



## A CONVERGÊNCIA ENTRE A ABORDAGEM DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E A TEORIA DA VISÃO BASEADA NA ATENÇÃO POR MEIO DA PREMISSE DA DISTRIBUIÇÃO ESTRUTURAL DE ATENÇÃO

 **Luci Mari Aparecida Rodrigues**<sup>1</sup>  **Cibele Barsalini Martins**<sup>2</sup>  **Márcio Luiz Marietto**<sup>3</sup>

### Resumo

**Objetivo:** discutir como os elementos teórico-analíticos da Estratégia como Prática (SAP) (práticas, práxis e practitioners) podem ser considerados para a ampliação das investigações acerca de novos agentes que podem vir a influenciar a atenção dos tomadores de decisões no contexto das estruturas de atenção da Visão Baseada na Atenção.

**Originalidade/relevância:** sob o enfoque argumentativo, nós explicamos a ênfase da SAP no chamado olhar sociológico para a ação dos agentes que fazem a estratégia cotidianamente nas organizações. Abordamos, ainda, os elementos teórico-analíticos que compõem a SAP: práticas, practitioners e práxis. Posteriormente, abordamos a ABV como uma teoria comportamental de estudo da estratégia alternativa à visão ortodoxa. A ABV também contempla premissas metateóricas, dentre as quais este ensaio abordamos a distribuição estrutural de atenção.

**Principais resultados:** discutimos a convergência de visão da estratégia entre a abordagem da SAP e a teoria da ABV e indicamos uma agenda preliminar de investigação, que contempla o alinhamento entre elas para avanços teóricos em ambas, a partir das estruturas de atenção.

**Contribuições teóricas:** nas considerações finais, retomamos a discussão proposta e salientamos que, tanto a SAP como a ABV já haviam sinalizado que seus pressupostos e visões da ação humana nas organizações poderiam ser considerados de forma conjunta, para gerar avanços nas pesquisas do campo da estratégia.

**Palavras-chave:** Estratégia como Prática; Visão Baseada na Atenção; Ensaio Teórico.

### Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Rodrigues, L. M. A., Martins, C. B., & Marietto, M. L. (2024, jan./abr.). A convergência entre a abordagem da estratégia como prática e a teoria da visão baseada na atenção por meio da premissa da distribuição estrutural de atenção. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 23(1), 1-44, e23017. <https://doi.org/10.5585/2024.23017>

(ABNT – NBR 6023/2018)

RODRIGUES, L. M. A.; MARTINS, C. B.; MARIETTO, M. L. A convergência entre a abordagem da estratégia como prática e a teoria da visão baseada na atenção por meio da premissa da distribuição estrutural de atenção. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 23, n. 1, p. 1-44, e23017, jan./abr. 2024. <https://doi.org/10.5585/2024.23017>

<sup>1</sup> Doutora em Administração. Secretaria do Patrimônio da União (SPU). Florianópolis, Santa Catarina – Brasil. [luci.rodrigues@egestao.gov.br](mailto:luci.rodrigues@egestao.gov.br)

<sup>2</sup> Doutora em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, Santa Catarina – Brasil. [cibele.martins@ufsc.br](mailto:cibele.martins@ufsc.br)

<sup>3</sup> Doutor em Administração. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Seropédica, Rio de Janeiro – Brasil. [marcioluizmarietto@gmail.com](mailto:marcioluizmarietto@gmail.com)

## THE CONVERGENCE BETWEEN THE STRATEGY AS PRACTICE APPROACH AND THE ATTENTION-BASED VIEW THEORY THROUGH THE PREMISE OF THE STRUCTURAL DISTRIBUTION OF ATTENTION

### Abstract

**Objective:** to discuss how the theoretical-analytical elements of Strategy as Practice (SAP) (practices, praxis and practitioners) can be considered in order to expand research into new agents that may influence the attention of decision-makers in the context of the attention structures of the Attention-Based View.

**Originality/relevance:** under the argumentative approach, we explain SAP's emphasis on the so-called sociological look at the action of the actors who make strategy on a daily basis in organizations. We also address the theoretical-analytical elements that make up SAP: practices, practitioners and praxis. Subsequently, we approach ABV as a behavioral theory for studying strategy as an alternative to the orthodox view. ABV also includes metatheoretical premises, which include this essay, where we address the structural distribution of attention.

**Main results:** we discuss the convergence of the vision of strategy between the SAP approach and the ABV theory, and indicate a preliminary research agenda, which contemplates the alignment between them for theoretical advances in both, starting from the structures of attention.

**Theoretical contributions:** in the final considerations, we resume the proposed discussion and point out that both SAP and ABV had already signaled that their assumptions and visions of human action in organizations could be considered together to generate advances in research in the field of strategy.

**Keywords:** Strategy as Practice; Attention-Based View; Theoretical Essay.

## LA CONVERGENCIA ENTRE LA ESTRATEGIA COMO PRÁCTICA (SAP) Y LA TEORÍA DE LA VISTA BASADA EN LA ATENCIÓN (ABV) BAJO EL ENFOQUE DE LA PREMISA DE LA DISTRIBUCIÓN ESTRUCTURAL DE LA ATENCIÓN

### Resumen

**Objetivo:** Discutimos cómo los elementos teórico-analíticos de la Estrategia como Práctica (SAP) (prácticas, praxis y practitioners) pueden ser considerados para la ampliación de investigaciones sobre nuevos agentes que pueden llegar a influir en la atención de los decisores en el contexto de las estructuras de atención, desde la Vista Basada en la Atención.

**Originalidad/relevancia:** bajo el enfoque ontológico, explicamos el énfasis de SAP en el Ojo Sociológico para la acción de los agentes que hacen la estrategia cotidiana en las organizaciones. También, abordamos los elementos teórico-analíticos que componen el SAP: prácticas, practicantes y praxis. Posteriormente, abordamos ABV como una teoría del comportamiento para el estudio de una estrategia alternativa a la visión ortodoxa. El ABV también incluye premisas metateóricas, entre las cuales este ensayo abordó la distribución estructural de la atención.

**Principales resultados:** discutimos la convergencia de la visión de la estrategia entre el enfoque SAP y la teoría ABV e indicamos una agenda de investigación preliminar, que contempló ellos para los avances teóricos en ambos, a través de estructuras de atención.

**Aportes teóricos:** Cerramos la discusión propuesta y destacamos que tanto SAP como ABV ya habían señalado que sus supuestos y visiones de la acción humana en las organizaciones podrían ser consideradas en conjunto, para generar avances en la investigación en el campo de la estrategia.

**Palabras clave:** estrategia como práctica; Vista basada en la atención; ensayo académico.

## INTRODUÇÃO

A abordagem da Estratégia como Prática (SAP) ou Strategy as Practice trata a estratégia como algo que as pessoas fazem, os pesquisadores da abordagem preocupam-se com as práticas sociais dos estrategistas e demais agentes sociais envolvidos no fazer estratégico cotidiano (Marietto & Maccari, 2015; Whittington, 2007). As pesquisas na SAP contemplam como ocorrem as atividades e as interações entre os agentes da estratégia, a partir de aspectos sociais, cognitivos e comportamentais (Seidl & Whittington, 2014). O interesse da abordagem reside em investigar como as pessoas moldam, criam, recriam e adaptam a estratégia, face às pressões internas e externas do meio em que as organizações estão inseridas. Isso ocorre sem gerar qualquer dicotomia em relação às demais abordagens da estratégia (Kohtamäki, Whittington, Vaara, & Rabetino, 2021).

Na SAP, o conceito de “prática” tem relação com “um foco mais forte nas pessoas do que nas organizações, na rotina em oposição à mudança e na atividade situada em vez de nos processos abstratos. A orientação intelectual é aristotélica, interessada na sabedoria prática que faz as coisas serem feitas [...]” (Whittington, 2003, p. 117). O intuito da SAP foi então considerar tanto os esforços de agentes individuais quanto o funcionamento social da estratégia em níveis gerenciais mais amplos (Whittington, 2003).

A SAP não se propõe à criação de teorias específicas enquanto abordagem de estudo, mas sim a prover um quadro teórico-analítico geral, um “guarda-chuva” composto pelos elementos analíticos: práticas, práxis e practitioners (descritos na seção seguinte) (Márcio Luiz Marietto & Serra, 2019; Seidl, Krogh, & Whittington, 2019). Tais elementos são combinados com teorias, sociais, comportamentais e cognitivas convergentes com os pressupostos teóricos da SAP, para explicar o papel, o comportamento e as ações dos agentes sociais que fazem a estratégia cotidianamente (Golsorkhi, Rouleau, Seidl, & Vaara, 2010a; Whittington, 2006).

Dentre as teorias que podem convergir com os elementos estruturantes da SAP, neste Ensaio Teórico, nossos esforços recaem sobre teoria da Visão Baseada na Atenção ou Attention Based View (ABV). A ABV abrange o avanço na compreensão das estruturas sociais, das influências ambientais e da cognição nos níveis individual, social e organizacional, ambas na formação da atenção dos tomadores de decisões (Ocasio, 1997). Isto ocorre durante o fluxo do processamento atencional de questões e respostas relativas aos processos estratégicos organizacionais (Ocasio, 1997). Na ABV, a ação dos decisores é resultado de onde eles focalizam sua atenção limitada; seguindo esse raciocínio a teoria avançou ao explicar como as

estruturas das organizações influenciam a maneira que os tomadores de decisões direcionam sua atenção (Barnett, 2008; Hoffman & Ocasio, 2001).

