

## 1. Introdução

A Visão Baseada na Atenção (VBA) proposta por Ocasio (1997) foi desenvolvida com o objetivo de explicar a tomada de decisão e adaptação nas organizações, considerando a agenda e questões estratégicas, bem como a alocação e desdobramento dos recursos a partir do foco e da atenção que é canalizada (Ocasio, 2011). A proposta do artigo de Ocasio (1997), tem sido considerada pelos pesquisadores de estratégia em temas como estratégia comportamental, estratégia como prática e processos estratégicos. Ocasio (2011) argumentou que as frentes de pesquisa em VBA embora tenha se desenvolvido, era fragmentada e mesmo depois deste alerta do autor os estudos consideram distintas perspectivas.

Estudos têm considerado desde o processo de integração de fusão e aquisição (Yu, Engleman & Van de Vem, 2005), como a tomada de decisão gerencial oportuna e eficaz (Barnett, 2008). Mais recentemente, estudado o monitoramento pelo conselho de administração (Tuggle, Sirmon, Reutzel & Bierman, 2010; Guerrero, Lapalme, Herrbach & Séguin, 2017), a relação entre os padrões de atenção executiva, o dinamismo do setor e o desempenho da recuperação corporativa em empresas em declínio (Abebe, 2012), atenção da alta administração para a mudança tecnológica descontínua (Maula, Keil & Zahra, 2013), emoções compartilhadas no processo de inovação (Vuori & Huy, 2015), decisões tecnológicas (Palmié, Lingens & Gassmann, 2015).

No nível da organização também foram realizados estudos que utilizaram a VBA para analisar as estratégias competitivas de desenvolvimento de novos produtos (McCann & Bahl, 2016), o conflito organizacional (Joseph & Wilson, 2017), as respostas organizacionais a questões sociais (Ferreira, 2017). Os investimentos em ambientes ecológicos e sociais (Mithani, 2017) também fizeram parte das pesquisas realizadas, assim como a relação entre o desenvolvimento sustentável e a governança corporativa (Galbreath, 2018; Park, 2018), a distância cultural e expansão estrangeira (Hendriks, Slangen & Heugens, 2018), o gerenciamento de impactos físicos das mudanças climáticas (Pinkse & Gasbarro, 2019), os subsídios à pesquisa e desenvolvimento e as colaborações tecnológicas (Bianchi, Murtinu & Scalera, 2019). Também a forma como o narcisismo do CEO afeta a escolha de responsabilidade social das empresas (Chen, Zhang & Jia, 2019).

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

Na VBA a atenção é retratada como uma meta-construção descrevendo a observação, codificação e interpretação dos estímulos disponíveis e o acompanhamento de tempo e esforço. Ocasio (1997) apresenta uma meta-teoria da ação e adaptação organizacional focada na atenção. A VBA se inspira também à concepção original de Simon (1947) de como as organizações estruturam a atenção de tomadores de decisão individuais. A atenção gerencial é considerada como um processo multinível no qual indivíduos, organizações e o ambiente se inter-relacionam. O processamento de informações pelos indivíduos é condicionado por procedimentos e canais de comunicação e estruturas de atenção nas empresas (Ocasio, 1997).

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

O conceito de atenção é usado para descrever não um único mecanismo ou fenômeno, mas uma variedade de mecanismos, processos, estruturas e resultados distintos, porém inter-relacionados, que operam em vários níveis de análise. Compreender a variedade de pesquisas em atenção requer que reconheçamos que os vários estudos não usam apenas várias conceituações de atenção, mas também aplicam metateorias distintas e, por vezes, conflitantes, para dar sentido a seus próprios dados (Ocasio, 2011). Dados os vários níveis de análise e conceitos empregados, a pesquisa baseada em uma perspectiva atencional pode contar com várias metodologias, incluindo etnografias, estudos de caso, análise histórica, experimentos de campo, análise de conteúdo e simulações por computador. Neste trabalho, observei que a maioria dos estudos foram realizados com dados secundários e outros são revisões da literatura, sendo a minoria os estudos empíricos, portanto, a pergunta de pesquisa que busquei responder quais são as influências estruturais e intelectuais de investigação no campo da VBA?

Compreendendo que a pesquisa sobre atenção se baseia em diferentes metateorias e em diferentes definições e compreensão do construto da atenção em si e que estudos podem ser realizados com várias metodologias e níveis de análise, o meu objetivo neste artigo foi analisar as bases de conhecimento, tendências e possíveis caminhos para o campo da (VBA) em uma tentativa de compreender as influências estruturais e intelectuais de investigação. Para tanto realizei um estudo bibliométrico utilizando a técnica de cocitação e pareamento.

A estrutura intelectual identificada neste estudo parte do processo de tomada de decisão para analisar os processos cognitivos, competências, capacidade, aprendizagem individual, ou seja, todos os mecanismos que formam as frentes de pesquisa das capacidades cognitivas que são suportadas por redes neurais específicas. O processo de tomada de decisão também é considerado como uma estrutura intelectual juntamente com as capacidades e rotinas organizacionais que dão suporte as frentes de pesquisa relacionadas as estruturas organizacionais e aos sistemas de processamento de informações.

Sobre a estrutura do artigo, iniciei com esta introdução realizando uma breve apresentação do tema. A metodologia é apresentada em seguida com a explicação de todos os passos e métodos utilizados para a realização e conclusão do estudo. A base do conhecimento e a frente de pesquisa, também denominadas de fatores da Análise Fatorial Exploratória (AFE), são apresentados nos resultados que foram utilizados para desenvolver o modelo conceitual da base de conhecimento das frentes de pesquisa no campo da VBA assim como uma agenda de pesquisas futuras. O artigo é finalizado com a conclusão.

