

Condicionantes de Diferenças Individuais na Justificativa de Decisão Coletiva: Interpretações da Alta Gestão com base em suas Representações Cognitivas

Autoria

Matheus Maia Diniz - matheusmaia2112@gmail.com

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Andre Magalhaes Gomes - Andremagalmg@hotmail.com

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Raoni Barros Bagno - rbagno@dep.ufmg.br

Departamento de Engenharia de Produção/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Jonathan Simoes Freitas - jonathan.ufmg@gmail.com

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Agradecimentos

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico ? CNPq (420126/2018-0), IEBT (23072.057271/2018-26) e Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Resumo

Por que membros de uma mesma equipe de alta gestão apresentam diferentes justificativas para uma decisão que foi tomada em conjunto? Como esses próprios membros interpretam essas diferenças individuais nos processos mentais relacionados à racionalização de uma decisão coletiva? Essas são questões de pesquisa importantes para compreender aspectos cognitivo-comportamentais de estrategistas, mas ainda pouco exploradas na literatura da área. Este trabalho lança luz sobre essas problemáticas ao comparar os mapas cognitivos representativos das justificativas individuais de uma decisão de diversificação de negócios tomada coletivamente por uma cúpula estratégica. Os resultados destacam que o perfil profissional de cada gestor, especialmente em termos de sua trajetória, é particularmente relevante tanto na interpretação das próprias racionalizações quanto na dos demais. Além disso, as funções que cada entrevistado ocupa na empresa evidenciam uma tentativa de cada gestor justificar a diversificação sob o ponto de vista de suas próprias atribuições, indicando que a racionalização individual já é feita de forma relativa às ênfases esperadas nas racionalizações dos outros membros da equipe.

Condicionantes de Diferenças Individuais na Justificativa de Decisão Coletiva: Interpretações da Alta Gestão com base em suas Representações Cognitivas

RESUMO

Por que membros de uma mesma equipe de alta gestão apresentam diferentes justificativas para uma decisão que foi tomada em conjunto? Como esses próprios membros interpretam essas diferenças individuais nos processos mentais relacionados à racionalização de uma decisão coletiva? Essas são questões de pesquisa importantes para compreender aspectos cognitivo-comportamentais de estrategistas, mas ainda pouco exploradas na literatura da área. Este trabalho lança luz sobre essas problemáticas ao comparar os mapas cognitivos representativos das justificativas individuais de uma decisão de diversificação de negócios tomada coletivamente por uma cúpula estratégica. Os resultados destacam que o perfil profissional de cada gestor, especialmente em termos de sua trajetória, é particularmente relevante tanto na interpretação das próprias racionalizações quanto na dos demais. Além disso, as funções que cada entrevistado ocupa na empresa evidenciam uma tentativa de cada gestor justificar a diversificação sob o ponto de vista de suas próprias atribuições, indicando que a racionalização individual já é feita de forma relativa às ênfases esperadas nas racionalizações dos outros membros da equipe.

Palavras-chave: cognição; racionalização; decisão; mapa cognitivo; alta gestão.

1. INTRODUÇÃO

A corrente de pesquisa de estratégia comportamental pode ser entendida como a área da estratégia que investiga os processos mentais subjacentes às ações tomadas por estrategistas (G. Gavetti, 2012; G. Gavetti & Rivkin, 2007). Nesse sentido, trata-se da vertente desse campo mais diretamente influenciada pela psicologia comportamental e (socio)cognitiva (Healey & Hodgkinson, 2015; Powell et al., 2011). Diversas linhas de pesquisa já se desenvolveram internamente a essa abordagem da estratégia (Powell et al., 2011), sendo o estudo das representações mentais de membros da alta gestão um tópico de destaque (Csaszar, 2018; Csaszar & Levinthal, 2016; Giovanni Gavetti & Porac, 2018).

Nessa ênfase, alguns trabalhos visaram revisar, na última década, os principais fatores cognitivos de influência nos processos nos quais se engaja a cúpula estratégica de uma organização (e.g. Bromiley & Rau, 2016; Buyl et al., 2011; Wrona et al., 2013). Nessas revisões, destacam-se fatores tais como: a área de concentração da atenção do estrategista; particularidades da sua forma de percepção; estilo de raciocínio; experiências anteriores de aprendizado; lógica dominante etc. No entanto, uma dimensão importante é frequentemente negligenciada, a saber: processos pós-decisão e a maneira como estes também são cognitivamente influenciados (c.f. Narayanan et al., 2011). Isto é: pouco foi explorado até o momento sobre como o aspecto cognitivo mantém a sua influência sobre a estratégia após a fase de formulação e, em especial, não na implementação em si, mas nas dinâmicas de comunicação das decisões tomadas para aqueles que não participaram diretamente das deliberações. Nesse momento, processos de racionalização também estão presentes, não mais para construir uma decisão internamente à equipe da alta gestão, mas para justificá-la a outros, a fim de evidenciar a racionalidade do caminho tomado e, possivelmente, de convencer os ouvintes a aderirem ao curso de ação estabelecido (Felin & Zenger, 2017).

Diante dessa lacuna, este trabalho visa investigar diferenças nas justificativas oferecidas por membros de uma mesma equipe de alta gestão para uma decisão por eles tomada em conjunto. Em especial, como os próprios estrategistas, reflexivamente, interpretam essas diferenças, uma vez que a decisão tinha sido construída coletivamente? Quais elementos da trajetória e do perfil de cada indivíduo são mobilizados nas interpretações, com vistas a fazer

sentido dos motivos pelos quais a racionalidade compartilhada na construção da decisão não se mantém uniforme quando esta é justificada individualmente? Explorar essas questões em busca de evidências que complementem aquelas tradicionalmente apresentadas pelas metodologias quantitativas que prevalecem no estudo da cognição estratégica (G. P. Hodgkinson et al., 2017) é, portanto, o objetivo deste trabalho. A intenção mais ampla é contribuir para o enriquecimento do campo da estratégia comportamental ao focar os processos mentais dos estrategistas não apenas na formação da estratégia, como também na racionalização subsequente das decisões tomadas e, ainda, na interpretação das diferenças, no nível individual, entre essas representações cognitivas posteriores à deliberação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Diversos artigos acadêmicos têm sido publicados na área de estratégia sob a ótica das representações cognitivas da alta gestão (para importantes revisões, veja Bromiley & Rau, 2016; Buyl et al., 2011; Kaplan, 2011; Narayanan et al., 2011). A perspectiva cognitiva nesse campo de estudos tem se concentrado na exploração de conceitos cognitivos para investigação de aspectos da cognição de estrategistas (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006). Intuição (Clarke & Mackaness, 2001), caminhos predefinidos (Goodwin & Ziegler, 1998), viés de enquadramento (G. Hodgkinson & Sparrow, 2002), diversidade e conflito cognitivo (Amason, 1996) e capacidade e habilidade cognitiva são exemplos de conceitos explorados.

