CAPTURA ATENCIONAL PELO CONFLITO: EVIDÊNCIAS DE CONSELHOS CONSULTIVOS DE EMPRESAS FAMILIARES

ATTENTIONAL CAPTURE BY CONFLICT: EVIDENCE FROM FAMILY FIRM ADVISORY BOARDS

IVANO RIBEIRO
UNIVERSIDADE DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE

CARLOS RICARDO ROSSETTO
UNIVALI - UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

FERNANDO ANTONIO RIBEIRO SERRA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

CAPTURA ATENCIONAL PELO CONFLITO: EVIDÊNCIAS DE CONSELHOS CONSULTIVOS DE EMPRESAS FAMILIARES

Objetivo do estudo
Examinar como diferentes tipos de conflito em conselhos consultivos de empresas familiares reconfiguram, ao longo do tempo, a alocação da atenção coletiva e a deliberação estratégica.

Relevância/originalidade
O estudo integra a Visão Baseada na Atenção (ABV) e a literatura sobre conflitos para explicar como o conflito influencia não apenas a qualidade das decisões, mas também quais questões estratégicas recebem atenção e chegam efetivamente à deliberação nos conselhos de empresas

Metodologia/abordagem
Realizamos rastreamento comparativo de processos a partir de atas longitudinais de 73 reuniões dos conselhos de duas empresas familiares brasileiras de capital fechado, com perfis contrastantes de conflito: Empresa A (2011–2015) e Empresa B (2012–2016).

Principais resultados
Na Empresa A, conflitos distributivos e relacionais produziram captura atencional crônica e deslocaram questões estratégicas. Na Empresa B, o conflito cognitivo preservou a atenção estratégica, apoiado por conselheiros externos que atuaram como recursos de reorientação atencional.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo desenvolve o conceito de captura atencional pelo conflito familiar e avança a ABV ao demonstrar que o tipo de conflito, mais do que sua intensidade, reorganiza a atenção coletiva e condiciona a capacidade dos conselheiros externos de reorientá-la.

Contribuições sociais/para a gestão
Em vez de buscar eliminar o conflito, conselhos de empresas familiares devem atentar para seu tipo, proteger a agenda estratégica de disputas relacionais e criar condições para que conselheiros externos exerçam efetivamente sua função de reorientação atencional.

Palavras-chave: Governança corporativa, Visão Baseada na Atenção, Conselhos, Conflito, Empresas Familiares

ATTENTIONAL CAPTURE BY CONFLICT: EVIDENCE FROM FAMILY FIRM ADVISORY BOARDS

Study purpose
To examine how different types of conflict in family firm advisory boards reconfigure the allocation of collective attention and strategic deliberation over time.

Relevance / originality
This study integrates the Attention-Based View (ABV) and the conflict literature to explain how conflict influences not only decision quality but also which strategic issues receive attention and actually enter deliberation in family firm boards.

Methodology / approach
We conducted comparative process tracing using longitudinal minutes from 73 board meetings of two privately held Brazilian family firms with contrasting conflict profiles: Company A (2011–2015) and Company B (2012–2016).

Main results
In Company A, distributive and relationship conflicts produced chronic attentional capture and displaced strategic issues. In Company B, cognitive conflict preserved strategic attention, supported by external directors who acted as resources for attentional reorientation.

Theoretical / methodological contributions
The study develops the concept of attentional capture by family conflict and advances the ABV by demonstrating that conflict type, more than its intensity, reorganizes collective attention and conditions external directors' ability to reorient it.

Social / management contributions
Rather than seeking to eliminate conflict, family firm boards should attend to its type, protect the strategic agenda from relational disputes, and create conditions that enable external directors to effectively perform their attentional reorientation role.

Keywords: Corporate governance, Attention-Based View, Boards, Conflict, Family Firms

CAPTURA ATENCIONAL PELO CONFLITO FAMILIAR: EVIDÊNCIAS DE CONSELHOS CONSULTIVOS DE EMPRESAS FAMILIARES

1. Introdução

As empresas familiares constituem uma forma predominante de organização econômica e respondem por parcela substancial do PIB e do emprego em economias desenvolvidas e emergentes (Bammens et al., 2011; Din et al., 2022; Lambrechts et al., 2022; Villalonga & Amit, 2020; Zahra & Sharma, 2004). Nesse contexto, conselhos de administração e conselhos consultivos desempenham funções centrais de orientação estratégica, monitoramento, acesso a recursos externos e apoio a decisões relacionadas à estratégia e à sucessão (Bammens et al., 2011; Bettinelli, 2011; Minichilli et al., 2009).

Apesar dos avanços na pesquisa sobre governança de empresas familiares, grande parte da literatura concentra-se na composição e independência dos conselhos, monitoramento, sucessão e resultados de desempenho (Bettinelli et al., 2025; Corbetta & Salvato, 2004; Miller & Le Breton-Miller, 2006). Comparativamente, sabe-se menos sobre o que ocorre durante as deliberações estratégicas. A eficácia dos conselhos depende não apenas de características estruturais, mas também dos processos cognitivos e sociais pelos quais os conselheiros processam informações, alocam atenção e constroem julgamentos estratégicos (Forbes & Milliken, 1999). Essa lacuna é particularmente relevante nas empresas familiares de capital fechado, cujos conselhos consultivos podem exercer influência substancial sobre estratégia, propriedade e governança familiar, embora existam poucas evidências sobre como priorizam questões, administram tensões e sustentam a deliberação estratégica (Gabrielsson & Huse, 2004; Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012; Strike, 2012).

Um dos desafios mais persistentes nesses processos é o conflito. A literatura distingue o conflito cognitivo, também tratado na literatura como conflito de tarefa, envolvendo divergências sobre ideias, prioridades e alternativas, do conflito de relacionamento, caracterizado por tensões interpessoais e emoções negativas (Jehn, 1995, 1997; Kellermanns & Eddleston, 2004). Enquanto o primeiro pode estimular troca de informações e avaliação crítica, o segundo tende a prejudicar a colaboração e a qualidade da tomada de decisão coletiva (Amason & Sapienza, 1997; De Dreu & Weingart, 2003). Nas empresas familiares, a escalada pode ser particularmente persistente porque os vínculos familiares antecedem a empresa e dificultam o afastamento das disputas (Pieper et al., 2013; Cronin & Bezrukova, 2019; Karam et al., 2019; Méndez et al., 2026).

Embora as consequências do conflito para a qualidade das decisões sejam amplamente documentadas, sabe-se menos sobre como ele molda os processos de governança antes que as decisões sejam tomadas. A questão anterior é como o conflito influencia aquilo que recebe atenção: quais questões estratégicas se tornam salientes, quais permanecem negligenciadas e quais desaparecem da agenda.

