

## **Influências da Cultura Organizacional em Vieses Cognitivos: Uma Comparação entre Alta e Média Gestão em Contextos de Mudança**

### **Autoria**

Caio Tadeu Martins de Souza - caio\_martinss95@hotmail.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

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**

Este trabalho pretendeu construir indutivamente, a partir de pesquisa qualitativa, novas proposições sobre influências da cultura organizacional nos vieses cognitivos de gestores localizados no topo e no meio da hierarquia de empresas tradicionais em seus mercados, mas recentemente envolvidas em contextos de mudança. Seguindo uma abordagem interpretativista, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os principais gestores de três empresas de três segmentos distintos, resultando na construção do mapa causal ideográfico detalhado de cada entrevistado e no mapeamento da rede cultural de cada organização. A partir de análises comparativas desses resultados, identificou-se que, para os casos em questão, empresas em que a cultura é mais democrática e o alinhamento entre o nível estratégico e tático acontece com maior frequência podem contribuir para uma maior similaridade cognitiva entre os gestores, tanto com relação aos objetivos que a gestão espera atingir, quanto com relação às ações que devem ser feitas para o alcance desses alvos. Além disso, empresas com uma cultura mais centralizadora, ou pragmática e técnica, apresentaram menor alinhamento entre as estruturas cognitivas dos gestores, não havendo, assim, tanta similaridade entre aquilo que esperam atingir e o modo de implementação vislumbrado, o que levou à formação das chamadas ilhas cognitivas.

## Influências da Cultura Organizacional em Vieses Cognitivos: Uma Comparação entre Alta e Média Gestão em Contextos de Mudança

### RESUMO

Este trabalho pretendeu construir indutivamente, a partir de pesquisa qualitativa, novas proposições sobre influências da cultura organizacional nos vieses cognitivos de gestores localizados no topo e no meio da hierarquia de empresas tradicionais em seus mercados, mas recentemente envolvidas em contextos de mudança. Seguindo uma abordagem interpretativista, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os principais gestores de três empresas de três segmentos distintos, resultando na construção do mapa causal ideográfico detalhado de cada entrevistado e no mapeamento da rede cultural de cada organização. A partir de análises comparativas desses resultados, identificou-se que, para os casos em questão, empresas em que a cultura é mais democrática e o alinhamento entre o nível estratégico e tático acontece com maior frequência podem contribuir para uma maior similaridade cognitiva entre os gestores, tanto com relação aos objetivos que a gestão espera atingir, quanto com relação às ações que devem ser feitas para o alcance desses alvos. Além disso, empresas com uma cultura mais centralizadora, ou pragmática e técnica, apresentaram menor alinhamento entre as estruturas cognitivas dos gestores, não havendo, assim, tanta similaridade entre aquilo que esperam atingir e o modo de implementação vislumbrado, o que levou à formação das chamadas ilhas cognitivas.

**Palavras-chave:** viés cognitivo; mapeamento cognitivo; cultura organizacional; alta e média gestão; mudança.

### 1. INTRODUÇÃO

Desde os seus primórdios, a pesquisa em estratégia comportamental tem investigado o fenômeno dos vieses cognitivos de estrategistas (*e.g.* Duhaime & Schwenk, 1985; Schwenk, 1984). Tais vieses cognitivos existem devido ao fato de pessoas dependerem de um número limitado de princípios heurísticos, os quais reduzem tarefas complexas em julgamentos operacionais mais simples (Tversky & Kahneman, 1974). Vieses cognitivos são definidos como casos nos quais a cognição humana produz representações que são sistematicamente distorcidas ao compará-las com um aspecto da realidade objetiva (Haselton et al., 1994). Diversos tipos de vieses já foram identificados por esses trabalhos, tais como racionalização por analogia, ilusão de controle, progressão de compromisso, cálculo de um resultado único, ancoragem, inferência de impossibilidade, representatividade, desvalorização de alternativas descritas parcialmente e negação de *trade-offs* de valor (Schwenk, 1984).

Inicialmente, esses vieses eram abordados sob uma perspectiva reducionista (*c.f.* Powell et al., 2011), que buscava identificar, principalmente a partir de experimentos em contextos laboratoriais, tipos de manifestação da racionalidade limitada no pensamento de tomadores de decisão (Kahneman & Tversky, 1979; Tversky & Kahneman, 1974). Apesar de essa abordagem continuar influente nas últimas décadas (*e.g.* Camerer et al., 2005), o estudo dos vieses cognitivos dos estrategistas se tornou mais pluralista e contextualista depois da virada do século (Powell et al., 2011). Esses vieses passaram a ser associados, por exemplo, não a limitações, mas a potenciais contribuições estratégicas das diferentes formas de raciocinar dos tomadores de decisão (Gavetti, 2012). Nesse sentido, passaram a ser entendidos, não como falhas em relação a um padrão normativo de racionalidade, mas como manifestações da idiosincrasia criativa envolvida na concepção de modelos mentais que representem a organização e o ambiente, bem como as possíveis ações a serem tomadas e suas consequências (Gavetti & Porac, 2018). Assim, atualmente, vieses podem ser vistos, não apenas como o eram

originalmente, mas como traços distintivos - e potencialmente estratégicos - das representações cognitivas dos gestores (Csaszar & Levinthal, 2016).

Além disso, tal fenômeno passou a ser investigado prioritariamente *in loco* pela consideração de que o funcionamento da racionalidade de um estrategista depende do contexto organizacional em que ele está inserido, não sendo a cognição dissociável de suas circunstâncias ambientais (Bingham & Eisenhardt, 2011; Menon, 2018). A cultura organizacional, por exemplo, tem sido um componente contextual fortemente destacado nas investigações da corrente comportamental em estratégia (Fiol, 2016). Contudo, em geral, esse elemento do contexto é estudado na sua relação com outros fenômenos agregados em nível social, como identidade coletiva, conflitos, barganhas e outras dinâmicas sociopolíticas entre grupos internos à organização (Terry & Callan, 1998). De fato, em geral, vê-se a cultura como fonte, ou até mesmo constituidora, do mapa cognitivo coletivo que caracteriza a lógica dominante na organização (Bougon, 1992; Langfield-Smith, 1992).

Contudo, raramente se consideram os vieses cognitivos individuais como desvios desse mapa mental compartilhado pela cultura organizacional. E, mais, por ser um fenômeno não agregado, também é rara a consideração desses vieses pessoais como podendo ter raízes culturais. Até o presente, o cultural tende a ser associado com o que é compartilhado por grupos (*i.e.* todos os membros da organização ou subgrupos), enquanto a explicação dos vieses é atribuída a fatores psicológicos pessoais. Mas qual seria a influência da cultura nesses próprios vieses? Como idiosincrasias cognitivas individuais podem, mais profundamente, revelar uma captação pessoal de elementos da cultura organizacional que não tiveram igual expressão no conteúdo consciente da cognição de outros atores da organização? Em especial, como a diferença de nível hierárquico pode afetar esse nível de consciência, ou reflexividade, sobre a própria cultura em que se está inserido? E de que forma contextos dinâmicos, em mudança, podem destacar essas diferenças nos vieses cognitivos individuais que obtêm uma diferenciação de representação mental pessoal em relação a outros indivíduos imersos em um mesmo ambiente cultural organizacional? Essas são algumas das questões que este trabalho se propõe a explorar de forma indutiva, a fim de trazer novos *insights* em relação às teorias vigentes. Dessa forma, o objetivo geral deste estudo é compreender os efeitos da cultura organizacional na construção dos vieses cognitivos da alta e média gestão em um contexto de mudanças.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para a realização da pesquisa empírica, buscou-se referencial teórico tanto sobre vieses cognitivos quanto sobre cultura organizacional, os dois principais construtos deste trabalho.