Nesse contexto, a identificação de determinantes de características de modelos cognitivos de tomadores de decisão é o enfoque de muitos dos trabalhos. Variáveis que caracterizam o próprio estrategista, como idade, herança cultural, experiência de trabalho anterior, familiaridade com os temas tratados e *expertise*, formam uma das principais dimensões levadas em consideração (e.g. Goodwin & Ziegler, 1998). Tamanho, abertura para interação e heterogeneidade funcional do grupo de tomadores de decisão são exemplos de outras variáveis utilizadas quando a organização tem mais de um estrategista (Golden & Zajac, 2001). Dessa forma, a proposição de que “características do grupo de estrategistas influenciam o grau de certeza no processo de formação de estratégia” (Isabella & Waddock, 1994, p. 835, tradução nossa) ilustra conclusões típicas obtidas a partir dessas pesquisas.

Em complementação a esse enfoque em características pessoais e grupais, elementos contextuais – tanto ambientais como organizacionais – também são avaliados enquanto potenciais antecedentes da cognição estratégica. Volatilidade ambiental (Isabella & Waddock, 1994), desempenho passado (Lant et al., 1992) e base tecnológica da organização (Itami & Numagami, 1992) exemplificam elementos enfocados. Essa ênfase subsidia, assim, a formulação de proposições como as seguintes: “cultura organizacional orientada para regras leva à interpretação dos assuntos estratégicos como ameaças; o desempenho passado, entretanto, não interfere nesse processo interpretativo” (Ashmos et al., 1998, p. 43, tradução nossa) mas “influencia diretamente a chance de haver uma reorientação estratégica” (Lant et al., 1992, p. 585, tradução nossa).

Considerar esses elementos contextuais do ponto de vista do estrategista, contudo, e não como variáveis objetivas, é um apelo para as pesquisas nessa área: “Afinal, não são características objetivas antecedentes tais como complexidade ambiental, mas a respectiva percepção destas, que é decisiva para decisões subsequentes” (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006, p. 694, tradução nossa). Alinhados a esse ponto de vista, vários trabalhos têm se concentrado na análise das representações mentais que os estrategistas fazem da estrutura e da dinâmica de competição de indústrias e mercados (e.g. Daniels et al., 2002; Johnson & Hoopes, 2003). O objetivo principal desses estudos é explicitar os processos sociocognitivos subjacentes ao desenvolvimento de estratégias de posicionamento competitivo (G. P. Hodgkinson & Healey, 2008).

Complementando esse enfoque na percepção de elementos do ambiente externo, alguns outros trabalhos dessa tradição cognitiva têm se orientado para a investigação dos microfundamentos cognitivos das capacidades internas das organizações. Nesse sentido, buscam compreender, a partir do estudo da cognição dos estrategistas, como se dá a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis e o aprendizado e a adaptação organizacional (e.g. Giovanni Gavetti & Rivkin, 2005).

Dessa forma, essas ramificações da perspectiva cognitiva em estratégia têm contribuído para que não somente os antecedentes, mas também os consequentes das representações mentais dos estrategistas se tornem alvo da investigação dessa vertente de pesquisa (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006). Afinal, os modelos cognitivos, moldados por seus determinantes, influenciam a capacidade de sensibilidade do estrategista ao seu ambiente e a sua percepção, interpretação e diagnóstico de questões estratégicas, os quais, por sua vez, afetam diretamente as características das decisões tomadas e o desempenho obtido (Porac & Thomas, 2002). Nesse sentido, conclusões como as de que “diversidade cognitiva pode melhorar a qualidade da decisão, o alcance de consenso e o nível de comprometimento com as ações acordadas” (Amason, 1996, p. 143, tradução nossa) são exemplos de proposições apresentadas por esses trabalhos.

Nesse contexto, a exploração da relação entre os modelos mentais dos estrategistas e seus consequentes mais diretos, constituídos por características do próprio processo de formação de estratégia, é um objetivo de pesquisa recorrente. Nesse sentido, os critérios e abordagens utilizados para justificativa das decisões (Bacharach et al., 1995), a complexidade do processamento de informação (Corner et al., 1994), a racionalidade da argumentação (Brouthers et al., 1998), bem como o nível de considerações intuitivas subliminares às escolhas feitas (Clarke & Mackaness, 2001) ilustram tipos de variáveis levadas em consideração nesse enfoque específico de pesquisa.

A presente pesquisa, em particular, localiza-se na tradição que busca compreender os antecedentes individuais condicionantes da heterogeneidade dos modelos mentais de estrategistas e de seus consequentes (Narayanan et al., 2011), em especial no que se refere à justificativa de decisões coletivas (Wrona et al., 2013). A partir da exploração da maneira como cada diferente membro de um mesmo time de alta gestão justifica uma decisão tomada pelo grupo, busca-se, assim, evidenciar, do ponto de vista dos próprios estrategistas, fatores individuais (para além dos demográficos e psicológicos mensuráveis geralmente abordados nessa literatura) que são mobilizados nas interpretações dos gestores para se fazer sentido das diferentes percepções das razões que motivaram um determinado direcionamento estratégico.

3. METODOLOGIA

Nesta seção, a pesquisa é caracterizada quanto ao seu tipo e contextualizada quanto à organização em que foi realizada. Além disso, os procedimentos de coleta e análise de dados são detalhados.

3.1. Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa se configura como um estudo indutivo a partir de análise aprofundada das características de uma unidade de observação apropriada para o alcance dos objetivos do trabalho e adequada para a compreensão do fenômeno de interesse (Bansal et al., 2018; Bansal & Corley, 2012; Eisenhardt et al., 2016). Trata-se, portanto, de um estudo qualitativo que, como tem seu foco nas racionalizações de indivíduos em contextos particulares, também pode ser categorizado como interpretativista (Clarke & Mackaness, 2001; Eden, 1992; Gephart, 2004; Isabella, 1990).

Analiticamente, este trabalho classifica-se como uma pesquisa cognitiva (G. P. Hodgkinson et al., 2017). Mais especificamente, trata-se de um estudo focado na extração (*i.e.*

“*elicitation*”) (Dieste & Juristo, 2011) e análise (Eden, 2004) de aspectos de modelos mentais de gestores, inserido na tradição de mapeamento causal ideográfico ou, simplesmente, “mapeamento cognitivo” (Eden & Ackermann, 1998; G. P. Hodgkinson & Healey, 2008). Nesse caso, a unidade de análise são as justificativas individuais para uma decisão coletiva passada e as unidades de observação são os gestores selecionados para participação na pesquisa.

A principal técnica para a coleta de dados foi a realização de entrevistas semiestruturadas em profundidade (Clarke & Mackaness, 2001; Isabella, 1990). Em uma ampla revisão de técnicas de extração de conhecimento, a entrevista semiestruturada ainda foi considerada uma das mais efetivas em vários critérios, em comparação com diversas alternativas (Dieste & Juristo, 2011). De fato, na área de mapeamento causal ideográfico especificamente, argumenta-se que essa forma de coleta de dados deve ser privilegiada em relação a entrevistas estruturadas ou questionários, especialmente caso se deseje dar liberdade aos respondentes para gerarem construtos diferentes uns dos outros, como é o caso nesta pesquisa (Eden & Ackermann, 1998; G. P. Hodgkinson et al., 2004). No entanto, apesar de serem semiestruturadas, as entrevistas seguiram o *checklist* metodológico de Aguinis e Solarino (2019) para entrevistas com executivos, a fim de que o processo mantivesse a transparência devida.

