi.org/10.1111/spc3.12062>
- Bailey, C., White, C., & Pain, R. (1999). Evaluating qualitative research: dealing with the tension between 'science' and 'creativity'. *Area*, 31(2), 169-178. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1475-4762.1999.tb00182.x>
- Bakker, R. M., Cambré, B., Korlaar, L., & Raab, J. (2011). Managing the project learning paradox: A set-theoretic approach toward project knowledge transfer. *International journal of project management*, 29(5), 494-503. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.002>
- Carroll, L. (2020). *Alice no país das maravilhas*. Editora Bibliomundi Serviços Digitais LTDA.
- Chen, S. X., Lam, B. C., Buchtel, E. E., & Bond, M. H. (2014). The conscientiousness paradox: Cultural mindset shapes competence perception. *European Journal of Personality*, 28(5), 425-436. Doi: <https://doi.org/10.1002/per.1923>
- Chung, S. H., Su, Y. F., & Su, S. W. (2012). The impact of cognitive flexibility on resistance to organizational change. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 40(5), 735-745. <https://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.5.735>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35 (1), 128-152. doi: <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Cunha, M. P. E., & Putnam, L. L. (2019). Paradox theory and the paradox of success. *Strategic organization*, 17(1), 95-106. doi: <https://doi.org/10.1177/1476127017739536>
- Emsley, D. (2003). Multiple goals and managers' job-related tension and performance. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 345-356. doi: <https://doi.org/10.1108/02683940310473091>
- Enkel, E., Heil, S., Hengstler, M., & Wirth, H. (2017). Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the dimensions of individual level absorptive

- capacity contribute? *Technovation*, 60, 29-38. doi: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.08.002>
- Farh, J. L., Lee, C., & Farh, C. I. (2010). Task conflict and team creativity: a question of how much and when. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1173-1180. doi: <https://doi.org/10.1037/a0020015>
- Felix, B. (2020). Analyzing the formation of a paradoxical organizational identity. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(6), 1227-1241. doi: <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2019-1849>
- Fredberg, T. (2014). If I Say It's Complex, It Bloody Well Will Be: CEO Strategies for Managing Paradox. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 171–188. Doi: <https://doi.org/10.1177/0021886314522859>
- Ganuthula, V.R.R., Sinha, S. Flexibility in Cognitive Functioning: The Play of Paradox. *Glob J Flex Syst Manag*, 20, 303–312 (2019). <https://doi.org/10.1007/s40171-019-00216-7>
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2002). Cultivating a global mindset. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 116-126. doi: <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640211>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24. doi: <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Heracleous, L., & Bartunek, J. (2021). Organization change failure, deep structures and temporality: Appreciating Wonderland. *human relations*, 74(2), 208-233. doi: <https://doi.org/10.1177/0018726720905361>
- Heracleous, L., & Wirtz, J. (2014). Singapore Airlines: Achieving Sustainable Advantage Through Mastering Paradox. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 150–170. doi: <https://doi.org/10.1177/0021886314522323>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919. doi: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Ho, M. H. W., & Wang, F. (2015). Unpacking knowledge transfer and learning paradoxes in international strategic alliances: Contextual differences matter. *International Business Review*, 24(2), 287-297. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.08.002>
- Ishaq, E., Bashir, S., & Khan, A. K. (2021). Paradoxical leader behaviors: Leader personality and follower outcomes. *Applied Psychology*, 70(1), 342-357. doi: [10.1111/apps.12233](https://doi.org/10.1111/apps.12233)
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of management journal*, 56(1), 137-159. doi: <https://doi.org/10.1111/ajom.12000>