Uma literatura paralela examina aquilo a que os conselhos direcionam sua atenção. A alocação da atenção é influenciada pelo desempenho e pela estrutura de liderança (Tuggle et al., 2010), enquanto a Visão Baseada na Atenção (ABV) estabelece que o comportamento organizacional depende de como a atenção é direcionada a questões e respostas por posições estruturais, regras e contextos situacionais (Ocasio, 1997; Joseph & Ocasio, 2012; Brielmaier & Friesl, 2023). Trabalhos recentes também mostram que processos afetivos podem afastar a atenção de sinais estrategicamente relevantes (Vuori & Huy, 2016; Vuori, 2024). Entretanto, as

literaturas sobre conflito em empresas familiares e atenção organizacional desenvolveram-se de forma relativamente isolada.

Argumentamos que o conflito não apenas afeta a qualidade das decisões após uma questão entrar em deliberação, mas também influencia quais questões chegam efetivamente a ser deliberadas. Evidências sugerem que conselheiros externos podem redirecionar a deliberação do conflito relacional para conteúdos orientados à tarefa (Karam et al., 2019), embora sua eficácia dependa das condições de governança e da autoridade gerencial (Yu et al., 2018). Desenvolvimentos recentes da ABV reforçam essa perspectiva ao mostrar que composição do conselho, sistemas de controle e canais de comunicação moldam a atenção coletiva entre prioridades de governança (Schiehll et al., 2022; Love, 2023).

Permanece, portanto, insuficientemente compreendido como diferentes tipos de conflito familiar reorganizam as estruturas atencionais por meio das quais conselhos consultivos processam informações estratégicas. Perguntamos: como diferentes tipos de conflito em conselhos consultivos de empresas familiares reconfiguram, ao longo do tempo, a alocação da atenção coletiva e a deliberação estratégica? Desenvolvemos o conceito de captura atencional pelo conflito familiar, processo no qual o conflito de relacionamento e conflito distributivo atuam como estímulo situacional dominante que desloca sistematicamente questões estratégicas da atenção deliberativa, independentemente de sua urgência ou importância, e examinamos as condições sob as quais conselheiros externos podem interrompê-lo.

Para responder à questão, analisamos atas longitudinais dos conselhos de duas empresas familiares brasileiras de capital fechado com perfis contrastantes de conflito: Empresa A, do setor imobiliário (38 reuniões, 2011–2015), e Empresa B, conglomerado diversificado dos setores industrial e varejista (35 reuniões, 2012–2016). Ambos os conselhos foram assessorados pela mesma consultoria especializada em empresas familiares, permitindo comparar como diferentes perfis de conflito produziram estruturas atencionais distintas.

O estudo contribui para quatro vertentes. Primeiro, avança a ABV ao fornecer evidências processuais longitudinais de deliberações reais de conselhos. Segundo, contribui para a governança de empresas familiares ao mostrar que conselheiros externos influenciam não apenas a qualidade das decisões, mas também a atenção coletiva que antecede a deliberação (Karam et al., 2019; Yu et al., 2018). Terceiro, amplia perspectivas processuais e microfundacionais ao revelar como as dinâmicas entre conflito e atenção emergem e se acumulam ao longo do tempo. Por fim, explica por que algumas empresas familiares ficam aprisionadas em ciclos recorrentes de desatenção estratégica, enquanto outras mantêm capacidade deliberativa apesar do conflito.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Conselhos de Empresas Familiares e Conflito

A pesquisa em governança reconhece o conselho como arena central da deliberação estratégica, responsável por monitorar decisões, aconselhar executivos e resguardar interesses dos acionistas (Fama & Jensen, 1983; Forbes & Milliken, 1999). Nas empresas familiares, entretanto, seus membros frequentemente carregam vínculos afetivos, histórias compartilhadas e disputas patrimoniais que permeiam a deliberação formal (Bammens et al., 2011; Corbetta & Salvato, 2004). A sobreposição entre família e conselho faz com que a deliberação racional coexista com lógicas emocionais e relacionais e com a preocupação de preservar riqueza socioemocional (Gómez-Mejía et al., 2007). Estudos recentes mostram ainda que as configurações de governança influenciam a distribuição da atenção estratégica e que

conselheiros independentes podem contribuir para iniciativas estratégicas além do monitoramento tradicional (Zeif et al., 2024; Cho & Garg, 2023).

Conselheiros internos aportam conhecimento dos processos e da cultura organizacional, mas tendem a estar mais envolvidos nas dinâmicas familiares, enquanto externos introduzem perspectivas competitivas, avaliação crítica e menor comprometimento emocional com o status quo (Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012; Bettinelli, 2011; Voordeckers et al., 2007). Estudos também associam membros externos à orientação estratégica e à gestão das tensões em empresas familiares (Goel et al., 2013; Sievinen et al., 2020; Diaz-Moriana et al., 2022; Ahlberg et al., 2024). Contudo, os mecanismos pelos quais esse efeito ocorre permanecem insuficientemente compreendidos.

A literatura sobre conflitos oferece uma base para examinar esses mecanismos. O conflito cognitivo refere-se a divergências sobre conteúdo, objetivos e prioridades, enquanto o conflito de relacionamento envolve incompatibilidades interpessoais e emoções negativas (Jehn, 1995, 1997). Em níveis moderados, o primeiro pode melhorar a qualidade das decisões ao ampliar as alternativas consideradas; o segundo tende a prejudicá-la ao consumir recursos cognitivos e interromper o compartilhamento cooperativo de informações (Amason & Sapienza, 1997; De Dreu & Weingart, 2003). Evidências recentes no nível dos conselhos indicam que a transformação do conflito cognitivo em aconselhamento efetivo também depende da configuração das relações entre conselho e alta gestão (Veltrop et al., 2025).

Esses conflitos são dinamicamente conectados. Divergências inicialmente relacionadas à estratégia, aos recursos ou à propriedade podem migrar para conflitos de relacionamento quando se entrelaçam a identidade, reconhecimento e percepção de justiça (Cronin & Bezrukova, 2019). Nas empresas familiares, essa migração pode ser particularmente persistente porque os participantes não conseguem facilmente se desvincular da disputa (Pieper et al., 2013), e interações informais também podem antecipar ou ampliar tensões nas reuniões formais (Sievinen et al., 2021).

As consequências ultrapassam os danos interpessoais. O conflito é emocional, e emoções influenciam a maneira como os atores direcionam atenção e processam informações (Barsade & Knight, 2015; Van Kleef & Coté, 2017). Conflitos emocionalmente carregados competem diretamente com informações estratégicas por recursos cognitivos. Evidências mostram que medo, ansiedade e antagonismo interpessoal podem afastar a atenção de sinais estratégicos, mesmo quando urgentes (Vuori & Huy, 2016). O que permanece pouco explicado é como o tipo de conflito reorganiza a estrutura de atenção coletiva, determinando não apenas a qualidade das decisões, mas também aquilo que chega a ser deliberado.