O que subsidiou nosso interesse de estudo sobre as possíveis convergências entre a abordagem da SAP e a teoria da ABV foram dois fatores. O primeiro é que em termos de realidades sociais de investigação tanto a SAP como a ABV consideram que o fenômeno da estratégia sob a lente social é situado e, “refere-se à maneira como a atividade molda e é moldada pela sociedade na qual ocorre. Uma vez que toda atividade é uma atividade situada, os agentes não podem ser considerados separadamente do contexto ou situação em que atuam” (Jarzabkowski, 2005a). Tal fenômeno requer profundidade para ser investigado e abrange atividades, interações e ambientes diversos para se compreender a ação humana (Jarzabkowski, 2005a; Johnson, Langley, Melin, & Whittington, 2007). Ademais, o foco das pesquisas tanto na SAP quanto na ABV está nos agentes enquanto eles fazem o trabalho da estratégia, que pode acontecer nos mais variados tipos de organizações e envolver quaisquer agentes (Ocasio, 1997; Ocasio, Laamanen, & Vaara, 2018).

O segundo fator reside no próprio interesse dos pesquisadores da SAP e da ABV em aprofundar as conexões entre ambas, algo que já foi iniciado, mas que tem potencial para ser ampliado em benefício do campo da Gestão Estratégica. Na SAP, seus pesquisadores seminais apontaram como lacuna teórica a necessidade de explorar a convergência da abordagem com teorias comportamentais da estratégia (Kohtamäki et al., 2021). Os teóricos basilares da ABV também indicaram que os elementos teórico-analíticos de estudo da SAP poderiam trazer contribuições para o avanço teórico da agenda de investigações da ABV (Ocasio et al., 2018).

Ou seja, salvo melhor juízo, desde os indicativos iniciais dos autores basilares da SAP e da ABV, ainda é escasso o diálogo sobre como ambas podem ser exploradas em benefício do avanço dos estudos da estratégia organizacional (Brielmaier & Friesl, 2021, 2023). E, é nesta direção que este estudo tenta contribuir. Nosso objetivo neste Ensaio Teórico é discutir como os elementos teórico-analíticos da SAP (práticas, praxis e practitioners – descritos nas próximas seções) podem ser considerados para a ampliação das investigações acerca de novos agentes que podem vir a influenciar a atenção dos tomadores de decisões no contexto das estruturas de atenção da ABV. Isto consta como relevante na própria ABV, no entanto, notamos que as pesquisas relacionadas às estruturas de atenção ainda contemplam majoritariamente os membros dos escalões superiores da gestão e os gestores intermediários, deixando à margem dos estudos da ABV outros agentes sociais, com pontuais exceções (Brielmaier & Friesl, 2021; Newburry, 2001). Então, entendemos como necessário conhecer a influência de outras pessoas

no processamento atencional e que a própria ABV assevera que devem ser consideradas (Ocasio, 1997).

Ao discutirmos pontos de convergência entre a SAP e a ABV, nosso intuito é provocar reflexões naqueles pesquisadores que pretendem realizar estudos empíricos sob o aspecto da ampliação do grupo de pessoas capazes de influenciar a estratégia organizacional. Isto por meio das categorias teórico-analíticas da SAP e sob a lente das estruturas de atenção da ABV, as quais juntas entendemos que podem trazer avanços às pesquisas no campo da estratégia organizacional.

Nas seções seguintes apresentamos os pressupostos teóricos da SAP que levaram à criação dos elementos teórico-analíticos: práticas, *práxis* e *practitioners* e, em seguida, trazemos a contextualização da ABV e a premissa metateórica Distribuição Estrutural de Atenção, que abarca os agentes sociais “jogadores” – que influenciam os tomadores de decisões, para explorarmos a nossa proposta de convergência entre ambas e, posteriormente, concluirmos este Ensaio Teórico.

## **ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA: PRESSUPOSTOS TEÓRICOS**

O campo da Gestão Estratégia contempla objetos de estudos amplos, que vão desde racionalidades, mercados, escolhas, desempenho, mudança organizacional, entre outros (Ansoff, 1965; Chandler, 1962; Mintzberg & Lampel, 1999; Porter, 1996). E, naturalmente, nenhum deles pode ser concretizado sem a ação humana e a contribuição de agentes profissionalmente capazes. No entanto, no curso de desenvolvimento do campo em questão houve o foco no posicionamento de mercado e em análises provenientes de modelos tradicionais, herdados de teorias econômicas; isso deu origem à abordagem de Conteúdo da Estratégia e deixou lacunas sobre a compreensão do impacto da ação humana no fazer estratégico (Jarzabkowski, 2005b; Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007; Jarzabkowski, Burke, & Spee, 2015; Whittington, 1996, 2002).

Tal conjuntura levou determinados pesquisadores daquele campo a refletirem sobre o papel das pessoas no contexto da estratégia. No âmbito das abordagens que deram os primeiros passos nessa direção, mencionamos a de Processo Estratégico, que passou a contemplar o “como” das ações de natureza estratégica (Mintzberg, Raisinghani, & Théorêt, 1976). Desde então, o foco de estudo deslocou-se das competências essenciais das organizações (Prahalad & Hamel, 1990) e da ideia de que a estratégia era algo proveniente da concepção de um único líder e, então, outros atores estratégicos foram considerados.

A iniciativa daqueles pesquisadores viabilizou os primeiros esforços para se desvendar a chamada “caixa preta” da estratégia no intuito de se compreender a ação humana nas organizações (Burgelman, 1983; Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998; Mintzberg & Waters, 1985; Pettigrew, 1992; Van de Ven, 1992). Por outro lado, lacunas persistiram nos estudos do campo da Gestão Estratégica a respeito do trabalho estratégico, considerada a concepção de quem o realiza nos diversos níveis organizacionais. Isto pavimentou caminhos para o surgimento da abordagem da Estratégia como Prática ou *Strategy as Practice* (SAP). A SAP caracteriza-se como uma abordagem da prática e tem inspiração na corrente processual da estratégia (Mintzberg & Lampel, 1999; Mintzberg & Waters, 1985; Whittington, 1996). Ela também foi influenciada por trabalhos seminais sobre a prática na Teoria Social e dos campos da Filosofia e da Psicologia, na relação da estratégia com o ajuste de atividades (Golsorkhi, Rouleau, Seidl, & Vaara, 2015).

Em termos teóricos, a SAP promoveu uma mudança de entendimento da estratégia, dado que, na visão tradicional, a estratégia é considerada como pertencente às organizações, permeada pela estabilidade e fixa no nível superior organizacional (Golsorkhi, Rouleau, Seidl, & Vaara, 2010b; Jarzabkowski, 2005a; Johnson, Melin, & Whittington, 2003). Na SAP, a estratégia está em constante estado de fluxo e ocorre em todos os níveis da organização e, enquanto inserida na realidade social, transforma-se por meio das interações com diversos tipos de agentes internos e externos ao ambiente organizacional (Golsorkhi et al., 2010a). A estratégia é, então, considerada “na prática” da realidade organizacional (Balogun, Huff, & Johnson, 2003).

O artigo seminal da SAP: “*Strategy as Practice: mapping the terrain*”, de Richard Whittington, trouxe a preocupação dessa abordagem em suprir a lacuna de se conhecer a ação humana no contexto estratégico (Whittington, 1996). A abordagem aponta para a necessidade de aprofundamento sobre a “experiência vivida dos practitioners enquanto eles estão fazendo estratégia, entendendo a multiplicidade de ações que constituem sua ‘realidade’ em ‘fazer estratégia’” (Jarzabkowski, 2005a, p. 24). Neste sentido, compreendemos que “a pesquisa SAP tem, caracteristicamente, tentado evitar o reducionismo e objetivado analisar a atividade estratégica em seus contextos social, cultural, institucional e histórico” (Kohtamäki et al., 2021, p. 17).

O desenvolvimento ontológico e epistemológico da SAP levou seus pesquisadores à utilização de teorias convergentes diversas, que contribuem para a investigação dos fenômenos de interesse da abordagem (Golsorkhi et al., 2015; Márcio Luiz Marietto & Serra, 2019). O fazer estratégico da SAP dialoga com influências teóricas basilares como a Teoria da Atividade

de Yrjö Engeström (1948-); com a incorporação de atividades estratégicas em sistemas mais amplos, aderentes com a Teoria da Estruturação de Anthony Giddens (1983-); converge com a consideração dos campos sociais sob a noção de Habitus de Pierre Félix Bourdieu (1930-2002); com as práticas sociais disciplinares que moldam o comportamento social apontadas por Michel Foucault (1926-1984) (Jarzabkowski & Whittington, 2008; Kohtamäki et al., 2021; Whittington, 2006) e, também, considera os preceitos filosóficos da Teoria dos Jogos de Linguagem de Ludwig Joseph Johann Wittgenstein (1889-1951) (Jarzabkowski, 2005a; Marcio Luiz Marietto, 2014). Dentre os temas de estudo da SAP estão o trabalho da estratégia em contextos diversos, as práticas estratégicas formais, a criação de sentido ou sensemaking, a materialidade, as ferramentas e técnicas no trabalho estratégico, os aspectos discursivos, os papéis, as identidades e o poder dos agentes (Golsorkhi et al., 2015; Pikka-Maaria & Vaara, 2015). A seguir, passamos aos elementos teórico-analíticos propostos pela SAP.