<https://doi.org/10.5465/amj.2010.0772>

- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?. *Academy of management journal*, 48(6), 999-1015. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573106>
- Kearney, E., Shemla, M., van Knippenberg, D., & Scholz, F. A. (2019). A paradox perspective on the interactive effects of visionary and empowering leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 20-30. doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.01.001>
- Kotlar, J., De Massis, A., Frattini, F., & Kammerlander, N. (2020). Motivation gaps and implementation traps: The paradoxical and time-varying effects of family ownership on firm absorptive capacity. *Journal of Product Innovation Management*, 37(1), 2-25. doi: <https://doi.org/10.1111/jpim.12503>
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of management review*, 31(4), 833-863. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527456>
- 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. doi: <https://doi.org/10.1177/0021886314522322>
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of management Journal*, 51(2), 221-240. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2008.31767217>
- Marabelli, M., & Newell, S. (2014). Knowing, power and materiality: A critical review and reconceptualization of absorptive capacity. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 479-499. doi: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12031>
- Martin, M. M., & Rubin, R. B. (1995). A new measure of cognitive flexibility. *Psychological reports*, 76(2), 623-626. doi: <https://doi.org/10.2466/pr0.1995.76.2.623>
- Martini, A., Laugen, B. T., Gastaldi, L., & Corso, M. (2013). Continuous innovation: towards a paradoxical, ambidextrous combination of exploration and exploitation. *International Journal of Technology Management*, 61(1), 1-22. doi: <https://doi.org/10.1504/IJTM.2013.050246>
- Mehta, R., & Zhu, M. (2016). Creating when you have less: The impact of resource scarcity on product use creativity. *Journal of Consumer Research*, 42(5), 767-782. doi: <https://doi.org/10.1093/jcr/ucv051>
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of management studies*, 22(2), 133-154. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00069.x>
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018).

Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26–45. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0594>

Müller, B. C., Gerasimova, A., & Ritter, S. M. (2016). Concentrative meditation influences creativity by increasing cognitive flexibility. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 10(3), 278-286. doi: <https://doi.org/10.1037/a0040335>

Park, J. H., Suh, H. J., & Yang, H. D. (2007). Perceived absorptive capacity of individual users in performance of Enterprise Resource Planning (ERP) usage: The case for Korean firms. *Information & Management*, 44(3), 300-312. doi: <https://doi.org/10.1016/j.im.2007.02.001>

Patel, P. C. (2019). Opportunity related absorptive capacity and entrepreneurial alertness. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(1), 63-73. doi: <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0543-2>

Peng, M. Y. P., & Lin, K. H. (2021). Disentangling the antecedents of the relationship between organisational performance and tensions: Exploration and exploitation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(5-6), 574-590. doi: <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1604130>

Pinto, J. (2019). Key to effective organizational performance management lies at the intersection of paradox theory and stakeholder theory. *International Journal of Management Reviews*, 21(2), 185-208. doi: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12199>

Porter, M. E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York, 1980.

Remneland Wikhamn, B. (2020). Open innovation change agents in large firms: how open innovation is enacted in paradoxical settings. *R&D Management*, 50(2), 198-211. doi: <https://doi.org/10.1111/radm.12389>

Ringle, C. M., Da Silva, D., & de Souza Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. doi: <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>

Sainsbury, P., & Gibson, J. G. (1954). Symptoms of anxiety and tension and the accompanying physiological changes in the muscular system. *Journal of neurology, neurosurgery, and psychiatry*, 17(3), 216-224. doi: 10.1136/jnnp.17.3.216

Schmidt, A. L. (2011). Creativity in science: Tensions between perception and practice. *Creative Education*, 2(05), 435-445. doi: 10.4236/ce.2011.250

Seo, Y. W., Chae, S. W., & Lee, K. C. (2015). The impact of absorptive capacity, exploration, and exploitation on individual creativity: Moderating effect of subjective well-being. *Computers in Human Behavior*, 42, 68-82. doi: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.03.031>

- Shao, Y., Nijstad, B. A., & Täuber, S. (2019). Creativity under workload pressure and integrative complexity: The double-edged sword of paradoxical leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 7-19. doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.01.008>
- Sleesman, D. J. (2019). Pushing through the tension while stuck in the mud: Paradox mindset and escalation of commitment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 83-96. doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.03.008>
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5), 522-536. doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>
- Smith, W., & Lewis, M. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Sun, P. Y., & Anderson, M. H. (2010). An examination of the relationship between absorptive capacity and organizational learning, and a proposed integration. *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 130-150. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00256.x>
- Tracy, S. J. (2004). Dialectic, contradiction, or double bind? Analyzing and theorizing employee reactions to organizational tension. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 119-146. doi: <https://doi.org/10.1080/0090988042000210025>
- Tschang, F. T. (2007). Balancing the tensions between rationalization and creativity in the video games industry. *Organization science*, 18(6), 989-1005. doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0299>
- Todorova, G., Bear, J. B., & Weingart, L. R. (2014). Can conflict be energizing? A study of task conflict, positive emotions, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 451-467. doi: <https://doi.org/10.1037/a0035134>
- Waldman, D. A., Putnam, L. L., Miron-Spektor, E., & Siegel, D. (2019). The role of paradox theory in decision making and management research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 1-6. doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.04.006>
- Williams, M., Belkin, L. Y., & Chen, C. C. (2020). Cognitive Flexibility Matters: The Role of Multilevel Positive Affect and Cognitive Flexibility in Shaping Victims' Cooperative and Uncooperative Behavioral Responses to Trust Violations. *Group & Organization Management*, 45(2), 181-218. doi: <https://doi.org/10.1177/1059601120911224>
- Yildiz, H. E., Murtic, A., Zander, U., & Richtnér, A. (2019). What fosters individual-level absorptive capacity in MNCs? An extended motivation–ability–opportunity framework. *Management International Review*, 59(1), 93-129. doi: <https://doi.org/10.1007/s11575-018-0367-x>