2.2 Visão Baseada na Atenção e Captura Atencional

A ABV sustenta que o comportamento organizacional é governado pela maneira como a atenção dos tomadores de decisão é direcionada a questões e respostas específicas (Ocasio, 1997). O princípio da distribuição estrutural da atenção estabelece que posições, regras e canais de comunicação produzem padrões no que os atores percebem, codificam e processam (Joseph & Ocasio, 2012; Brielmaier & Friesl, 2023). Desenvolvimentos recentes enfatizam ainda a natureza social, temporal e baseada em práticas da atenção (Joseph et al., 2024).

Nos conselhos, posições estruturais afetam o acesso à informação, as prioridades associadas aos papéis e os quadros cognitivos pelos quais informações são convertidas em itens de agenda (Ocasio, 2011; Brielmaier & Friesl, 2023; Joseph et al., 2024). Nessa direção, Love (2023) propõe sistemas de controle atencional específicos para determinadas questões, pelos

quais estruturas e processos podem direcionar atenção de alta qualidade a questões estratégicas centrais.

O princípio da atenção situada acrescenta que a atenção não depende apenas de posições estáveis, mas também do contexto no qual a deliberação ocorre (Ocasio, 1997; Ocasio & Joseph, 2005). Questões, interações e dinâmicas emocionais presentes em uma reunião alteram aquilo que se torna saliente. Nos conselhos de empresas familiares, questões que ativam conflito de relacionamento podem funcionar como estímulos situacionais capazes de afastar a atenção dos canais pelos quais normalmente fluiria a deliberação estratégica.

A conexão entre conflito e ABV revela, portanto, um mecanismo adicional: o conflito de relacionamento não apenas prejudica relações ou reduz a qualidade das decisões, mas pode reorganizar a estrutura da atenção coletiva. Questões estratégicas são deslocadas pelo episódio afetivo; sinais de alerta podem ser registrados, mas não processados; e decisões são adiadas enquanto recursos cognitivos e emocionais se concentram na ruptura relacional. Denominamos esse processo captura atencional pelo conflito familiar.

Nesse arcabouço, o conselheiro externo emerge como um recurso estrutural de reorientação atencional, ampliando o papel de provisão de recursos tradicionalmente atribuído aos membros externos (Hillman & Dalziel, 2003). Por não possuírem os mesmos vínculos afetivos, esses conselheiros estão estruturalmente posicionados para redirecionar a deliberação quando dinâmicas familiares ameaçam dominar a agenda (Ocasio et al., 2022). Sua eficácia depende, entretanto, da autoridade epistêmica para reenquadrar discussões emocionalmente carregadas como problemas estratégicos que exigem resolução analítica. Evidências também mostram que conselheiros externos podem viabilizar iniciativas estratégicas quando sua influência é reconhecida na estrutura de interação do conselho (Cho & Garg, 2023). Essa síntese produz o argumento processual examinado empiricamente: o tipo de conflito ativo em um conselho familiar molda sua estrutura de atenção coletiva, determinando quais questões recebem processamento deliberativo e quais são deslocadas.

3. Metodologia

3.1 Desenho da Pesquisa, Casos e Dados

Este estudo emprega o rastreamento de processos (process tracing) comparativamente em dois conselhos consultivos de empresas familiares brasileiras de capital fechado. O método busca identificar mecanismos causais examinando a sequência de evidências que conecta condições e resultados (Beach & Pedersen, 2013; Bennett & Checkel, 2015). É particularmente adequado porque o argumento não é simplesmente que conflito e atenção estão associados, mas que determinados tipos de conflito reorganizam a atenção deliberativa por meio de um mecanismo rastreável ao longo das reuniões.

Fontes arquivísticas longitudinais permitem reconstruir como fenômenos organizacionais evoluem por sequências de ações e interações (Grodal et al., 2024; Tennent & Gillett, 2023), e atas de conselhos oferecem acesso raro aos processos deliberativos à medida que se desenvolvem (Korin et al., 2022; Decker & McKinlay, 2020). O desenho comparativo utiliza dois casos selecionados por contraste teórico, permitindo examinar o mecanismo sob diferentes condições estruturais (Beach & Pedersen, 2013). A mesma consultoria especializada atuou junto aos dois conselhos durante o período de observação, reduzindo a possibilidade de atribuir as diferenças à abordagem da assessoria externa.

Os casos foram selecionados por três critérios: serem empresas familiares brasileiras de capital fechado com conselhos consultivos constituídos; apresentarem perfis de conflito

teoricamente contrastantes; e disponibilizarem atas completas e sem supressões durante períodos contínuos de vários anos.

A Empresa A é uma empresa familiar de segunda geração do setor imobiliário, localizada no Sul do Brasil. O registro compreende 38 reuniões entre abril de 2011 e dezembro de 2015. O conflito central nos primeiros anos foi distributivo: uma disputa sobre percentuais de participação societária na holding, entrelaçada ao conflito de relacionamento desde as primeiras reuniões.

A Empresa B é um conglomerado familiar diversificado do Sul do Brasil, atuante nos segmentos industrial, varejista, financeiro e tecnológico. O conselho realizou 35 reuniões entre 2012 e 2016. O conflito predominante foi cognitivo: divergências recorrentes entre o núcleo controlador, favorável à consolidação cautelosa, e o núcleo minoritário, favorável à expansão agressiva. Esse conflito permaneceu predominantemente circunscrito à deliberação orientada à tarefa.

A principal fonte de dados é o conjunto completo de atas. Registros de conselhos de empresas de capital fechado são particularmente relevantes porque podem capturar divergências, tensões não resolvidas, adiamentos e a sequência da deliberação (Arndt & Bigelow, 2000; Kiel & Nicholson, 2003). O corpus compreende aproximadamente 86.000 palavras na Empresa A e 210.000 na Empresa B. As atas registram participantes, itens de pauta, interações, decisões, adiamentos e responsáveis por ações subsequentes. Ambos os corpora foram lidos integralmente em ordem cronológica.

Embora os dados abranjam 2011–2016, o foco é o mecanismo subjacente à relação entre conflito e atenção, e não resultados específicos do período. Além disso, estudos recentes continuam documentando dinâmicas semelhantes de conflito e interação em conselhos de empresas familiares (Méndez et al., 2026; Zeif et al., 2024).

O acesso decorreu de uma relação de assessoria de longo prazo, e um membro da equipe de pesquisa atuou como conselheiro externo nos dois casos. Para enfrentar o potencial viés interpretativo, a análise foi realizada anos após os eventos e baseada exclusivamente nos registros documentais; as afirmações analíticas foram vinculadas a reuniões específicas; e as intervenções dos conselheiros externos, inclusive do pesquisador participante, foram codificadas segundo os mesmos critérios aplicados aos demais atores. A Tabela 1 apresenta os códigos dos participantes e suas respectivas funções em cada caso.