### *Elementos Teórico-Analíticos da Estratégica como Prática*

Os três elementos essenciais na compreensão do cerne da SAP são: práticas (practices), practitioners e práxis (practice), eles caracterizam-se como escolhas analíticas e caminhos de estudo das práticas estratégicas a partir da inter-relação entre agentes, atividades e a sociedade (Jarzabkowski et al., 2007; Whittington, 1996, 2006). Esses três elementos correspondem ao “o que”, “quem” e “como” que subsidiam uma perspectiva de se fazer estratégia na prática (Jarzabkowski, Kaplan, Seidl, & Whittington, 2016).

### Práticas

As Práticas são um conjunto de rotinas compartilhadas de comportamento que englobam regras e procedimentos de ação e usos de diversos tipos de “coisas”; tais práticas incluem conversas, enunciados, documentos, ferramentas, artefatos e histórias (Jarzabkowski, 2004; Whittington, 2006). Por exemplo, três categorias de práticas foram encontradas nos estudos de Jarzabkowski (2005a). A primeira refere-se às práticas administrativas racionais. Estas têm por finalidade a organização e a coordenação da estratégia. Elas se materializam por meio de mecanismos de planejamento, sistemas de controle, indicadores de desempenho, metas etc.

A segunda categoria se constitui pelas as práticas discursivas; trata-se de um conjunto de recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos que constituem a interação inerente à estratégia organizacional (Jarzabkowski, 2005a). Exemplos disso são o discurso da estratégia, ferramentas manuais e/ou tecnológicas que dão suporte para uma linguagem diária no contexto estratégico.

A terceira configura-se pelas práticas que geram situações oportunas e de interação entre os agentes da estratégia. Cita-se como exemplo as reuniões de planejamento, workshops, dias de campo, entre outros (Jarzabkowski, 2005a).

Em termos de níveis de ocorrência na gestão, as práticas estão em todos eles e podem ser caracterizadas como típicas da organização, vinculadas às rotinas, normas, procedimentos de natureza operacional e/ou cultural diversas, que adéquam o fazer estratégico em uma determinada realidade organizacional – nível intraorganizacional (Whittington, 2006). Há, ainda, a ênfase em práticas que advém de sistemas sociais em que a organização faz parte, a exemplo daquelas inerentes a um determinado setor de atuação, sistema de regulação ambiental, bem como aquelas práticas estratégicas que impactam nações em escala mundial. Por exemplo, as práticas vinculadas às rotinas que cumprem um planejamento internacional de enfrentamento de crises sanitárias, econômicas - nível extraorganizacional (Whittington, 2006). Para que as práticas sociais ora citadas sejam de fato consideradas sob uma perspectiva social da estratégia, é preciso que aqueles que as utilizam também sejam considerados. Isto leva ao conceito de *practitioner* na SAP.

### Practitioners

*Practitioner* caracteriza-se como um termo sem tradução apropriada para língua portuguesa – denota a alusão aos agentes sociais da estratégia; aqueles que realizam atividades cotidianamente e fazem uso das práticas para sua atuação. Eles interagem em processos que promovem ação coletiva, o que contribui para a compreensão de como a estratégia é socialmente construída (Jarzabkowski et al., 2007; Whittington, 2006).

Na SAP, a atenção para esses agentes refere-se à maneira que eles agem, interagem e buscam a compreensão coerente de sua situação (Whittington, 2002). A partir disso, investiga-se como eles desenvolvem novas estruturas de entendimento e interpretação da realidade face às situações ambíguas e confusas no contexto estratégico (Balogun & Johnson, 2004; Brown, Colville, & Pye, 2015; Fellows & Liu, 2017; Golsorkhi et al., 2015; Hodgkinson & Clarke, 2007). O trabalho dos agentes sociais que dão materialidade ao processo estratégico tem sido negligenciado na tradição dos estudos sobre estratégia e a SAP busca, justamente, cobrir essa lacuna (Whittington, 2006). A abordagem volta-se para desvendar quem são os *practitioners*, quais são seus papéis nos processos estratégicos, sua influência e como eles direcionam sua atenção aos problemas e demandas que emergem de seu trabalho estratégico (Whittington, 1996, 2002).

No começo do desenvolvimento teórico da SAP, os *practitioners* foram citados por Whittington (1996, p. 732) em seu artigo seminal como: “os executivos corporativos, gerentes gerais de subsidiárias, equipe de planejamento e consultores externos”. O autor pontuou que cada um deles contava com um arcabouço de habilidades, ferramentas e quadros cognitivos e interpretativos dos processos estratégicos. Eles teriam, ainda, necessidades distintas em termos de conjuntos de competências práticas a serem desenvolvidas (Whittington, 1996).

Posteriormente, a gama de *practitioners* da estratégia foi ampliada. Agentes dos demais níveis de gestão como os planejadores estratégicos e os gerentes intermediários (*middle managers*) passaram a ser considerados e suas posições organizacionais, traços cognitivos e papéis integraram os estudos da SAP (Mantere & Vaara, 2008; Rouleau, 2005; Whittington, 2006). Outra categoria, a de consultores externos da estratégia, para além dos representantes de corporações especializadas – a exemplo da *Boston Consulting Group*, foram contemplados: banqueiros, advogados corporativos, gurus da estratégia, os analistas e reguladores de órgãos e agências governamentais ou não (Jarzabkowski & Whittington, 2008; Pikka-Maaria & Vaara, 2015; Whittington, 2006).

Os avanços da SAP levaram a novas ideias (*insights*) sobre os *practitioners*. Whittington (2010) propôs que funcionários de níveis organizacionais mais baixos da hierarquia organizacional fossem vistos como “consumidores da estratégia”. O autor salientou que uma visão “sensível à agência proporia a esses funcionários um grau de discricção que exigia seu entendimento prático da estratégia para uma implementação eficaz, ao mesmo tempo que previa um espaço considerável para resistência e reinterpretação” (Whittington, 2010, p. 121).

Outro aspecto relacionado aos *practitioners* é que, independente do porte e da área de atuação da organização, os agentes da estratégia são aqueles responsáveis pelo fazer estratégico cotidiano. Pois, eles estão ao mesmo tempo imersos nos processos de formulação e implementação cotidianos da estratégia, a exemplo de empreendedores, vendedores ou qualquer outra categoria de trabalhadores que possam moldar as estratégias nas organizações (Jarzabkowski & Spee, 2009; Marcio Luiz Marietto & Sanches, 2013). Porém, embora a natureza do agente seja relevante para o entendimento do trabalho estratégico e novos agentes foram incorporados ao arcabouço da SAP, ela não se propõe ao reducionismo e à marginalização que podem ocorrer com o foco demasiado em um determinado *practitioner* (Jarzabkowski, 2010). Este, portanto, é considerado em relação ao seu papel diante de uma teia de práticas sociais constituídas pela ação coletiva, que materializa o fazer estratégico em interação constante com práticas, artefatos e ferramentas estratégicas que se interconectam via *práxis* (Jarzabkowski, 2010; Vaara & Whittington, 2012).

## Práxis

A palavra *práxis* é de origem grega e remete à atividade efetivamente realizada. Ela abrange ações interconectadas entre indivíduos e grupos e as instituições que compõem a sociedade e nas quais ocorrem as contribuições destes (Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski & Bednarek, 2018; Whittington, 2006). A *práxis* na SAP abrange o trabalho de “formulação de estratégias - todas as reuniões, conversas, preenchimento de formulários e processamento de números pelos quais a estratégia é realmente formulada e implementada. Fazer as coisas envolve as rotinas de estratégia essenciais, muitas vezes cansativas e repetitivas” (Whittington, 1996, p. 732).

No início do desenvolvimento da SAP o termo “*práxis*” era o mais recorrente. No entanto, posteriormente, ele foi substituído por “*Practice*” no idioma inglês – que se assemelha à “prática” em português (Márcio Luiz Marietto & Nassif, 2013). Contudo, a mudança não comprometeu o intuito original da abordagem em relação a caracterizar o “como” do trabalho estratégico dos *practitioners* (Jarzabkowski et al., 2016; Jarzabkowski & Whittington, 2008). Neste Ensaio Teórico, a opção foi por utilizar o termo “*práxis*” em vez de “*practice*”, dado que poderia haver dúvidas em relação às “práticas”. Estas que, como visto anteriormente, são outro tipo de elemento analítico da SAP mas, na língua portuguesa ambas são grafologicamente separadas apenas por um “s”.

A *práxis* na SAP materializa o processo de criação, reprodução e ressignificação das práticas estratégicas que os *practitioners* realizam diariamente nas organizações em prol de um objetivo comum – a estratégia e seus desdobramentos (Whittington, 2002). No intuito de superar dicotomias presentes em outras correntes da estratégia (processo, conteúdo, previsão/incerteza) (Jarzabkowski, 2004), a SAP considera a *práxis* “como um fluxo de atividade organizacional que incorpora conteúdo e processo, intenção e emergência, pensamento e ação e assim por diante, como partes recíprocas, entrelaçadas e frequentemente indistinguíveis de um todo quando são observados de perto” (Jarzabkowski, 2005a, p. 5). A atuação dos *practitioners* é suportada pelas práticas que eles produzem, aprendem e modificam constante e cotidianamente (Golsorkhi et al., 2010a; Johnson et al., 2007).

Por meio do processo de interação social e situado que permeia os diversos níveis e ambientes, recursiva e adaptativamente, os *practitioners* moldam a estratégia e a *práxis* ocorre (Golsorkhi et al., 2015; Jarzabkowski, 2004). O processo complexo e dialógico de adaptação, negociação e interação entre aqueles que criam, recriam e interpretam o ambiente interno e externo, enquanto eles fazem estratégia em diversos níveis organizacionais, caracteriza a *práxis*

(Jarzabkowski & Bednarek, 2018; Jarzabkowski & Whittington, 2008). A seguir, apresentamos a Visão Baseada na atenção, como uma proposta de teoria convergente com a SAP, com ênfase para a premissa da atenção estrutural.