3.2. Contextualização da pesquisa

Esta pesquisa se deu no contexto de uma decisão de diversificação de negócios por parte da equipe de alta gestão de uma corporação e buscou compreender fatores condicionantes das diferenças individuais nas justificativas dessa decisão coletiva.

A pesquisa ocorreu em uma empresa situada em Belo Horizonte, cujo principal produto é a oferta de serviços customizados de consultoria em gestão da inovação. Os colaboradores que trabalham na área de projetos atuam no desenvolvimento de tecnologias e ferramentas gerenciais para solucionar problemas tanto em corporações quanto em instituições de pesquisa, entidades públicas e no ambiente de *startups*. Com pouco mais de 10 anos atuando no mercado de Minas Gerais e do Brasil, os principais serviços prestados são *roadmap* estratégico e tecnológico, modelagem e plano de negócios, modelagem de processos, programas de inovação corporativa e aberta, dentre outros. Com o processo de diversificação em andamento, passou a oferecer também programas e produtos relacionados a transformação digital. Neste trabalho, para se referir à empresa em discussão, será utilizado o nome fantasia “Empresa_foco”.

O quadro de colaboradores agrupa um total de 17 pessoas. Quatro destes formam a cúpula estratégica da empresa (dois atuam como sócios-administradores e os outros como sócios), sendo esta cúpula, segundo Mintzberg (1993), a equipe composta por pessoas responsáveis pela organização como um todo, zelando para que esta cumpra a sua missão. Além disso, outros quatro colaboradores exercem a função de gerente de projetos, zelando pelo contato com cliente durante o período das atividades, conduzindo e orientando a equipe para os resultados e acompanhando indicadores de desempenho, além de contribuírem com frequência em tarefas comerciais. Outros três colaboradores exercem funções administrativas e comerciais, como comunicação, recursos humanos, captação de novos projetos, dentre outras. Por fim, os demais compõem a equipe operacional, desenvolvendo ferramentas e soluções para os clientes.

A Empresa_foco faz parte de um grupo, chamado neste artigo de Holding, composto por outras duas empresas, chamadas aqui de Empresa_1 e Empresa_2. Fundada em 2015, a Empresa_1 é de pequeno porte situada em Belo Horizonte, e atua como incorporadora de imóveis, identificando oportunidades de compra de lotes e estudando a viabilidade do projeto do empreendimento. Um dos componentes da cúpula estratégica da Holding exerce a função de sócio-administrador e os outros três atuam como sócios. Já a segunda é a maior empresa do grupo, contando com mais de 40 pessoas em seu quadro de funcionários. Fundada em 2012, a Empresa_2 é uma distribuidora de materiais hospitalares descartáveis, como seringas e luvas, e OPME (Órteses, Próteses e Materiais Especiais), como próteses para joelhos e coluna, sendo

a sede localizada em Belo Horizonte. Dois dos integrantes da cúpula estratégica são sócios-administradores da empresa, enquanto os outros dois completam a composição societária.

Historicamente, a Empresa_foco vivenciou ciclos de projetos, majoritariamente para instituições governamentais e de ensino. Somado a isso, a empresa passava por adversidades no que tange aos resultados por volta de 2014. Com isso, em busca de melhoria dos indicadores, identificação do próximo ciclo de projetos e após inúmeros eventos que serão mencionados na seção de resultados, a Empresa_foco definiu sua entrada no mercado de transformação digital. Em 2018, foi lançada a Empresa_foco_diversificada, nome fantasia utilizado para se referir à marca referente à empresa que surgiu após a diversificação.

Após a escolha dessa decisão de diversificação tomada nessa empresa como o contexto para a pesquisa, buscou-se escolher os profissionais que trabalham na Empresa_foco para esclarecerem suas percepções a respeito da decisão de diversificação naquele ambiente.

3.3. Seleção dos informantes

Para a seleção dos profissionais a serem questionados sobre as impressões pessoais a respeito da diversificação, foram definidos critérios que permitissem a escolha daqueles com maior relação com o tema ao longo dos eventos, sendo eles: (a) tempo de serviço na empresa; (b) envolvimento com as discussões sobre diversificação; e (c) funções exercidas. Nesse contexto, buscou-se profissionais que tivessem tempo de empresa maior ou igual a 5 anos, sendo este um prazo satisfatório de ambientação e entendimento do contexto, visto que a empresa possui pouco mais de 10 anos. No que tange ao envolvimento com as discussões sobre diversificação, alguns dos trabalhadores tiveram participações ao longo do processo, em virtude de suas respectivas experiências profissionais e maior presença na empresa. Ademais, destaca-se o envolvimento parcial de parte da equipe operacional da empresa, cujas opiniões foram ouvidas pelos responsáveis por planejar a nova unidade de negócios. Por fim, as funções exercidas na empresa se mostram essenciais para a escolha, visto que aqueles que estão envolvidos diretamente com a tomada de decisões e conversas pontuais acerca de novos produtos supostamente possuem maior entendimento de todo o processo de diversificação. Agregando esses critérios e após um breve diagnóstico da equipe, selecionou-se cinco gestores que integrariam este estudo. Serão utilizados os nomes fictícios Gestora_1, Gestor_2, Gestor_3, Gestor_4 e Gestor_5 para referenciar os entrevistados ao longo do documento. A Tabela 1 apresenta um resumo das características principais desses gestores.

Tabela 1. Perfil dos entrevistados.

	Gestora_1	Gestor_2	Gestor_3	Gestor_4	Gestor_5
Tempo de empresa	Pouco mais de 5 anos	Fundador - Mais de 10 anos	Fundador - Mais de 10 anos	Pouco mais de 8 anos	Fundador - Mais de 10 anos
Envolvimento com discussões sobre a diversificação	Em reuniões da equipe de projetos	Reuniões entre sócios	Reuniões entre sócios	Reuniões entre sócios e atuação direta na diversificação	Reuniões entre sócios e atuação direta na diversificação
Funções exercidas	Gestora de projetos	Sócio e Conselho	Sócio e Conselho	Sócio e Comercial na nova unidade de negócio	Sócio e Desenvolvedor na nova unidade de negócio
Experiências e competências	- Projetos de gestão da inovação - Mestranda em Inovação Tecnológica	- Projetos de gestão da inovação - Criação de empresas nascentes de	- Projetos de gestão da inovação - Criação de empresas nascentes de	- Projetos de gestão da inovação - Mestre em Administração, com enfoque em Estratégia	- Projetos de gestão da inovação - Base teórica de programação e estatística

		base tecnológica	base tecnológica		
--	--	---------------------	---------------------	--	--

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ressalta-se que a decisão pela diversificação era recente e ainda estava em desenvolvimento quando da pesquisa, reduzindo o viés de retrospecto. As discussões foram feitas em reuniões entre a alta e média gestão e não havia uma documentação do processo e dos argumentos. Nesse sentido, a coleta de dados foi concentrada nas entrevistas junto a esses informantes-chave.