Tabela 1. Composição dos conselhos e códigos dos atores

Código	Caso	Função	Núcleo familiar	Período
A-IP1	Empresa A	Conselheiro interno e principal executivo, irmão	F1 (majoritário)	2011-2015
A-IP2	Empresa A	Conselheiro interno, irmão	F1	2011-2015
A-IP3	Empresa A	Conselheiro interno, irmão	F1	2011-2015
A-IP4	Empresa A	Conselheiro interno, irmão	F1	2011-2015
A-F1	Empresa A	Fundador, membro do conselho	F1	2011-2015
A-ED1	Empresa A	Membro externo, especialista em estratégia e governança	Nenhum	2011
A-ED2	Empresa A	Membro externo	Nenhum	2011-2015
A-ED3	Empresa A	Membro externo	Nenhum	2012-2015

Código	Caso	Função	Núcleo familiar	Período
A-FC	Empresa A	Consultor de empresas familiares (convidado, não membro)	Nenhum	2011-2015
B-IP1	Empresa B	Presidente do conselho	F1 (70%)	2012-2016
B-IP2	Empresa B	Vice-presidente	F2 (30%)	2012-2016
B-IP3	Empresa B	Conselheiro interno	F1	2012-2016
B-IP4	Empresa B	Conselheiro interno	F1	2012-2016
B-IP5	Empresa B	Conselheiro interno	F1	2014-2016
B-IP6	Empresa B	Conselheiro interno	F1	2014-2016
B-ED1	Empresa B	Conselheiro externo, especialista em estratégia e gestão	Nenhum	2012-2016
B-ED2	Empresa B	Conselheiro externo, especialista em finanças e gestão internacional	Nenhum	2012-2016
B-FC	Empresa B	Consultor de empresas familiares (convidado, não membro)	Nenhum	2012-2016

3.2 Abordagem Analítica

A análise ocorreu em três etapas. Primeiro, cada corpus foi lido cronologicamente, produzindo um mapa, reunião a reunião, dos temas levantados, profundidade da deliberação e situação quanto à resolução. Temas discutidos de forma prolongada, retomados e associados a decisões foram considerados como recebendo atenção deliberativa plena; temas registrados, mas não desenvolvidos, repetidamente adiados ou abandonados foram considerados atencionalmente deslocados.

Segundo, foram identificados episódios nos quais ao menos um membro expressava discordância explícita em relação à posição, decisão ou conduta de outro. Cada episódio foi classificado como conflito cognitivo, conflito de relacionamento ou conflito distributivo, este último envolvendo disputas sobre propriedade, participações ou direitos patrimoniais (Jehn, 1995, 1997; Cronin & Bezrukova, 2019). A categoria distributiva foi mantida separadamente porque sua resolução exige redistribuição de direitos, e não apenas argumentação sobre conteúdo empresarial. A classificação foi realizada a partir do conteúdo da divergência, independentemente do resultado atencional, protegendo a análise contra circularidade. Os episódios também foram classificados quanto à persistência dentro da reunião ou entre reuniões.

Terceiro, cada intervenção de conselheiros externos foi codificada como provisão de informações, reenquadramento estratégico, mediação de conflitos ou redirecionamento procedimental. A comparação entre a sequência dos conflitos, a trajetória da atenção e as intervenções externas permitiu identificar as condições associadas à eficácia ou ao fracasso da reorientação atencional.

4. Resultados

4.1 Empresa A: Conflito Distributivo e Captura Atencional Crônica

O registro da Empresa A inicia-se em abril de 2011 em meio à disputa que dominaria os dois anos seguintes. Na Reunião 1, o principal item era a constituição da holding e a participação societária dos irmãos. Enquanto os demais propunham 37% para A-IP1, o irmão

controlador e principal executivo defendia 43%. A disputa permaneceu sem solução por mais de um ano.

O conflito distributivo esteve entrelaçado ao conflito de relacionamento desde o início. Na Reunião 1, A-IP2 afirmou a A-IP1: "sua postura sempre foi inflexível, sempre contrária; é impossível conversar com você sobre a incorporadora". Na mesma reunião, a possibilidade de "cisão" provocou manifestações explícitas de decepção. Assim, a divergência sobre percentuais rapidamente se vinculou a confiança, intenções e continuidade da empresa familiar.

As consequências atencionais aparecem na Reunião 4 (junho de 2011), quando A-ED1 alertou para a deterioração do principal negócio de locação: "Estou preocupado, sinal amarelo, com o resultado líquido das operações de locação. O que justifica isso?". Também observou que o reposicionamento comercial anteriormente acordado não estava sendo implementado. A discussão terminou sem decisão. Posteriormente, a atividade de locação apareceu em relatórios, alocações de custos e orçamentos, mas o alerta não gerou um ciclo sustentado de análise, responsabilidades e retomada deliberativa.

A disputa societária avançou para solução formal ao final de 2012, mas sua resolução não restabeleceu automaticamente a atenção estratégica. A partir de 2013, os registros concentram-se em desempenho e implementação administrativa da holding, sem que questões estratégicas produzam ciclos consistentes de análises solicitadas e acompanhamento. A composição do conselho também agravou essa contração: A-ED1, membro externo com perfil estratégico, participou somente até outubro de 2011.

Em 2015, a deterioração empresarial tornou-se explícita: a empresa transferiu sua carteira de administração de condomínios e passou a discutir gestão da crise, dívida e recrutamento de um novo conselheiro externo com experiência em estratégia e crises. A trajetória mostra que sinais estratégicos estavam disponíveis desde 2011, mas permaneceram sem processamento deliberativo sustentado enquanto o conflito distributivo e relacional dominava a atenção.

Tabela 2. Linha do Tempo dos Episódios de Conflito e Consequências Atencionais: Empresa A

Reunião	Data	Tipo de conflito	Intensidade	Tema estratégico na pauta	Resultado
M1	abr/11	Distributivo + Relacional	Alta	Constituição da holding; percentuais de participação societária; possibilidade de cisão levantada	Não resolvido; episódio relacional na reunião inaugural
M4	jun/11	Distributivo	Alta	Holding; resultados da atividade de locação sinalizados (sinal amarelo: A-ED1)	Sinal reconhecido; explicação operacional; nenhuma decisão de reposicionamento
M8	jan/12	Distributivo	Moderada	Holding; resultado da atividade de locação e alocação de custos	Discussão sobre alocação adiada; nenhuma deliberação estratégica
M11	mai/12	Distributivo + Relacional	Alta	Avaliação da incorporadora	Decepção registrada; não resolvido
M12	jun/12	Distributivo	Alta	Percentual de participação societária contestado	Não resolvido

Reunião	Data	Tipo de conflito	Intensidade	Tema estratégico na pauta	Resultado
M16	dez/12	Distributivo	Moderada	Documentos de constituição da holding	Documentos assinados e protocolados
M17	fev/13	Nenhum registrado	N.A.	Análise de desempenho; implementação da holding	Estratégia limitada ao reporte de desempenho
M24	dez/13	Nenhum registrado	N.A.	Orçamento da atividade de locação para o ano seguinte	Aprovado como item de rotina
M37	ago/15	Nenhum registrado	N.A.	Transferência da carteira de condomínios	Desinvestimento em andamento
M38	dez/15	Nenhum registrado	N.A.	Gestão da crise; perfil do novo conselheiro externo	Agenda reativa; decisões emergenciais

Nota. Reuniões selecionadas

4.2 Empresa B: Conflito Cognitivo e Gestão Funcional da Atenção

Na Empresa B, a tensão predominante também foi persistente, mas de natureza cognitiva. Desde a Reunião 1 (novembro de 2012), B-IP2 defendia expansão agressiva, enquanto B-IP1 enfatizava consolidação operacional e melhoria das margens. Essa divergência permaneceu ao longo das 35 reuniões.