## 2. A Visão Baseada na Atenção (VBA)

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

Para desenvolver a VBA, Ocasio (1997) se baseou nas ideias de Simon (1947) sobre racionalidade limitada. A VBA procura explicar como os tomadores de decisão dedicam sua atenção a questões na tentativa de entender o comportamento e os resultados. Pode ser adequada para estudar como os tomadores de decisão, como conselhos de administração, direcionam a atenção (Galbreath, 2018).

Ocasio (1997) define que o comportamento da empresa é o resultado de como as empresas canalizam e distribuem a atenção de seus tomadores de decisão. Indica que as decisões dependem de quais questões e respostas focam sua atenção. O autor propôs a VBA construída sobre três princípios: foco na atenção, onde os gerentes são seletivos na atenção a determinadas questões que orientam seus processos de tomada de decisão; atenção situada pelo foco da atenção dos indivíduos depender de contextos específicos; distribuição estrutural da atenção, pela compreensão que a atenção dispendida pelos gerentes nas situações enfrentadas é condicionada pela estrutura e pelas relações sociais da organização. Os processos de atenção determinam como os tomadores de decisões decidem e se comportam e, portanto, em quais relacionamentos de troca eles vão escolher. É essencial considerar os recursos e as trocas sobre os quais concentram sua atenção (Amalou-Döpke & Süß, 2014).

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

A literatura sobre neurociência categoriza os mecanismos atencionais em pelo menos três formas distintas de atenção, as quais foram identificadas por meio de técnicas de imagem cerebral e denominadas de atenção seletiva, vigilância atencional e atenção executiva (Ocasio, 2011). Nos estudos organizacionais, para distinguir entre as variedades de significado, Ocasio (2011) classificou o uso do conceito de atenção em três tipos ideais, com base em seu foco na estrutura, processo ou resultado denominando de perspectiva atencional, envolvimento atencional e seleção atencional.

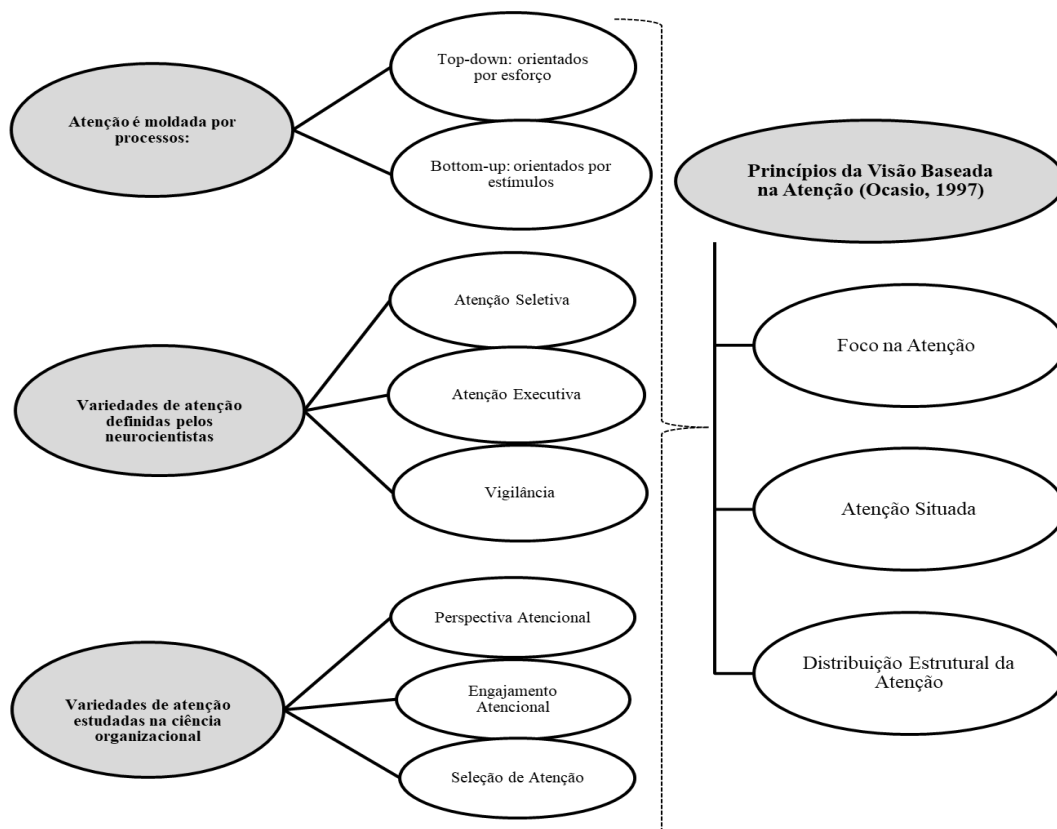
A perspectiva atencional é definida como as estruturas cognitivas e motivacionais, que utilizam processo *bottom-up* e geram maior consciência e foco ao longo do tempo estímulos e respostas relevantes. O envolvimento atencional é definido como o processo de alocação intencional, *top-down*, e sustentada de recursos cognitivos para orientar a solução de problemas, o planejamento, a criação de sentido e a tomada de decisão. Já a seleção atencional é o resultado emergente de processos atencionais automáticos ou intencionais que resultam em concentrar a atenção em estímulos seletivos ou respostas à exclusão de outros, envolve processos *top-down* e *bottom-up* (Ocasio, 2011).

Tanto os tipos de processos de atenção, quanto as variedades de denominações, estão atreladas a ação do indivíduo na organização. Na Figura 1 construí um resumo sobre os

conceitos e definições já empregados sobre a VBA. Esta figura está classificada com duas partes, análise do indivíduo com relação a atenção, o que já foi discutido anteriormente, e análise da organização. Para analisar a VBA nas organizações, Ocasio (1997) desenvolveu um modelo que incorpora os três princípios da VBA, em uma estrutura integrada.

