

FRENTES DE PESQUISA NO CAMPO DA VISÃO BASEADA NA ATENÇÃO

NAIRANA RADTKE CANEPPELE

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

FERNANDO ANTONIO RIBEIRO SERRA

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

Agradecimento à órgão de fomento:

Apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

FRENTES DE PESQUISA NO CAMPO DA VISÃO BASEADA NA ATENÇÃO

1. Introdução

Parte das pesquisas em estratégia não trabalham a racionalidade no processo de tomada de decisão, nem a implementação dessa decisão. Para incluir essa análise nos estudos, será necessário atrelar a psicologia e a neurociência no processo, pois, percebe-se que alguns estudos não testam os seus constructos, nem os mecanismos não observáveis (Miller, 2010; Miller & Tsang, 2011) e a tomada de decisão nas organizações é afetada pela cognição, emoção e a interação social dos indivíduos.

Inevitavelmente, em função do dia-a-dia das organizações, da racionalidade limitada e falha de atenção dos gestores, algumas informações importantes são perdidas desde o momento em que se toma a decisão e ela é implementada. Existem poucos estudos sobre o foco dos executivos e como esse foco acontece ao longo do tempo para que a empresa siga por um determinado caminho e em seguida possa avaliar novos desafios e oportunidades adiante. Em função disso, existe uma ascensão da ligação entre os aspectos comportamentais com a estratégia. A Visão Baseada na Atenção (VBA) de Ocasio (1997) faz essa relação incorporando pessoas e grupos ao analisar o processo psicológico da atenção. Compreender como essa visão vem sendo abordada nas pesquisas é importante para entender o caminho mais comportamental para verificar como os gestores tomam decisões e qual é o foco nas organizações para as escolhas possam gerar um desempenho favorável e a empresa possa perseverar independente do dos acontecimentos que possam afetar suas tarefas e das mudanças e adaptações necessárias em sua estrutura.

A VBA (Ocasio, 1997; Ocasio & Joseph, 2005) retrata a atenção como uma meta-construção descrevendo a observação, codificação e interpretação dos estímulos disponíveis e o acompanhamento de tempo e esforço, fornecendo uma metateoria da ação e adaptação organizacional focada na atenção, ligando à concepção original de Simon (1947) de como as organizações estruturam a atenção de tomadores de decisão individuais. Sendo assim, a atenção gerencial é um processo multinível no qual indivíduos, organizações e o ambiente se inter-relacionam, e onde o processamento de informações por indivíduos é condicionado por procedimentos e canais de comunicação e estruturas de atenção nas empresas (Ocasio, 1997).

Juntamente com a perspectiva da cognição social e processos estruturais na tomada de decisões, a VBA coloca a perspectiva baseada na atenção em uma posição privilegiada para explicar a relação entre estruturas, processos e resultados organizacionais, pois a atenção é compreendida como um padrão socialmente estruturado pelos tomadores de decisão dentro de uma organização (Ocasio, 1997; Cho & Hambrick, 2006). Esses tomadores de decisões necessitam resolver problemas, mas, possuem capacidade atencional limitada (Simon, 1947), logo, o desempenho é determinado em grande parte pela alocação gerencial da atenção, a qual é um recurso organizacional escasso, mas vital, e a alocação e distribuição da atenção é o ponto de partida para entender o comportamento organizacional (Cyert & March, 1963; March & Olsen, 1976; Simon, 1947; Ocasio, 1997, 2011). Sendo assim, para que seja possível explicar o comportamento das organizações é necessário explicar como a atenção dos tomadores de decisão é distribuída e regulada, identificando as respostas organizacionais por meio da análise de como o tempo e o esforço são estruturalmente distribuídos nas organizações (Ocasio, 1997; Ferreira, 2017).

De maneira mais geral, o conceito de atenção é usado para descrever não um único mecanismo ou fenômeno, mas uma variedade de mecanismos, processos, estruturas e resultados distintos, porém inter-relacionados, que operam em vários níveis de análise. Compreender a variedade de pesquisas em atenção requer que reconheçamos que os vários estudos não usam

apenas várias conceituações de atenção, mas também aplicam metateorias distintas e, por vezes, conflitantes, para dar sentido a seus próprios dados (Ocasio, 2011). Como esses estudos estão sendo realizados levando em consideração a variedade de mecanismos e níveis de análise?

Compreendendo que a pesquisa sobre atenção se baseia em diferentes metateorias e em diferentes definições e compreensão do construto da atenção em si, o nosso objetivo neste artigo é detectar tendências, possíveis caminhos e frentes de pesquisa no campo da VBA. Para tanto realizamos um estudo bibliométrico utilizando a técnica de pareamento.

Concluimos que a frente de pesquisa no campo na VBA está relacionada com as capacidades cognitivas e o processo de tomada de decisão, as estruturas organizacionais e a atenção e o sistemas de processamento de informações, emoções e estruturas cognitivas. Para discutir todos esses temas realizamos uma breve apresentação do assunto na introdução, em seguida abordamos alguns conceitos chave sobre a VBA por meio de um breve referencial teórico. A metodologia é apresentada em seguida com a explicação de todos os passos e métodos utilizados para a realização e conclusão do estudo. A frente de pesquisa, também denominadas de fatores da AFE, são apresentados nos resultados que são seguidos da discussão e conclusão do artigo.

2. A Visão Baseada na Atenção

O conceito de atenção possui sua origem na área da psicologia, se refere ao conjunto de elementos que ocupam a consciência dos tomadores de decisões (Dutton, Walton & Abrahamson, 1989) foi identificada como um recurso estratégico chave nas organizações (Ocasio, 1997) e constitui um amplo campo de pesquisa interdisciplinar. A atenção pode ser definida como uma concentração de atividade mental que receba uma parte limitada do vasto fluxo de informações disponíveis, o que significa que se um indivíduo não prestar atenção em um item específico, esse item basicamente não existe no seu sistema cognitivo (Shomstein, Lee & Behrmann, 2010), pois, a atenção é um processo cognitivo no qual seletivamente concentra-se o foco sobre um aspecto do ambiente, ignorando outros, processa ativamente uma quantidade limitada de informação (Strayer, Drews & Johnston, 2003; Sternberg, 2000).

Esse processo cognitivo denominado de atenção pode ser direcionado a um estímulo por duas maneiras. Em alguns momentos o tomador de decisão concentra sua atividade mental, porque um estímulo interessante no ambiente capturou sua atenção, nesse caso o processamento acontece de baixo para cima (*Bottom-up*). Outras vezes, a concentração da atividade mental é realizada, pois, o decisor quer prestar atenção em algum estímulo específico, trata-se de um processamento de cima para baixo (*Top-down*) (Shomstein, Lee & Behrmann, 2010).