A diferença fundamental estava na forma de processamento. Quando B-IP2 propunha iniciativas, o conselho as examinava analiticamente. Na Reunião 8 (junho de 2013), B-ED1 observou que o conselho estava "discutindo orçamentos e ações, e não estratégia" e direcionou a discussão para o posicionamento competitivo. Na Reunião 18 (julho de 2014), utilizou uma análise SWOT para estruturar prioridades estratégicas. As divergências persistiam, mas produziam análises, atribuição de responsabilidades e retomadas posteriores.

Entre 2014 e 2015, alguns episódios começaram a adquirir características relacionais. Na Reunião 15, B-FC identificou uma "queda de braço" na gestão e no conselho. Nesses episódios, B-ED1 ou B-ED2 redirecionavam a discussão para evidências operacionais ou financeiras. A eficácia dessas intervenções estava apoiada em autoridade epistêmica construída por contribuições substantivas desde as primeiras reuniões.

A capacidade atencional tornou-se particularmente visível diante da crise de 2015. Entre as Reuniões 31 e 35, o conselho examinou cenários, avaliou segmentos e deliberou sobre um plano de retração. As questões estratégicas já haviam sido processadas ao longo dos anos anteriores e, portanto, não surgiram como surpresas. A estrutura atencional preservada em meio ao conflito cognitivo permitiu uma resposta analítica, e não simplesmente reativa.

Tabela 3. Alocação da Atenção por Tema Estratégico: Síntese Comparativa

Tema estratégico	Empresa A (38 reuniões)	Empresa B (35 reuniões)
Disputa societária / holding	Dominante M1-M16; formalmente resolvida em M16; implementação administrativa até M28	Não se aplica
Desempenho da atividade de locação / portfólio principal	Sinalizado em M4; posteriormente, registros de reporte e orçamento (M8, M24); desinvestimento e gestão da crise em M37-M38	Monitorado continuamente; plano estruturado de retração M31-M35

Tema estratégico	Empresa A (38 reuniões)	Empresa B (35 reuniões)
Estratégia comercial e de varejo	Abordada em M1-M16; efetivamente ausente em M17-M38	Presente em todas as 35 reuniões; deliberada com resultados definidos
Expansão / novos investimentos	Abordada em M1-M10; posteriormente ausente da deliberação	Presente em todas as 35 reuniões; analisada de forma sistemática; decisões documentadas
Planejamento de cenários financeiros	Não abordado até as reuniões de crise (M37-M38)	Abordado a partir de M20; análise de cenários M31-M35
Reenquadramento estratégico por conselheiro externo	Tentado por A-ED1 em 2011 (M4-M7); presença externa com orientação estratégica não mantida após M7	Efetivo e sustentado ao longo de todos os ciclos; autoridade reconhecida desde M1

4.3 Comparação entre os Casos: Tipo de Conflito e Estrutura Atencional

Os casos apresentam um contraste teoricamente relevante. Ambos enfrentaram conflitos persistentes, possuíam membros externos experientes, operavam sob as mesmas condições macroeconômicas e eram assessorados pela mesma consultoria. Os resultados atencionais, entretanto, divergiram.

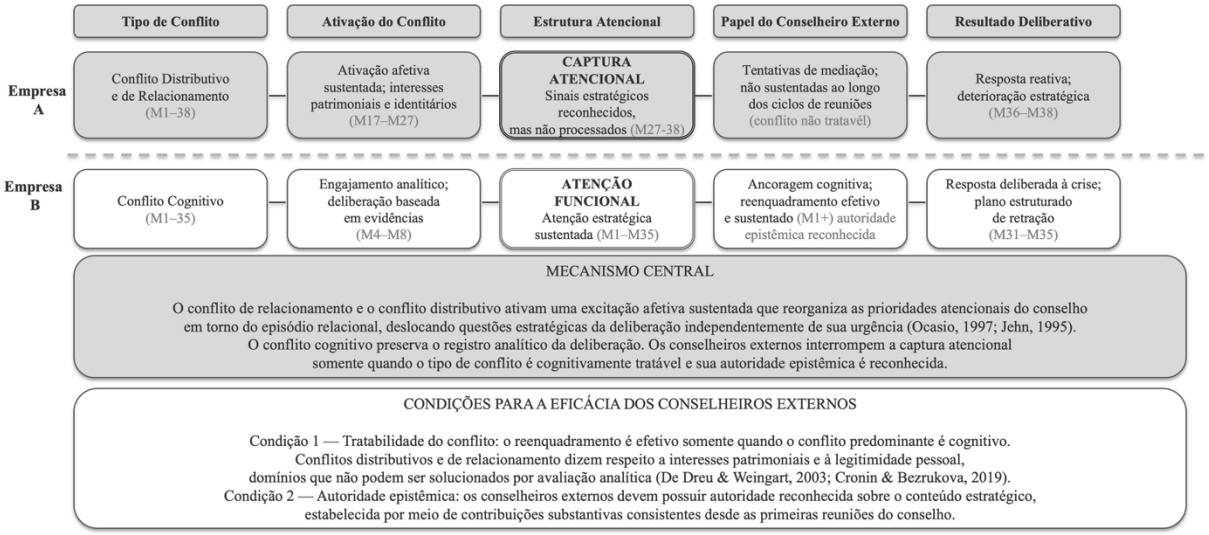
Na Empresa A, sinais estrategicamente urgentes foram reconhecidos, mas progressivamente deslocados enquanto a disputa societária e suas consequências relacionais consumiam recursos cognitivos e emocionais. Na Empresa B, as divergências entre expansão e consolidação permaneceram submetidas a análise, preservando a capacidade deliberativa necessária para responder à crise.

O mecanismo opera, portanto, por meio do tipo de conflito, e não de sua intensidade. Na Empresa A, o conflito distributivo e relacional envolvia direitos patrimoniais e legitimidade pessoal e não era facilmente solucionável por análise. Na Empresa B, a divergência era cognitivamente tratável: propostas podiam ser confrontadas com dados financeiros, benchmarks, análises SWOT e cenários.