## A VISÃO BASEADA NA ATENÇÃO

Em suas origens a ABV relaciona-se ao movimento chamado Escola Carnegie, que iniciou a difusão da disciplina de estudos organizacionais (Germain & Cabantous, 2013). Dentre os teóricos daquela escola, os proeminentes foram Herbert A. Simon (1916-2001), James March (1928-2018) e Richard Cyert (1921-1998) (Ocasio & Wohlgezogen, 2010). Aquela escola reconheceu a importância da atenção no contexto das organizações a exemplo da obra *“Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations”* de Simon (1947). Este autor foi a principal influência da ABV; ele se distanciou das teorias econômicas de escolha racional e tratou dos limites da racionalidade humana no processo de tomada de decisão organizacional (Ocasio, 1997).

William Ocasio foi quem criou a ABV e propôs em seu artigo seminal *“Towards an attention-based view of the firm”*, no ano de 1997, um modelo de comportamento social da organização. O intuito foi avançar na concepção de Simon (1947) sobre a relevância da estruturação da atenção no comportamento administrativo e, ainda, combinar ideias da pesquisa psicossocial relacionadas a processos de atenção (Ocasio & Wohlgezogen, 2010).

A capacidade cognitiva limitada dos agentes sociais os impede de despender atenção a todos os diversos estímulos que se apresentam e são advindos dos ambientes interno e externo à organização (Simon, 1947). Na Visão Baseada na Atenção as organizações são vistas como sistemas de atenção estruturalmente distribuída e “a cognição e a ação dos indivíduos não são previsíveis a partir do conhecimento das características individuais, mas são derivadas do contexto organizacional específico e das situações em que os tomadores de decisões individuais se encontram” (Ocasio, 1997, p. 189). Para esclarecer como as organizações distribuem e regulam a atenção de seus agentes, três premissas metateóricas inter-relacionadas são propostas na ABV: Foco de Atenção, Atenção Situada e Distribuição Estrutural de Atenção. Logo, devido ao objetivo deste ensaio, a terceira premissa será explorada a seguir.

### *Distribuição estrutural de atenção*

A distribuição estrutural de atenção situa-se no nível organizacional e depende de como a organização cria, canaliza, distribui e controla a alocação de questões, respostas, tomadores

de decisão nas atividades, comunicações e procedimentos organizacionais (Ocasio, 1997). Isto está associado às características específicas do contexto no qual os tomadores de decisão atuam, moldando a maneira como eles o atendem (Hoffman & Ocasio, 2001; Ocasio, 1997).

Ainda que a atenção distribuída tenha sido considerada na perspectiva comportamental (Simon, 1947) e, de maneira implícita, nas pesquisas sobre a formação da estratégia organizacional (Bower, 1970), as ligações próximas entre processamento informacional nos níveis da cognição organizacional e da individual são recentes; tais ligações constam no trabalho de antropólogos que estudam a cognição, a exemplo de Bruno Latour, Jean Lave e Edwin Hutchins (Ocasio, 1997). Na ABV, a premissa da distribuição estrutural de atenção “baseia-se na pesquisa e na teoria da tomada de decisão organizacional, formulação de estratégia e antropologia cognitiva” (Ocasio, 1997, p. 189). Ela enfatiza na maneira que a divisão do trabalho nas organizações sociais demanda cognição também distribuída e o processamento de informações; isto leva as organizações a moldarem a atenção e o foco dos tomadores de decisões e demais participantes dos processos atencionais (Ocasio, 1997; Ocasio, Rhee, & Milner, 2017). Essa visão propõe que “a cognição que ocorre dentro das organizações sociais não é redutível às propriedades cognitivas dos indivíduos, mas resulta da organização das comunicações e dos procedimentos em que a cognição social ocorre” (Ocasio, 1997, p. 192).

Outro ponto é que a distribuição dos processos atencionais dos tomadores de decisões (individuais e grupais), na ABV, ocorre por meio de diversas funções e processos abrangidos na estrutura organizacional. A organização modifica os diferentes focos de atenção, conforme o procedimento, comunicação, tarefa, rotina e/ou atividade envolvida (Ocasio, 1997). Estes elementos ocorrem dentro dos canais de tomada de decisão organizacional e focam a atenção dos tomadores de decisões em um conjunto limitado de questões e respostas (Ocasio, 1997; Ocasio & Joseph, 2005). Essa maneira de conceber os processos atencionais, como uma rede complexa e de natureza distribuída, segue a visão de comportamento social da organização (Ocasio, 1997; Simon, 1947). Ela trata a respeito da evolução da tomada de decisão, que é fruto das interações sociais complexas que ocorrem durante os processos atencionais, nos quais a organização molda a atenção dos tomadores de decisões (Ocasio, 1997).

Para materializar o “como” da distribuição estrutural de atenção, quatro categorias de estruturas sociais se constituem como reguladores de atenção. A primeira abrange as regras do jogo. Elas se caracterizam como princípios formais e informais de ação, interação e interpretação, que direcionam e restringem a atuação dos tomadores de decisões em seu trabalho (Ocasio, 1997). Essas regras também repercutem na obtenção de status social, créditos e

recompensas e são situadas histórica e culturalmente no contexto social nas quais foram criadas, derivadas e desenvolvidas; elas impactam no acesso e na disponibilidade de questões e respostas à organização, para dar suporte à tomada de decisão (Ocasio, 1997, 2012). Outra característica é que “As regras do jogo fornecem uma lógica de ação e incorporam um conjunto de valores e incentivos culturais e materiais, os quais estruturam e regulam os motivos mistos de coordenação, negociação e contestação que ocorrem em diversas situações organizacionais” (Ocasio, 1997, p. 196). As regras do jogo estabelecem identidades, critérios e interesses que são compartilhados pelos agentes da organização (Ocasio et al., 2017), para que eles possam dar conta de determinados tipos de informações em suas atividades, tarefas etc.

A segunda categoria contempla os jogadores. Eles têm papéis relevantes na regulação da atenção e atuam individualmente e em grupo, diferenciando-se dos tomadores de decisões; estes últimos participam dos canais procedimentais e de comunicação - de governança e operacionais. Aqueles, são agentes individuais ou grupos que interferem e regulam as atividades e decisões dos tomadores de decisões que atuam em tais canais (Ocasio, 1997; Ocasio & Joseph, 2005). A interferência dos jogadores no processamento atencional ocorre por meio da utilização de suas habilidades, conhecimentos, crenças e valores que são levados às organizações (Ocasio, 1997; Ocasio et al., 2017). Exemplos de jogadores são o presidente da organização e demais gestores que integram a alta gestão (Ocasio, 2012). Além destes, estão incluídos os agentes que atuam na “gestão intermediária e divisionária, trabalhadores e seus representantes sindicais, membros ativos do conselho, principais clientes e fornecedores, investidores institucionais, analistas financeiros, consultores e [...] a imprensa de negócios” (Ocasio, 1997, p. 197). Na figura deles estão refletidos elementos como o poder, o interesse e a cognição. Os jogadores estabelecem prioridades em termos de problemas e soluções que devem ser atendidos e/ou ignorados nos canais de tomada de decisão (Ocasio, 2012; Ocasio et al., 2017).

A terceira categoria é constituída pelas posições estruturais. Elas podem ser tanto formais como informais, compreendem papéis e identificações sociais que abrangem funções e orientações relacionados aos tomadores de decisões (Ocasio, 1997, 2012). Elas também estão vinculadas à divisão do trabalho organizacional, e “moldam a negociação, a coordenação e a contestação dentro das organizações. As posições estruturais fornecem um sistema de autoridade hierárquica nas organizações que permite que os conflitos sobre as metas das subunidades sejam resolvidos e os recursos sejam mobilizados” (Ocasio, 1997, p. 198). Nessas posições estão contempladas, ainda, as inter-relações que elas estabelecem com outras posições estruturais, tanto internas como externas às organizações. Isto se processa por meio das regras do jogo, justamente, para que os tomadores de decisões tenham um arcabouço orientador quanto

a interesses, valores e identidades que regulam seu trabalho e ação (Ocasio, 1997; Ocasio et al., 2017). Nessas posições também são fornecidas as fontes de atenção que se relacionam com determinados aspectos ambientais internos e externos. Isto leva ao foco de atenção e a como ocorre o dispêndio de tempo e esforço dos tomadores de decisões em questões e respostas (Shepherd, McMullen, & Ocasio, 2017).

A quarta e última categoria abarca os recursos. Eles abrangem o conjunto de ativos de natureza tangível e intangível que viabilizam que as organizações desempenhem suas atividades, cumpram seus objetivos basilares e produzam bens e serviços (Ocasio, 1997, 2012). Os recursos são alocados em rotinas e processos que integram as capacidades organizacionais; as trocas de recursos que ocorrem no processo atencional podem facilitar ou restringir o atendimento de questões e respostas e, ainda, a criação e alteração de canais de tomada de decisão (Ocasio, 2012).