A teoria comportamental da empresa e a cognição gerencial são algumas metateorias na área de Administração que são invocadas para estudar estruturas, processos e resultados atencionais (Ocasio, 2011). Tanto as metateorias quanto as abordagens VBA são determinantes críticos da ação e adaptação estratégicas. Enquanto VBA se concentra nos determinantes estruturais que levam à ação e adaptação estratégicas, as abordagens da cognição gerencial se concentram na observação direta e na mensuração das estruturas cognitivas da atenção que moldam a tomada de decisões estratégicas (Ocasio 1997, Gavetti e Levinthal 2000).

Para desenvolver a VBA, Ocasio (1997) se baseou nas ideias de Simon (1947) sobre racionalidade limitada. A VBA é uma teoria que procura explicar como os tomadores de decisão dedicam sua atenção a questões na tentativa de entender o comportamento e os resultados. É uma teoria adequada para estudar como os tomadores de decisão, como conselhos de administração, podem direcionar a atenção através de um resultado multidimensional (Galbreath, 2018).

Ocasio (1997), em seu ensaio teórico seminal, define que o comportamento da empresa é o resultado de como as empresas canalizam e distribuem a atenção de seus tomadores de

decisão, o que depende de quais questões e respostas focam sua atenção. O autor propôs a VBA construída sobre três princípios, foco na atenção, onde os gerentes são seletivos na atenção a determinadas questões que orientam seus processos de tomada de decisão, atenção situada, o foco da atenção dos indivíduos depende de contextos específicos e, distribuição estrutural da atenção, compreendendo que a atenção dispendida pelos gerentes nas situações enfrentadas são condicionadas pela estrutura e pelas relações sociais da organização.

Foi previamente utilizada na literatura de governança corporativa para explicar o comportamento dos membros do conselho ou para explorar as condições situacionais e estruturais que orientam o foco de atenção dos membros do conselho (Tuggle, Schnatterly & Johnson, 2010). No entanto, nenhum desses estudos testou a premissa principal do VBA, afirmando que o foco de atenção dos tomadores de decisão orienta comportamentos (Guerrero, Lapalme, Herrbach & Séguin, 2017).

Outras relações possíveis estão relacionadas a Teoria da Dependência de Recursos e a VBA. Os recursos precisam ser gerenciadas e exigem atenção, também, as aplicações de ambas as teorias compartilham um foco no comportamento dos executivos. Os recursos determinam em conjunto a distribuição da atenção da sede entre as estratégias para mercado interno e estratégias sobre expansões (Hendriks, Slangen & Heugens, 2018). Embora a teoria do alto escalão afirme que as características psicológicas gerenciais podem influenciar as escolhas estratégicas da empresa (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007), ela não pode explicar por que os executivos preferem uma iniciativa estratégica a outra (Chen, Zhang & Jia, 2019). Assim, a relação que existe entre a Teoria do Alto Escalão e a VBA é de complementaridade, pois, a VBA permite que seja identificado e indica que os tomadores de decisão concentram sua atenção seletivamente nas escolhas estratégicas (Ocasio, 1997).

Os processos de atenção determinam como os tomadores de decisões decidem e se comportam e, portanto, em quais relacionamentos de troca eles vão escolher. É essencial considerar os recursos e as trocas sobre os quais concentram sua atenção (Amalou-Döpke & Süß, 2014). Mas, a atenção é um recurso que pode ser distribuído de maneira desigual (Bouquet, Morrison & Birkinshaw, 2009) e pode ser considerado um recurso escasso nas organizações (Hansen e Haas, 2001).

Para que as decisões possam ser tomadas, são necessários além da atenção os canais de processuais e de comunicação, os quais devem ser utilizados com ampla orientação estratégica da organização ou, especificamente, das estruturas de atenção dentro da organização. Um exemplo de canal são as reuniões que geram fontes de informação por escrito, como relatórios mensais, planos de negócios e análises de desempenho e não apenas determinam em quais problemas os tomadores de decisões decidem focar sua atenção, mas também determinam a quantidade de esforço, tempo e recursos serão utilizados para aprender e identificar esses problemas (Ocasio, 1997; Ocasio & Joseph, 2005).

Em síntese, a VBA busca demonstrar como os tomadores de decisões selecionam entre estímulos e decidem como responder aos estímulos selecionados, como eles alocam suas energias, esforços e tempo para lidar com questões tais como oportunidades e ameaças estratégicas e as ações que eles tomam para enfrentá-los (Kahneman, 1973; Ocasio, 1997, 2011). A ênfase está na influência da estrutura e do contexto organizacional na canalização da atenção para certos estímulos e não para outros (Nigam & Ocasio, 2010; Ocasio, 2011; Rerup, 2009). Para Ocasio (1997) a atenção não está relacionada apenas ao saber se os estímulos estão sendo notados, mas também a como os estímulos estão sendo interpretados, visto que a interpretação dos estímulos influencia muito a quantidade de atenção dedicada a esses estímulos (Cho & Hambrick, 2006; Pinkse & Gasbarro, 2016).

3. Metodologia

Os dados coletados são de fonte secundária por se tratar de uma pesquisa bibliométrica. A base de dados escolhida foi Web of Science, que possui ferramentas de busca que facilitam a pesquisa bibliométrica. Consideramos essa base como mais completa.

A seleção da amostra foi realizada por meio de palavras chave descritas na base, sendo elas “*attention-based view*”, gerando 138 artigos do período compreendido entre 1997 até 2019. A busca foi refinada utilizando as categorias do *Web of Science Management, Business, Psychology Applied, Psychology Experimental, Psychology Multidisciplinary, Psychology, Psychology Biological, Psychology Clinical, Psychology Developmental e Psychiatry*.

Os 138 artigos da amostra inicial foram publicados nos seguintes periódicos: *Strategic Management Journal* (FI/2019 5.471, 12 artigos), *Organization Science* (FI/2019 2.790, 8 artigos), *Journal Of Business Research* (FI/2019 4.874, 4 artigos), *Journal of Business Venturing* (FI/2019 7.590, 4 artigos), *Long Range Planning* (FI/2019 4.041, 4 artigos), *Advances in Strategic Management* (FI/2019 3.319, 3 artigos), *Entrepreneurship Theory and Practice* (FI/2019 10.750, 3 artigos), *International Entrepreneurship and Management Journal* (FI/2019 10.750, 3 artigos), *Research Policy* (FI/2019 5.351, 3 artigos) e, *Psychological Science* (FI/2019 5.389, 3 artigos).