Os conselheiros externos foram relevantes nos dois casos, mas efetivos apenas na Empresa B. B-ED1 e B-ED2 atuaram como recursos estruturais de reorientação atencional, reenquadrando tensões como questões estratégicas que exigiam evidências. Sua eficácia apoiava-se em duas condições: a tratabilidade cognitiva do conflito e a autoridade epistêmica construída por contribuições substantivas desde as primeiras reuniões. Na Empresa A, as intervenções de A-ED1 não se sustentaram porque o conflito era distributivo e relacional e porque a presença externa orientada à estratégia não foi mantida.

A Figura 1 sintetiza o mecanismo. Na Empresa A, conflito distributivo/relacional → ativação afetiva sustentada → captura atencional → deslocamento estratégico → resposta reativa à crise. Na Empresa B, conflito cognitivo → engajamento analítico → estrutura atencional funcional → reorientação pelos conselheiros externos → resposta deliberada à crise.

A eficácia dos conselheiros externos depende, assim, de o conflito ser passível de tratamento analítico e de sua autoridade epistêmica ser reconhecida.



Nota. M = número da reunião (sequencial em cada caso). Sombreamento cinza = Empresa A (trajetória de captura atencional). Fundo branco = Empresa B (trajetória habitual de atenção). A borda dupla indica o nó central da estrutura atencional. As referências às reuniões entre parênteses indicam as principais evidências empíricas para cada nó.

Figura 1. Captura Atencional pelo Conflito Familiar: Um Modelo Comparativo de Rastreamento de Processos

4.4 Explicações Alternativas

Três explicações alternativas foram examinadas. A primeira é a continuidade da presença externa. Embora a Empresa B tenha mantido seus conselheiros externos e A-ED1 tenha participado da Empresa A apenas até 2011, a captura já era observável quando A-ED1 ainda estava presente: o alerta sobre locações da Reunião 4 foi deslocado durante sua permanência. Assim, a continuidade externa funciona como condição de contorno, mas não explica isoladamente o mecanismo.

A segunda refere-se às diferenças de escala e profissionalização. A Empresa B era maior e mais diversificada, porém as evidências mostram que o mecanismo operava no nível dos episódios: na Empresa A, questões administrativas continuaram sendo processadas enquanto temas estratégicos eram deslocados em torno da disputa; na Empresa B, a qualidade deliberativa variava conforme o registro da divergência.

A terceira refere-se às próprias atas. Os registros da Empresa A tornaram-se mais sintéticos a partir de 2013, mas a análise se baseou em características observáveis nos diferentes formatos, estrutura da agenda, decisões, análises solicitadas e datas de retomada, e não na extensão da transcrição.

5. Discussão

Este estudo examinou como diferentes tipos de conflito reconfiguram a atenção coletiva e a deliberação estratégica em conselhos consultivos de empresas familiares. Três achados estão inter-relacionados: o tipo de conflito, mais do que sua intensidade, determina se a deliberação é mantida ou deslocada; conflitos de relacionamento e distributivos podem atuar como estímulos situacionais dominantes que produzem captura atencional pelo conflito familiar; e conselheiros externos conseguem interromper essa captura quando o conflito é cognitivamente tratável e possuem autoridade epistêmica reconhecida.

O primeiro achado avança a literatura sobre conflitos. Pesquisas anteriores demonstram que o conflito de relacionamento prejudica a qualidade das decisões ao consumir recursos

cognitivos e interromper o compartilhamento de informações (Jehn, 1995; Amason & Sapienza, 1997; De Dreu & Weingart, 2003). Este estudo acrescenta uma explicação longitudinal: não se trata apenas de decisões piores, mas de a própria agenda deliberativa ser progressivamente colonizada pelo episódio relacional, deslocando questões estratégicas. Na Empresa A, a disputa patrimonial esteve entrelaçada a identidade e reconhecimento, padrão consistente com explicações sobre escalada de conflitos (Cronin & Bezrukova, 2019), mas que aqui reorganizou a arquitetura atencional do sistema deliberativo.

O segundo achado amplia a ABV ao estender o princípio da atenção situada ao contexto do conselho. Contextos situacionais podem se sobrepor aos padrões estruturais de atenção (Ocasio, 1997; Joseph & Ocasio, 2012). O conflito familiar constitui precisamente esse tipo de sobreposição: conflitos distributivos e relacionais podem capturar recursos atencionais mesmo quando questões estratégicas estão formalmente na agenda.

Esse mecanismo difere dos efeitos de alocação da atenção documentados anteriormente, nos quais a saliência relativa de diferentes questões se modifica dentro de uma ordem deliberativa funcional (Tuggle et al., 2010). A captura atencional reorganiza a própria ordem: o episódio relacional passa a definir o objeto da deliberação e questões estratégicas perdem acesso ao ciclo deliberativo. Além disso, trata-se de um processo cumulativo, pois reuniões que não resolvem a disputa acrescentam carga emocional às seguintes e reduzem progressivamente a capacidade disponível para a estratégia.

Esse achado converge com desenvolvimentos recentes da ABV sobre sistemas de controle e estruturas atencionais (Love, 2023; Schiehll et al., 2022) e sobre a incorporação das dinâmicas emocionais à atenção organizacional (Vuori & Huy, 2016; Vuori, 2024). Também dialoga com evidências recentes sobre dinâmicas de conflito em empresas familiares (Méndez et al., 2026). O caso da Empresa A fornece evidência longitudinal desse processo: a deterioração da atividade de locação, sinalizada em 2011, permaneceu sem processamento estratégico sustentado até o período de crise.

O terceiro achado reformula o papel dos conselheiros externos. A literatura tradicional enfatiza sua função de monitoramento e provisão de recursos por meio de capital humano e social (Bammens et al., 2011; Hillman & Dalziel, 2003; Voordeckers et al., 2007; Goel et al., 2013). Nossos resultados mostram que sua eficácia não decorre automaticamente da posição estrutural. Na Empresa B, os externos foram efetivos porque possuíam autoridade epistêmica e administravam um conflito cognitivamente tratável; na Empresa A, posição semelhante não produziu reorientação sustentada diante de um conflito distributivo e relacional.

A eficácia dos conselheiros externos é, portanto, contingente ao tipo de conflito. O reenquadramento analítico e a ancoragem estratégica requerem uma divergência que possa ser reconduzida a evidências. Além disso, a condição consultiva dos conselhos é teoricamente relevante: sem os deveres fiduciários e a autoridade legal de conselhos estatutários, sua influência depende da legitimidade conferida pela família (Strike, 2012). Isso pode ampliar tanto a vulnerabilidade à captura quanto a importância da construção de autoridade epistêmica.