**Figura 1.**

*Síntese das definições relacionadas a VBA com base em Ocasio (1997; 2011)*



Esse modelo é construído utilizando um conjunto de construtos e de mecanismos relacionados a esses construtos, que delineiam como o processamento atencional nos níveis individual, cognitivo social e organizacional interagem para moldar o comportamento da organização. Os componentes fundamentais do modelo são: (1) o ambiente de decisão; (2) o repertório de questões e respostas; (3) canais processuais e de comunicação; (4) as estruturas de atenção da empresa; (5) tomadores de decisão; e (6) movimentos organizacionais.

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



A VBA enfatiza que os membros da organização e a atenção dos indivíduos é influenciada por vários fatores contextuais e situacionais (Ocasio, 1997, 2011). Isso revela a natureza sequencial e cíclica da atenção, em que o que as pessoas atendem primeiro provavelmente molda o que elas atendem depois (Weick, 1979). Embora a geração de canais estruturais para permitir a interação entre grupos possa promover o compartilhamento abrangente de informações entre eles (Joseph e Ocasio, 2012), a existência de tais canais é suficiente, pois as pessoas ainda podem evitar criar questões sensíveis ou se recusam a ouvir outras pessoas durante seus episódios de interação (Vuori & Huy, 2015). Nesses contextos de grupos, a especialização é necessária porque nenhum indivíduo pode lidar com tudo, enquanto a integração é necessária para combinar diferentes pontos de vista (Vuori & Huy, 2015).

### 3. Método e Técnicas de Pesquisa

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

A bibliometria ajuda a controlar vieses trazidos pela subjetividade, o que é comum em revisões qualitativas realizada sem o auxílio de ferramentas empíricas (Ramos-Rodriguez & Ruiz-Navarro, 2004). Neste estudo empreguei as técnicas de cocitação e pareamento. A cocitação possibilita a medição da frequência com que um par de artigos é citado juntos, é útil para detectar mudanças paradigmáticas e escolas de pensamento (McCain, 1990; Zupic & Čater, 2015). O pareamento é uma medida de similaridade baseada na frequência com que dois documentos da amostra compartilham pelo menos uma referência comum. O maior número de referências compartilhadas por dois documentos na amostra indica a semelhança entre eles (Vogel & Güttel, 2013; Zupic & Čater, 2015).

Para a análise de cocitação foi gerada matriz de cocorrência (Bernard & Ryan, 2010) com suporte do software Bibexcel. A análise da cocitação foi realizada a partir das referências da amostra de artigos utilizada para o pareamento. Para executar o pareamento, reduzi a amostra e apenas artigos com em pelo menos 6 laços. O resultado amostra reduzida do pareamento foi de 45 artigos. Para executar a cocitação, utilizei as referências dos 45 artigos do pareamento. A amostra total de cocitação de 62 referências. Este procedimento, realizar a cocitação da amostra do pareamento permite verificar as estruturas intelectuais que influenciam especificamente a agenda de pesquisa representada pelos artigos do pareamento.

Tanto para o pareamento como para a cocitação, utilizei uma AFE. Como critério de seleção do número de componentes a serem retidos para análise empreguei o método do “cotovelo” (Cattell, 1966) e também o critério de *eigenvalues* de Kaiser (1960). Ambos métodos convergiram para um número ideal de 3 componentes a serem extraídos tanto para o pareamento quanto para a cocitação. Os três componentes do pareamento explicam 58,1% da variância total da matriz, e 65% para a cocitação. Os valores de KMO estão adequados, o do pareamento é 0,834 e da cocitação, 0,799.

Empreguei a rotação *Varimax* com normalização Kaiser, para maximizar a soma das variâncias das cargas. Isto permite uma melhor análise da relação entre os componentes e os documentos que os compõem. Considerei cargas fatoriais maior ou igual à 0,4 (de Camargo Guerrazzi, Brandão, Campos Junior & Lourenço, 2015). Para melhorar a qualidade da análise utilizei uma análise de rede com suporte do software UCINET.

#### 4. Resultados

Para determinar os fatores de análise, ou as frentes de pesquisa da teoria, utilizei a AFE, a qual é um indicador do grau no qual um artigo pertence ao fator e o fator representa o subcampo ou tema (Nerur, Rasheed & Natarajan, 2008), sendo que os artigos que mais próximos tendem a ter cargas mais altas no mesmo fator. A redução das dimensões uniu em três fatores 45 artigos dos 138 encontrados, os quais estão apresentados no Apêndice 1 disponível no endereço:

<https://drive.google.com/file/d/1aMQapYS7GhG0TvcGjXvgiGYrNSD7jIhI/view?usp=sharing>

Os fatores identificados na AFE do pareamento foram denominados a partir da leitura atenta e estão apresentados na Tabela 1 de forma resumida: (1) As capacidades cognitivas e o processo de tomada de decisão; (2) As estruturas organizacionais e a atenção (3) Sistemas de processamento de informações, emoções e estruturas cognitivas.