Empregaremos a técnica de bibliometria denominada de pareamento para realizar o procedimento de análise. Uma matriz de coocorrência do número de citações de todos os 138 artigos da amostra foi gerada pelo *Bibexcel*. Como critério de corte, escolhemos apenas reter na matriz de coocorrência artigos que possuam no mínimo 6 citações em comum, fazendo com que a matriz diminua para 45 artigos.

Com a matriz de 45 artigos mais acoplados da amostra utilizamos a técnica para a redução da dimensão denominada de Análise Fatorial exploratória utilizando o software SPSS. Como critério de seleção do número de componentes a serem retidos para análise empregamos o método do “cotovelo” (Cattell, 1966) e também o critério de *eigenvalues* de Kaiser (1960). Ambos métodos convergiram para um número ideal de 3 componentes a serem extraídos. Os 3 componentes explicam 58,1% da variância total da matriz de pareamento e apresentam KMO de 0,834.

Empregamos uma rotação ortogonal, pois a possibilidade de correlação entre os componentes que as rotações oblíquas permitem não é algo importante na análise. Dentre as rotações ortogonais, escolhemos a *Varimax* com normalização Kaiser, porque maximiza a soma das variâncias das cargas, permitindo uma melhor análise da relação entre os componentes e os documentos que os compõem. O critério de cargas para justificar a presença de certos documentos em um componente foi de que o componente deve ter carga absoluta maior ou igual à 0,4. Para a análise da rede, a mesma matriz foi utilizada no software UCINET. Escolhemos destacar em símbolos e cores diferentes os documentos citados de cada componente.

3. Resultados

Na Figura 3 apresentamos o modelo conceitual da frente de pesquisa no campo da VBA na Atenção. Essa figura, foi desenvolvida através dos resultados da análise bibliométrica, denominada de Apêndice 1, disponível no endereço: <https://drive.google.com/file/d/1uNPg4gSKUr7sNNEGK3tEaq3eYIBrKoN/view?usp=sharing>. As referências utilizadas para descrição dos fatores encontrados na AFE também estão apresentadas, em função da quantidade, no Apêndice 1.

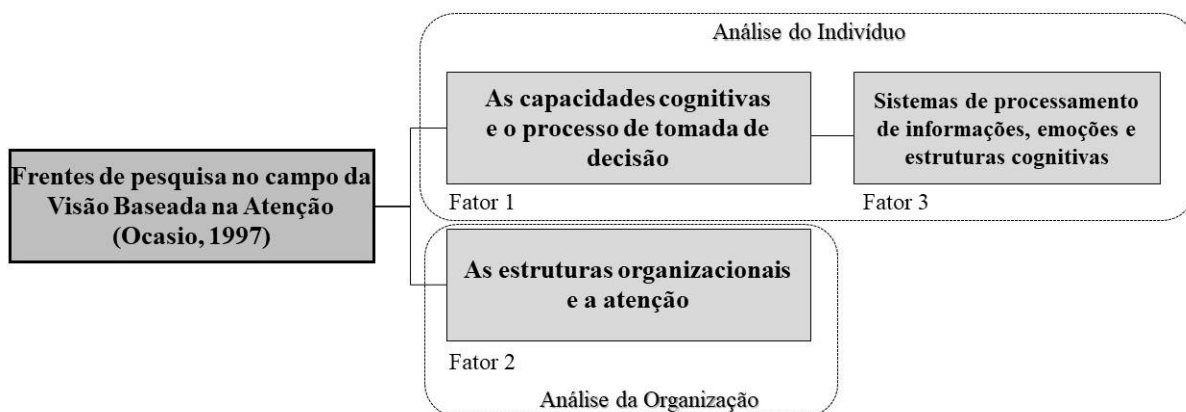


Figura 3. Modelo conceitual da frente de pesquisa no campo da Visão Baseada na Atenção
Fonte: Elaborado pelos autores.

O nosso objetivo nesta revisão foi detectar tendências, possíveis caminhos e frente de pesquisa no campo na VBA demonstrando a evolução da pesquisa sobre o tema. Considerando os dados da análise fatorial, dos parâmetros de rede, bem como todo levantamento bibliográfico realizado, os estudos estão sendo realizados levando em consideração a variedade de mecanismos e níveis de análise tais como as capacidades cognitivas e o processo de tomada de decisão, as estruturas organizacionais e a atenção e o sistemas de processamento de informações, emoções e estruturas cognitivas.

Os fatores identificados na AFE foram denominados da seguinte forma:

1. As capacidades cognitivas e o processo de tomada de decisão
2. As estruturas organizacionais e a atenção
3. Sistemas de processamento de informações, emoções e estruturas cognitivas

Fator 1. As capacidades cognitivas e o processo de tomada de decisão

O trabalho de Simon (1947) explicou como a tomada de decisão nas empresas é afetada por restrições nas capacidades cognitivas dos gestores para atender a estímulos e compreender informações. Logo, processos de decisão dentro das organizações são afetados pela maneira como a organização canaliza a atenção dos tomadores de decisão para assuntos que são considerados importantes (Ocasio, 1997; Simon, 1947), assim, a atenção surgiu como uma meta-construção nos estudos organizacionais (Rerup, 2009), pois embora a estratégia e os recursos de uma empresa tenham um efeito no grau de inovação, investimentos ou expansão, parte desse efeito é mediada pela avaliação e atenção dos executivos do evento desencadeante.

Sendo assim, a cognição gerencial é um fator relevante na interpretação de eventos dentro das organizações (Plambeck, 2012). Importante compreender que a cognição e a ação dos indivíduos não são previsíveis a partir do conhecimento das características individuais, mas são uma consequência das situações que os tomadores de decisão vivenciam. Portanto, a atenção está diretamente relacionada ao contexto em que a cognição e a ação estão situadas, ela é um processo descendente de vários níveis que combina estrutura e cognição para explicar o comportamento organizacional (Ocasio, 1997; Ferreira, 2017).

Existem duas formas de restrições cognitivas dentro das organizações, a diluição da atenção e visão interna gerencial. Os gestores geralmente recebem uma vasta quantidade de informações que excedem sua capacidade cognitiva, aumentando assim o custo gerencial e reduzindo a qualidade das decisões gerenciais por meio da diluição da atenção (Liu, Wu & Lee, 2018). Por ser considerada uma consequência de um estado emocional, a atenção, assim como

os processos cognitivos, devem ser analisados sob a ótica de que são estruturas de abordagem de processamento de informações, as quais são individuais e estão relacionadas aos contextos e memórias emocionais (Gress, Anderson & Laws, 2011).