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>

Zheng, W., Kark, R., & Meister, A. L. (2018). Paradox versus dilemma mindset: A theory of how women leaders navigate the tensions between agency and communion. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 584-596. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.04.001>

Zuo, B., Wen, F., Wang, M., & Wang, Y. (2019). The Mediating Role of Cognitive Flexibility in the Influence of Counter-Stereotypes on Creativity. *Frontiers in Psychology*, 10, 105. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00105>

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário

Perguntas demográficas:

Idade (em anos)

Sexo (M ou F)

Nível Hierárquico

Escolaridade

Porte da Empresa que trabalha (pergunta controle)

Tempo de experiência (pergunta controle)

Relação de Construtos

| ID | Afirmativa original | Afirmativa traduzida e adaptada | Fonte |
|-----|--|--|------------------------------------|
| ET1 | 1. I often have competing demands that need to be addressed at the same time. | 1. Muitas vezes tenho demandas concorrentes que precisam ser tratadas ao mesmo tempo. | Miron-Spektor <i>et al.</i> (2018) |
| ET2 | 2. I sometimes hold two ideas in mind that seem contradictory when appearing together. | 2. Às vezes, tenho duas ideias em mente que parecem contraditórias quando aparecem juntas. | |
| ET3 | 3. I often have goals that contradict each other. | 3. Muitas vezes tenho metas que se contradizem. | |
| ET4 | 4. I often have to meet contradictory requirements. | 4. Muitas vezes tenho de cumprir requisitos contraditórios. | |
| ET5 | 5. Usually when I examine a problem, the possible solutions seem contradictory. | 5. Geralmente, quando examino um problema, as possíveis soluções parecem contraditórias. | |
| ET6 | 6. I often need to decide between opposing alternatives. | 6. Muitas vezes eu preciso decidir entre alternativas opostas. | |
| ET7 | 7. My work is filled with tensions and contradictions | 7. O meu trabalho está cheio de tensões e contradições | |
| FC1 | 8. I can communicate an idea in many different ways. | 8. Eu consigo comunicar uma ideia de muitas formas diferentes | Martin & Rubin (1995) |
| FC2 | 9 I avoid new and unusual situations. (Reverse) | 9. Eu evito novas e atípicas situações de trabalho. (R) | |
| FC3 | 10. I feel like I never get to make decisions. (Reverse) | 10. Eu sinto que nunca consigo tomar decisões. (R) | |

| | | | | |
|--------|---|--|--|---------------------------------|
| FC4 | 11. I can find workable solutions to seemingly unsolvable problems. | 11. Eu posso encontrar soluções viáveis para problemas aparentemente insolúveis | | |
| FC5 | 12. I seldom have choices when deciding how to behave. | 12. Eu raramente tenho escolhas ao decidir como me comportar. (R) | | |
| FC6 | 13. I am willing to work at creative solutions to problems | 13. Estou disposto a trabalhar em soluções criativas para resolver os problemas | | |
| FC7 | 14 In any given situation, I am able to act appropriately | 14. Em qualquer situação, sou capaz de agir adequadamente | | |
| FC8 | 15. My behavior is a result of conscious decisions that I make | 15. Meu comportamento é resultado de decisões conscientes que tomo | | |
| FC9 | 16. I have many possible ways of behaving in any given situation | 16. Eu tenho muitas maneiras possíveis de me comportar em qualquer situação | | |
| FC10 | 17. I have difficulty using my knowledge on a given topic in real life situations (Reverse) | 17. Tenho dificuldade em usar meu conhecimento sobre um determinado tópico em situações da vida real (R) | | |
| FC11 | 18. I am willing to listen and consider alternatives for handling a problem | 18. Estou disposto a ouvir e considerar alternativas para lidar com um problema | | |
| FC12 | 19. I have the self-confidence necessary to try different ways of behaving | 19. Tenho a autoconfiança necessária para tentar me comportar de diferentes maneiras | | |
| CAREC1 | 20. I am always actively looking for new knowledge for my work | 20. Estou sempre procurando ativamente novos conhecimentos para o meu trabalho | | Yildiz <i>et al.</i> 2019 |
| CAREC2 | 21. I intentionally search for knowledge in many different domains to look "outside the box" | 21. Busco intencionalmente conhecimento em muitas áreas diferentes para ser "fora da caixa" | | |
| CAREC3 | 22. I am good at distinguishing between profitable opportunities and not-so-profitable information or opportunities | 22. Sou bom em distinguir entre oportunidades lucrativas e informações ou oportunidades não tão lucrativas | | |
| CAREC4 | 23. I easily identify what new knowledge is most valuable to us | 23. Identifico facilmente quais novos conhecimentos são mais valiosos para nosso negócio | | |