Um achado adicional é que, na Empresa B, o conflito cognitivo parece ter contribuído para a qualidade deliberativa ao exigir exame sistemático das propostas. Isso é consistente com a ideia de que níveis moderados de conflito cognitivo podem melhorar decisões ao ampliar as alternativas consideradas (Amason & Sapienza, 1997; De Wit et al., 2012) e com evidências recentes de que o questionamento cognitivo produz aconselhamento sob configurações relacionais específicas entre conselho e gestão (Veltrop et al., 2025). A implicação não é eliminar o conflito, mas administrar seu tipo e evitar sua migração para formas relacionais.

As implicações práticas decorrem desse mecanismo. Diagnósticos de governança devem identificar não apenas a presença ou intensidade, mas o tipo de conflito. Quando disputas distributivas ou relacionais estão ativas, questões estratégicas podem ser deslocadas

independentemente de sua prioridade formal, tornando relevante a criação de espaços deliberativos protegidos e a separação entre disputas familiares e deliberação empresarial. Conselheiros externos também precisam construir autoridade epistêmica desde as primeiras reuniões para que sua função de reorientação esteja disponível quando necessária.

O estudo apresenta limitações. O desenho de dois casos permite generalização analítica do mecanismo, não generalização estatística. O contexto brasileiro pode amplificar algumas das dinâmicas observadas, e estudos futuros podem examinar diferentes estruturas de propriedade, estágios de governança e contextos institucionais. As atas também registram aquilo que foi dito, e não estados cognitivos ou emocionais diretamente, além de não captarem integralmente interações informais ou não verbais. A posição de um pesquisador como membro externo constitui outra possível fonte de viés, mitigada, mas não eliminada, pelas salvaguardas metodológicas. Métodos complementares, incluindo observações de reuniões, protocolos de pensamento em voz alta ou medidas fisiológicas, podem oferecer evidências mais diretas, enquanto a combinação de arquivos, observações e entrevistas pode ampliar a compreensão dos mecanismos atencionais (Decker & McKinlay, 2020; Grodal et al., 2024).

6. Conclusão

Este estudo examinou como diferentes tipos de conflito em conselhos consultivos de empresas familiares reconfiguram a alocação da atenção coletiva e a deliberação estratégica ao longo do tempo. Por meio do rastreamento comparativo de processos, desenvolvemos e fundamentamos empiricamente o conceito de captura atencional pelo conflito familiar, mecanismo pelo qual conflitos de relacionamento e distributivos reorganizam as prioridades atencionais em torno do episódio relacional e deslocam questões estratégicas da deliberação.

As evidências mostram que o tipo de conflito, e não sua intensidade, constitui a variável central; que a captura atencional pode acumular-se ao longo dos ciclos de reuniões; e que conselheiros externos conseguem interrompê-la quando o conflito é cognitivamente tratável e sua autoridade epistêmica está estabelecida. Esses achados ampliam a ABV para o contexto dos conselhos de empresas familiares, reformulam a eficácia dos conselheiros externos como contingente ao tipo de conflito e fornecem evidências processuais longitudinais de como o conflito relacional reorganiza a deliberação coletiva.

A implicação mais ampla é que a governança de empresas familiares não pode ser compreendida apenas por variáveis estruturais. Sua eficácia depende também das dinâmicas atencionais produzidas pelo conflito no espaço deliberativo. O desenho da governança deve, portanto, tratar o tipo de conflito como variável central e criar condições para que conselheiros externos exerçam efetivamente sua função de reorientação atencional.

Referências

Ahlberg, J., Collin, S. O. Y., Smith, E., & Umans, T. (2024). Board functions in governance arenas: A comparative case study of four Swedish family firms. *Journal of Family Business Management, 14*(3), 672–696. https://doi.org/10.1108/jfbm-04-2023-0055

Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management, 23*(4), 495–516. https://doi.org/10.1177/014920639702300405

Arndt, F. L., & Bigelow, B. (2000). Presenting structural innovation in an institutional environment: Hospitals' use of impression management. *Administrative Science Quarterly, 45*(3), 494–522. https://doi.org/10.2307/2667107

Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2011). Boards of directors in family businesses: A literature review and research agenda. *International Journal of*

Management Reviews, 13(2), 134–152. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00289.x

Barsade, S. G., & Knight, A. P. (2015). Group affect. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*, 21–46. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111316

Beach, D., & Pedersen, R. B. (2013). *Process-tracing methods: Foundations and guidelines*. University of Michigan Press.

Bennett, A., & Checkel, J. T. (2015). *Process tracing: From metaphor to analytic tool.* Cambridge University Press.

Bettinelli, C. (2011). Boards of directors in family firms: An exploratory study of structure and group process. *Family Business Review, 24*(2), 151–169. https://doi.org/10.1177/0894486511402196

Bettinelli, C., Sangermano, A., Bergamaschi, M., & Bennedsen, M. (2025). Family firms' boards: A systematic review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review, 33*(5), 926–945. https://doi.org/10.1111/corg.12631

Brielmaier, C., & Friesl, M. (2023). The attention-based view: Review and conceptual extension towards situated attention. *International Journal of Management Reviews, 25*(1), 99–129. https://doi.org/10.1111/ijmr.12306

Cho, J. Y., & Garg, S. (2023). Without being a threat: Independent directors, competitive dynamics, and family firm performance. *Academy of Management Proceedings, 2023*(1), 14120. https://doi.org/10.5465/amproc.2023.14120abstract

Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). The board of directors in family firms: One size fits all? *Family Business Review, 17*(2), 119–134. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00008.x

Cronin, M. A., & Bezrukova, K. (2019). Conflict management through the lens of system dynamics. *Academy of Management Annals, 13*(2), 770–806. https://doi.org/10.5465/annals.2017.0021

De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 741–749. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741

De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 360–390. https://doi.org/10.1037/a0024844

Decker, S., & McKinlay, A. (2020). Archival ethnography. In *Organizational Ethnography* (pp. 15-31). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003052456-2

Diaz-Moriana, V., Clinton, E., & Kammerlander, N. (2022). Untangling goal tensions in family firms: A sensemaking approach. *Journal of Management Studies, 59*(8), 2027-2064. https://doi.org/10.1111/joms.12845

Din, S. U., Khan, M. A., Khan, M. J., & Khan, M. Y. (2022). Ownership structure and corporate financial performance in an emerging market: A dynamic panel data analysis. *International Journal of Emerging Markets, 17*(8), 1973–1997. https://doi.org/10.1108/ijoem-03-2019-0220

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics, 26*(2), 301–325. https://doi.org/10.1086/467037

Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review, 24*(3), 489–505. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202133

Gabrielsson, J., & Huse, M. (2004). Context, behavior, and evolution: Challenges in research on boards and governance. *International Studies of Management & Organization, 34*(2), 11–36. https://doi.org/10.1080/00208825.2004.11043704

Goel, S., Voordeckers, W., Van Gils, A., & Van den Heuvel, J. (2013). CEO's empathy and salience of socioemotional wealth in family SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development, 25*(3–4), 111–134. https://doi.org/10.1080/08985626.2012.710262

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, *52*(1), 106-137. https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106