**Tabela 1**

*Resumo da análise dos fatores identificados na AFE do pareamento*

<b>Fator</b>	<b>Resumo</b>
<b>As capacidades cognitivas e o processo de tomada de decisão</b>	A tomada de decisão nas empresas é afetada por restrições nas capacidades cognitivas dos gestores para atender a estímulos e compreender informações (Simon, 1947). Além disso, processos de tomada de decisão dentro das organizações são afetados pela maneira como a organização canaliza a atenção para assuntos que são considerados importantes (Ocasio, 1997; Simon, 1947). Portanto, embora a estratégia e os recursos de uma empresa tenham um efeito no grau de inovação, investimentos ou expansão, parte desse efeito é mediada pela avaliação e atenção dos executivos do evento desencadeante. A cognição e a ação dos indivíduos não são previsíveis a partir do conhecimento das características individuais, mas são uma consequência das situações que os tomadores de decisão vivenciam. Portanto, a atenção está diretamente relacionada ao contexto em que a cognição e a ação estão situadas, ela é um processo descendente de vários níveis que combina estrutura e cognição para explicar o comportamento organizacional (Ocasio, 1997; Plambeck, 2012; Ferreira, 2017).
<b>As estruturas organizacionais e a atenção</b>	A atenção organizacional explica o comportamento organizacional, considerando que ambos dependem das características estruturais da organização e da influência dos atores (Ocasio, 1997). Os efeitos de estruturas de atenção e a alocação de atenção nos resultados organizacionais, são uma combinação de processos cognitivos e estruturais que afetam a qualidade das decisões que são tomadas com base nas informações distribuídas pela estrutura organizacional (Palmié, Lingens & Gassmann, 2015; Ferreira, 2017). Estruturas de atenção são consideradas econômicas, sociais e culturais que direcionam o foco da atenção dos tomadores de decisão e podem afetar a atenção organizacional e os resultados organizacionais. Portanto, o desempenho organizacional é o resultado dos vários efeitos e contingências específicas das estruturas de atenção no processo de atenção organizacional (Ocasio, 1997; Ferreira, 2017). Os padrões de cognição e atenção distribuídos dentro de uma organização fazem parte de uma estrutura cognitiva da organização (Hutchins, 1995) e podem operar independentemente da estrutura organizacional (Wilson e Joseph, 2015).
<b>Sistemas de processamento de informações, emoções e estruturas cognitivas</b>	Capturar e reter a atenção gerencial é importante, mas é um desafio nas organizações, pois, toda e qualquer escolha estratégica é influenciada por fatores contextuais no ambiente e por controles estruturais que focam a atenção na tomada de decisão (Ocasio 1997; Galbreath, 2011). Os processos de alocação de atenção da alta gerência são centrais para moldar a resposta eficaz de uma empresa a novos paradigmas, visto que, a alocação de atenção é um pré-requisito para uma resposta organizacional eficaz (Maula, Keil & Zahra, 2013). No entanto, os executivos podem deixar de prestar atenção a essas mudanças por causa de seus sistemas de processamento de informações, emoções e estruturas cognitivas (Graebner, Heimeriks, Huy & Vaara, 2017). As estruturas de atenção nas organizações são determinantes para as adaptações organizacionais, pois, os processos de mudança envolvem trabalho emocional significativo e objetivos que exigem uma capacidade emocional diferenciada (Vuori & Huy, 2015; Maula, Keil & Zahra, 2013).

Para determinar os fatores de análise da cocitação, também utilizei a AFE, a qual é um indicador do grau no qual um artigo pertence ao fator e o fator representa o subcampo ou tema (Nerur, Rasheed & Natarajan, 2008), sendo que os artigos que mais próximos tendem a ter cargas mais altas no mesmo fator. A redução das dimensões uniu em três fatores 62 artigos que pertencem as referências dos 45 artigos que pertencem a AFE do pareamento, os quais estão apresentados no Apêndice 2 disponível no endereço:

[https://drive.google.com/file/d/1qLcGESWH84K6oxOONK6-\\_5foIBZlmw3t/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1qLcGESWH84K6oxOONK6-_5foIBZlmw3t/view?usp=sharing)

Os fatores identificados na AFE da cocitação foram denominados a partir da leitura atenta e estão apresentados na Tabela 2 de forma resumida: (1) Atenção individual e organizacional: uma relação com a cognição gerencial, as capacidades e as rotinas; (2) Processos cognitivos, competências, capacidades e aprendizagem; (3) Equipes da alta administração e o processo de tomada de decisão.

**Tabela 2**

*Resumo da análise dos fatores identificados na AFE da cocitação*

Fator	Resumo
<p><b>Atenção individual e organizacional: uma relação com a cognição gerencial, as capacidades e as rotinas</b></p>	<p>As pesquisas sobre atenção na área de Ciências Sociais Aplicadas se concentraram em explicar de forma direta ou indireta a adaptação organizacional e o determinismo estrutural, tanto no ambiente externo, pelas pressões institucionais, ecológicas, ou com relação a estrutura de mercado, quanto no nível da empresa, analisando as rotinas e capacidades para uma escolha estratégica racional (Ocasio, 2011). Nesses contextos, a atenção no nível individual é compreendida como facilitadora da capacidade das empresas de superar propriedades inerciais e de exercer discricção gerencial sobre seus ambientes por meio da cognição gerencial (Hambrick &amp; Finkelstein, 1995; Ocasio, 2011). Já a atenção organizacional não é apenas um fenômeno estrutural, monolítico, que pode ser estabilizado e controlado pelos altos executivos, mas é um processo disperso e em evolução relacionado as capacidades e as rotinas (Rerup, 2009).</p>
<p><b>Processos cognitivos, competências, capacidades e aprendizagem</b></p>	<p>Os resultados organizacionais, as escolhas estratégicas e os níveis de desempenho são parcialmente previstos pelas características do histórico gerencial e pelo reflexo dos valores e bases cognitivas dos tomadores de decisões (Hambrick &amp; Mason, 1984) que agem com base em suas interpretações do mundo, representando em suas ações a sua realidade social particular, a qual é adotada como significado. Esses significados adotados são diretrizes implícitas que organizam e moldam as interpretações de eventos e fenômenos organizacionais (Weick, 1979). Entender os padrões de atenção dentro de uma organização, levando em consideração as particularidades de cada tomador de decisão é importante, pois, considera-se também que cada indivíduo de uma organização possui um tempo limitado para se dedicar às várias coisas que exigem atenção e os seus valores e bases cognitivas vão definir essa escolha. As variações de comportamento nas organizações se devem em grande parte a questões de quem está prestando atenção e no que este indivíduo está atento (Cohen, March &amp; Olsen, 1972).</p>
<p><b>Equipes da alta administração e o processo de tomada de decisão</b></p>	<p>A visão emergente sobre a tomada de decisão estratégica atribui maior importância para as equipes de alta administração (Eisenhardt, 1989), pois, para que as estratégias sejam implementadas, é necessária uma combinação de capital físico/humano e organizacional, além do talento dos executivos (Barney, 1991), os quais só podem agir sobre os fenômenos para os quais sua atenção é atraída (Hambrick, 1981). No contexto de tomada de decisão a atenção deve ser direcionada as interações dos processos sociais, psicológicos e sociopolíticos, os quais podem promover o entendimento do controle das corporações modernas (Westphal &amp; Zajac, 1995). Embora moldada pelos traços de personalidade dos membros de equipes de alta administração, a orientação da atenção dependerá, pelo menos em parte, da realidade objetiva que os CEOs enfrentam (Cialdini, Reno &amp; Kallgren, 1990) que pode criar um nível de saliência para certos eventos e questões isso inevitavelmente fará com que a atenção gerencial seja atraída para eles (Cho &amp; Hambrick, 2006).</p>