Já as formas de prestar atenção, para cada tomar de decisão fornece uma importância diferenciada. A atenção visual-espacial é importante para a manutenção da informação na memória de curto prazo (Irwin, 2013), e é utilizada, por exemplo, quando os tomadores de decisões prestam atenção as tecnologias e aos mercados, aliviam o tempo e efeitos da miopia espacial na tomada de decisões de investimento (Yang, Chen & Zhang, 2016). A atenção auditiva é relevante para a percepção do tom e dos sinais apresentados em cenas auditivas complexas (Koulaguina, Drisdelle, Alain, Grimault, Eck, Vachon & Jolicoeur, 2015). O que dificilmente acontecerá em uma organização é a utilização da atenção conjunta, um processo pelo qual um observador aloca sua atenção com base na atenção de outra pessoa para tomar suas decisões (Moors, Germeyns, Pomianowska & Verfaillie, 2015).

Assim, é possível perceber que a atenção dos tomadores de decisões é direcionada à coleta, interpretação, avaliação e compartilhamento generalizados de informações para planejar, desenvolver estratégias e opções antes de realizar uma escolha no mercado (Hughes, Souchon, Nemkova, Hodgkinson, Oliveira, Boso & Sy-Changco, 2019). Analisar os processos cognitivos fornece uma visão mais sutil de como os principais recursos estratégicos, o conhecimento e a atenção, conduzem ao sucesso (Daniel & Stewart, 2016).

Considerando as capacidades cognitivas dos tomadores de decisões, as abordagens de recrutamento e seleção que imitam as práticas (processos) de grandes empresas estão relacionadas positivamente a uma medida perceptiva do desempenho da empresa. As percepções dos fundadores, proprietários, gestores ou tomadores de decisões sobre a importância estratégica dos recursos humanos moderam a relação do desempenho da empresa com práticas imitadoras de recrutamento e práticas de seleção orientadas para o crescimento. Sendo assim, o desempenho da empresa está positivamente associado com a ênfase na seleção sobre a capacidade dos candidatos crescer com a empresa, suas capacidades cognitivas (Greer, Carr & Hipp, 2015).

Pesquisas empíricas, como exemplo de Greer, Carr e Hipp (2015) observaram que em pequenas empresas existe um cenário ideal para a VBA, visto que a atenção gerencial é mais restrita, com menos oportunidade para os tomadores de decisões delegarem responsabilidades. Isso acontece, pois, estão próximos da equipe e dos processos e existe uma relevância ou importância estratégica percebida pela área de recursos humanos a qual pode afetar o desempenho da empresa.

Do ponto de vista da atenção dos tomadores de decisões, as multinacionais de mercados emergentes são diferentes das pequenas empresas, principalmente com relação as questões devem ser atendidas ou ignoradas. Em situações complexas, como em mercados estrangeiros, as informações disponíveis geralmente excedem as capacidades cognitivas dos tomadores de decisões para calcular uma solução com base em uma análise mais extensa. Assim, a atenção deles é projetada para ser seletiva e modelada pelo seu esquema cognitivo individual, que é reforçado e não renovado por experiências. Os esquemas ou as bases cognitivas são atualizados juntamente com os contextos e com os conteúdos, ou estímulos organizacionais ou ambientais de suas experiências (Park, 2018).

Outra forma de avaliação da atenção realizada em empresas multinacionais, está relacionada as relações entre sede e subsidiárias, as quais competem entre si por recursos e atenção da sede para obter aprovação e implementar suas iniciativas específicas (Mudambi, 1999; Hansen & Haas, 2001; Haq, 2017). A sede, onde os tomadores de decisões se concentram, recebe uma infinidade de informações e dadas as restrições de tempo e recursos, elas precisam ser seletivas sobre quais informações decidem focar, interpretar e agir (Haq, 2017). O desafio que a sede enfrenta é manter adequadamente a atenção maior evitando a atenção limitada com

relação a essas subsidiárias estrategicamente importantes e ao mesmo tempo, ter uma atenção ativa e diversificada, oferecendo alguma forma de atenção a todas as diferentes subsidiárias presentes na organização (Rerup, 2009; Haq, 2017).

É necessário considerar que outro fator relevante com relação a atenção limitada dos tomadores de decisões com relação as suas subsidiárias está relacionada a restrições de tempo, o qual também é limitado para concentrar atenção em questões e respostas específicas. Aplicando essa definição a análise do cotidiano de subsidiárias que pertencem a sedes, Gorgijevski, Lind e Lagerström (2019) afirmam que a quantidade de atenção que uma subsidiária recebe depende de inúmeros fatores, como a posição estrutural e relacional da subsidiária, bem como esforços estratégicos específicos em nome dos gerentes das subsidiárias, a fim de atrair a atenção da sede. Para os autores, a aceitação da sede de iniciativas subsidiárias é uma questão de atração da atenção da sede para várias táticas proativas. Os canais de comunicação formais e informais são essenciais nesse processo e produzem informações para identificar os elementos das interações (Kim, Kim, Kim & Cho, 2018).

É possível perceber com o exemplo do estudo de Haq (2017) e de Gorgijevski, Lind e Lagerström (2019) que os contextos competitivo, institucional e regulatório da empresa acontecem tanto internamente quanto externamente e contam com o auxílio dos canais de comunicação para que possam desempenhar um papel significativo na determinação de estratégias (McCann & Bahl, 2016). Assim, a estrutura de atenção e os processos que colocam foco sustentado nas questões de crescimento das empresas precisam ser observados. É necessário compreender que existem fundamentos cognitivos do crescimento e que as intervenções corporativas direcionam a atenção gerencial e a identificação e avanço de novas oportunidades em apoio ao crescimento (Joseph & Wilson, 2017).

Por outro lado, os padrões de atenção e a estrutura organizacional formal interagem e podem causar tensões entre os tomadores de decisões e esse fator pode desencadear o delineamento de novas subunidades. Dentro de uma empresa multidivisional, os tomadores de decisões geralmente diferem em suas percepções de oportunidades e as orientações para os estímulos ambientais são reguladas por sua alocação de atenção aos sinais *top down* ou *bottom up* (Joseph & Wilson, 2017).