Juntas, essas quatro estruturas de atenção mencionadas funcionam de maneira integrada e produzem um conjunto de valores que estabelecem a importância e a relevância das questões e respostas disponíveis para a tomada de decisão, canalizam e distribuem a atenção dos agentes por meio dos canais de tomada de decisão, além de fornecerem interesses e identidades que motivam a ação (Ocasio, 1997; Ocasio et al., 2017). Por fim, o processo atencional que contempla as estruturas de atenção abordadas anteriormente tem como saída (*output*) os movimentos organizacionais. As ações realizadas naquele processo pela organização e seus tomadores de decisões servem como resposta ou antecipação de mudanças nos ambientes interno e externo. A definição de tais movimentos contempla “[...] decisões implícitas e explícitas feitas pela organização e seus tomadores de decisões, como resultado de processos de atenção controlados e automáticos. Movimentos organizacionais englobam trocas de recursos e informações com o ambiente externo da organização, bem como mudanças nos próprios recursos e estruturas de atenção da organização” (Ocasio, 1997, p. 201).

Ao passo que ocorrem, os movimentos organizacionais podem ou não levar a organização a mudanças estratégicas (Joseph & Ocasio, 2012; Ocasio, 1997, 2012; Ocasio & Joseph, 2018). Ao se tornarem parte do ambiente de decisão da organização, tais movimentos também se caracterizam como entradas (*inputs*) para a criação de movimentos organizacionais posteriores (Ocasio, 1997; Ocasio et al., 2017). A seguir, procuramos apresentar os estudos que localizamos sobre as estruturas de atenção e, assim, subsidiar nossa proposta de convergência da premissa em questão com os elementos teórico-analíticos da SAP.

### *Estudos sobre a teoria da visão baseada na atenção: as estruturas de atenção*

A proposta da teoria da ABV, trazida no artigo seminal de Ocasio (1997), levou outros pesquisadores a também investigarem o papel da atenção no comportamento organizacional. Nesta subseção, constam trabalhos sobre o desenvolvimento da ABV com ênfase para as estruturas de atenção que compõem a premissa da atenção estrutural. Em relação aos estudos apresentados, eles foram categorizados em eixos temáticos. Inicia-se pelo eixo das estruturas organizacionais e gatilhos de natureza institucional.

#### **Estruturas organizacionais e gatilhos institucionais**

Em relação ao impacto de eventos na indústria química, estes considerados por Hoffman e Ocasio (2001) como gatilhos relacionados à evolução do setor, os autores realizaram uma comparação de casos analíticos de atenção pública a oito eventos ambientais externos pela indústria química dos Estados Unidos (EUA). Eles utilizaram como categorias de análise as estruturas sociais da premissa da atenção estrutural: as regras do jogo, o status dos jogadores, sua identidade social e posição estrutural, a tecnologia e recursos disponíveis (Hoffman & Ocasio, 2001).

A integração entre perspectivas do nível micro e macroorganizacional em processos estratégicos foi tratada por Ocasio e Joseph (2005). Em seu trabalho os autores propuseram uma teoria baseada na atenção dos processos de formulação de estratégias para unir ambas as perspectivas. A ideia de conexão entre a atenção organizacional e a formulação da estratégia, na proposta de Ocasio e Joseph (2005), trouxe que a formação da atenção não se concentra exclusivamente na alta administração das organizações, mas sim, que tal processo é distribuído nos canais de comunicação, os quais contam com o engajamento de agentes sociais diversos.

O enfoque na premissa da atenção estrutural também foi tratado por (Yu, Engleman, e Van De Ven (2005). Os autores realizaram um estudo etnográfico de oito anos e abordaram o processo de fusão de uma empresa do setor de saúde nos EUA. Eles examinaram o processo de integração pós-fusão. Isto, a partir da análise da quantidade de tempo relativa que os gerentes seniores de uma unidade da empresa gastaram discutindo tópicos de integração em suas reuniões quinzenais de 1995 a 2002 (Yu et al., 2005).

O fenômeno do esforço de aprendizado internacional e doméstico, inserido nas estruturas organizacionais, foi estudado por Sapienza, De Clercq e Sandberg (2005). Os autores examinaram os antecedentes do esforço de aprendizagem internacional e doméstico em empresas independentes. Para tanto, eles combinaram a teoria da aprendizagem e a visão

baseada na atenção no intuito de examinar como o grau de internacionalização das empresas, a idade de ingresso internacional e a orientação empreendedora estavam associados ao grau em que elas se envolviam em atividades de aprendizado domésticas e estrangeiras (Sapienza et al., 2005).

Em relação à arquitetura organizacional e suas implicações adaptativas em empresas de múltiplos negócios, Joseph e Ocasio (2012) examinaram o impacto da atenção gerencial dentro de canais de comunicação na capacidade das empresas de identificar e responder a ameaças e oportunidades competitivas. Os autores encontraram que a adaptação estratégica dentro da empresa de multinegócios requer mudanças de atenção nos níveis corporativo e de unidade de negócios. E, ainda, que o comportamento adaptativo requer atenção corporativa relativa aos problemas e às oportunidades que emergem do mercado.

As estruturas de atenção também foram utilizadas para a compreensão do papel da análise ambiental e dos processos de formulação de estratégias sob o contexto do declínio organizacional. Em seu estudo Abebe (2012) examinou a relação entre os padrões de atenção executiva, o dinamismo da indústria e o desempenho da recuperação corporativa em empresas em declínio. O autor contou com a ABV para argumentar que os padrões de atenção dos executivos interferiam no comportamento de coleta de informações e que a ênfase de varredura ambiental afetava a estratégia de recuperação das empresas e, conseqüentemente, seu desempenho de recuperação.

No que se refere aos empreendimentos internacionais, estudados em associação com a ABV, Clercq, Sapienza e Zhou (2014) investigaram como a contribuição da postura estratégica empreendedora dos empreendimentos internacionais, para seus esforços reais de aprendizado em mercados estrangeiros, dependia de várias flexibilidades subjacentes às suas operações. Os autores estudaram o contexto Chinês e utilizaram a ABV para relacionar argumentos acerca da relação entre a postura estratégica empreendedora de empreendimentos recentes e os esforços de aprendizagem organizacional, consideradas as contingências estruturais envolvidas (Clercq et al., 2014).

O crescimento das organizações também foi associado às estruturas de atenção. Em seu artigo, Joseph e Wilson (2018) consideraram explicitamente as estruturas de atenção e os processos que colocam o foco sustentado nas questões de crescimento. A análise dos autores contemplou as unidades de negócios e explicou como a estrutura de atenção impactava o processamento de questões estratégicas. Ademais, eles abordaram a relação entre padrões de atenção e tensões organizacionais contrutivas e destrutivas, as quais levavam à novas questões e respostas no âmbito das unidades mencionadas.

Outro tema investigado sob as estruturas de atenção foi o dos ecossistemas de negócios, via a pesquisa de Lingens, Miehé e Gassmann (2021). No trabalho, os autores procuraram entender como o orquestrador do ecossistema (uma das organizações que integravam o ecossistema) projetava a estrutura de alinhamento de um ecossistema para facilitar a distribuição e alocação apropriada de atenção e, assim, a tomada de decisão conjunta e a criação de uma proposta de valor conjunta. O estudo revelou diferenças no desenho (design) do ecossistema entre ecossistemas de um ou vários orquestradores. E, ainda, que os ecossistemas poderiam tanto focar a atenção em novos campos de conhecimento quanto também superar limitações de inovação ao focarem a atenção em domínios locais de conhecimento (Lingens et al., 2021). O próximo eixo temático contempla a adaptação estratégica e ambiental nas estruturas de atenção.

### Adaptação estratégica organizacional e ambiental

O papel da atenção no contexto da adaptação e da mudança organizacional foi tratado por Ocasio (2011). Consideradas as três variedades de atenção: atenção seletiva, atenção executiva e vigilância, o pesquisador desenvolveu cinco proposições teóricas que explicavam como tais variedades de atenção poderiam ser vistas como alternativas às visões do determinismo estrutural ou escolha estratégica. O estudo contribuiu com o arcabouço da ABV no sentido da compreensão acerca da maneira que as forças cognitivas, ambientais e intraorganizacionais impactavam o comportamento e a estratégia organizacional.

Em relação à adaptação estratégica, Pinkse e Gasbarro (2019) examinaram os impactos físicos das mudanças climáticas como eventos que as empresas percebiam e interpretavam de forma a levar a uma resposta ativa para elas se adaptarem a esses impactos (Pinkse & Gasbarro, 2019). As descobertas dos autores sugeriram que os processos de atenção organizacional – atenção seletiva, situada e estrutural influenciavam de maneira distinta no repertório de medidas de adaptação que as organizações estudadas consideravam para lidar com impactos examinados.

A adaptação ambiental das organizações diante do impacto de eventos pandêmicos também foi considerada nos estudos das estruturas de atenção. Ghobadian et al. (2022) examinaram a relação entre a interrupção experimentada pelas empresas e seu foco de atenção na Pandemia da Covid-19, como um súbito choque exógeno. Os autores utilizaram a ABV e a Teoria da Contingência em sua investigação no contexto industrial dos EUA e da China. O trabalho trouxe que os gestores das indústrias pesquisadas poderiam ser distraídos com ruídos informacionais e ficarem menos propensos a atribuir as causas de interrupção à Covid 19, o que

resultaria em um menor foco de atenção (Ghobadian et al., 2022). Isto revelou no estudo que o dinamismo da indústria moderava negativamente o relacionamento a atenção gerencial aos sinais ambientais. A seguir, passa-se à atuação dos gestores da alta administração no contexto das estruturas de atenção.

### A atuação dos membros da alta administração

O papel da orientação atencional em equipes da alta administração ou Top Management Teams (TMTs), no contexto da desregulação de companhias aéreas dos EUA, foi contemplado no estudo de Cho e Hambrick (2006). Os autores integraram a perspectiva dos escalões superiores à ABV e o propósito deles foi examinar os padrões de atenção enquanto canais pelos quais os perfis dos gerentes eram convertidos em resultados organizacionais. Ademais, o trabalho dos pesquisadores alcançou a transformação dos padrões de atenção da indústria após uma mudança ambiental (a desregulação do setor).