3.4. Coleta dos dados

A estratégia de obtenção de dados se deu por meio de entrevistas individuais com os cinco gestores selecionados. Todas as conversas foram gravadas e transcritas. É importante destacar que foram realizadas três rodadas de entrevistas com cada gestor, cada uma com um objetivo distinto.

A primeira etapa de entrevista tinha como foco a coleta global das percepções dos gestores, tomando como referência a pergunta: "Como e por que ocorreu o processo de diversificação?". Os entrevistados foram orientados a falarem o máximo possível, a fim de abordar os pontos mais relevantes a respeito da diversificação, de acordo com suas percepções. Ademais, foram elaboradas perguntas pontuais durante a fala dos gestores para solucionar algumas dúvidas decorrentes do assunto naquele momento. De posse das transcrições, foram elaborados os mapas cognitivos individuais de cada gestor (MCI).

Já a segunda etapa tinha como objetivo validar a correspondência do mapa construído com a percepção de cada gestor. Caso houvesse divergências nas relações causais representadas, providenciava-se as alterações em conjunto com o gestor e, posteriormente, analisava-se as transcrições para concluir a versão final do mapa.

Por fim, a terceira rodada tinha como intuito coletar as percepções dos gestores acerca da ênfase dada por cada um dos entrevistados. Nesse contexto, para cada gestor, apresentou-se o seu respectivo MCI e, posteriormente, os mapas dos demais. As discussões tomaram como base as seguintes perguntas: "Por que você acha que a sua ênfase foi aquela apresentada no seu mapa?", "Por que você acha que a ênfase dos demais gestores foi aquela emergida dos seus respectivos mapas?" e "O que você aprendeu sobre a equipe analisando os MCI's comparativamente?". Ressalta-se que, para auxiliar o entrevistado no momento da coleta de informações, mostrou-se uma tabela que sintetizava quantos nós de cada *cluster* apareceram nos MCI's de cada um dos gestores, possibilitando que este identificasse os principais assuntos discutidos pelos demais.

3.5. Análise dos dados

Após a transcrição das entrevistas dos gestores na primeira etapa, o conteúdo necessário para a construção dos MCI's já estava pronto. Nesse contexto, é fundamental entender os procedimentos associados à construção dos MCI's.

3.5.1. Construção dos mapas cognitivos individuais

Os conjuntos de sentenças geradas através das transcrições devem ser separados em frases contendo por volta de 10 a 12 palavras longas. Para estipular o início da sentença, foi utilizado uma barra simples, ou seja, "/". Por outro lado, para determinar o final da mesma sentença, utilizou-se duas barras simples, ou seja, "//" (Eden et al., 1992).

Feito isso, as sentenças foram colocadas em uma lista, em que o pesquisador pode analisar com clareza cada frase e, posteriormente, classificá-la como uma meta, direção estratégica ou opção potencial. As metas compõem o topo da hierarquia e são entendidas como algo a ser buscado pelo entrevistado. As direções estratégicas correspondem aos nós que,

segundo Ackermann, Eden e Cropper (1992, p. 5, tradução nossa), “possuem algumas ou todas as seguintes características: implicações a longo prazo, alto custo, irreversíveis, precisam de um portfólio de ações para que elas aconteçam, podem exigir uma mudança na cultura”, dentre outras. Elas fazem a conexão entre as metas e as opções potenciais, que ficam abaixo na hierarquia do MCI e explicam as relações causais entre os principais problemas. Quanto mais abaixo na hierarquia, maior é a riqueza de detalhes acerca de uma situação apresentada. Essa classificação é fundamental para auxiliar na hierarquização dos conceitos e, posteriormente, fazer as conexões causais (Eden et al., 1992).

Finalizada a construção do mapa cognitivo individual, o mesmo deveria ser validado junto ao gestor. Para isso, apresentou-se o mapa construído para o respectivo gestor e, durante a conversa, pesquisador e entrevistado faziam os ajustes para obter o melhor arranjo das crenças de causalidade daquele gestor no que tange à diversificação. Ressalta-se que as reuniões de validação eram gravadas e, posteriormente, os áudios eram executados com o objetivo de identificar mais algum conceito relatado pelo gestor que não havia sido incluído no mapa durante a conversa. Os nós e setas eram rearranjados para uma visualização mais clara e harmônica do mapa.

Por fim, foram contados o número de nós e setas ao total, além da quantidade de nós de cauda, meio e cabeça, e setas cauda -> meio, meio -> meio e meio -> cabeça. Para entender um pouco melhor sobre a complexidade, realizou-se também uma razão entre o número de setas em relação ao número de nós. Quanto maior a razão, mais complexo é o mapa. Seguindo a teoria do construto pessoal apresentada por Eden (2004), espera-se uma proporção de 1,15 a 1,20 para os mapas obtidos a partir de entrevistas.

3.6. Identificação de fatores interpretados como condicionantes das diferenças

A parte final contou com a análise individual das respostas dos gestores quando questionados a respeito das ênfases de todos os mapas cognitivos individuais, bem como o seu aprendizado com os MCI's. Posteriormente, os discursos foram registrados em tópicos, sintetizando a visão de cada gestor sobre os destaques individuais. Ademais, as percepções dos gestores foram comparadas com os seus respectivos perfis e atuações na Empresa_foco, a fim de identificar relações entre o discurso e as experiências individuais.

4. RESULTADOS

Nesta seção, pela limitação de espaço, apresentam-se, detalhadamente, apenas o mapa cognitivo do Gestor_4 (sócio administrador da Empresa_Foco) e a tabela de síntese dos fatores identificados pelos entrevistados como explicativos das variações individuais entre os mapas. Contudo, tanto os demais mapas individuais (que seguiram o mesmo padrão de construção e análise do mapa do Gestor_4 aqui apresentado) quanto a tabela de fatores explicativos das particularidades do mapa cognitivo de cada entrevistado podem ser disponibilizados pelos autores, sob demanda.

4.1. Mapa cognitivo individual

O mapa cognitivo individual do Gestor_4 está apresentado na Figura 1. O mapa conta com 31 nós ao total e 37 setas interligando-os. Percebe-se que existem seis nós conectados em mais de um nó-fim e existem sete nós-fim com setas originadas em mais de um nó. No que tange à proporção do número de setas em relação ao número de conceitos, a razão encontrada é de aproximadamente 1,19, indicando complexidade cognitiva.

O Gestor_4 apresenta uma centralização das setas apenas no nó que trata dos processos iniciais de vendas. Aparentemente, enxerga o processo de diversificação de uma maneira mais linear, ilustrado pelo fato de ter poucos nós de cabeça e cauda somados. Ademais, entende-se

que a capacidade técnica de desenvolver projetos de transformação digital é fundamental para que o novo produto seja inserido no portfólio da empresa.

O MCI do gestor em questão conta com sete *clusters*, que é o maior número de agrupamentos identificados em um único mapa. Ressalta-se que o C3 e o C5 aparecem duas vezes no mapa apenas por questões estéticas, por estarem distantes entre si.