### 2.1. Vieses cognitivos

O processo de decisão tem sido estudado com foco na capacidade do gestor de racionalizar o ambiente no qual está inserido. Desde o conceito de racionalidade limitada proposto por Simon (1955), foram realizadas várias pesquisas relacionadas à forma de pensar e captar as informações do contexto e ao funcionamento racional e não racional no momento da tomada de decisão (Clarke & Mackaness, 2001; Dearborn & Simon, 1958; Eden et al., 1992; Hambrick & Mason, 1984, p. 199; Kahneman, 2011; Stanovich & West, 2000).

Conforme apontado por Stanovich e West (2000), há uma distinção básica na maneira como pensamos: o funcionamento cognitivo em Sistema 1 e o em Sistema 2. O pensamento no Sistema 1, segundo os autores, refere-se ao nosso sistema intuitivo, que normalmente é rápido, automático, sem esforço, implícito e emocional, e que está no comando na maioria das nossas decisões. Já o Sistema 2 diz respeito à inteligência analítica, (ou seja, racional), tradicionalmente estudada por teóricos do processamento de informações. Ainda, conforme

Kahneman (2011), o Sistema 2 refere-se ao raciocínio mais lento, consciente, esforçado, explícito e lógico.

Assim, quanto mais ocupadas e mais apressadas as pessoas estiverem, mais conteúdos em paralelo elas têm em suas mentes e, por isso, maior a probabilidade de utilizarem o pensamento no Sistema 1. Conforme apontado por Chugh (2004), o ritmo frenético da vida gerencial sugere que os executivos normalmente contam com esse pensamento e, portanto, estão sujeitos a diferentes heurísticas que enviesam as suas decisões. Com isso, sob uma perspectiva de viés como limitação, “erros comuns podem ser cometidos, como escolher o produto errado, investimento errado, como também podem contribuir para grandes problemas, como falência, ineficácia do governo e injustiça social” (Bazerman & Moore, 2012, p. 10, tradução nossa).

Essas representações simplificadas “que os indivíduos empregam para dar forma e significado dos ambientes de informação têm sido chamadas teorias implícitas, mapas cognitivos, suposições, esquemas e estruturas de crenças” (Walsh, 1988, p. 873, tradução nossa). Nesse sentido, em um trabalho clássico, Harris (1994) apontou que os subconjuntos de esquemas (*i.e. schemata*) de pessoas e organizações são aspectos centrais para o entendimento de como a cultura de uma organização é incorporada cognitivamente nos indivíduos. Ainda, o autor propôs que o compartilhamento cultural se dá de forma direta ou indireta: seja pela concordância entre os indivíduos, diretamente, ou por uma experiência contextual, que pode ocorrer de formas variadas entre um grupo e outro (Harris, 1994).

O entendimento de aspectos relacionados com a personalidade, demografia, influência psicológica entre outros (Clarke & Mackaness, 2001) é necessário para a ampliação dos estudos relacionados à estrutura cognitiva dos gestores, buscando capturar outras variáveis que possam influenciar a sua tomada de decisão. Tal observação já havia sido levantada por Simon (1955) nas bases da configuração do homem econômico, em que o autor propôs que os próximos estudos deveriam buscar entender as características do ambiente e as interrelações entre ambiente e organismo.

Ademais, a forma como a cultura e o contexto organizacional proporcionam visões diferentes a depender das funções realizadas pelo *Top Management Team* (TMT) pode ser percebida no trabalho de Tegarden, Tegarden e Sheetz (2007), em que os autores consideram que os processos de influência social são recíprocos na medida em que um grupo de gestores exerce a mesma atividade. Isto pode demonstrar a influência do contexto organizacional em reforçar as limitações do campo de visão dos gestores em níveis hierárquicos distintos (Clarke & Mackaness, 2001; Hambrick & Mason, 1984), além de corroborar a ideia da presença da percepção seletiva em decorrência da função executada pelo indivíduo em seu departamento - hipótese levantada originalmente por Dearborn e Simon (1958).

Devemos, portanto, considerar o contexto organizacional e como ele influencia a estrutura cognitiva dos gestores, na medida em que a complexidade do ambiente contribui para o aumento da complexidade da gestão e dos fatores que devem ser monitorados (Child, 1975). Assim, podemos perceber a natureza dinâmica do ambiente organizacional e, conseqüentemente, a influência deste ambiente nos comportamentos coletivos (*i.e.* cultura) e estratégias como resultado das suposições e rotinas coletivas da organização (Johnson et al., 2005).

Em certo sentido, todo e qualquer resultado organizacional parte de uma decisão, seja ela estruturada ou não. Dessa forma, o estudo do processo decisório e dos fatores que o influenciam são fundamentais para que se tenham decisões mais assertivas e, por conseguinte, resultados melhores nas organizações e no ambiente que as cerca. Powell, Lovallo e Fox (2011), ao falarem sobre o desempenho ruim na bolsa de valores de empresas como *Lehman Brothers*, *Bear Sterns* e *BP*, destacam a importância de uma cultura de bons julgamentos:

“Os fatos implicam esmagadoramente um julgamento executivo ruim ou macroculturas maiores de julgamentos ruins. Por outro lado, um bom executivo e arquiteturas contextuais que promovem um bom julgamento podem melhorar o desempenho da empresa” (Powell et al., 2011, p. 1370, tradução nossa).

Portanto, este trabalho se mostra relevante devido à necessidade de maior compreensão dos efeitos de fatores externos e do ambiente organizacional na estrutura cognitiva dos gestores (Clarke & Mackaness, 2001; Harris, 1994), além da influência do processo decisório nos resultados da organização (Powell et al., 2011) e na construção de competências fundamentais para a sua competitividade (Eden & Ackermann, 2010). Além disso, apontam para um melhor entendimento dos aspectos relacionados às rotinas organizacionais e às mudanças presentes nestas na forma como os gestores percebem o ambiente e o consideram na tomada de decisão (Dearborn & Simon, 1958; Tegarden et al., 2007).

Por fim, considerando a prática gerencial, o estudo pode contribuir com uma melhor compreensão sobre as diferenças presentes entre os níveis hierárquicos (*i.e.* diferentes campos de visão) na estrutura cognitiva dos gestores (Clarke & Mackaness, 2001; Hambrick & Mason, 1984)), e, ainda, a possibilidade de entender como os aspectos culturais e do contexto vivido pela organização podem influenciar na forma de pensar dos estrategistas e, conseqüentemente, em como eles tomam as decisões ou as racionalizam *a posteriori*.