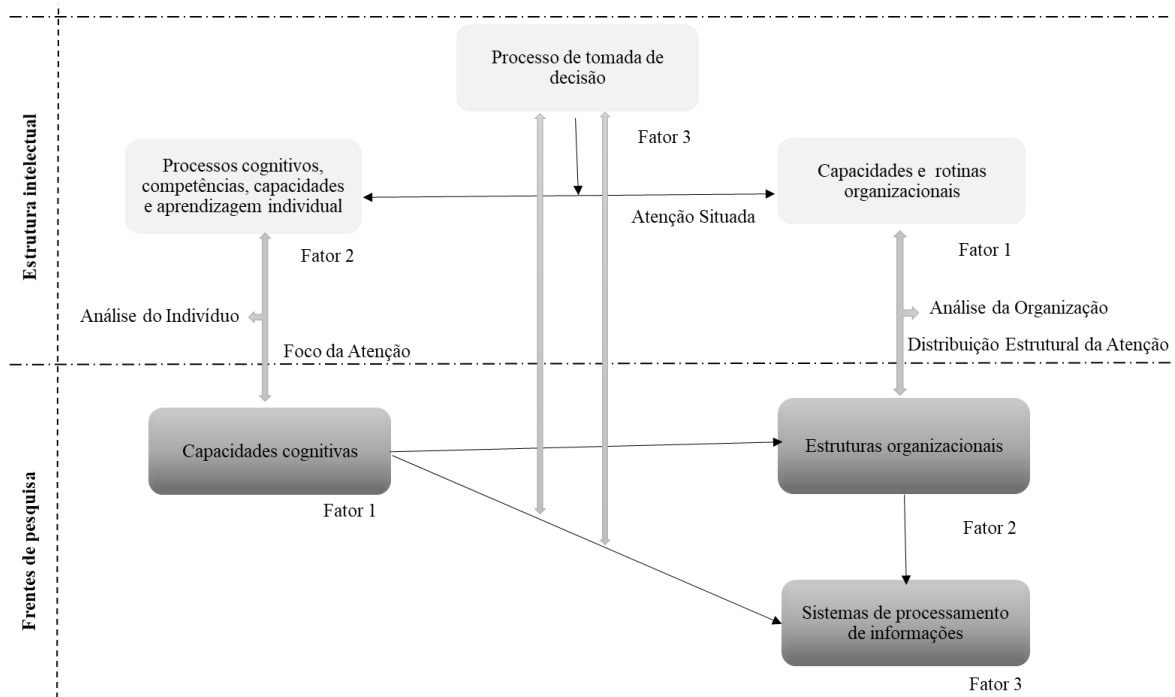
Os resultados das análises bibliométricas, as AFEs, as redes e suas métricas (centralidade, densidade e coesão), bem como todo levantamento bibliográfico realizado para análise e descrição dos fatores estão disponíveis nos Apêndices 1 e 2, nos links apresentados anteriormente.

#### 4.1 Estrutura Intelectual das Frentes de Pesquisa no Campo da VBA

Na Figura 2 apresento a influência da estrutura intelectual nas frentes de pesquisa em VBA. Este modelo conceitual foi desenvolvido utilizando os resultados da análise bibliométrica, dos parâmetros de rede, bem como todo levantamento bibliográfico realizado. Os estudos estão sendo realizados levando em consideração a variedade de mecanismos e níveis de análise.

Figura 2.

Estrutura intelectual das frentes de pesquisa no campo da Visão Baseada na Atenção



A estrutura intelectual identificada neste estudo parte do processo de tomada de decisão para analisar os processos cognitivos, competências, capacidade, aprendizagem individual, ou seja, todos os mecanismos que formam as frentes de pesquisa das capacidades cognitivas que são suportadas por redes neurais específicas. O processo de tomada de decisão também é considerado como uma estrutura intelectual juntamente com as capacidades e rotinas organizacionais que dão suporte as frentes de pesquisa relacionadas as estruturas organizacionais e aos sistemas de processamento de informações.

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



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

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

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

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

#### **4.2 Direcionamento para Pesquisas Futuras no Campo da VBA**

A literatura sobre a VBA observou a importância de determinantes estruturais da atenção organizacional e ainda se encontra em estágios iniciais de validações. Os recursos, regras do jogo, jogadores e posições sociais dentro da organização geram um conjunto de valores que ordenam a legitimidade, importância e relevância das questões e possíveis respostas organizacionais para as empresas (Ocasio, 1997).