Inicialmente, os dois nós de cauda integram dois *clusters* distintos. A mudança societária se encaixa no contexto interno da empresa, sinalizado pelo C2. O seu destaque se deu pelo fato de que essa mudança interferiu diretamente na tentativa de diversificação para o setor de *startup*, conforme mostrado pelo C7. Não obstante, investidas foram feitas para ingresso neste mercado, como parcerias e discussões a seu respeito. Porém, sob a perspectiva do Gestor_4, a alta do assunto “transformação digital” foi entendida como uma solução possível de ser oferecida pela Empresa_foco, culminando na desistência de se especializar em aceleração de *startups*, dando início às pesquisas e conversas nesse assunto.

O C3 do Gestor_4 apresenta apenas 7 nós, número inferior ao que foi observado nos demais mapas. Ademais, o C3 não formou uma “linha divisória”, como nos outros. Uma possível causa para esse fato é que o Gestor_4 participou e ainda participa ativamente da operação da Empresa_foco_diversificada. Com isso, pode-se dizer que, no seu entendimento, outros conceitos são relevantes para justificar a diversificação, como o processo de negociação e vendas dos novos produtos digitais, representados pelo C8. Ainda sobre o C3, observa-se a importância do estudo e análise das ferramentas oferecidas por outras consultorias. A tendência do mercado de transformação digital e a forma como é vendido nessas empresas motivaram a escolha de *data analytics* e ferramenta *Business Intelligence* para serem desenvolvidos.

Nesse contexto, observa-se a origem do C4 posterior à conclusão de que o mercado de transformação digital tem potencial, tanto pelo que vem sendo oferecido quanto pela demanda de outras empresas. Não obstante, a Empresa_2 sentiu a necessidade de incorporar produtos digitais em sua operação e gestão, e essa oportunidade foi identificada pelos sócios da Empresa_foco. Com isso, optou-se pelos primeiros testes do novo produto na Empresa_2, fato entendido pelo Gestor_4 como fundamental para consolidá-lo na equipe de desenvolvimento da Empresa_foco. Destaca-se a percepção do gestor a respeito da importância de se ter competências técnicas internamente, destacadas no C5 e localizadas entre os nós do *cluster* de desenvolvimento. Ou seja, provavelmente acreditava-se que, sem as competências técnicas incorporadas pela Empresa_foco, a diversificação poderia não acontecer, mencionado pelo gestor como “não é interessante terceirizar o *core business* da transformação digital”.

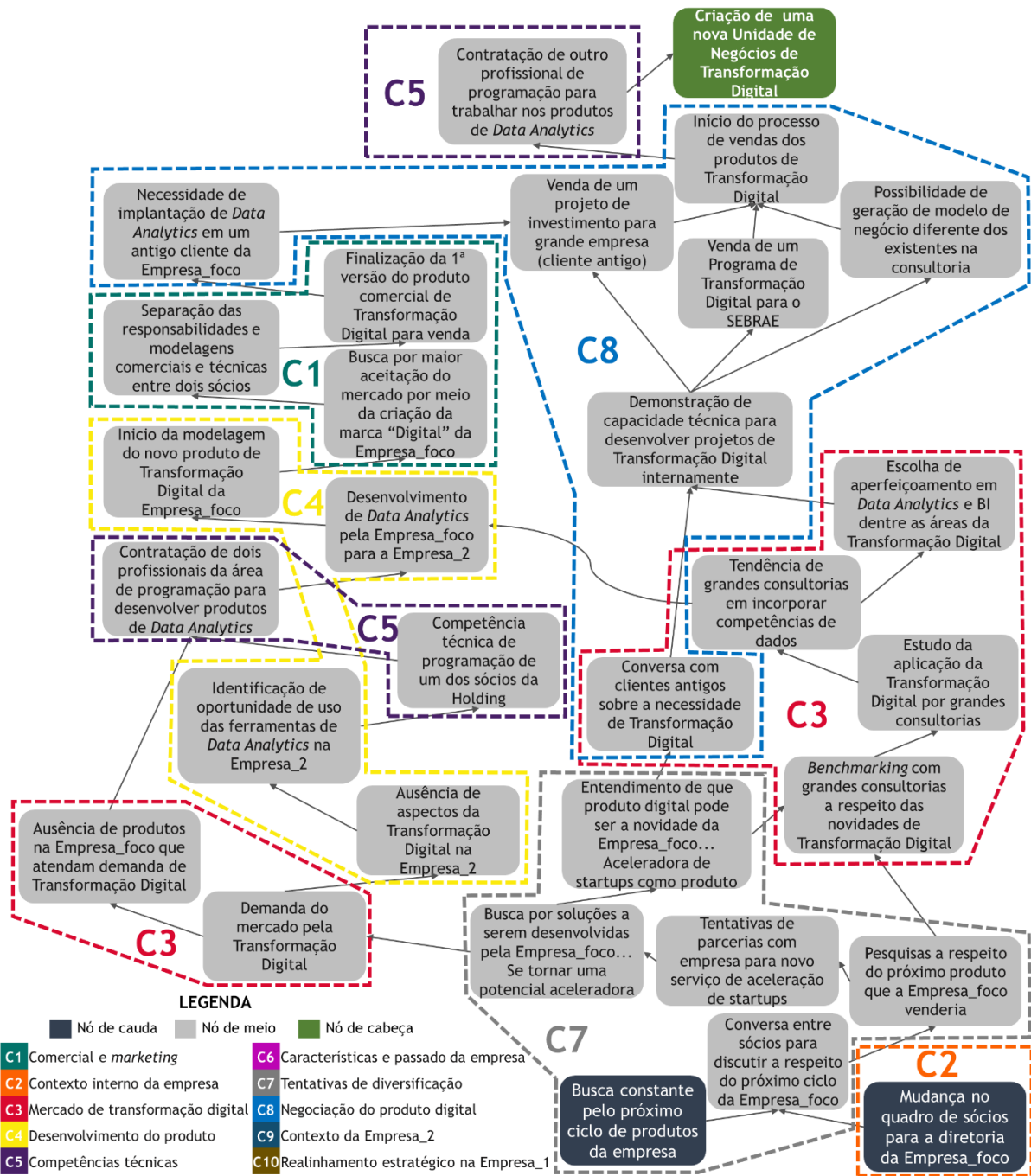
Uma vez que se decidiu pela modelagem do produto digital, sendo a Empresa_2 o “laboratório”, foram discutidas questões relacionadas à forma como esse produto seria vendido. Então, o C1 se inicia com a criação da marca Empresa_foco_diversificada, dado que o produto digital está em desenvolvimento e teste. Posteriormente, o gestor menciona fatores relacionados ao planejamento de estratégias de como ingressar no mercado e de como se deu a divisão de responsabilidades entre os gestores envolvidos na operacionalização. Por fim, o *cluster* termina com a finalização da versão pronta para ser comercializada com alguns clientes.

Coincidentemente, o produto criado atendia à demanda de um cliente da Empresa_foco, sendo que o nó que representa esse contexto já integra o C8 e, posteriormente, culmina na primeira venda “externa”. A partir do *feedback* positivo desse cliente externo acerca das ferramentas implementadas na empresa, o Gestor_4 entendeu que mais um *case* de sucesso poderia potencializar a comercialização de novos projetos da área, demonstrado pelo último nó do C8. Para isso, decidiu-se pela contratação de mais profissionais que pudessem agregar competências técnicas de programação e dar maior escala para a Empresa_foco_diversificada, fato representado pela segunda aparição do *cluster* C5.