A atenção dos planejadores em relação planejamento estratégico durante seis regimes de diretores executivos ou Chief Executive Officers (CEOs) da General Electric Company® (GE) foi examinada por Ocasio e Joseph (2008). O estudo revelou que os CEOs moldaram estruturas de atenção via canais de governança, nos quais a atenção dos executivos corporativos foi concentrada em diferentes tarefas de planejamento estratégico. Isso também demonstrou que tais canais eram críticos para a geração de oportunidades nos processos estratégicos (formulação, implementação e monitoramento da estratégia), considerada a especialização do canal e sua integração.

A alocação de atenção como fenômeno de investigação relacionado aos membros de conselhos executivos, na esfera da governança corporativa, foi objeto de estudo de Tuggle, Sirmon, Reutzler e Bierman (2010). Os autores estabeleceram como propósito identificar quais fatores afetavam a alocação de atenção dos conselhos ao monitoramento e como esses fatores aumentavam ou diminuíam essa alocação. Tais pesquisadores demonstraram que os membros de um conselho atendem, seletivamente, ao monitoramento; isto dependendo do desvio das empresas quanto ao desempenho.

No que se refere às organizações inovadoras, sob o contexto das empresas emergentes de alta tecnologia ou startups, Bjornali, Knockaert e Erikson (2016) trataram da alta administração (TMT) em seu envolvimento com o conselho diretivo e quanto aos aspectos que apontavam a eficácia do TMT. Para tanto, os autores integraram a Teoria do Escalão Superior com a ABV. Os pesquisadores encontraram que a diversidade do TMT poderia estar associada

à amplitude de atenção, o que abarcava a atenção às oportunidades distantes, mas que eram julgadas por eles como valiosas.

As estruturas de atenção vistas sob o enfoque da atenção ao desenvolvimento sustentável foram estudadas por Galbreath (2018). Este autor procurou explorar se os conselhos de administração estavam vinculados ao desenvolvimento sustentável corporativo por meio de estruturas de direcionamento da atenção. Em suas descobertas, o autor expôs que as estruturas de atenção mediavam o debate sobre o tema em questão e, ainda, que o papel das mulheres (como jogadoras nos conselhos) atenuava a relação entre estruturas e direcionamento de atenção.

As premissas da ABV: foco de atenção, atenção situada e atenção estrutural foram utilizadas como lentes teóricas para o estudo que Koryak, Lockett, Hayton, Nicolaou e Mole (2018) fizeram dos antecedentes da ambidestria organizacional. O objetivo dos autores foi examinar a influência da composição da equipe de alta administração para saber se a empresa tinha ou não uma visão escrita clara e, até que ponto a atenção organizacional estava focada em investimentos em produção e desenvolvimento e melhoria contínua (Koryak et al., 2018). Os pesquisadores concluíram que a ambidestria apoiava-se na combinação de abordagens de exploração e de aproveitamento; para tanto, eles trouxeram o impacto da atenção gerencial da alta administração em tais abordagens.

O papel dos executivos especializados no desempenho social corporativo foi explorado por Fu, Tang e Chen (2020), a partir da lente da atenção gerencial da ABV e em associação com a perspectiva dos escalões superiores. Os autores trataram da posição estrutural do executivo de sustentabilidade no grupo de gestores de topo, de modo que os pesquisadores pudessem examinar como esse tipo de executivo poderia influenciar o desempenho social corporativo (Fu et al., 2020). Os autores concluíram que a presença do executivo em questão melhorou o desempenho socialmente responsável da organização e reduziu seu desempenho socialmente irresponsável. Isto ocorreu dado o papel do executivo de sustentabilidade de portador de atenção que canalizava a atenção gerencial para questões sociais. Na próxima subseção, trata-se das estruturas de atenção e dos gestores intermediários.

### O trabalho de gestores intermediários

O papel de agentes sociais foi trabalhado em conjunto com a teoria do Raciocínio das Opções Reais. Barnett (2008), examinou o raciocínio gerencial de opções reais a partir da ABV. O autor desenvolveu um estudo teórico em que ele abordou os efeitos das estruturas de atenção

sobre a maneira que os gerentes organizacionais percebiam, defendiam, adquiriam e/ou abandonavam opções reais em seu portfólio estratégico.

A integração da ABV com outras teorias seguiu nos estudos de McMullen, Shepherd e Patzelt (2009). Os pesquisadores utilizaram a ABV associada à Teoria do Foco Regulatório e propuseram um modelo de (des)atenção gerencial. O intuito deles era explicar a razão pela qual os apelos dos gerentes de nível médio aos gerentes de nível superior para que estes últimos atendessem as ameaças específicas de rivais emergentes eram ignoradas. Assim os autores procuraram explicar o fracasso dos gestores de nível superior em atender às ameaças emergentes no aspecto da competitividade.

Outro estudo teórico que abordou o papel dos gerentes intermediários foi o de Ren e Guo (2011). O trabalho deles abrangeu o processo empreendedor corporativo a partir dos efeitos baseados na atenção; trata-se de um artigo que considerou a noção de reguladores de atenção para examinar o papel estratégico dos gestores intermediários em tal processo. Dentre os resultados da pesquisa, os autores argumentaram que os gestores desempenhavam o papel de vendedores, o qual envolvia ações como alavancar fatores contextuais para atrair a atenção e o apoio da gestão superior e influenciá-los para a remodelagem do pensamento estratégico e, conseqüentemente, a estratégia corporativa vigente (Ren & Guo, 2011).

A atenção gerencial sob o aspecto das atividades de empreendimento e com foco nas redes empreendedoras internacionais foi estudada por Fernhaber e Li (2013). Os autores examinaram até que ponto a exposição internacional de relacionamentos de rede informais (empresas geograficamente próximas) e formais (parceiros de aliança) afetava a internacionalização de novos empreendimentos. O estudo trouxe a relevância de se considerar a atenção gerencial da ABV nas atividades de empreendimento, ampliando assim a literatura estratégica (Fernhaber & Li, 2013). Na sequência, outros agentes sociais aparecem descritos sob as estruturas de atenção.

### Outros colaboradores internos às organizações

As estruturas de atenção voltadas aos escritórios multinacionais foram abordadas por Newbury (2001). O estudo examinou o foco de atenção em relação às percepções dos funcionários sobre os benefícios de carreira de fazer parte de uma corporação globalmente integrada. Os autores analisaram os determinantes de atenção dos funcionários: interdependência dos escritórios das multinacionais e a integração dos escritórios em seus ambientes locais. Os resultados da pesquisa demonstraram que o foco de atenção influenciava as percepções de carreira dos funcionários.

No que se refere à participação de agentes sociais diversos e sua relação com as estruturas de atenção, Brielmaier e Friesl (2021) investigaram como isso se processava no âmbito da estratégia aberta, tema abarcado pelos pesquisadores da Estratégia como Prática (SAP). As práticas analisadas pelos autores foram as de natureza analógica e digital. O trabalho deles revelou que o grau de participação em tais práticas na estratégia aberta era resultado do que eles chamaram de “concursos de atenção” – disputas de atenção que emergiriam da competição e das tensões entre as iniciativas de estratégia aberta e a estrutura de atenção organizacional. A seguir, passa-se aos contextos específicos que acabaram as estruturas de atenção.

### Contextos específicos

No contexto das empresas familiares a atenção gerencial foi tratada via o estudo de Kammerlander e Ganter (2015). As autoras estudaram os fatores que moldavam os padrões de resposta de atenção gerencial. Para tanto, as pesquisadoras investigaram como a atenção dos diretores executivos de empresas familiares às mudanças tecnológicas descontínuas, à interpretação e aos processos de tomada de decisão associados a essas mudanças e às respostas das organizações era afetada pelos objetivos não econômicos daqueles executivos (Kammerlander & Ganter, 2015). As descobertas das pesquisadoras enfatizaram o aspecto dos processos de atenção, criação de sentido e adaptação vivenciados pelos diretores executivos pesquisados e, ainda, como tais elementos poderiam fornecer ideias que poderiam repercutir em metas organizacionais ao longo do tempo.

A premissa da atenção estrutural da ABV foi utilizada como lente teórica no contexto das organizações tecnológicas inovadoras. O trabalho de Vuori e Huy (2016) teve por objetivo entender a rápida queda da empresa Nokia no período de 2005-2010, devido ao fato de que esta empresa ocupava a posição de organização de tecnologia inovadora e era dominante no mercado mundial. Os autores contribuíram com a ABV sob o aspecto da descrição de como as estruturas de atenção distribuída influenciaram as emoções compartilhadas por gestores de diversos níveis e em como tais emoções poderiam impactar e até impedir a integração da atenção, repercutindo assim em processos e resultados da inovação (Vuori & Huy, 2016).

Por fim, o estado do conhecimento sobre a ABV, sob a perspectiva de ampliação dos estudos relacionados à premissa da atenção situada, foi apresentado por Brielmaier e Friesl (2023). Embora não seja focado nos aspectos estruturais da atenção, o artigo apresentou elementos das condições estruturais da alocação de atenção. Os autores argumentaram que e no intuito da ABV em redescobrir o trabalho de (Simon, 1947), essa teoria enfatiza o papel das

características estruturais na distribuição limitada da atenção e em como os atores atendem as demandas no ambiente de decisão depende das estruturas econômicas, culturais e sociais das organizações – que são as próprias estruturas de atenção (Brielmaier & Friesl, 2023). Na seção seguinte trata-se das convergências dos elementos teórico-analíticos da SAP com a premissa da Distribuição Estrutural de Atenção da ABV, com foco nos jogadores como reguladores de atenção, que influenciam os tomadores de decisões no fluxo de processamento de questões e respostas no ambiente de decisão das organizações.