## 2.2. Cultura organizacional

Há muitos conceitos e teorias já consolidados para se abordar a cultura organizacional (Brown, 1998; Cooper et al., 2001; Schein, 2010). Neste trabalho, o modelo teórico-conceitual adotado foi o da “Rede Cultural”, por ser abrangente em escopo, além de bem consolidado e exemplificado na literatura de estratégia (Ambrosini et al., 1998; Johnson, 1990, 1992, 1998; Johnson et al., 2011). Esse modelo é definido como uma “representação de suposições dadas como certas, ou paradigmas, de uma organização e as manifestações comportamentais da cultura organizacional” (Johnson et al., 2011, p. 237, tradução nossa). A constituição da Rede Cultural se dá pela descrição dos seguintes aspectos da organização: Estruturas de Poder; Rotinas e Rituais; Sistemas de Controle; Símbolos; História; Estrutura Organizacional; e o Paradigma

Na rede cultural cada um desses aspectos faz referência a alguma situação organizacional. No caso, as Rotinas e Rituais representam a forma como as coisas acontecem naquela organização, em especial o comportamento dos membros internamente e para com os clientes e demais *stakeholders*, sendo os rituais expressos em eventos especiais que reforçam a forma como as coisas são feitas. Os Símbolos são representações gráficas ou não que podem significar, por exemplo, hierarquia, poder ou até mesmo conflitos organizacionais. Alguns exemplos de símbolos organizacionais: cargos, escritórios, objetos, entre outros. Com relação às Estruturas de Poder, estas são representadas por agrupamentos que detêm poder dentro da organização ou maior influência, como o *top management team* (Johnson et al., 2011).

Já no que diz respeito aos Sistemas de Controle, estes são representados, como o próprio nome diz, por sistemas de avaliação, de acompanhamento e recompensa; ou seja, sistemas que possibilitam a manutenção do controle organizacional e influenciam o comportamento dos membros de tal organização. A Estrutura Organizacional, por sua vez, reflete os papéis na organização, podendo ser uma estrutura mecanizada ou simples, por exemplo. Já a História é representada pelas histórias contadas pelos membros da organização, tanto para os próprios funcionários quanto para membros de fora dela, e são fundamentais, sobretudo, por destacarem fatos e personalidades importantes, funcionando como mecanismos para dizer às pessoas aquilo que é relevante ou não (Johnson et al., 2011). Por fim, o Paradigma é o aspecto que se refere às suposições dadas como certas na organização e, portanto, representa a base da experiência

coletiva; ou seja, o núcleo da cultura organizacional (Johnson et al., 2011; Schein, 2010). Nesse sentido, o Paradigma pode ser entendido como a conjunção dos outros fatores que formam a rede cultural.

Portanto, o objetivo geral deste trabalho foi compreender como esses elementos da rede cultural de uma organização influenciam os vieses cognitivos manifestos nos modelos mentais de representantes da alta e da média gestão em contextos de mudança.

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa e descritiva, uma vez que visou descrever de forma aprofundada as características da cultura de um pequeno número de organizações bem como os construtos e conexões causais pressupostos nos modelos mentais de alguns de seus representantes, a fim de relacionar ambas descrições. A principal forma de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada visando à captura, em um viés mais interpretativista, dos significados subjetivos atribuídos por gestores aos seus contextos particulares (Isabella, 1990). Validações dos resultados foram feitas *a posteriori* com cada entrevistado.

As entrevistas foram realizadas em três empresas e, em cada uma delas, com três gestores, sendo dois da alta gestão (*i.e.* diretoria) e um de nível tático ou operacional. A seleção das empresas ocorreu através da conveniência e acesso às organizações, além do fato de elas terem aspectos comparativos relevantes, como o fato de serem três empresas de três segmentos distintos (Alimentação, Varejo e Agronegócio), em contextos diferentes, mas todas com algum grau de pioneirismo local e vivenciando um cenário recente de mudança organizacional.

As empresas têm, cada uma, em torno de 30 a 40 funcionários. Isso contribui para uma melhor percepção do ambiente e para geração de proposições de pesquisa mais concretas, conforme Jenkins e Johnson (1997, p. 237, *apud* Weick 1984, tradução nossa): “(...) examine eventos cotidianos, lugares e perguntas, micro-organizações e organizações absurdas. Nestes lugares, fenômenos organizacionalmente relevantes são mais visíveis e disponíveis para geração de hipóteses do que em organizações complexas”.

A escolha de gestores de níveis hierárquicos e de áreas diferentes se deveu à busca de uma percepção do contraste dos mapas cognitivos que podem ser captados através deles, assim como colocado por Clarke e Mackaness (2001, p. 151, tradução nossa): “Também tem sido sugerido que as percepções de uma situação de decisão varia entre gestores de níveis e conhecimento distintos dentro da mesma organização”.

Em cada entrevista, o gestor foi primeiramente perguntado sobre os objetivos que, na sua perspectiva, a organização deveria perseguir nos próximos dois anos. A partir de então, cada gestor foi questionado sobre como a organização poderia atingir tal objetivo e, posteriormente, sobre o contexto em que a organização se encontra - mudanças vivenciadas e demais pontos que eles poderiam destacar sobre o ambiente. As entrevistas foram realizadas com cada gestor separadamente com uma duração média de cerca de 50 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente ouvidas novamente, a fim de realizar possíveis correções ou ajustes nos mapas de pontos que podem ter sido esquecidos durante a elaboração no momento da entrevista.

A principal forma de análise foi um tipo de mapeamento cognitivo - *i.e.* o mapeamento causal ideográfico (Daniels & Johnson, 2002; Eden, 2004; Hodgkinson et al., 2016) -, complementado pelo mapeamento de rede cultural (Johnson, 1998).

#### 3.1. Mapeamento cognitivo

O Mapeamento Cognitivo é uma técnica que vem sendo usada amplamente por pesquisadores de variados contextos buscando capturar, através da estrutura cognitiva, a percepção do indivíduo (Clarke & Mackaness, 2001; Jenkins & Johnson, 1997). Essa técnica é

usada frequentemente em entrevistas, para analisar, estruturar e entender problemas reais, tais como percebidos pelos atores com eles envolvidos (Eden et al., 1992).

O resultado do mapa causal é uma estrutura de palavras e setas que, em conjunto, formam uma relação causal, em que A pode causar ou influenciar B, e B, por sua vez, pode ter uma relação causal ou influenciar C, por exemplo (Bryson, 2004). Neste trabalho, foram usadas as setas com dois significados, “(...) links causais, segundo os quais um conceito influencia outro diretamente; links conotativos, os quais implicam influências indiretas ou associadas.” (Clarke & Mackaness, 2001, p. 156, tradução nossa). Assim o mapa cognitivo se mostra como uma técnica já bem aceita pelos pesquisadores da área de estratégia (Eden & Ackermann, 2018) e com uma amplitude analítica de grande relevância, conforme Bryson et al. (2004, p. 163, tradução nossa): “Estes mapas podem consistir de milhares de relações interconectadas, mostrando áreas diferentes de interesse e as relações de uma para outra”.

Nesse sentido, o mapa cognitivo é uma representação do pensamento sobre uma situação-problema a partir de um processo de mapeamento (Eden, 2004). Ainda, o mapa cognitivo é uma técnica que através da compreensão da estrutura cognitiva do indivíduo possibilita ao pesquisador que realize inferências sobre os dados encontrados:

“(...) permite ao pesquisador empreender análises indutivas para refinar e clarear questões emergentes. A técnica é inerentemente interpretativa e envolve o julgamento do pesquisador para desenvolver as temáticas sobre os dados, permitindo que estas sejam afirmadas como proposições a serem desenvolvidas posteriormente.” (Clarke & Mackaness, 2001, p. 153, tradução nossa).