Para finalizar a análise do MCI deste gestor, destaca-se o nó “conversa com clientes antigos sobre a necessidade de Transformação Digital”, que integra tanto o C3 quanto o C8.

Essa conversa trouxe *insights* para a equipe condutora das atividades, visto que foi identificado interesse destes clientes no que concerne ao produto digital. Pode-se dizer também que, de certa forma, as negociações iniciam-se aqui, já que, durante as conversas, os comentários acerca dos benefícios que a transformação digital traz para os negócios foram despertando ainda mais o interesse dos envolvidos e, ao mesmo tempo, fizeram com que a Empresa_foco se tornasse referência no assunto no que diz respeito à visão destes clientes.

FIGURA 1. Clusterização do mapa cognitivo individual do Gestor_4.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Os outros mapas individuais seguiram esse mesmo padrão de construção e análise. Contudo, se a decisão de diversificação foi construída coletivamente, por que foram observadas

diferenças importantes nos MCIs? Mantendo o viés interpretativista desta pesquisa, todos os mapas foram apresentados a cada entrevistado para que estes fornecessem, de forma independente, a sua interpretação acerca dos possíveis motivos por trás das variações individuais entre os mapas.

4.2 Fatores explicativos das diferenças individuais

Para ilustrar as percepções individuais dos gestores em relação aos seus respectivos mapas cognitivos individuais e o entendimento em relação à ênfase dada pelos demais, a Tabela 2 foi criada. Destaca-se que os fatores listados reproduzem as falas dos entrevistados, sem juízo de valor dos pesquisadores.

Tabela 2. Síntese dos fatores citados pelos gestores em relação às percepções dos MCI's

Gestores	Percepções sobre seu MCI	Percepções dos demais gestores sobre seu MCI
Gestora_1	<ul style="list-style-type: none"> - Visão interna da Empresa_foco; - Maior impacto para diversificação foi a estagnação de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vivencia o dia a dia da Empresa_foco; - Traz à tona fatores que impactam o seu dia a dia de trabalho; - Trouxe percepções parecidas com o Gestor_4; - Pouca participação no planejamento da estratégia, mas participa da implementação; - Não menciona a busca por novos ciclos da Empresa_foco pelo menor tempo de trabalho na empresa.
Gestor_2	<ul style="list-style-type: none"> - Considera o perfil histórico da empresa para tomar decisões; - Destaca alguns nós sobre o “comercial” por ter sido sua função no passado; - Gosta de analisar o contexto externo para identificar oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prefere apostar em negócios mais seguros devido ao rigor técnico; - Independente do contexto interno, não há impedimentos para que analise o mercado e identifique tendências; - Busca outras formas de receitas recorrentes, com produtos escaláveis; - Apresenta visão de sócio, de conselheiro, pela sua abordagem no contexto externo; - Compreende a dificuldade de vender os produtos da Empresa_foco. Por isso a necessidade de diversificação; - Internalizou o discurso dos sócios a respeito do mercado de transformação digital.
Gestor_3	<ul style="list-style-type: none"> - Visão macro do negócio, direcionada ao mercado externo; - Não acompanha o dia a dia da Empresa_foco; - Não abordou aspectos tecnológicos por não os conhecer; - Gosta de ir “direto ao ponto”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perfil de profissional de finanças; - Busca entender o porquê de a transformação digital ser uma boa escolha (i.e. “Prove-me”); - Gosta de embasar decisões em dados reais e não é “de achismo”; - Perfil crítico, gosta de validar hipóteses; - Mapa mostra que não está diretamente envolvido com o dia a dia da Empresa_foco. Atuação como conselheiro; - Estudou bastante o mercado de transformação digital: reportagens, casos de sucesso etc.
Gestor_4	<ul style="list-style-type: none"> - Ênfase estratégica e comercial: conhecer o futuro, mas não vender antes de construí-lo; - Dado que a demanda de transformação digital existe, optou por testar e, se der certo, vender. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mudança societária trouxe uma nova responsabilidade: como gerar receitas para empresa?; - Atualmente é o responsável pelas funções comerciais; - Envolvido com o desenvolvimento do produto para melhorar a negociação; - Vive o dia a dia da Empresa_foco, conhece o contexto interno; - Cita a tentativa de diversificação para o mercado de <i>startups</i> devido ao seu envolvimento com a área; - É o sócio mais ativo com a Empresa_foco, busca novos produtos e um novo ciclo com frequência.

Gestor_5	<ul style="list-style-type: none"> - Adiamento da aprovação de um empreendimento da Empresa_1 possibilitou maior dedicação de tempo para a Empresa_foco; - Apesar de não ser o responsável financeiro da Empresa_2, buscou mais conhecimento em finanças corporativas, identificando uma oportunidade de aplicação na Empresa_2; - Aborda conceitos relacionados ao desenvolvimento do produto por ter maior conhecimento técnico e tempo para dedicar à sua concepção. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perfil mais técnico dentre os gestores; - Visualização do potencial de aplicação da transformação digital na Empresa_2 foi decisivo para nova unidade de negócio; - Não teria o produto de transformação digital se não fossem as horas disponíveis do Gestor_5; - Discurso direcionado para o desenvolvimento do produto por ser o principal responsável pela criação do produto digital; - Por ser a principal referência da Empresa_1 enquanto gestor, mencionou mais conceitos a respeito do seu contexto; - Enfatiza o “como fazer” a transformação digital por meio das ferramentas; - Por ter realocado horas para desenvolvimento do produto digital, sente a necessidade de justificar a sua redução de horas na Empresa_1, que consumia boa parte de sua carga horária; - Não comenta muito sobre a estratégia, como diversificação, pois é focado na parte técnica.
----------	--	---

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base nas informações obtidas com os gestores, percebe-se algumas convergências entre os fatores destacados por si próprio e pelos demais entrevistados. Identifica-se, por exemplo, o reconhecimento dos gestores em relação ao perfil técnico do Gestor_5 no que tange ao desenvolvimento do produto digital, o que corrobora com sua base teórica de conhecimentos em estatística e programação e com a sua concepção da justificativa para criação do novo produto.

Conforme sua função na Empresa_foco, a Gestora_1 sinaliza maior relevância para os fatores internos, dado que, na sua visão e dos demais gestores, isso é o que mais afeta o seu dia a dia. Ademais, há uma convergência entre os gestores de que seu discurso é, de certa forma, alinhado com o do Gestor_4, já que ambos convivem cotidianamente na Empresa_foco e a Gestora_1 recebe muitas informações através dele, visto que ela não participou diretamente da maioria das reuniões estratégicas. Percebe-se aqui uma influência cognitiva do Gestor_4, que ocupa a função de mais alta gestão da Empresa_foco, em relação à Gestora_1. Essa troca de informações entre o indivíduo referência da alta gestão e demais equipes de alta gerência é destacado por Bromiley e Rau (2016) como fator determinante na similaridade entre representações cognitivas.