## **APROXIMAÇÕES ENTRE A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E A VISÃO BASEADA NA ATENÇÃO**

A partir da própria literatura da Estratégia como Prática (SAP), que aponta como lacuna de investigação a necessidade de se explorar a sua convergência com teorias comportamentais da estratégia (Kohtamäki et al., 2021), entendemos que a teoria da Visão Baseada na Atenção traz elementos que podem proporcionar avanços teóricos à SAP em sua agenda de investigação e vice-versa (Ocasio et al., 2018):

A pesquisa de estratégia como prática (SAP) causou um aumento recente de interesse nas práticas sociais e organizacionais que permitem e restringem a formação de estratégias [...]. A dinâmica de comunicação dentro do ABV pode ajudar a elucidar como as práticas de estratégia moldam o engajamento e o foco de atenção, e também pode estar conectada a trabalhos recentes em ferramentas de estratégia (Ocasio et al., 2018, p. 163).

Embora já exista a receptividade à ideia de integração entre a SAP e a ABV, ainda são escassos os estudos que de fato se engajaram no desafio de estabelecer dialogicidade entre ambas. A exemplo, do trabalho relacionado à participação de agentes sociais no âmbito das estruturas de atenção da ABV, de Brielmaier e Friesl (2021). Os autores investigaram como isso se processava no âmbito da estratégia aberta, tema abarcado pelos pesquisadores da SAP. As práticas estratégicas analisadas pelos autores foram as de natureza analógica e digital. O trabalho deles revelou que o grau de participação em tais práticas na estratégia aberta era resultado do que eles chamaram de “concursos de atenção” – disputas de atenção que emergiriam da competição e das tensões entre as iniciativas de estratégia aberta e a estrutura de atenção organizacional. Os autores argumentaram que da colisão entre as estruturas de atenção surgem quatro tensões (ambigüidade do processo, transições de status, restrições de tempo e mudanças de identidade). Com isso, os pesquisadores apontaram que o impacto dessas tensões dependeria do tipo de prática da Estratégia Aberta; formas digitais ou analógicas de criação de Estratégia Aberta.

Outra iniciativa de integrar a ABV e a SAP foi a de Brielmaier e Friesl (2023). Estes pesquisadores trataram do estado do conhecimento sobre a ABV sob a perspectiva de ampliação dos estudos relacionados à premissa da atenção situada. Eles realizaram uma revisão de 173 artigos para sintetizar a pesquisa da ABV e propuseram uma estrutura unificadora da atenção situada com base em quatro fatores situacionais (materialidade, dinâmica social, temporalidade e enquadramento do cenário estratégico). Tais fatores foram conectados pelos autores à teoria da prática social, com ênfase para os estudos sobre a sociomaterialidade, os quais fazem parte do arcabouço de investigação dos pesquisadores da Estratégia como Prática (SAP).

Então, no intuito de seguir com os esforços já empreendidos em discutir a convergência entre a SAP e a ABV, argumentamos que ela ocorre por meio da preocupação de ambas com o trabalho dos agentes sociais da estratégia organizacional. Na SAP, a ação dos practitioners é considerada no âmbito das práticas sociais que eles fazem uso para compor seu fazer estratégico - práxis, nos níveis organizacionais e em relação aos processos estratégicos (Whittington, 2006). Na ABV, o trabalho estratégico dos agentes tomadores de decisão também ocorre em vários níveis da organização. O foco deles durante suas atividades se volta para questões e respostas que importam em seu trabalho estratégico. Tais questões e respostas são moldadas, interpretadas e reconstruídas pelos tomadores de decisões durante o processamento atencional imanente aos canais de tomada de decisão (Ocasio, 2011).

Nesse contexto, outros agentes sociais coproduzem a estratégia, influenciando o trabalho dos tomadores de decisão, como é o caso dos jogadores e, sob a influência do foco estrutural de atenção organizacional, ambos moldam a agenda estratégica enquanto atuam cotidianamente. Isto, na SAP, relaciona-se aos locais onde as práticas ocorrem e a práxis é desenvolvida durante o processo de interpretação, configuração e modificação de elementos que compõem o trabalho dos agentes sociais da estratégia. As práticas sociais – estudadas na SAP, também foram apontadas como relevantes para os propósitos da ABV (Ocasio & Joseph, 2018).

Outro ponto é que tanto na SAP quanto na ABV são estudadas rotinas, procedimentos, normas, posições estruturais e circunstâncias que impactam na ação dos agentes em seu trabalho estratégico. Em ambas a visão da estratégia se afasta das correntes ortodoxas. Na ABV, “a ênfase no trabalho teórico e empírico tem sido explicar o comportamento estratégico, tomada de decisão e adaptação, em vez de oferecer perspectivas normativas sobre estratégias superiores ou eficazes ou sobre o desempenho da organização” (Ocasio & Joseph, 2018, p. 289). O mesmo ocorre na SAP, a partir do olhar sociológico sobre o trabalho dos agentes, sem estabelecer como parâmetro a racionalidade de desempenho superior da organização, mas sim a contribuição das

pessoas com a estratégia em curso (Whittington, 2002). Nisto, portanto, novamente a ABV se mostra convergente com a SAP, porque ela abarca avanço na compreensão das estruturas sociais, das influências ambientais e da cognição individual, social e da organização na formação da atenção dos tomadores de decisões (Ocasio et al., 2017).

A partir do exposto sugerimos que as características e elementos constituintes da abordagem da SAP (práticas, práxis e practitioners) e dos reguladores de atenção – jogadores, da teoria da ABV, podem ser explorados por meio de um eixo base de convergência, direcionando, assim, o olhar dos pesquisadores de ambas (SAP e ABV) para novos agentes sociais, indo além dos “suspeitos usuais” predominantemente encontrados nos níveis de gerenciamento superior e intermediário” (Jarzabkowski, Kavas, & Krull, 2021, p. 5), que aparecem tanto nos estudos da SAP como da ABV (Brielmaier & Friesl, 2023). Para tanto, aventamos na próxima subseção possibilidades disso ocorrer.

#### *Os elementos teórico-analíticos da SAP e sua inter-relação com o regulador de atenção “jogadores” da premissa da atenção estrutural da ABV*

Em alinhamento ao nosso intuito de discutir como os elementos da SAP (práticas, práxis e practitioners) podem colaborar para a ampliação do arcabouço de estudos sobre novos jogadores no contexto da distribuição estrutural de atenção, retomamos o nível de cognição que a Premissa da Atenção Estrutural alcança na ABV. As estruturas sociais de atenção que compõem essa premissa (regras do jogo, jogadores, posições estruturais e recursos) ocorrem no nível organizacional. Este pode ser visto como um sistema social em que ocorre a interação entre práticas e práxis estratégica, para além do reducionismo de se olhar as estruturas de atenção como elementos meramente estruturantes, mas sim como forças que atuam coproduzindo a dinâmica da atenção organizacional, sendo esta última considerada como uma capacidade dos indivíduos em exercer poder e produzir efeito sobre o foco de atenção de outros membros que participam dos processos atencionais nas organizações.

Ao tratarmos das possibilidades de interação de agentes organizacionais que estão fora do circuito básico dos integrantes do Top Management Team, dos CEOs e dos Middle Managers, retomamos o que Ocasio (1997) explica sobre a ABV considerar as organizações como sistemas abertos. Estes que também são plurais e reflexivos (Whittington, 2006), em que quaisquer agentes que atuam no âmbito das estruturas sociais de atenção têm a possibilidade de criar, moldar, reinterpretar práticas sociais estratégicas, que os tornem capazes de influenciar o processamento atencional de questões e respostas que compõem o arcabouço da tomada de

decisão nas organizações. Entendemos que isso pode ocorrer por meio das práxis - a maneira como eles agem e interagem diante da gama limitada de questões e respostas passíveis de serem atendidas ao mesmo tempo nos processos decisórios estratégicos.

Diante disso propomos, ainda, que haja a interpretação integrada entre os elementos teóricos da SAP: práticas, práxis e practitioners no âmbito de onde ocorre a integração entre os reguladores de atenção (regras do jogo, jogadores, posições estruturais e recursos), nos processos atencionais, que são os canais de comunicação descritos na ABV. Isto, em virtude de que em tais canais aqueles os agentes que ainda estão marginalizados poderão ser investigados e trazidos para fora das sombras, como jogadores eficazes para canalizar e direcionar a atenção dos tomadores de decisões, de maneira influenciar estes últimos na construção dos movimentos estratégicos organizacionais.

Para isso, há que se considerar que não basta apontar que os elementos teórico-analíticos da SAP (práticas, práxis e practitioners) podem ser utilizados para se explorar o impacto da ação e da agência de possíveis novos “jogadores”, que se encontram silenciados quanto a conhecermos a sua contribuição no direcionamento e no resultado dos processos atencionais. É preciso que estes indivíduos sejam acompanhados pelos pesquisadores em estudos empíricos *in loco*, no momento em que eles tanto integram as estruturas de atenção das organizações como as modificam, influenciam e alteram.