A construção do mapa no decorrer das entrevistas se deu com a estruturação das camadas de Objetivos, Direções Estratégicas e Opções Potenciais (Eden et al., 1992), descrevendo, com exemplos, sempre que possível, o que poderia caracterizar aquela ação pontuada pelo entrevistado. A análise dos dados foi realizada através do cruzamento das informações referentes à cultura e do mapa cognitivo estruturado. Além disso, foi realizada uma análise de grau de similaridade/dissimilaridade das construções mentais dos gestores (Clarke & Mackaness, 2001), também representada por tabela de diferencial cognitivo, a fim de analisar as diferenças de percepção cognitiva dos gestores de níveis hierárquicos e contextos diferentes. Segundo Clarke e Mackaness (2001, p. 154, tradução nossa) tal análise refere-se a “(...) uma habilidade de ver coisas que os outros não veem, e é operacionalizada por um grau de mensuração da similaridade/dissimilaridade dos construtos mentais entre os mapas cognitivos de gestores diferentes”.

### **3.2. Mapeamento da rede cultural**

Para cada empresa, todos os sete elementos do modelo da Rede Cultural foram mapeados, conforme orientações existentes na literatura para esse tipo de mapeamento (Johnson, 1992, 1998). A elaboração das redes culturais em duas empresas (Empresa 2 e Empresa 3) foi realizada por meio de observação participante, havendo o acompanhamento do dia a dia da organização, com a participação efetiva em reuniões e tarefas realizadas nessas empresas. Contudo, na Empresa 1, a elaboração da rede cultural se deu por uma entrevista semiestruturada com os gestores entrevistados e com a contextualização do dia a dia da empresa pelos terceirizados que prestam serviço de consultoria à organização - e que, portanto, vivenciaram todo o contexto de mudança e participaram efetivamente das decisões estratégicas da companhia. O roteiro utilizado para orientar a realização da entrevista junto aos gestores foi estruturado com base nas perguntas sugeridas para cada elemento presente na apresentação do modelo da rede cultural feita por Johnson, Scholes e Whittington (2005, p. 239).

Uma vez mapeadas as redes, essas foram comparadas com os mapas cognitivos dos entrevistados da respectiva organização, a fim de avaliar possíveis influências das características identificadas na cultura organizacional sobre a forma de pensar - compartilhada e diferenciada - dos indivíduos em questão.

#### 4. RESULTADOS

Nesta seção, por questões de espaço, apresentam-se, detalhadamente, apenas os resultados da análise no caso da Empresa 1. A análise dos outros dois casos seguiu o mesmo padrão e pode ser disponibilizada pelos autores, sob demanda. Em seguida, apresenta-se a análise, mais significativa, que considerou os três casos em conjunto - de forma comparativa. É nesta análise final, portanto, que se concentra a discussão.

##### 4.1. Empresa 1

A empresa aqui denominada “Empresa 1” é do segmento de alimentação (mais especificamente, *Fast Food*), localizada na cidade de Belo Horizonte. A empresa tem mais de meio século de existência e foi a primeira Hamburgueria do Estado de Minas Gerais, segundo os seus atuais donos e funcionários. Além disso, os próprios produtos têm uma longa história (alguns com mais de duas décadas de existência), mantendo-se a tradição do seu preparo. A empresa foi umas das principais redes de *fast food* da cidade, chegando a ter seis unidades em pontos nobres e *shoppings* de renome, caindo nas graças do público belo-horizontino, o que contribuiu para a construção de uma marca conhecida e presente na memória de muitos que ainda hoje residem na cidade.

Atualmente, após meio século de muitas mudanças no ambiente externo no que diz respeito à chegada das grandes redes de *fast food* conhecidas mundialmente e ao desenvolvimento de outros lugares de alimentação na própria cidade, a empresa tem apenas uma unidade localizada em uma das principais praças da cidade - em um prédio que é, inclusive, tombado como patrimônio histórico. Além dessa nova configuração no ambiente externo, o ambiente interno na empresa passou por grandes mudanças, sendo a principal delas a mudança da gestão através da aquisição da empresa por um grupo de sócios que simpatizam com a marca e com a história do estabelecimento, mesmo não tendo experiência na gestão de um negócio similar - ou seja, do segmento de alimentação. O contexto atual, portanto, é de uma empresa que passa por transformações buscando melhorias necessárias à sobrevivência do negócio e por uma gestão que ainda tenta aumentar o seu conhecimento sobre o que a empresa faz, o seu *core business*.

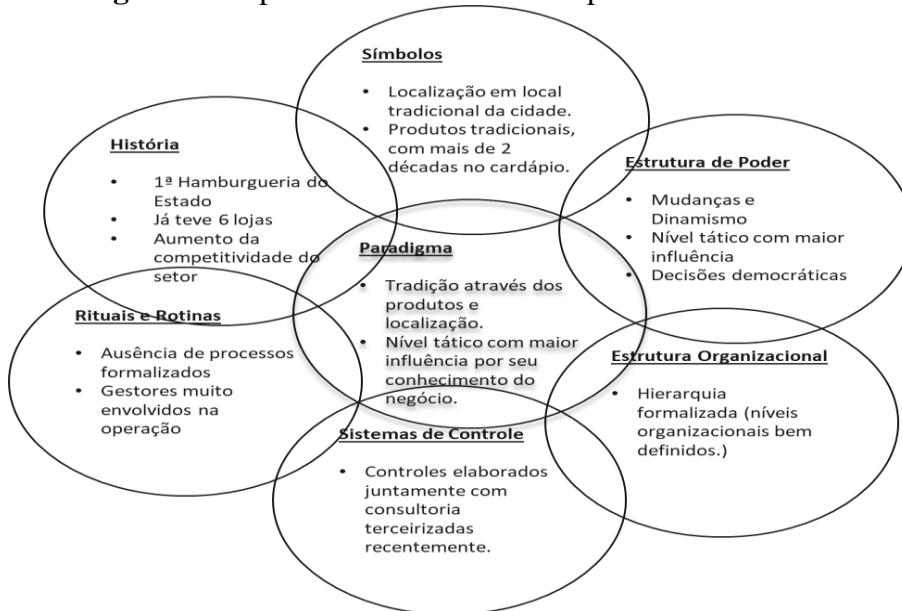
Na Empresa 1 podemos perceber já no objetivo definido por todos os gestores entrevistados um possível efeito da cultura organizacional sobre aquilo que eles pensam para o futuro da empresa, pois todos eles acreditam que a empresa deve procurar expandir nos próximos anos o número de unidades, sendo atualmente, apenas uma. Considerando este fato, percebemos a perspectiva da rede cultural que tem maior influência nessa empresa: a histórica. O fato de a empresa já ter tido seis unidades e ter alcançado grande relevância regional pode influenciar a tomada de decisão dos gestores no que tange à necessidade de reconstruir o negócio, conquistando todo aquele crescimento e presença da marca alcançada no passado. Outro fator que pode demonstrar a influência da perspectiva histórica presente na rede cultural é a presença, em dois dos três mapas, da necessidade do fortalecimento da marca, buscando novamente, dessa forma, uma reconstrução da presença regional do nome da empresa.

A Figura 1 apresenta o mapa da rede cultural da empresa e a Figura 2 destaca o mapa cognitivo do seu gerente geral, um entrevistado que, diferentemente das duas recém-diretoras, já estava na empresa há mais de duas décadas.

Na rede cultural da Empresa 1 podemos perceber que a influência dos aspectos históricos

e simbólicos da empresa e a maior participação da gerência operacional no contexto organizacional, destacado no Paradigma. A empresa apresenta, portanto, traços culturais relacionados à sua história, traduzida nos seus produtos e localização e nos seus funcionários mais antigos - estes que, devido ao contexto de aquisição, têm maior influência no dia a dia da organização.