Ocasio (1997) afirma que os atores mais críticos na atenção organizacional são o CEO e os principais executivos. A VBA é relevante para a análise do CEO pois, ela pode auxiliar na análise de quais problemas ou aspectos dos problemas um CEO toma conhecimento e se envolve, o que colocará em evidência quais são os problemas que ele prestará atenção. Outro fator importante é que a estrutura de atenção do CEO afeta as fontes potenciais de aconselhamento com as quais ele se envolverá, talvez seja necessário entender como sua atenção está estruturada. A estrutura de atenção dos CEOs também afeta como eles lidam com os conselhos que recebem quando são múltiplos (Ma, Kor, & Seidl, 2019).

Considerando os principais executivos que fazem parte dos conselhos de administração, mecanismo fundamental do governo nas organizações, considera-se que eles atuem como gerentes de monitoramento e de desempenho, fornecendo consultoria e acesso a recursos (Pugliese, Minichilli & Zattoni, 2014). Mas, considerando os grupos cognitivos, nos quais os CEOs concentram sua atenção em elementos estratégicos similares ao procurar maximizar a vantagem competitiva de sua empresa (Surroca, Prior & Tribó Giné, 2014), os integrantes dos conselhos de administração nem sempre vão se envolver em tarefas de monitoramento e aconselhamento, o que pode prejudicar de forma interna o desempenho e de forma externa pelas regulamentações, pois afetam o seu comportamento, não desafiando os CEOs se a empresa está operando com lucro (Pugliese, Minichilli & Zattoni, 2014).

Para que os tomadores de decisões ampliem a alocação de atenção de modo que possam focar em diversas dimensões, são necessárias estruturas de direcionamento da atenção, as quais não operam de forma independente. Essas estruturas de direcionamento da atenção no nível

individual, que se refere a análise do ambiente e no nível do grupo quando acontecem debates das partes interessadas, podem direcionar e potencialmente regular a atenção dos tomadores de decisões. O foco nas estruturas de direcionamento da atenção nesses níveis fornece uma nova direção para explicar como os principais órgãos de tomada de decisão podem influenciar resultados estratégicos (Galbreath, 2018).

Sendo assim, a atenção e o foco dos tomadores de decisões determinam como eles vão decidir e se comportar (Amalou-Döpke & Süß, 2014; Ocasio, 1997; Guerrero, Lapalme, Herrbach & Séguin, 2017) e isso significa que ou a atenção é atribuída a uma representação, tracoa ou a representação, troca é perdida (Soemer, 2019). Como em uma organização tudo acontece com base em trocas, é necessário considerar quais relacionamentos de trocas esses tomadores de decisão terão interesses, assim será possível identificar os recursos e a troca de parceiros sobre os quais eles concentram sua atenção (Amalou-Döpke & Süß, 2014).

Como as trocas são realizadas quando existe atenção por parte dos tomadores de decisões e isso afeta o desempenho da organização de maneira diferente, analisar o ambiente em que a empresa opera também é importante. Nos casos em que a organização está em declínio e opera em ambientes dinâmicos, elas tendem a melhorar seu desempenho de retorno quando os tomadores de decisões concentram sua atenção em setores relacionados ao mercado, ou seja, concorrentes e clientes. Mas, o desempenho da recuperação das empresas em declínio parece ser afetado negativamente por um foco desproporcional nos setores relacionados ao insumo do ambiente de tarefas, os fornecedores e credores (Abebe, 2012). Logo, do ponto de vista da atenção, a incerteza ambiental também pode aumentar a probabilidade de imitação estratégica de decisões vinculadas às empresas (Oh & Barker, 2015).

Nesse sentido, a VBA explica que investimentos em qualquer domínio consomem recursos gerenciais significativos que dificultam o atendimento a outras escolhas organizacionais. Como exemplo, é possível analisar as fontes de sucessos do passado, as quais geraram desempenho econômico superior e continuarão sendo foco da gestão. Dado os resultados positivos historicamente definidos, os tomadores de decisões terão capacidade cognitiva e materiais limitada para atender a preocupações ecológicas ou sociais (Mithani, 2017).

Além da explicação dos investimentos, a VBA destaca o viés potencial criado pelas estruturas organizacionais existentes e percepções do contexto em que as empresas estão localizadas em relação à forma como percebem e interpretam os eventos (Pinkse & Gasbarro, 2019). Isso se justifica, pois, para a VBA a atenção não se refere apenas à atenção em termos de saber se os estímulos estão sendo notados, mas também a como os estímulos estão sendo interpretados, pois, a interpretação dos estímulos influencia muito a quantidade de atenção dedicada a eles (Cho & Hambrick, 2006; Pinkse, J., & Gasbarro, F. (2019).

Para finalizar, levando em consideração as capacidades cognitivas, a racionalidade limitada e a atenção seletiva dos tomadores de decisões, podemos considerar que as escolhas serão realizadas levando em consideração os benefícios temporalmente mais próximos do que aqueles que ocorrem posteriormente, pois, assim como o princípio da atenção situada da VBA, o futuro é menos importante do que o presente (Von Briel, Davidsson & Recker, 2017).

Fator 2. As estruturas organizacionais e a atenção

A atenção organizacional explica o comportamento organizacional, considerando que ambos dependem das características estruturais da organização e da influência dos atores (Ocasio, 1997). Nesse fator o foco são os efeitos de estruturas de atenção e a alocação de atenção nos resultados organizacionais, os quais são uma combinação de processos cognitivos e estruturais que afetam a qualidade das decisões que são tomadas com base nas informações distribuídas pela estrutura organizacional (Palmié, Lingens & Gassmann, 2015; Ferreira, 2017).

Estruturas de atenção são consideradas econômicas, sociais e culturais que direcionam o foco da atenção dos tomadores de decisão e podem afetar a atenção organizacional e os resultados organizacionais. Com isso, o desempenho organizacional é o resultado dos vários efeitos e contingências específicas das estruturas de atenção no processo de atenção organizacional (Ferreira, 2017; Ocasio, 1997). Os padrões de cognição e atenção distribuídos dentro de uma organização fazem parte de uma estrutura cognitiva da organização (Hutchins, 1995) e podem operar independentemente da estrutura organizacional (Wilson e Joseph, 2015). Os estímulos que despertam mais emoção tendem a capturar a atenção mais do que os estímulos relativamente neutros (Zappalà, Antfolk, Dombert, Mokros & Santtila, 2015), assim como o processo de atenção auditiva envolve a mediação da inibição de informações irrelevantes, em vez de se concentrar em informações relevantes (Coenen, 2012).

As ações dos tomadores de decisões dependem de quais questões eles focam sua atenção, para tanto, o contexto ou as situações particulares podem moldar e direcionar essa alocação de atenção (Ocasio, 1997). A estrutura de propriedade de uma da empresa privada é um fator contextual que influencia a atenção dos tomadores de decisão nas atividades. Mas, a concentração de propriedade reduz a atenção ao monitoramento, diferente de quando os integrantes da governança são contratados (Deman, Jorissen & Laveren, 2016).