No que tange ao Gestor_4, sua percepção se mostra mais direcionada ao perfil de análise estratégica e entendimento do setor, tanto por ser um dos sócios da Empresa_foco quanto pelas funções comerciais e pelo contato com o mercado. Dada a nova atribuição comercial, os gestores mencionaram maior prevalência de conceitos relacionados ao desenvolvimento do produto do que na maioria dos MCI's, pois é um conhecimento que agrega valor durante as negociações. Por outro lado, apesar de ter aparecido no seu MCI, o Gestor_4 não mencionou como ênfase a mudança societária - a qual, segundo parte dos demais gestores, trouxe novas responsabilidades para ele: buscar os próximos ciclos de produto. Neste caso, o ciclo trata de uma tecnologia que vem sendo difundida e, conforme Bromiley e Rau (2016), a atenção à tecnologia emergente é um dos fatores que causam uma influência cognitiva no representante da cúpula estratégica em relação à sua percepção. Ademais, grande parte dos fatores citados por ele dizem respeito ao contexto estratégico e pouco à operação. Isso sinaliza uma possível redução do seu contato com o operacional e, ao mesmo tempo, indica que a busca pelo novo ciclo ocorreria independentemente dos resultados da Empresa_foco, diferentemente do que a Gestora_1, também atuante no dia a dia da empresa, entende como relevante para a diversificação.

Por fim, o Gestor_2 e o Gestor_3 destacaram a análise do contexto do mercado em seus respectivos MCI's, convergindo com as respectivas funções de sócios e conselheiros da

Empresa_foco. No entanto, o Gestor_2 reforça o rigor técnico da empresa ao longo de sua história, que emergiu também da análise de outros gestores quando se trata de sua preferência em “fazer apostas mais seguras”. O passado como gestor comercial também apresentou influência significativa para os gestores, reforçando a construção de uma visão guiada por fatores históricos até a decisão de diversificar. No tocante ao Gestor_3, complementando a sua análise, é evidente o entendimento dos gestores em relação ao seu perfil analítico e de tomada de decisões embasadas em dados de mercado, de obter conhecimento através de dados. A sua função na Empresa_foco ratifica essa percepção, já que é o responsável pelo setor financeiro e lida boa parte do tempo com dados. Durante as discussões sobre o mercado, a análise sinaliza que o Gestor_3 sentiu a necessidade de ser convencido com dados de que o mercado de transformação digital era uma boa opção para diversificar. Esse era um dos motivos pelos quais os gestores apontaram as pesquisas demasiadas sobre o setor no seu MCI, na tentativa de conhecer com maior profundidade o mercado em questão.

Em geral, é perceptível a influência de experiências passadas dos gestores no que diz respeito à sua percepção sobre a elaboração da estratégia de diversificação, como a tentativa de entrada em um mercado em que possuíam maior conhecimento da forma como ele funciona e em consonância com o início da carreira de alguns dos entrevistados. As funções que cada gestor ocupa também se mostram um fator relevante no entendimento do contexto de elaboração da estratégia. Essa influência é evidenciada: (a) pelo discurso da Gestora_1, que faz uma abordagem do cenário interno da Empresa_foco, dado que ela é envolvida com a operação; (b) pelo Gestor_2 e Gestor_3 que ressaltam a análise do mercado, visto que exercem funções de conselho; (c) pelo Gestor_4 e sua responsabilidade de captar novos projetos para a empresa; e, por fim, (d) pelo Gestor_5 e as mudanças que o envolvimento com a criação do produto trouxe para as suas demais atribuições e sua compreensão a respeito das justificativas para diversificar. Destaca-se também a influência da comunicação da cúpula estratégica sobre a diversificação, que repassam as informações aos seus liderados com viés de sua percepção do cenário.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste trabalho, estudou-se o processo de racionalização da tomada de decisão acerca de um evento passado e, por meio de entrevistas com gestores e estrategistas, construiu-se os mapas cognitivos individuais de cada um. O mapeamento cognitivo causal foi utilizado como ferramenta para justificar a diversificação mais recente da Empresa_foco, mostrando as percepções de cada um dos entrevistados sobre os fatos passados e propiciando a interpretação dos possíveis condicionantes das diferenças individuais observadas. Nesse contexto, pode-se dizer que o objetivo geral proposto neste trabalho foi atingido.

Algumas dificuldades foram encontradas ao desenvolver este trabalho. Primeiramente, durante a coleta de dados por meio das entrevistas, evitar a indução de perguntas para os gestores que foram entrevistados por último se mostrou um fator de difícil condução. Afinal, a ausência de imparcialidade pode enviesar a construção do MCI. A existência de documentos a respeito do processo de diversificação poderia complementar a análise, emergindo alguns conceitos que eventualmente os entrevistados poderiam ter esquecido naquele momento.

Como sugestões para trabalhos futuros, sugere-se focar, não nos conceitos em si (*i.e.* os nós dos mapas) mobilizados por cada estrategista de uma equipe de alta gestão, mas nas crenças de causalidade (*i.e.* as setas) envolvidas nessas racionalizações das decisões estratégicas. Tais estudos podem permitir um melhor entendimento de como teorias subjetivas revelam uma representação causal do mundo, iluminando não só problemas ou grupo de problemas, mas provendo o entendimento de como as conexões ocorrem entre problemas inter-relacionados nas representações cognitivas de cada gestor (Felin & Zenger, 2017). Assim, mostrando como as teorias subjetivas enfatizam a natureza das relações causais, identificando

a ordem dos eventos e adentrando nos processos subjacentes à sua ocorrência, permite-se compreender as razões que levam ao fenômeno de interesse (Sutton & Staw, 1995). Com isso, trabalhos futuros poderão aprofundar o movimento de microfundamentos comportamentais na área de estratégia, utilizando de lógicas como as de causação e efetuação (Sarasvathy, 2001) como recursos teóricos, a fim de, assim, penetrar até o nível das próprias inferências causais que fundamentam as teorias prospectivas ou retrospectivas de estrategistas.