**Figura 1.** Mapa da rede cultural da Empresa 1.



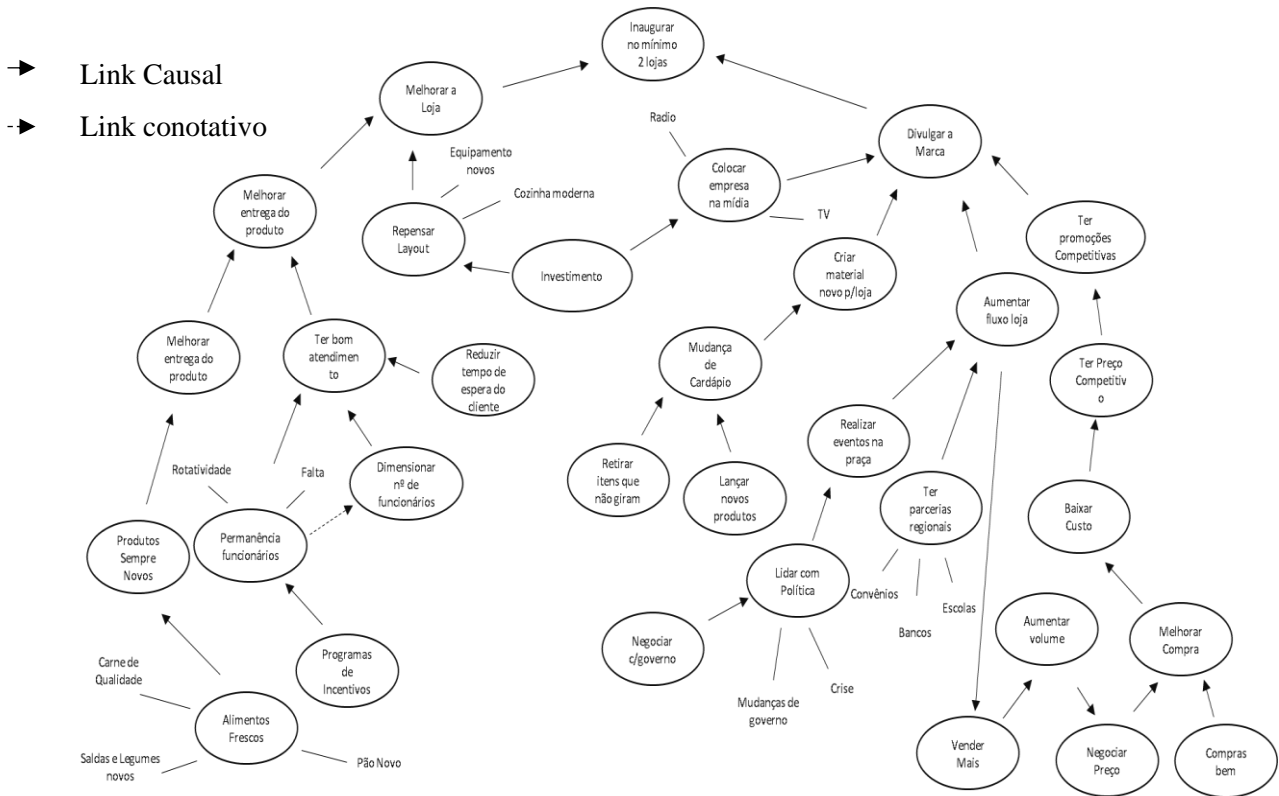
Fonte: Elaborado pelos autores.

Além disso, podemos visualizar na rede cultural o contexto de dinamismo vivido pela empresa pós-aquisição, sobretudo nos aspectos de Sistemas de Controle, Estrutura de Poder e Rituais e Rotinas. Podemos visualizar especificamente a mudança de gestão na Estrutura de Poder, sendo expresso como mudanças e dinamismo na rede cultural, com a nova diretoria, devido à recente aquisição.

Já com relação às Rotinas e Rituais e Sistemas de Controles, que são um ponto em comum a todos os gestores - conforme visto nos mapas cognitivos, além de realçado na rede cultural -, é a necessidade da melhoria dos processos organizacionais que se destaca. Esta é expressa pelo Gerente Geral como a necessidade de melhoria das entregas dos produtos e, pela Diretoria, como a necessidade de formalização dos processos e melhoria dos controles. Estes estão sendo implementados e construídos por uma consultoria terceirizada, devido ao não repasse das informações gerenciais pelos gestores que venderam a empresa, o que, de certa forma, contribuiu para a maior influência do nível operacional no contexto atual.

Também podemos perceber a conexão da rede cultural com os Mapas Cognitivos dos gestores dessa organização, sobretudo o mapa do Gerente Geral. Este entende a necessidade da empresa de atingir novamente os patamares históricos da organização, sendo isto traduzido pela necessidade de aumentar a participação em número de lojas, visto que, anteriormente, a empresa tinha seis pontos de venda. Além disso, o Mapa Cognitivo do Gerente Geral, que é o maior em número de conexões, apresenta como pontos principais para se atingir o objetivo de expansão (ou seja, as direções estratégicas) a melhoria da loja e uma melhor divulgação da marca, pontos que podem ser identificados na rede cultura pela ausência de processos formalizados e aumento da competitividade no setor.

**Figura 2.** Mapa cognitivo do Gerente Geral da Empresa 1



Fonte: Elaborada pelos autores.

Com base nos três mapas cognitivos construídos, foi possível realizar uma comparação, a fim de verificar construtos compartilhados (ou não) entre eles. Além disso, foi possível interpretar os resultados dessa análise comparativa recorrendo ao mapa da rede cultural, destacando suas possíveis influências nos modelos mentais dos envolvidos - em especial, ressaltando-se diferenças potencialmente estratégicas (*i.e.* com potencial de impactar o desempenho organizacional negativa ou positivamente). A Tabela 1 mostra o resultado dessa comparação.

Como era de se esperar, temos uma maior presença de construtos relacionados à necessidade de melhorias de processos e de se ter procedimentos padronizados no mapa cognitivo da Diretora de Processos, sendo que esta trabalhou em área correlata por cerca de 11 anos antes da atual atribuição. Por outro lado, ao contrário das expectativas, a Diretora de Marketing foi a que menos pontuou a necessidade de fortalecimento da marca. Contudo, isso pode ser explicado por suas experiências anteriores à empresa, uma vez que, antes da nova função, a diretora não havia trabalhado com tal atribuição, mas tão-somente com vendas, no setor imobiliário. Já no que diz respeito ao Gerente Geral, a empresa atual é o seu primeiro emprego, no qual trabalha há mais de duas décadas. Isso pode ter contribuído para a construção do seu mapa cognitivo de forma mais detalhada, se comparada à Diretoria atual. Afinal, esta assumiu a empresa há menos de dois anos e vem tomando conhecimento do negócio através do direcionamento e aconselhamento deste gerente.