Deman, Jorissen & Laveren (2016) argumentam que o nível de propriedade do tomador de decisão é um fator situacional que pode reduzir a atenção, uma vez que, a propriedade pode ser considerada uma proxy para o alinhamento dos interesses pessoais. Um tomador de decisão estará bem se o desempenho da empresa for favorável. Para os autores, em conformidade com a VBA, os tomadores de decisões seletivamente dedicam atenção a questões consideradas importantes, dependentes de fatores situacionais e estruturais (Ocasio 1997; Simon 1947).

O aspecto contingente da atenção organizacional também medeia a relação entre estruturas de atenção e desempenho financeiro, pois, é um processo de vários níveis, influenciado por fatores individuais, organizacionais e ambientais. Por esse motivo, é possível afirmar que a VBA é ampla o suficiente para abranger os efeitos dos tomadores de decisão na atenção organizacional (Ferreira, 2017). Como exemplo é possível citar o estudo de Wilson e Joseph (2015), os quais afirmam que a atenção dada aos problemas dentro e entre as unidades de uma organização, afetam a capacidade delas para se envolver em pesquisas distantes e locais, modelando como os problemas são percebidos e abordados.

Assim, a relação entre atenção e o conhecimento pode ser considerada em função de que a atenção a determinados problemas iluminarão a interpretação de um determinado problema e ampliará o conhecimento usado para desenvolver soluções (Wilson e Joseph, 2015). Isso só será possível se a organização proporcionar um ambiente onde os tomadores de decisão estejam expostos à uma grande quantidade de informações transmitidos por sinais, porém, com atenção limitada devido restrições de tempo e potência de processamento, eles atendem seletivamente um número restrito de estímulos do ambiente (Bianchi, Murtinu & Scalera, 2019).

A alocação de atenção dentro das organizações molda a adaptação na forma de comportamentos. As adaptações estratégicas, em alguns momentos, são restringidas pela cognição, pois, modelos mentais dos tomadores de decisão estão, estão sujeitos a situações como as rotinas. Assim, as organizações podem chegar a soluções mais amplas através de caminhos múltiplos, estendendo à estrutura cognitiva da organização também. Ou seja, ambos os mecanismos atencionais podem operar simultaneamente em uma organização para gerar benefícios de desempenho (Wilson e Joseph, 2015).

A estrutura cognitiva da organização fornecerá o auxílio necessário caso surjam eventos externos críticos que possuem um impacto fundamental sobre a força e a duração da atenção dos tomadores de decisão considerando que a dinâmica baseada na atenção tende a se desdobrar

à medida que a taxa de incerteza aumenta. Isso aprimora a tomada de decisões estratégicas (Sebrek, 2014).

Poucos estudos apresentam como as empresas estruturam as decisões do ponto de vista organizacional e como a atenção é distribuída no decorrer do processo de decisão, a fim de identificar, processar e transferir informações entre as unidades organizacionais envolvidas (Palmié, Lingens & Gassmann, 2015). O que se sabe é que é impraticável monitorar ou prestar atenção a toda empresa. Em função disso, as organizações falham em detectar ameaças e evitar calamidades, não por falta de sinais ou conhecimento insuficiente, mas em função do processamento limitada (Ocasio, 1997; Ocasio, Laamanen & Vaara, 2018). Além disso, a falta de alinhamento entre os tomadores de decisão e uma ameaça também pode causar falha na atenção (Downing, Kang & Markman, 2019). A conscientização é uma oportunidade, pois ela não apenas precede a motivação e capacidade de agir, mas também orienta a atenção das empresas e os esforços de coleta de informações antes que a rivalidade ocorra (Chen, Su & Tsai, 2007; Downing, Kang & Markman, 2019).

Fator 3. Sistemas de processamento de informações, emoções e estruturas cognitivas

Capturar e reter a atenção gerencial é importante, mas é um desafio nas organizações, pois, toda e qualquer escolha estratégica é influenciada por fatores contextuais no ambiente e por controles estruturais que focam a atenção na tomada de decisão (Ocasio 1997; Galbreath, 2011). Em contextos de mudanças tecnológicas descontínuas também denominadas de inovações radicais ou inovações disruptivas (Maula, Keil & Zahra, 2013) ou em períodos de mudanças e adaptações estratégicas, os processos de alocação de atenção da alta gerência são centrais para moldar a resposta eficaz de uma empresa a novos paradigmas, visto que, a alocação de atenção é um pré-requisito para uma resposta organizacional eficaz. No entanto, os executivos podem deixar de prestar atenção a essas mudanças por causa de seus sistemas de processamento de informações, emoções e estruturas cognitivas (Graebner, Heimeriks, Huy & Vaara, 2017).

As estruturas de atenção nas organizações são determinantes para as adaptações organizacionais, pois, os processos de mudança envolvem trabalho emocional significativo e objetivos que exigem uma capacidade emocional diferenciada (Vuori & Huy, 2015; Maula, Keil & Zahra, 2013). As emoções são vivenciadas, não adquiridas, e são desencadeadas por circunstâncias pessoais podendo ser negativas (Graebner, Heimeriks, Huy & Vaara, 2017). Elas devem ser consideradas sob a ótica de subgrupos dentro de uma organização onde geralmente varia o objeto da atenção. Um exemplo apresentado por Vuori e Huy (2015) se refere a gerentes seniores que concentraram a atenção em ameaças externas dos concorrentes, enquanto os gerentes de nível médio se concentraram em ameaças internas às suas próprias carreiras.

Considerando que estados emocionais se repetem ao longo do tempo, é possível afirmar que provavelmente terão um efeito sistemático no sucesso da mudança estratégica (Vuori & Huy, 2016). Em um estudo longitudinal, Vuori e Huy (2016) analisaram como a Nokia perdeu a batalha dos smartphones, e justificaram que parte da razão foi a crescente pressão do tempo dos gerentes de nível médio para alto desempenho, prazos cada vez mais apertados, medos compartilhados de sanções dos superiores, juntamente com baixas o medo de concorrentes externos devido ao sigilo competitivo, os levou a agir de maneira que prejudicasse sua o trabalho da empresa em vez de levar a mudanças estratégicas produtivas. Ou seja, as emoções compartilhadas dos gerentes de nível intermediário durante o processo de inovação de smartphones influenciaram a capacidade da empresa de responder ao mercado. Considerar os tipos de emoções associadas a diferentes marcadores temporais, como elas evoluem ao longo do tempo e como mudanças específicas as ações dos agentes os afetam é relevante para abordar as mudanças e adaptações estratégicas (Vuori & Huy, 2016).