Os resultados deste estudo bibliométrico destacam que a teoria pode ser uma fonte de novas descobertas e fornecer uma direção programática para o fluxo de pesquisas futuras. Foi possível identificar lacunas na literatura, bem como construtos que podem ser especialmente relevantes para realização de pesquisas empíricas. A proposta de direcionamento para pesquisas futuras no campo da VBA, está relacionada a três grandes áreas, análise do indivíduo nas

organizações, processo de tomada de decisão e a estrutura organizacional conforme apresentado na Tabela 3.

**Tabela 3**

*Proposta para direcionamento para pesquisas futuras no campo da VBA*

<b>Análise do indivíduo nas organizações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar como os processos atencionais de <i>top-down</i> e <i>bottom up</i> são integrados nas organizações.</li> <li>• Verificar como atributos individuais e fatores situacionais influenciam.</li> <li>• Medir o nível de envolvimento dos membros do conselho no monitoramento e a qualidade desse monitoramento com dados longitudinais.</li> <li>• Analisar a relação entre atenção e status (cargo do indivíduo) na organização.</li> <li>• Analisar como a experiência influencia a formação de estruturas cognitivas e como a cognição afeta o acúmulo de sabedoria experiencial.</li> </ul>
<b>Processo de tomada de decisão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender qual é a relação entre estabilidade (ou vigilância) atencional e atenção executiva e como elas se combinam para alcançar o envolvimento atencional no processo de tomada de decisão.</li> <li>• Relacionar de forma multinível os resultados nos níveis de decisão, grupo e indivíduo sobre atenção.</li> <li>• Analisar o fenômeno da tomada de decisão em diversos contextos de mercado.</li> <li>• Compreender como a incerteza afeta o foco dos gestores para demonstrar mudanças que podem ocorrer no gerenciamento dos trabalhos quando os gerentes perceberem um aumento significativo na incerteza no ambiente de negócios.</li> <li>• Explorar as circunstâncias em que a orientação no nível da empresa e a atenção do CEO diferem uma da outra.</li> <li>• Avaliar a qualidade da atenção do conselho ao monitoramento.</li> </ul>
<b>Estrutura organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender como ocorre a relação entre atenção individual e organizacional.</li> <li>• Identificar como o contexto modera a alocação de atenção e o desenvolvimento corporativo.</li> <li>• Investigar como os determinantes internos/estruturais e externos/situacionais interagem para moldar a atenção organizacional.</li> <li>• Verificar como as interpretações e atenção da equipe da alta gerência estão relacionados à formação de competências essenciais e vantagem competitiva.</li> <li>• Explorar como os canais de comunicação das organizações podem influenciar no direcionamento da atenção dos indivíduos.</li> <li>• Compreender qual o papel e quais são os determinantes estruturais externos considerados fatores importantes na orientação da atenção organizacional.</li> <li>• Compreender a relação entre a atenção individual e organizacional, especialmente a distribuição da atenção no nível organizacional.</li> </ul>

O desafio para pesquisadores que estudam a VBA é relacionar a estrutura dentro das organizações e os acontecimentos fora dos limites dela que podem influenciar a atenção da alta gerência. Ou seja, as pesquisas devem ser estendidas para incluir estruturas além dos limites da empresa, pois, os tomadores de decisões nas organizações estão incorporados em várias estruturas inter organizacionais que podem influenciar seus padrões de atenção (Maula, Keil & Zahra, 2013).

Outro fator que necessita ser considerado nas pesquisas futuras são as informações disponíveis em formatos eletrônicos que torna a atenção que os indivíduos podem dedicar à busca, classificação e interpretação das informações disponíveis, ao invés da informação, o recurso escasso nas organizações (Hansen & Haas, 2001). Por mais que exista uma riqueza de informações, observa-se uma pobreza de atenção (Simon, 1947), então analisar a disseminação de informações em organizações tem como premissa a visão de que a informação é escassa e difícil de obter. Por outro lado, em contextos ricos em informações, onde os membros da organização provavelmente experimentarão sobrecarga de informações, uma proporção muito

alta de informações prontamente disponíveis para as informações necessárias para completar uma tarefa e confrontar muitas informações que são irrelevantes para suas tarefas, mas não têm uma quantidade suficiente.

O problema das pesquisas sobre atenção segundo Ocasio (2011) é que elas se baseiam em diferentes metateorias e em diferentes definições e compreensão do construto da atenção em si. No entanto, a pesquisa em neurociência cognitiva ou aquelas que utilizam métodos neurocientíficos nos estudos organizacionais desafiam essa visão, porque possibilitam a análise de problemas, de resolução de conflitos e da tomada de decisões, que são essenciais para a eficácia organizacional e envolvem mudanças alternadas de atenção (Ocasio, 2011).

Além disso as pesquisas realizadas por neurocientistas cognitivos demonstraram que a atenção não é um processo unitário, mas é melhor compreendida como uma variedade de processos interconectados que operam no ambiente, redes neurais do cérebro (Posner & Rothbart, 2007). Compreender como as forças cognitivas, ambientais e intraorganizacionais moldam o comportamento e a estratégia organizacional ainda é um desafio, mas os métodos neurocientíficos são uma promessa que poderá auxiliar a desvendar como os processos atencionais de top down e bottom up são integrados nas organizações, bem como qual é a relação entre atenção individual e organizacional (Ocasio, 2011).

Para que elas, as grandes áreas e seus processos possam ser observadas e compreendidas precisamos desenvolver uma definição mais ampla de atenção relacionada a gestão e aos processos de tomada de decisão. Torna-se relevante apresentar como as estruturas de atenção se desenvolveram ao longo do tempo e como estão inseridas nas organizações para que seja possível observar a distribuição estrutural dessa atenção.