| | | |
|--------|---|---|
| CAAS1 | 24. I am deeply involved in appraising the usefulness of external ideas | 24. Eu costumo refletir se certas ideias externas são aplicáveis ao meu trabalho |
| CAAS2 | 25. I often analyze the way expertise of external contacts could be related to our business needs | 25. Frequentemente eu analiso como é possível usar no meu trabalho o conhecimento de pessoas que não trabalham na mesma empresa que eu |
| CAAS3 | 26. I strive to comprehend how external knowledge connects to our ongoing internal R&D activities | 26. Eu me esforço para compreender como o conhecimento externo se conecta às nossas atividades internas de inovação |
| CAAS4 | 27. I take the time to 'translate' external knowledge to ensure it is properly understood by my colleagues | 27. Eu dedico um tempo para 'traduzir' conhecimentos externos para meus colegas, de forma que eles o entendam corretamente |
| CAAS5 | 28. I make an effort to 'repackage' external knowledge to make sure it gets the attention it deserves | 28. Eu me esforço para tornar o conhecimento externo mais compreensível para garantir que ele receba a atenção que merece |
| CAAS6 | 29. develop new insights and ideas by combining external knowledge with existing knowledge available within our firm | 29. Eu desenvolvo novas visões e idéias combinando conhecimento externo com o conhecimento existente disponível em nossa empresa |
| CAEXP1 | 30. I exploit new knowledge to create new products, services or work methods | 30. Exploro novos conhecimentos para criar novos produtos, serviços ou métodos de trabalho |
| CAEXP2 | 31. I constantly consider how I can apply new knowledge to improve my work | 31. Eu avalio constantemente como posso aplicar novos conhecimentos para melhorar meu trabalho |
| CAEXP3 | 32. When an external idea appeals to me, I work vigorously to make sure it is implemented, even if the idea was not originally mine | 32. Quando uma ideia externa me atrai, trabalho vigorosamente para garantir que ela seja implementada, mesmo que a ideia não seja originalmente minha |

| | | | |
|--------|---|---|------------------------------------|
| CAEXP4 | 33. I am willing to take action to make sure that the potential of external ideas I believe in will be realized | 33. Estou disposto a agir para garantir que o potencial de ideias externas nas quais eu acredito seja notado por meus colegas | |
| MP1 | 41. When I consider conflicting perspectives, I gain a better understanding of an issue. | 41. Quando considero perspectivas conflitantes, ganho uma melhor compreensão de um problema. | Miron-Spektor <i>et al.</i> (2018) |
| MP2 | 42. I am comfortable dealing with conflicting demands at the same time. | 42. Estou confortável em lidar com exigências conflitantes ao mesmo tempo. | |
| MP3 | 43. Accepting contradictions is essential for my success | 43. Aceitar contradições é essencial para o meu sucesso. | |
| MP4 | 44. Tension between ideas energize me. | 44. Tensão entre ideias me energizam | |
| MP5 | 45. I enjoy it when I manage to pursue contradictory goals | 45. Gosto quando consigo prosseguir objetivos contraditórios. | |
| MP6 | 46. I often experience myself as simultaneously embracing conflicting demands. | 46. Frequentemente me vejo como que simultaneamente abraçando demandas conflitantes. | |
| MP7 | 47. I am comfortable working on tasks that contradict each other. | 47. Me sinto confortável trabalhando em tarefas que se contradizem | |
| MP8 | 48. I feel uplifted when I realize that two opposites can be true | 48. Eu me sinto exaltado quando percebo que dois opostos podem ser verdadeiros | |
| MP9 | 49. I feel energized when I manage to address contradictory issues. | 49. Eu me sinto energizado quando consigo resolver questões contraditórias. | |