A cognição está entrelaçada com emoção, tanto a nível individual como organizacional (Vuori & Huy, 2016). Portanto, emoções direcionam a atenção das pessoas ao evento específico que desencadeia a emoção e facilita ações que abordam esse evento desencadeador específico. Como exemplo no caso das fusões e aquisições, que para descrevê-lo, é necessário se concentrar mais em processos de trabalho emocional dos principais gerentes, como eles gerenciam suas próprias emoções. Comportamentos diferentes também são afetados diferencialmente por esse processo de integração. A identificação dessas mudanças comportamentais pode ajudar a mitigar interrupções e criar sinergias no contexto de integração (Graebner, Heimeriks, Huy & Vaara, 2017).

Ao abordar adaptação organizacional enfatizando o caráter interativo da atenção, Maula, Keil e Zahra (2013) consideraram a criação de sentido e processos de adaptação por meio do que os indivíduos trazem novos conhecimentos de suas conexões. Assim, a atenção dos tomadores de decisões aos processos de alocação torna-se crítica para moldar as ações estratégicas. No caso das fusões e aquisições, quando acontecem exigem um longo prazo para que a integração vertical possa cultivar internamente o tom afetivo necessário para avançar ou retroceder na cadeia de valor (Graebner, Heimeriks, Huy & Vaara, 2017).

A integração inclui processos convergentes e causa interrupções quando diferentes mundos colidem e incompatibilidades substantivas evoluem. A fonte primária de tensão é um choque de culturas e poucas explicações confiáveis para o baixo desempenho das organizações foram identificados apesar de décadas de pesquisas sobre as estratégias e características das empresas envolvidas em fusões e aquisições, bem como sobre as transações e detalhes financeiros. O que se sabe é que tanto as emoções positivas quanto as negativas devem ser consideradas nas análises, pois emoções negativas também podem desencadear resultados positivos (Graebner, Heimeriks, Huy & Vaara, 2017).

Outro fator importante a ser considerado ao observar sistemas de processamento de informações, emoções e estruturas cognitivas dos tomadores de decisões, está relacionado aos estímulos ambientais, tais como as regras, os recursos e as relações sociais da empresa que regulam e controlam a distribuição e alocação de questões, respostas, porém, o que se sabe é que existe, sérias restrições nos níveis de atenção. Embora algumas evidências sugiram que os tomadores de decisões das organizações estão prestando atenção às mudanças climáticas, o único objetivo é garantir que o retorno dos acionistas para que sejam maximizados. Ou seja, o foco da atenção é no desempenho financeiro não nas mudanças climáticas (Galbreath, 2010).

5. Discussão

Nas organizações as decisões são tomadas levando em consideração a canalização e distribuição da atenção de seus tomadores de decisão. A atenção é compreendida como um processo de tomar posse pela mente, de forma clara e vívida, de um dos que parecem vários objetos ou linhas de pensamento simultaneamente possíveis, o que só será possível com foco e concentração. Para isso é necessário a realização de escolhas para se dedicar em apenas uma situação. Os tomadores de decisão precisam concentrar sua energia, esforço e atenção em um número limitado de problemas para alcançar desempenho estratégico sustentado (Ocasio, 1997).

A visão inicial de Simon (1947) explica que o comportamento da empresa pela forma como ela canaliza e distribua atenção de suas decisões. A complexidade deste modelo é uma virtude e uma fraqueza. A VBA ajuda a explicar se e como as empresas se adaptam às mudanças nos ambientes, mas não se destina a substituir a Visão Baseada em Recursos (VBR) da empresa ou as perspectivas competitivas da estratégia corporativa. Uma VBA não pode explicar, por si só, as fontes de vantagem competitiva da empresa (Ocasio, 1997).

Os tomadores de decisões podem focar a atenção com base em seu conhecimento e experiência ou como resultado de algo no ambiente capturando pela sua atenção. As organizações são locais onde os dados estão à disposição, mas o desafio é o processo de interpretação dos para compreensão do que esses dados significam para a organização. Por ser limitada, a atenção é ativada por sinais significativos para a organização, mas também necessita da capacidade dos gestores para perceber todos os sinais do ambiental que podem ser estrategicamente relevantes. Os limites de atenção garantem que certos tipos de dados passam completamente despercebidos, impedindo a interpretação em tudo (Shepherd, McMullen & Ocasio, 2017).

Relacionando os achados deste estudo com os três princípios que Ocasio (1997) propôs a VBA, é possível afirmar que ao analisar as capacidades cognitivas e o processo de decisão (Fator 1), estamos abordando o primeiro princípio que é o Foco de Atenção, onde os gerentes são seletivos na atenção, ou seja, atenção dada a questões orienta seus processos de tomada de decisão. O Foco da Atenção, ou a atenção seletiva dos gestores, é devida às suas capacidades cognitivas limitadas (Ocasio, 1997).

As estruturas organizacionais e a atenção (Fator 2) tiveram como foco a análise das organizações e podem ser relacionados com o terceiro princípio, a Distribuição Estrutural da Atenção. Ocasio (1997) estipula que a estrutura e os relacionamentos sociais nas organizações condicionam o contexto situacional em que o gestor se encontra e a atenção que os gestores prestam às situações em que se encontram. Os tomadores de decisões estão envolvidos com questões específicas que demandam respostas distintas, que são influenciadas pela divisão do trabalho pelas funções na organização, pelos procedimentos locais e pelos canais e atividades de comunicação. Estas questões e respostas levam a uma variância no foco da atenção de gestores e grupos de gestores na empresa, dependendo das funções a que estão alocados.

Os sistemas de processamento de informações, emoções e estruturas cognitivas (Fator 3), ocorrem quando o indivíduo está vivendo a ação. Este fator está alinhado com o segundo princípio de Ocasio (1997), a Atenção Situada, pois, neste princípio o foco de atenção dos tomadores de decisão depende da situação particular que eles estão, contexto situacional. A atenção varia com o contexto e pode influenciar o comportamento. Os contextos situacionais, por sua vez, são formados pelos estímulos ambientais recebidos para a tomada de decisão, por como as questões e respostas se incorporam com aspectos da identidade organizacional, e pelos canais procedurais e de comunicação estabelecidos para as interações entre os membros da organização.