Para que seja possível realizar essa definição mais ampla da atenção no campo da gestão será necessário demonstrá-la em suas diferentes perspectivas, tanto social, quanto cognitiva e neurocientífica. Uma maior atenção à interação aos processos sociais, psicológicos e sociopolíticos, assim como entre ambiente, cognição e ação com foco em outros tipos de crenças derivadas de outros tipos de fontes, pode promover o entendimento do controle das corporações modernas.

## 5. Conclusão

A visão inicial de Simon (1947) explica que o comportamento da empresa pela forma como ela canaliza e distribua atenção de suas decisões. Nas organizações as decisões são tomadas levando em consideração a canalização e distribuição da atenção de seus tomadores de decisão. A atenção é compreendida como um processo de tomar posse pela mente, de forma clara e vívida, de um dos que parecem vários objetos ou linhas de pensamento simultaneamente possíveis, o que só será possível com foco e concentração. Para isso é necessário a realização de escolhas para se dedicar em apenas uma situação. Os tomadores de decisão precisam concentrar sua energia, esforço e atenção em um número limitado de problemas para alcançar desempenho estratégico sustentado (Ocasio, 1997).

Para que seja possível compreender por que as organizações fazem as coisas da forma como fazem e por que eles executam, precisamos compreender as mentes dos tomadores de decisão, incluindo as suas prioridades e preferências pessoais, seus estoques de conhecimento e suposições, sua atenção para e interpretação de novas informações, e até mesmo a dinâmica entre esses indivíduos (Hambrick e Crossland, 2018). Assim justificamos a nossa busca por compreender e desenvolver estudos envolvendo a VBA e concluímos que a estrutura intelectual identificada neste estudo parte do processo de tomada de decisão para analisar os processos cognitivos, competências, capacidade, aprendizagem individual, ou seja, todos os mecanismos

que formam as frentes de pesquisa das capacidades cognitivas que são suportadas por redes neurais específicas. O processo de tomada de decisão também é considerado como uma estrutura intelectual juntamente com as capacidades e rotinas organizacionais que dão suporte as frentes de pesquisa relacionadas as estruturas organizacionais e aos sistemas de processamento de informações.

A VBA conecta os estímulos recebidos do ambiente externo e interno da empresa e o repertório de esquemas cognitivos e culturais dos executivos à atenção determina as respostas aos desafios do seu ambiente. Várias questões permanecem insuficientemente investigadas nesta área de pesquisa, e acredito que a neurociência cognitiva ou os métodos neurocientíficos nos estudos organizacionais podem auxiliar na investigação e busca por respostas nesta área. Uma das maiores barreiras para o avanço das pesquisas é o dogmatismo empírico e na área das ciências sociais aplicadas, isso se revela com relação aos métodos neutocientíficos que estão sendo descobertos. Os pesquisadores muitas vezes adotam um paradigma de pesquisa que se ajusta a uma conceituação bastante restrita da totalidade do tema, com a exclusão de paradigmas alternativos. Então, se tornam pouco inclinados a abraçar pesquisas que contradigam modelos e teorias ou pesquisas que sejam críticas de metodologias ou descobertas de pesquisas anteriores. Isso não ajudará a impulsionar o campo da governança (Daily, Dalton & Cannella, 2003).

A partir da crítica que os estudos de estratégia muitas vezes não testam os seus constructos, nem os mecanismos não observáveis (Miller, 2010; Miller & Tsang, 2011), sugiro a utilização de experimentos que possam abordar a tomada de decisão e os fundamentos psicológicos da prática estratégica, utilizando essas frentes de pesquisa encontradas e os princípios definidos por Ocasio (1997) considerando que existem uma série de fatores emocionais e implícitos que moldam o comportamento nas organizações e quando possível, a utilização de métodos neurocientíficos para avanço do campo. A limitação desse estudo está relacionada a utilização de apenas uma base de dados para busca da amostra.

## Referências

- Abebe, M. A. (2012). Executive attention patterns, environmental dynamism and corporate turnaround performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(7), 684–701.
- Amalou-Döpke, L., & Süß, S. (2014). HR measurement as an instrument of the HR department in its exchange relationship with top management: A qualitative study based on resource dependence theory. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 444–460.
- Barnett, M. L. (2008). An attention-based view of real options reasoning. *Academy of Management Review*, 33(3), 606-628.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bernard, H. R., & Ryan, G. W. (2010). Conceptual Models. Analyzing Qualitative Data: Systemic Approaches. Thousand Oaks: Sage.
- Bianchi, M., Murtinu, S., & Scalera, V. G. (2019). R&D Subsidies as Dual Signals in Technological Collaborations. *Research Policy*, 48(9), 103821.
- Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate behavioral research*, 1(2), 245-276.
- Chen, M. J., Su, K. H., & Tsai, W. (2007). Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective. *Academy of management Journal*, 50(1), 101-118.



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

Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 58(6), 1015.

Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1.

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

Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella Jr, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy Of Management Review*, 28(3), 371-382.

De Camargo Guerrazzi, L. A., Brandão, M. M., de Campos Junior, H., & Lourenço, C. E. (2015). Pesquisa em marketing e estratégia nos principais periódicos internacionais: um estudo bibliométrico sobre publicações no século XXI. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 14(1), 7-27.

Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling Issues to Top Management. *The Academy of Management Review*, 18(3), 397.

Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy Of Management Journal*, 32(3), 543-576.

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

Ferreira, L. C. de M. (2017). Sense and sensibility: Testing an attention-based view of organizational responses to social issues. *Business Ethics: A European Review*, 26(4), 443-456.

Galbreath, J. (2011). To What Extent is Business Responding to Climate Change? Evidence from a Global Wine Producer. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 421-432.