REFERÊNCIAS

- Aguinis, H., & Solarino, A. M. (2019). Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. *Strategic Management Journal*, smj.3015. <https://doi.org/10.1002/smj.3015>
- Amason, A. C. (1996). DISTINGUISHING THE EFFECTS OF FUNCTIONAL AND DYSFUNCTIONAL CONFLICT ON STRATEGIC DECISION MAKING: RESOLVING A PARADOX FOR TOP MANAGEMENT TEAMS. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123–148. <https://doi.org/10.2307/256633>
- Ashmos, D. P., Duchon, D., & McDaniel, R. R. (1998). Participation in Strategic Decision Making: The Role of Organizational Predisposition and Issue Interpretation. *Decision Sciences*, 29(1), 25–51. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1998.tb01343.x>
- Bacharach, S., Bamberger, P., & Mundell, B. (1995). Strategic and tactical logics of decision justification: Power and decision criteria in organizations. *Human Relations*, 48, 467–488.
- Bansal, P. (Tima), & Corley, K. (2012). Publishing in *AMJ* —Part 7: What’s Different about Qualitative Research? *Academy of Management Journal*, 55(3), 509–513. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.4003>
- Bansal, P. (Tima), Smith, W. K., & Vaara, E. (2018). New Ways of Seeing through Qualitative Research. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1189–1195. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.4004>
- Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Social, Behavioral, and Cognitive Influences on Upper Echelons During Strategy Process: A Literature Review. *Journal of Management*, 42(1), 174–202. <https://doi.org/10.1177/0149206315617240>
- Brouthers, K., Andriessen, F., & Nicolaes, I. (1998). Leadership Driving blind: Strategic decision-making in small companies. *Long Range Planning*, 31, 130–138.
- Buyl, T., Boone, C., & Matthyssens, P. (2011). Upper echelons research and managerial cognition. *Strategic Organization*, 9(3), 240–246. <https://doi.org/10.1177/1476127011417345>
- Clarke, I., & Mackaness, W. (2001). Management ‘Intuition’: An Interpretative Account of Structure and Content of Decision Schemas Using Cognitive Maps. *Journal of Management Studies*, 38(2), 147–172. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00232>
- Corner, P. D., Kinicki, A. J., & Keats, B. W. (1994). Integrating Organizational and Individual Information Processing Perspectives on Choice. *Organization Science*, 5(3), 294–308.
- Csaszar, F. A. (2018). What Makes a Decision Strategic? Strategic Representations. *Strategy Science*, 3(4), 606–619. <https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0067>
- Csaszar, F. A., & Levinthal, D. A. (2016, October 1). *Mental representation and the discovery of new strategies*. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.2440>
- Daniels, K., Johnson, G., & de Chernatony, L. (2002). *Task and Institutional Influences on Managers’ Mental Models of Competition*. 32.
- Dieste, O., & Juristo, N. (2011). Systematic review and aggregation of empirical studies on elicitation techniques. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 37(2), 283–304. <https://doi.org/10.1109/TSE.2010.33>

- Eden, C. (1992). ON THE NATURE OF COGNITIVE MAPS. *Journal of Management Studies*, 29(3), 261–265. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00664.x>
- Eden, C. (2004). Analyzing cognitive maps to help structure issues or problems. *European Journal of Operational Research*, 159(3), 673–686. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00431-4](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00431-4)
- Eden, C., & Ackermann, F. (1998). Analysing and comparing idiographic causal maps. In C. Eden, & J.-C. Spender, *Managerial and organizational cognition: Theory, methods and research*. London: Sage Publications, 192–209.
- Eden, C., Ackermann, F., & Cropper, S. (1992). THE ANALYSIS OF CAUSE MAPS. *Journal of Management Studies*, 29(3), 309–324. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00667.x>
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., & Sonenshein, S. (2016). Grand Challenges and Inductive Methods: Rigor without Rigor Mortis. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1113–1123. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4004>
- Felin, T., & Zenger, T. R. (2017). The Theory-Based View: Economic Actors as Theorists. *Strategy Science*, 2(4), 258–271. <https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0048>
- Gavetti, G. (2012). PERSPECTIVE—Toward a Behavioral Theory of Strategy. *Organization Science*, 23(1), 267–285. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0644>
- Gavetti, G., & Rivkin, J. W. (2007). On the origin of strategy: Action and cognition over time. *Organization Science*, 18(3), 420–439. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0282>
- Gavetti, Giovanni, & Porac, J. (2018). On the Origin of Great Strategies. *Strategy Science*, 3(1), 352–365. <https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0054>
- Gavetti, Giovanni, & Rivkin, J. W. (2005). How Strategists Really Think. *Harvard Business Review*, 13.
- Gephart, R. P. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454–462. <https://doi.org/10.5465/amj.2004.14438580>
- Golden, B. R., & Zajac, E. J. (2001). When will boards influence strategy? Inclination × power = strategic change: When Will Boards Influence Strategy? *Strategic Management Journal*, 22(12), 1087–1111. <https://doi.org/10.1002/smj.202>
- Goodwin, V. L., & Ziegler, L. (1998). *A test of relationships in a model of organizational cognitive complexity*. 16.
- Healey, M. P., & Hodgkinson, G. P. (2015). Psychological Foundations of Strategic Management. In C. L. Cooper (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1–3). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120037>
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2008). Cognition in Organizations. *Annual Review of Psychology*, 59(1), 387–417. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093612>
- Hodgkinson, G. P., Maule, A. J., & Bown, N. J. (2004). Causal Cognitive Mapping in the Organizational Strategy Field: A Comparison of Alternative Elicitation Procedures. *Organizational Research Methods*, 7(1), 3–26. <https://doi.org/10.1177/1094428103259556>
- Hodgkinson, G. P., Sund, K. J., & Galavan, R. J. (2017). Chapter 1: Exploring Methods in Managerial and Organizational Cognition: Advances, Controversies, and Contributions. In R. J. Galavan, K. J. Sund, & G. P. Hodgkinson (Eds.), *New Horizons in Managerial and Organizational Cognition* (Vol. 2, pp. 1–22). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2397-52102017002>
- Hodgkinson, G., & Sparrow, P. (2002). *The competent organization: A psychological analysis of the strategic management process*. Open University Press.

- Hutzschenreuter, T., & Kleindienst, I. (2006). Strategy-Process Research: What Have We Learned and What Is Still to Be Explored. *Journal of Management*, 32(5), 673–720. <https://doi.org/10.1177/0149206306291485>
- Isabella, L. A. (1990). EVOLVING INTERPRETATIONS AS A CHANGE UNFOLDS: HOW MANAGERS CONSTRUE KEY ORGANIZATIONAL EVENTS. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7–41. <https://doi.org/10.2307/256350>
- Isabella, L. A., & Waddock, S. (1994). Top Management Team Certainty: Environmental Assessments, Teamwork, and Performance Implications. *Journal of Management*, 20(4), 835–858.
- Itami, H., & Numagami, T. (1992). Dynamic interaction between strategy and technology. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 119–135. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130909>
- Johnson, D. R., & Hoopes, D. G. (2003). Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1057–1068. <https://doi.org/10.1002/smj.320>
- Kaplan, S. (2011). Research in Cognition and Strategy: Reflections on Two Decades of Progress and a Look to the Future. *Journal of Management Studies*, 48(3), 665–695. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00983.x>
- Lant, T. K., Milliken, F. J., & Batra, B. (1992). The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. *Strategic Management Journal*, 13(8), 585–608. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130803>
- Mintzberg, H. (1993). Structure in Fives: Designing Effective Organizations. In *Strategic Management Journal* (No. 6). PRENTICE-HALL.
- Narayanan, V. K., Zane, L. J., & Kemmerer, B. (2011). The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review. *Journal of Management*, 37(1), 305–351. <https://doi.org/10.1177/0149206310383986>
- Porac, J. F., & Thomas, H. (2002). Managing cognition and strategy: Issues, trends and future directions. *Handbook of Strategy and Management*, 165–181.
- Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369–1386. <https://doi.org/10.1002/smj.968>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243. <https://doi.org/10.2307/259121>
- Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What Theory is Not. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 371. <https://doi.org/10.2307/2393788>
- Wrona, T., Ladwig, T., & Gunnesch, M. (2013). Socio-cognitive processes in strategy formation – A conceptual framework. *European Management Journal*, 31(6), 697–705. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.07.005>