Portanto, a VBA demonstra que a organização é vista como um conjunto de falhas de atenção considerando os tomadores de decisão e outros atores influentes na estratégia e a análise desse processo deve ser realizada tanto em nível individual quanto organizacional. Isso se justifica, pois são consideradas as decisões e ações que acontecem nas organizações influenciadas pelo foco e pela atenção gerencial (indivíduo), logo, a atenção dos gestores determinará questões e respostas que poderão auxiliar na explicação do comportamento e adaptação ou não das empresas ao ambiente (Ocasio, 1997).

6. Conclusão

Para que seja possível compreender por que as organizações fazem as coisas da forma como fazem e por que executam, precisamos compreender as mentes dos tomadores de decisão, incluindo as suas prioridades e preferências pessoais, seus estoques de conhecimento e suposições, sua atenção para e interpretação de novas informações, e até mesmo a dinâmica entre esses indivíduos (Hambrick e Crossland, 2018). Assim justificamos a nossa busca por compreender e desenvolver estudos envolvendo a VBA e concluímos que a frente de pesquisa nessa área está atrelada a análise das capacidades cognitivas e o processo de tomada de decisão,

das estruturas organizacionais e a atenção e do sistema de processamento de informações, emoções e estruturas cognitivas.

Ocasio (1997; 2011), propôs que a atenção gerencial é uma ponte que liga a percepção das mudanças, eventos e tendências no ambiente organizacional aos movimentos estratégicos que os tomadores de decisão concebem e implementam para responder a eles. Portanto, a VBA nos permite analisar a relevância das estruturas sociais da organização como determinantes para a atenção gerencial.

Embora neste artigo nosso objetivo não tenha sido desenvolver uma agenda de pesquisa sobre o tema, mas apresentar a frente de pesquisa sobre a VBA, finalizamos apresentando uma crítica aos estudos que fazem parte dessa amostra. Não foi possível identificar o vínculo com a psicologia, e a atenção é um conceito que deriva desta área, sendo que é o indivíduo que está sendo observado mesmo que socialmente em uma organização. Os estudos analisados também não testam os seus constructos, nem os mecanismos não observáveis (Miller, 2010; Miller & Tsang, 2011). Para que isso seja possível, sugerimos a utilização de experimentos que possam abordar a tomada de decisão e os fundamentos psicológicos da prática estratégica, utilizando essas frentes de pesquisa encontradas e os princípios definidos por Ocasio (1997) considerando que existem uma série de fatores emocionais e implícitos que moldam o comportamento nas organizações. Como sugestão de estudo futuro e descrição de limitação desse estudo, sugerimos que seja utilizada mais de uma base de dados para a realização da busca da amostra.

Agradecimento: Apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

Bouquet, C., Morrison, A., & Birkinshaw, J. (2009). International attention and multinational enterprise performance. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 108-131.

Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1(2), 245-276.

Cho, T. S., & Hambrick, D. C. (2006). Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: the case of airline deregulation. *Organization Science*, 17(4), 453-469.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2(4), 169-187.

Dutton, J. E., Walton, E. J., & Abrahamson, E. (1989). Important dimensions of strategic issues: Separating the wheat from the chaff. *Journal of Management Studies*, 26(4), 379-396.

Farina, M. C., Silva, R. S., da Silva Filho, J. R. T., da Silveira, M. A. P., Ozaki, M. T., & Benevides, G. (2013). Uma investigação da centralidade e da densidade de uma rede de empresas que atuam na realização de festas e de casamentos. *Revista Alcance*, 20(2), 170-185.

Gavetti, G., & Levinthal, D. (2000). Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search. *Administrative science quarterly*, 45(1), 113-137.

Hambrick, D. (2007). The Field of Management's Devotion to Theory: Too Much of a Good Thing? *Academy of Management Journal*, 50(6), 1346-1352.

Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.

Hambrick, D. C., & Crossland, C. (2018). A strategy for behavioral strategy: appraisal of small, midsize, and large tent conceptions of this embryonic community. *Behavioral Strategy in Perspective*, 3, 23-39.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy Of Management Review*, 9(2), 193-206.

Hansen, M. T., & Haas, M. R. (2001). Competing for attention in knowledge markets: Electronic document dissemination in a management consulting company. *Administrative Science Quarterly*, 46(1), 1-28.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1973). On the psychology of prediction. *Psychological Review*, 80(4), 237.

Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 141-151.

March, J. G., & Olsen, J. P. (1976). Organizational choice under ambiguity. *Ambiguity and Choice in Organizations*, 2, 10-23.

Miller, D. (2007). Paradigm prison, or in praise of atheoretic research. *Strategic Organization*, 5(2), 177-184.

Miller, K., & Tsang, E. (2011). Testing management theories: critical realist philosophy and research methods. *Strategic Management Journal*, 32, 139-158.

Nerur, S. P., Rasheed, A. A., & Natarajan, V. (2008). The intellectual structure of the strategic management field: An author co-citation analysis. *Strategic Management Journal*, 29(3), 319-336.

Nigam, A., & Ocasio, W. (2010). Event attention, environmental sensemaking, and change in institutional logics: An inductive analysis of the effects of public attention to Clinton's health care reform initiative. *Organization Science*, 21(4), 823-841.

Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187-206.

Ocasio, W. (2011). Attention to attention. *Organization Science*, 22(5), 1286-1296.

Ocasio, W., & Joseph, J. (2005). An attention-based theory of strategy formulation: Linking micro-and macroperspectives in strategy processes. *Advances in Strategic Management*, 22(18), 39-61.

Rerup, C. (2009). Attentional triangulation: Learning from unexpected rare crises. *Organization Science*, 20(5), 876–893.

Shepherd, D. A., McMullen, J. S., & Ocasio, W. (2017). Is that an opportunity? An attention model of top managers' opportunity beliefs for strategic action. *Strategic Management Journal*, 38(3), 626-644.

Shomstein, S., Lee, J., & Behrmann, M. (2010). Top-down and bottom-up attentional guidance: investigating the role of the dorsal and ventral parietal cortices. *Experimental Brain Research*, 206(2), 197-208.

Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior: A study of Decision-making Processes in Administrative Organizations*, Mac Millan: Chicago.

Sternberg, R. J. (2000). *Psicologia cognitiva*. Piccin.

Strayer, D. L., Drews, F. A., & Johnston, W. A. (2003). Cell phone-induced failures of visual attention during simulated driving. *Journal of experimental psychology: Applied*, 9(1), 23.

Tuggle, C. S., Schnatterly, K., & Johnson, R. A. (2010). Attention patterns in the boardroom: how board composition and processes affect discussion of entrepreneurial issues. *Academy of Management Journal*, 53(3), 550-571.

Vogel, R., & Güttel, W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426-446.

Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472.