Galbreath, J. (2018). Do Boards of Directors Influence Corporate Sustainable Development? An Attention-Based Analysis. *Business Strategy and the Environment*. 27(6), 742-756.

Graebner, M. E., Heimeriks, K. H., Huy, Q. N., & Vaara, E. (2017). The Process of Postmerger Integration: A Review and Agenda for Future Research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1-32.

Guerrero, S., Lapalme, M.-È., Herrbach, O., & Séguin, M. (2017). Board member monitoring behaviors in credit unions: The role of conscientiousness and identification with shareholders. *Corporate Governance: An International Review*, 25(2), 134-144.

Hambrick, D. C. (1981). Environment, strategy, and power within top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 253-275.

Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1995). The effects of ownership structure on conditions at the top: The case of CEO pay raises. *Strategic Management J.* 16(3) 175-193.

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

Hambrick, D. C., & Crossland, C. (2018). A strategy for behavioral strategy: Appraisal of small, midsize, and large tent conceptions of this embryonic community. In *Behavioral strategy in perspective*. Emerald Publishing Limited.

Hanneman, R. A., & Riddle, M. (2005). Introduction to social network methods.

- Hansen, M. T., & Haas, M. R. (2001). Competing for attention in knowledge markets: Electronic document dissemination in a management consulting company. *Administrative Science Quarterly*, 46(1), 1-28.
- Hendriks, G., Slangen, A. H. L., & Heugens, P. P. M. A. R. (2017). How a Firm's Domestic Footprint and Domestic Environmental Uncertainties Jointly Shape Added Cultural Distances: The Roles of Resource Dependence and Headquarters Attention. *Journal of Management Studies*. 55(6), 883-909.
- Hutchins, E. (1995). *Cognition in the Wild* (No. 1995). MIT press.
- Joseph, J., & Ocasio, W. (2012). Architecture, attention, and adaptation in the multibusiness firm: General electric from 1951 to 2001. *Strategic Management Journal*, 33(6), 633–660.
- Joseph, J., & Wilson, A. J. (2017). The growth of the firm: An attention-based view. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1779–1800.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1973). On the psychology of prediction. *Psychological review*, 80(4), 237.
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational And Psychological Measurement*, 20(1), 141-151.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1976). Organizational choice under ambiguity. *Ambiguity And Choice In Organizations*, 2, 10-23.
- Maula, M. V. J., Keil, T., & Zahra, S. A. (2013). Top Management's Attention to Discontinuous Technological Change: Corporate Venture Capital as an Alert Mechanism. *Organization Science*, 24(3), 926–947.
- McCain, K. W. (1990). Mapping authors in intellectual space: A technical overview. *Journal of the American Society for Information Science* (1986-1998), 41(6), 433.
- McCann, B. T., & Bahl, M. (2016). The influence of competition from informal firms on new product development. *Strategic Management Journal*, 38(7), 1518–1535.
- Miller, D. (2007). Paradigm prison, or in praise of atheoretic research. *Strategic Organization*, 5(2), 177–184.
- Miller, K., & Tsang, E. (2011). Testing management theories: critical realist philosophy and research methods. *Strategic Management Journal*, 32, 139-158.
- Mithani, M. A. (2017). Innovation and CSR — Do They Go Well Together? *Long Range Planning*, 50(6), 699–711.
- Nerur, S. P., Rasheed, A. A., & Natarajan, V. (2008). The intellectual structure of the strategic management field: An author co-citation analysis. *Strategic Management Journal*, 29(3), 319-336.
- Nigam, A., & Ocasio, W. (2010). Event attention, environmental sensemaking, and change in institutional logics: An inductive analysis of the effects of public attention to Clinton's health care reform initiative. *Organization Science*, 21(4), 823-841.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic management journal*, 18(S1), 187-206.
- Ocasio, W. (2011). Attention to attention. *Organization Science*, 22(5), 1286-1296.
- Palmié, M., Lingens, B., & Gassmann, O. (2015). Towards an attention-based view of technology decisions. *R&D Management*, 46(4), 781–796.
- Park, S.-B. (2018). Multinationals and sustainable development: Does internationalization develop corporate sustainability of emerging market multinationals? *Business Strategy and the Environment*. 27(8), 1514-1524.
- Pinkse, J., & Gasbarro, F. (2016). Managing Physical Impacts of Climate Change. *Business & Society*, 58(2), 333-368.

Plambeck, N. (2012). The development of new products: The role of firm context and managerial cognition. *Journal of Business Venturing*, 27(6), 607–621.

Posner, M. I., & Rothbart, M. K. (2007). Research on attention networks as a model for the integration of psychological science. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 1-23.

Ramos-Rodríguez, A. R., & Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981-1004.

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

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

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

Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. Macmillan, Chicago.

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

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

Tuggle, C. S., Sirmon, D. G., Reutzel, C. R., & Bierman, L. (2010). Commanding board of director attention: Investigating how organizational performance and CEO duality affect board members' attention to monitoring. *Strategic Management Journal*, 31(9), 946-968.

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

Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2015). Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process. *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 9–51.

Weick, K. E. (1979). Cognitive processes in organizations. *Research In Organizational Behavior*, 1(1), 41-74.

Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (1995). Who shall govern? CEO/board power, demographic similarity, and new director selection. *Administrative Science Quarterly*, 60-83.

Wilson, A. J., & Joseph, J. (2015). Organizational Attention and Technological Search in the Multibusiness Firm: Motorola from 1974 to 1997. *Cognition and Strategy*, 407–435.

Yu, J., Engleman, R. M., & Van de Ven, A. H. (2005). The Integration Journey: An Attention-Based View of the Merger and Acquisition Integration Process. *Organization Studies*, 26(10), 1501–1528.

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