Grodal, S., Krabbe, A. D., & Rajunov, M. (2024). Dynamic Theorizing: Qualitative research with archival data. *Academy of Management Proceedings, 2024*(1). https://doi.org/10.5465/amproc.2024.19067abstract

Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *The Academy of Management Review, 28*(3), 383–396. https://doi.org/10.2307/30040728

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly, 40*(2), 256–282. https://doi.org/10.2307/2393638

Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly, 42*(3), 530–557. https://doi.org/10.2307/2393737

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. https://doi.org/10.1002/smj.1971

Joseph, J., Laureiro-Martínez, D., Nigam, A., Ocasio, W., & Rerup, C. (2024). Research frontiers on the attention-based view of the firm. *Strategic Organization, 22*(1), 6–17. https://doi.org/10.1177/14761270231223397

Karam, P. B. S., Machado Filho, C. A. P., & Abib, G. (2019). Conflicts in boards of family firms: A theoretical framework for strategic decision-making. *Revista de Administração Contemporânea, 23*(5), 633–654. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019190083

Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice, 28*(3), 209–228. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00040.x

Kiel, G. C., & Nicholson, G. J. (2003). Board composition and corporate performance: How the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review, 11*(3), 189–205. https://doi.org/10.1111/1467-8683.00318

Korin, H., Seeck, H., & Liikamaa, K. (2022). Reflecting on the past—a key to facilitating learning in strategy practice? *Journal of Strategy and Management, 15*(4), 567-583. https://doi.org/10.1108/jsma-02-2022-0027

Lambrechts, F., Huybrechts, J., De Massis, A., & Lehmann, E. E. (2022). The "open family firm": openness as boundary work in family enterprises. *Small Business Economics, 60*(4), 1307–1322. https://doi.org/10.1007/s11187-022-00664-z

Love, E. G. (2023). Attentional control systems for emergent strategic issues in the post-Chandlerian world. *Strategic Organization, 22*(1), 146–164. https://doi.org/10.1177/14761270231199278

Méndez, M. E., Vazquez, P., & Botero, I. C. (2026). Inside the boardroom: How family involvement imprints board meeting processes and outcomes in family firms. *Journal of*

Family Business Management, 16(2), 540–571. https://doi.org/10.1108/jfbm-03-2025-0076

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review, 19*(1), 73–87. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x

Minichilli, A., Zattoni, A., & Zona, F. (2009). Making boards effective: An empirical examination of board task performance. *British Journal of Management, 20*(1), 55–74. http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00591.x

Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 18*(S1), 187–206. https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199707)18:1+%3C187::aid-smj936%3E3.0.co;2-k

Ocasio, W. (2011). Attention to attention. *Organization Science, 22*(5), 1286–1296. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0602

Ocasio, W., & Joseph, J. (2005). An attention-based theory of strategy formulation: Linking micro- and macroperspectives in strategy processes. *Advances in Strategic Management, 22*, 39–61. https://doi.org/10.1016/S0742-3322(05)22002-8

Ocasio, W., Yakis-Douglas, B., Boynton, D., Laamanen, T., Rerup, C., Vaara, E., & Whittington, R. (2022). It's a different world: A dialog on the attention-based view in a post-Chandlerian world. *Journal of Management Inquiry, 32*(1), 107–119. https://doi.org/10.1177/10564926221103484

Pieper, T. M., Astrachan, J. H., & Manners, G. E. (2013). Conflict in family business: Common metaphors and suggestions for intervention. *Family Relations, 62*(3), 490–500. https://doi.org/10.1111/fare.12011

~~Qiu, H., & Freel, M. (2019). Managing family-related conflicts in family businesses: A review and research agenda. *Family Business Review, 32*(2), 1–24. https://doi.org/10.1177/0894486519893223~~

Schiehll, E., Lewellyn, K. B., & Yan, W. (2022). A configurational perspective of boards' attention structures. *Corporate Governance: An International Review, 31*(5), 676–696. https://doi.org/10.1111/corg.12493

Siebels, J., & Knyphausen-Aufseß, D. (2012). A review of theory in family business research: The implications for corporate governance. *International Journal of Management Reviews, 14*(3), 280–304. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00317.x

Sievinen, H. M., Ikäheimonen, T., & Pihkala, T. (2020). The advisory role of non-family board members: A case-based study of a family firm. *Journal of Management & Governance, 24*(4), 1215-1245. https://doi.org/10.1007/s10997-019-09496-8

Sievinen, H. M., Ikäheimonen, T., & Pihkala, T. (2021). The role of dyadic interactions between CEOs, chairs and owners in family firm governance. *Journal of Management & Governance, 25*(4), 1215–1245. https://doi.org/10.1007/s10997-020-09561-7

Strike, V. M. (2012). Advising the family firm: Reviewing the past to build the future. *Family Business Review, 25*(2), 156–177. https://doi.org/10.1177/0894486511431257

Tennent, K. D., & Gillett, A. (2023). How to research in an archive. In *Research Handbook on Historical Organization Studies* (pp. 31-48). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781800883741.00016

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. https://doi.org/10.1002/smj.847

Van Kleef, G. A., & Coté, S. (2017). Emotional dynamics in conflict and negotiation: Individual, dyadic, and group processes. *Annual Review of Organizational Psychology*

and Organizational Behavior, 5, 437–464. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104714

Veltrop, D., Mostert, I., Dirks, P., & de Haan, J. (2025). From conflict to counsel: The interplay of board-TMT cognitive conflict, TMT tenure, and board tenure on board advice giving. *Corporate Governance: An International Review*. Advance online publication. https://doi.org/10.1111/corg.12643

Villalonga, B., & Amit, R. (2020). Family ownership. *Oxford Review of Economic Policy, 36*(2), 241–257. https://doi.org/10.1093/oxrep/graa007

Voordeckers, W., Van Gils, A., & Van den Heuvel, J. (2007). Board composition in small and medium-sized family firms. *Journal of Small Business Management, 45*(1), 137–156. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00204.x

Vuori, T. O. (2024). Emotions and attentional engagement in the attention-based view of the firm. *Strategic Organization, 22*(1), 189–210. https://doi.org/10.1177/14761270231165356

Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2016). Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle. *Administrative Science Quarterly, 61*(1), 9–51. https://doi.org/10.1177/0001839215606951

Yu, F., Wang, P., Bai, Y., & Li, D. (2018). Governance conflict in Chinese family firms: Managed by family-based managers or external managers? *International Journal of Conflict Management, 29*(5), 653–676. https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2017-0114

Zahra, S. A., & Sharma, P. (2004). Family business research: A strategic reflection. *Family Business Review, 17*(4), 331–346. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00022.x

Zeif, C. L., Bövers, J., & Hoon, C. (2024). *The owner's role in family business strategy: Configurations of owners, top management and advisory boards*. In C. Hoon & F. W. Kellermanns (Eds.), Research handbook on family business strategy (pp. 89–108). De Gruyter.