Contudo, com base na Tabela 1, percebemos que a estrutura dos mapas cognitivos dos três gestores tem objetivos comuns, o que aponta um possível indício da influência da perspectiva histórica captado na rede cultural, além da experiência anterior à empresa que esses gestores vivenciaram e que também pode ser de grande relevância na interpretação dos seus mapas. Ainda nessa linha, utilizando a Análise de Construção de Mapas Cognitivos (Clarke &

Mackaness, 2001), podemos perceber uma maior concentração de Construção Individual (“intuitiva”) no mapa cognitivo do Gerente Geral (44%) comparado à Diretora de Processos (39%) e a Diretora de Marketing (40%). Segundo Clarke e Mackaness (2001), as construções individuais de cada indivíduo são as dimensões genuinamente intuitivas percebidas por cada um e que não são vistas por outros do grupo, o que pode de certa forma representar como cada indivíduo se relaciona com a empresa e com a sua cultura e, portanto, o que dela entendem e utilizam para a tomada de decisão. Eles ainda apontam que tomar consciência dessa construção comum individual pode ser a chave para uma tomada de decisão em grupo eficiente e balanceada. Segundo Eden e Ackermann (2002, p. 191), a ausência dessa percepção pode contribuir para uma confusão entre a percepção do que seriam objetivos consistentes e inconsistentes entre a alta gestão e os outros que estão mais focados em suas tarefas departamentais.

**Tabela 1.** Análise de Construção de Mapas Cognitivos - Empresa 1.

	<b>Diretora de processos</b>	<b>Diretora de Marketing</b>	<b>Gerente Geral</b>
<b>Construção Comum</b>	-Expandir o número de lojas -Arrumar a casa -Realizar propagandas -Ter bom atendimento	-Ter mais de uma loja -Ter loja modelo -Ter boa divulgação -Bom atendimento	-Inaugurar no mínimo 2 lojas -Melhorar a loja -Colocar empresa na mídia -Ter bom atendimento
<b>Construção parcialmente comum</b>	-Fortalecer marca -Mudar cardápio c/ produtos artesanais -Investir em marketing (R\$) -Ter produtos melhores - Melhorar experiência do cliente - Obter equipe treinada -Layout de loja mais moderna/Reformar	-Ter produtos de qualidade/Ter bons produtos -Preço justo -Boas compras -Promoção -Eventos próximo da loja -Aumentar faturamento/Ter bom faturamento -Ter funcionários bem treinados -Ter boas parcerias/Ter bons fornecedores	-Divulgar a marca -Ter promoções competitivas -Ter preço competitivo -Melhorar compra/Negociar preço/Comprar bem -Vender mais -Ter parcerias regionais -Realizar eventos na praça -Mudança de cardápio/Retirar itens que não giram/Lançar novos produtos/Produtos sempre novos -Investir -Repensar layout -Reduzir tempo de espera do cliente
<b>Construção Individual ("Intuitiva")</b>	Definir posicionamento Fast Casual -Ter um conceito -Melhorar processos -Melhorar produção -Padronizar -Implementar Sistema de Gestão (Controle financeiro) -Garantir segurança alimentar	-Ter recursos - Ações com público -Ter boa localização -Garantir produto no padrão da empresa -Ser uma loja equilibrada -Ser bem estruturada -Ter funcionários felizes -Ter funcionários que acreditam na empresa	-Aumentar fluxo loja -Baixar custo -Aumentar volume -Lidar com política -Negociar c/governo -Criar material novo p/ loja -Melhorar entrega do produto -Garantir permanência da equipe -Dimensionar n° de funcionários -Implementar programas de incentivos -Garantir alimentos frescos

Fonte: Elaborada pelos autores.

#### 4.2. Análise conjunta das empresas 1, 2 e 3

Entre as três empresas analisadas, podemos perceber diferenças culturais. Contudo, em todas essas organizações, traços culturais são claramente relevantes na estruturação do mapa cognitivo dos gestores, conforme sintetizado pela Tabela 2.

Na Empresa 1, percebemos, a partir da análise da construção de mapas cognitivos, uma similaridade muito grande entre os gestores, o que pode ser explicado pela dependência ainda da Diretoria em relação ao Gerente Geral, devido à recente aquisição da empresa e à necessidade de aprendizado sobre o negócio. Assim, conforme já apontado aqui, tal evidência corrobora com o que é apontado por Clarke e Mackaness (2001), de que pessoas que trabalham juntas, com grande troca de informações, concentradas em um informante-chave, têm maior propensão de desenvolver uma Construção em Comum.

**Tabela 2.** Análise Conjunta da Construção de Mapas Cognitivos nas Três Empresas.

<b>Empresa 1</b>					
<b>ANÁLISE DE CONSTRUÇÃO DE MAPAS COGNITIVOS</b>					
<b>Principais Características Culturais</b>	<b>Diferencial Cognitivo</b>	<b>Diretora de Processos</b>	<b>Diretora de Marketing</b>	<b>Gerente Geral</b>	<b>Contextos/Fatos</b>
- Diretoria Nova/Maior influência do nível tático - Tradição histórica	<b>Construção Comum</b>	22%	20%	15%	- Diretoria c/pouco conhecimento do negócio - Aquisição recente de empresa - Mudança de gestão
	<b>Construção parcialmente comum</b>	39%	40%	41%	
	<b>Construção Individual ("Intuitiva")</b>	39%	40%	44%	
<b>Empresa 2</b>					
<b>Principais Características Culturais</b>	<b>Diferencial Cognitivo</b>	<b>Diretora Executiva</b>	<b>Diretor Comercial</b>	<b>Gerente Financeira</b>	<b>Contextos/Fatos</b>
- Forte influência por relacionamentos antigos - Centralização - Tradição familiar	<b>Construção Comum</b>	17%	13%	11%	- Implantação de Novo Sistema - Preparação de filho para sucessão
	<b>Construção parcialmente comum</b>	38%	48%	29%	
	<b>Construção Individual ("Intuitiva")</b>	46%	39%	61%	
<b>Empresa 3</b>					
<b>Principais Características Culturais</b>	<b>Diferencial Cognitivo</b>	<b>Diretor Executivo</b>	<b>Superintendente Administrativo</b>	<b>Coordenador</b>	<b>Contextos/Fatos</b>
- Pragmatismo - Tradição - Gestão mais técnica/Focada Qualidade	<b>Construção Comum</b>	9%	6%	8%	- Implantação de Novo Sistema - Certificação e lançamento de novo Índice de Qualificação de Feno (IQF)
	<b>Construção parcialmente comum</b>	18%	15%	4%	
	<b>Construção Individual ("Intuitiva")</b>	73%	79%	88%	

Fonte: Elaborada pelos autores.

Já no caso da Empresa 2 podemos perceber que a centralização de decisões, presente como uma das principais características culturais, pode ser vista no que tange à Construção em Comum do mapa cognitivo, visto que há maior alinhamento entre os entrevistados da Diretoria do que destes com a Gerente Financeira. De fato, esta é a que apresenta maior grau de Construção Individual ("Intuitiva").

Quando analisamos a Empresa 3, podemos perceber que o pragmatismo e uma gestão técnica podem de certa forma influenciar o alinhamento entre os gestores. Especificamente, a ênfase técnica no nível da gerência média e a proximidade de trabalho no nível da diretoria (não compartilhada com o gerente de campo) podem resultar em uma maior propensão à formação de ilhas gerenciais. Como se pode ver, essa empresa apresentou os maiores índices de Construção Individual (“Intuitiva”); ou seja, a dissimilaridade entre os mapas cognitivos tem uma proporção muito maior do que nas outras organizações analisadas.

Além disso, quando analisamos todo o conjunto de empresas, podemos perceber que os gestores de nível hierárquico mais tático ou operacional têm maior presença de uma Construção Individual (“Intuitiva”) no seu mapa quando comparado à Diretoria das suas respectivas empresas. Isso ocorre mesmo em casos em que os gestores de nível hierárquico mais tático ou operacional (Empresa 1 e 2) têm maior proximidade com a Diretoria - seja pelo tempo de empresa ou por terem projetos em conjunto com o nível mais estratégico. Tal evidência pode corroborar a ideia da limitação do campo de visão do gestor expressa por Hambrick e Mason (1984).

Contudo, quando analisamos todo o conjunto de empresas, podemos perceber que a Empresa 1 tem uma particularidade no que diz respeito à estrutura cognitiva dos seus gestores. Apesar de uma Construção Individual (“Intuitiva”) maior no gestor de nível tático, tal diferença é muito pequena para de fato representar uma assimetria entre os níveis gerenciais se comparado com as outras empresas, visto que há uma similaridade nos outros fatores analisados - *i.e.* Construção Comum e Parcialmente Comum. Dessa forma, podemos perceber que, devido ao contexto da organização e ao consequente alinhamento constante entre Gerente Geral e Diretoria, não há uma assimetria entre os níveis gerenciais. Isso, de certa forma, evidencia que o maior alinhamento e proximidade entre os níveis gerenciais pode contribuir para uma visão consensual para o futuro da empresa, o que pode ser benéfico com relação ao alinhamento das decisões tomadas no cotidiano, quando de fato a estratégia acontece. Ademais, essa evidência corrobora a ideia de Clarke e Mackaness (2001) de que a Construção Individual (“Intuitiva”) vai declinar na medida em que o entendimento compartilhado se viabilizar.

Já no que diz respeito às Empresas 2 e 3, a maior presença de Construção Individual (“Intuitiva”) no nível tático pode corroborar a ideia de Facções Cognitivas de Tegarden, Tegarden e Sheetz (2007, p. 538, tradução nossa), segundo os quais “Facções Cognitivas são subgrupos compreendidos por membros do *Top Management Team* que têm estruturas de crenças similares que diferem de outros membros de outros subgrupos”. Ou seja, o fato de haver uma assimetria entre os níveis hierárquicos e maior Construção Individual (“Intuitiva”) nos gestores de nível operacional pode ser um indício da existência de subgrupos com crenças semelhantes entre os membros da alta gestão, e que são diferentes de outros subgrupos de membros do nível tático e operacional, o que reforça ainda, a ideia de limitação do campo de visão de Hambrick e Mason (1984).

Com relação às premissas e contexto em que essas organizações estão presentes, podemos perceber que há influência em todas as empresas analisadas, seja por uma aquisição recente e consequente necessidade de alinhamento contínuo com um nível hierárquico mais operacional por parte da Diretoria, seja por preocupações dos gestores referentes a mudanças e necessidades que o mercado e a empresa enfrentam. Dessa forma, podemos constatar a ideia de que “Mapas cognitivos são tipicamente usados para capturar e explorar o pensamento de cada membro do time de gerenciamento no momento em questão, permitindo que conhecimento tácito, premissas, afirmações, aspirações, valores, crenças e preocupações apareçam” (Huff & Jenkins, 2002, p. 175, tradução nossa). Ainda nessa linha, a percepção daquilo que de fato “tira o sono” do gestor através do mapa cognitivo corrobora a sua utilização para a detecção de estratégias

emergentes, conforme apontado por Eden e Ackermann (2018, p. 11, tradução nossa) “[...] o processo (...) é potencialmente uma forma muito efetiva de detectar estratégia emergente.”

Além disso, podemos captar, ainda, uma heurística de disponibilidade, conforme destacado por Kahneman (2011, p. 134), em que esta é influenciada pela frequência dos eventos que ocorreram, sendo o efeito maior na medida em que o indivíduo está mais envolvido com os eventos. Tal fenômeno é similar com a situação da Gerente Financeira da Empresa 2 e do Coordenador da Empresa 3, em que pode ser percebido grande relevância dos eventos que estão vivenciando (no caso, a implantação de sistema) na construção dos respectivos mapas cognitivos.

Assim, de forma concreta, podemos perceber a influência da cultura e de fatores contextuais e temporais na construção do mapa cognitivo dos gestores de todas as empresas analisadas, além da similaridade no que tange à assimetria na construção dos mapas cognitivos nas Empresas 2 e 3, representada pela maior proporção de Construção Individual (“Intuitiva”) - ou seja, dissimilaridade entre a alta gestão e gestores de nível hierárquico tático ou operacional.

Considerando as três empresas analisadas, aquelas que apresentaram uma cultura com características de uma empresa centralizadora (Empresa 2) ou pragmática (Empresa 3) tiveram maior proporção de dissimilaridade entre os gestores, enquanto na que apresentou uma cultura mais democrática o grau de similaridade entre os gestores alcançou um nível balanceado (Empresa 1). Deve-se ressaltar que a Empresa 1 de fato demanda dessa situação mais democrática e de uma maior participação do nível tático, devido à recente aquisição da empresa e necessidade de aprendizagem do negócio.

Portanto, a partir das evidências dessa pesquisa, formulam-se as seguintes proposições a serem elaboradas e testadas por futuros estudos:

(P1) Empresas em que a cultura é mais democrática e em que o alinhamento entre o nível estratégico e tático ocorre mais frequentemente podem contribuir maior para o alinhamento cognitivo entre os gestores, tanto com relação aos objetivos que a alta e média gestão esperam atingir, quanto com relação às ações que devem ser feitas para alcançar tais propósitos; e

(P2) Empresas com uma cultura mais centralizadora, ou pragmática e técnica, apresentam menos alinhamento entre as estruturas cognitivas dos gestores, não havendo, assim, tanta similaridade entre aquilo que eles buscam atingir e o modo de implementação vislumbrado, levando à formação de ilhas cognitivas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se deste trabalho que a cultura de fato pode ter uma influência nos vieses cognitivos dos gestores, como evidenciado por meio do cruzamento do mapa cognitivo e da rede cultural de três empresas de segmentos distintos. Podemos perceber tal relação, por exemplo, pela presença de um maior alinhamento em uma empresa em contexto de aquisição ou pela maior influência da família nos negócios - e a conseqüente reflexão dos problemas que a família e os seus membros enfrentam junto ao negócio - na estrutura cognitiva dos gestores (Empresa 2). Essa influência também se manifestou a partir de uma cultura mais técnica e pragmática, que favorece uma divisão do trabalho como base do funcionamento da empresa (Empresa 3).

Além disso, sugere-se que o maior alinhamento entre os gestores pode proporcionar uma estrutura cognitiva similar que, conseqüentemente, pode contribuir para uma visão consensual sobre o futuro da organização. Ademais, de um ponto de vista de contribuição gerencial, pelo fato de o mapa cognitivo ser construído através de uma situação problema/objetivo estratégico a se resolver/alcançar, o seu alinhamento entre os níveis hierárquicos pode contribuir para outras decisões estratégicas que esses gestores irão tomar no seu dia a dia, possibilitando, assim,

que a estratégia não fique concentrada na Diretoria - *i.e.* que ela saia do nível estratégico e permeie os níveis tático e operacional da organização.

Além disso, a análise realizada também nos sugere que organizações com uma cultura que passa por uma centralização maior, ou, ainda, com uma forte presença de uma divisão do trabalho e um tecnicismo inerente à atividade têm uma assimetria presente nos níveis hierárquicos, o que pode ser uma das razões da limitação do campo de visão dos gestores (Hambrick & Mason, 1984), contribuindo para o aparecimento das ilhas gerenciais.

Dessa forma, essa situação nos remete à compreensão de que a ideia de Tegarden, Tegarden e Sheetz (2007, p. 541, tradução nossa) de que “os gerentes situados diferencialmente em uma organização provavelmente perceberão estratégias diferentes como tendo o melhor potencial para si e para o avanço da organização” pode depender do contexto cultural em que esses gerentes estão inseridos.

Apesar dessas contribuições, ressaltamos aqui a necessidade de um maior aprofundamento dos estudos dessa área, sobretudo com um número maior de empresas analisadas e de segmentos distintos, a fim de capturar melhor a influência da cultura sobre os aspectos cognitivos dos gestores e de como o contexto das organizações se apresenta nesses esquemas (*i.e. schemata*). Ademais, estudos sobre os aspectos cognitivos utilizando metodologias complementares ao mapa cognitivo, sobretudo as que possibilitam a caracterização do ambiente em que o tomador de decisão está inserido ou de suas experiências passadas (*i.e. background*) - *i.e.* sem estarem tão restritos à representação do seu pensamento no presente - podem ser de grande relevância para a área, como apontado por Clarke e Mackaness (2001). Esses autores sugerem a utilização de outras técnicas para avaliação dos efeitos da personalidade, de outros traços psicológicos e das características demográficas sobre a estrutura cognitiva.

Por fim, pode ser de grande valia para compreender como a cultura se manifesta na organização a realização de análises de redes culturais por divisões ou áreas funcionais, juntamente com o desenvolvimento de mapas cognitivos. Poderia, então, haver uma comparação entre os resultados dessas áreas, a fim de capturar melhor o que cada subunidade (Fiol, 1991) entende da organização e como isso influencia nos vieses cognitivos de cada uma das áreas, caracterizando, assim, de fato, a existência das ilhas gerenciais e de como elas podem influenciar a organização e o alinhamento estratégico, não somente entre os níveis hierárquicos, mas, também, entre unidades funcionais.

## REFERÊNCIAS

- Ambrosini, V., Johnson, G., & Scholes, K. (1998). *Exploring techniques of analysis and evaluation in strategic management*. Prentice Hall Europe.
- Bazerman, M., & Moore, D. (2012). *Judgment in Managerial Decision Making* (8th ed). Wiley.
- Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rational heuristics: The ‘simple rules’ that strategists learn from process experience. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1437–1464. <https://doi.org/10.1002/smj.965>
- Bougon, M. G. (1992). Congregate cognitive maps—A unified dynamic theory of organization and strategy. *Journal of Management Studies*, 29(3), 369–389.
- Brown, A. (1998). *Organizational Culture* (2 edition). Ft Pr.
- Bryson, J. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (3rd ed). Jossey-Bass.
- Camerer, C., Loewenstein, G., & Prelec, D. (2005). Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics. *Journal of Economic Literature*, 43(1), 9–64. <https://doi.org/10.1257/0022051053737843>

- Child, J. (1975). Managerial and organizational factors associated with company performance - Part II. A contingency analysis. *Journal of Management Studies*, 12(1–2), 12–27. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00884.x>
- Chugh, D. (2004). Societal and Managerial Implications of Implicit Social Cognition: Why Milliseconds Matter. *Social Justice Research*, 17(2), 203–222. <https://doi.org/10.1023/B:SORE.0000027410.26010.40>
- 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>
- Cooper, C., Cartwright, S., & Earley, C. (2001). *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (1 edition). Wiley.
- 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. (2002). On trees and triviality traps: Locating the debate on the contribution of cognitive mapping to organizational research. *Organization Studies*, 23(1), 73–81. <https://doi.org/10.1177/017084060202300104>
- Dearborn, D. C., & Simon, H. A. (1958). Selective Perception: A Note on the Departmental Identifications of Executives. *Sociometry*, 21(2), 140. <https://doi.org/10.2307/2785898>
- Duhaime, I. M., & Schwenk, C. R. (1985). Conjectures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestment Decision Making. *The Academy of Management Review*, 10(2), 287–295. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/257970>
- 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. (Eds.). (2002). In *Emergent Strategizing* (pp. 173–195). SAGE.
- Eden, C., & Ackermann, F. (2010). Competences, distinctive competences, and core competences. In R. Sanchez, A. Heene, & T. Ede Zimmermann (Eds.), *Research in Competence-Based Management* (Vol. 5, pp. 3–33). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1744-2117\(2010\)0000005004](https://doi.org/10.1108/S1744-2117(2010)0000005004)
- Eden, C., & Ackermann, F. (2018). Theory into practice, practice to theory: Action research in method development. *European Journal of Operational Research*, 271(3), 1145–1155. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.05.061>
- 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>
- Fiol, C. M. (1991). Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 191–211. <https://doi.org/10.1177/014920639101700112>
- Fiol, C. M. (2016). Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage: *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920639101700112>
- 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., & Porac, J. (2018). On the Origin of Great Strategies. *Strategy Science*, 3(1), 352–365. <https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0054>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.2307/258434>
- Harris, S. G. (1994). Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-Based Perspective. *Organization Science*, 5(3), 309–321. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.3.309>

- Haselton, M. G., Nettle, D., & Murray, D. R. (1994). *The Evolution of Cognitive Bias*. 20.
- Hodgkinson, G. P., Maule, A. J., & Bown, N. J. (2016). Causal Cognitive Mapping in the Organizational Strategy Field: A Comparison of Alternative Elicitation Procedures: *Organizational Research Methods*. <https://doi.org/10.1177/1094428103259556>
- Huff, A. S., & Jenkins, M. (Eds.). (2002). *Mapping strategic knowledge*. SAGE.
- 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>
- Jenkins, M., & Johnson, G. (1997). Entrepreneurial Intentions and Outcomes: A Comparative Causal Mapping Study. *Journal of Management Studies*, 34(6), 895–920. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00077>
- Johnson, G. (1990). Managing Strategic Change; The Role of Symbolic Action. *British Journal of Management*, 1(4), 183–200. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1990.tb00006.x>
- Johnson, G. (1992). Managing strategic change—Strategy, culture and action. *Long Range Planning*, 25(1), 28–36. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(92\)90307-N](https://doi.org/10.1016/0024-6301(92)90307-N)
- Johnson, G. (1998). Mapping and re-mapping organisational culture. In *Exploring techniques of analysis and evaluation in strategic management*. Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring corporate strategy* (7th ed). FT/Prentice Hall.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). *Exploring strategy* (9th ed.). Pearson Education.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow* (1st ed). Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291.
- Langfield-Smith, K. (1992). Exploring the need for a shared cognitive map. *Journal of Management Studies*, 29(3), 349–368.
- Menon, A. (2018). Bringing cognition into strategic interactions: Strategic mental models and open questions. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.2700>
- 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>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (Edição: 4th). Jossey-Bass.
- Schwenk, C. R. (1984). Cognitive simplification processes in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 5(2), 111–128. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050203>
- Simon, H. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, LXIX, 99–118.
- Stanovich, K. E., & West, R. (2000). Behavioral and Brain Sciences 23:5. *Behavioral and Brain Sciences*, 23, 645–726.
- Tegarden, D. P., Tegarden, L. F., & Sheetz, S. D. (2007). Cognitive Factions in a Top Management Team: Surfacing and Analyzing Cognitive Diversity using Causal Maps. *Group Decision and Negotiation*, 18(6), 537–566.
- Terry, D. J., & Callan, V. J. (1998). In-group bias in response to an organizational merger. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2(2), 67–81. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.2.2.67>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Walsh, J. P. (1988). Selectivity and selective perception: an investigation of managers' belief structure and information processing. *Academy of Management Journal*, 31(4), 873–896. <https://doi.org/10.2307/256343>