Para caracterizar esse fenômeno, incentivamos que tais elementos teórico-analíticos da SAP sejam aliados à utilização de abordagens metodológicas compatíveis, tais como as em que o pesquisador se demora no campo, aprofundando suas percepções, ao passo que interage com quaisquer pessoas que estão inseridas nos fluxos atencionais e que podem vir a ser descobertas como “jogadores(as)” valiosos(as) para se aprofundar a compreensão entre agente e estrutura sob a ótica atencional.

Dentre as possibilidades na seara metodológica, propomos as estratégias de estudos voltadas à compreensão do papel dos agentes que podem influenciar a atenção organizacional, a exemplo da etnografia e a vídeoetnografia. Ambas trazem a possibilidade de se desvendar a origem dos processos atencionais que são mediados pelas estruturas de atenção, ao passo que os pesquisadores que as utilizaram encampam estudos longitudinais para conhecer como os possíveis agentes influenciadores dos processos estratégicos de atenção estabelecem quadros cognitivos e interpretativos do contexto situacional e, com isso, tais agentes direcionam, manipulam, negociam e moldam a atenção dos tomadores de decisão de forma intencional. Isto, seja por interesses de poder para seu próprio benefício ou por sua visão ampliada do contexto organizacional e de como isso pode ser acrescentado ao processo decisório estratégico.

Outra possibilidade de estratégia de investigação é a do estudo de caso. Nesta, propõe-se que os pesquisadores engajados na análise de fenômenos voltados à prática estratégica, sob o enfoque das estruturas de atenção, busquem conhecer o que se pode aprender com determinado caso que contempla indícios de utilização das práticas cotidianas e sua inserção na práxis que ocorre nos canais de tomada de decisão em determinados tipos de estruturas de atenção. Isto, face a sua particularidade dentro de um contexto, setor de atividade, região etc. Há, ainda, a possibilidade de se explorar como casos múltiplos e/ou comparativos podem desvendar diferentes papéis que um mesmo tipo de profissional influenciador pode desempenhar em organizações com finalidades diferentes, a exemplo daqueles que se encontram em organizações públicas e privadas, a partir de similaridades e diferenças de interpretação de informações, demandas e problemas que devem ou não ser repassados ao tomador de decisão diante de um determinado contexto estratégico.

Em termos de desafios relacionados à integração da SAP com a ABV – com foco para as estruturas de atenção e que permeiam os aspectos metodológicos, podemos citar o trabalho dos pesquisadores de integrar, via técnicas distintas de coleta e análise de dados, os aspectos sociais, materiais e discursivos que estão imersos nos processos complexos de interpretação e decodificação de informações. Isto reside em conhecer a capacidade que os agentes influenciadores desenvolvem de ampliar e/ou restringir o arcabouço de alternativas que eles levarão ao conhecimento do tomador de decisão. Por exemplo, como o pesquisador conseguirá captar nuances dos diálogos de um determinado agente, que apresenta indícios de influência em determinado canal de tomada de decisão, com outros participantes de tal canal, a partir da natureza das práticas estratégicas que aquele faz uso? Para tanto, sugerimos que haja a convergência de técnicas de coleta e análise de evidências que tanto possam capturar a essência de aspectos materiais que impactam tais diálogos, como o contexto e o núcleo analítico das perguntas e respostas que o provável agente influenciador, recursivamente, traz para argumentar com outros participantes do canal de comunicação.

Por fim, sem querer fazer qualquer direcionamento pretensioso do olhar dos pesquisadores que se interessarem pelo desafio de integrar o olhar sociológico da SAP, via a utilização dos elementos teórico-analíticos desta e no sentido de ampliar a gama de jogadores que contribuem para o direcionamento das ações estratégicas no nível organizacional, propomos como possibilidades de agentes, por exemplo, aqueles colaboradores que atuam diretamente na assessoria de gestores – os secretários, ou mesmo aqueles que, por seu conhecimento de áreas técnicas (como finanças, marketing, logística etc), fornecem panoramas de como a organização pode ou não utilizar de recursos disponíveis, analisar forças ambientais e cenários, que podem

trazer um conjunto de informações cruciais para que o tomador de decisão tenha margens de manobras em suas ações estratégicas. Afinal, tais agentes ocupam posições estruturais que podem vir a ser impactantes para influenciar a atenção organizacional ou não. Para isso, convidamos nossos colegas pesquisadores a se engajarem nesse desafio de pensar as estruturas de atenção na ABV sob o olhar sociológico das práticas socialmente situadas via a SAP. Por fim, na seção seguinte apresentamos uma proposta de agenda de investigação no tema deste ensaio.

*Proposta de agenda de estudos: como podemos caminhar para a efetiva convergência entre a SAP e a ABV, por meio das estruturas de atenção?*

A partir das considerações apresentadas na subseção anterior a respeito do papel dos agentes sociais, que podem estar em qualquer nível da estrutura organizacional, trazemos aqui sugestões que visam compor uma agenda de investigação voltada ao objetivo deste Ensaio Teórico. Para tanto, sugerimos o caminho das intersecções e convergências entre quatro temas que, sob a nossa análise, interessam tanto à SAP quanto à VBA em suas agendas específicas de investigação, isto se propõe com a inspiração de outros teóricos que enveredaram por esse caminho (Burgelman et al, 2018).

O primeiro tema trata dos aspectos estruturais que estão voltados às ferramentas estratégicas. Ou seja, há que se pensar no impacto da utilização delas em contextos situacionais de mudança estratégica, por exemplo. Nisto, o processamento atencional de questões e respostas pode tanto ser mediado por práticas sociais que contemplam a revisão de um planejamento estratégico, como pelo uso de determinadas tecnologias que direcionam a atenção dos tomadores de decisões, via suas próprias funcionalidades, conforme o interesse do agente social influenciador. Por exemplo, usar um Dashboard é mais dinâmico para direcionar a atenção durante uma reunião de planejamento estratégico do que apenas trazer pilhas de relatórios gerenciais estáticos, que não serão interpretados como o mesmo foco pelo tomador de decisão.

O segundo tema reside no impacto da linguagem utilizada pelos influenciadores nos canais de comunicação em que o processamento atencional ocorre. Para tanto, podemos pensar em decodificação e manipulação de normas, regulamentos e outros instrumentos de natureza técnico-burocrática via os discursos estratégicos. Estes podem ser utilizados na argumentação com os tomadores de decisões e/ou com aqueles com que se quer negociar em determinado contexto – a exemplo de jogadores externos à organização. A práxis estratégica desse processo pode alterar uma conjuntura de perguntas e respostas que o gestor poderá atender, mediante o

trabalho de mediação que o influenciador desempenha ao interagir via a sua posição estrutural com outros influenciadores.

O terceiro é o poder, considerado sob os aspectos formal e informal. Aqui trazemos as influências dos teóricos da prática social que a SAP se inspirou, a exemplo de Michel Foucault. Logo, para que a convergência entre SAP e ABV – via estruturas de atenção possa ser contemplada no âmbito das dimensões do poder, podemos trazer o impacto da influência do regulador de atenção “jogador”, como um agente social que faz uso tanto de seu poder formal, investido via a hierarquia organizacional, quanto de seu poder informal, advindo da confiança nele depositada pelo tomador de decisão. Com isso, tal influenciador mobiliza tanto elementos formais, como a manipulação emocional para tratar de questões estratégicas que precisam de apoio da gestão superior; mas, que no fluxo das práticas cotidianas está em segundo plano. E que, em seu julgamento, deveriam ser priorizadas pelos tomadores de decisões nos canais de comunicação.

Por fim, o quarto tema da nossa agenda abarca a consideração das práticas sociais estratégicas inseridas nas dimensões espacial, temporal e procedimental que caracterizam os processos de atenção nos canais de comunicação (Ocasio, 1997, Ocasio & Joseph, 2005). Então, sugerimos a exploração dos impactos do direcionamento de atenção que os jogadores fazem durante a práxis que ocorre em determinado tipo de local escolhido para uma reunião (canal de comunicação). Neste exemplo, podemos querer saber até que ponto posições espaciais, a exemplo, de assentos na mesa de reunião, podem ser favoráveis ou não ao direcionamento de práticas estratégicas que visem tirar o foco de questões polêmicas e que o influenciador remaneja para pautas que interessam para atender a determinados interesses no âmbito da gestão. Outro aspecto é a utilização de tempo de fala em reuniões, em que o influenciador (jogador), manipula as inscrições de falas durante uma reunião, deixando determinados participantes extrapolarem o tempo delimitado para cada membro da reunião, por exemplo. E, no que se refere à dimensão procedimental, o influenciador molda as práticas sociais discursivas para mostrar que seu argumento ter respaldo em normas vigentes formais e/ou acordos procedimentais tácitos em determinado setor de atividade, por exemplo. Por meio disso, não apenas o tomador de decisão pode ser influenciado, mas outros integrantes de tal reunião, fazendo com que as decisões estratégicas contempladas em pauta sejam favoráveis ao influenciador. A seguir passamos aos encaminhamentos finais deste Ensaio Teórico.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste ensaio teórico nos propomos a discutir como os elementos teórico-analíticos da SAP (práticas, práxis e practitioners) poderiam ser considerados para a ampliação das investigações acerca de novos agentes com potencial de influenciar a atenção dos tomadores de decisões no contexto das estruturas de atenção da ABV. Para tanto, apresentamos, inicialmente, a proposta da SAP como uma abordagem distinta da visão tradicional (*mainstream*) do campo da Estratégia Organizacional. A partir disso, foi possível contemplar a visão ontológica dessa abordagem e, com isso, compreendermos os elementos teórico analíticos que integram a SAP (práticas, *practitioners* e *práxis*).

Posteriormente, contextualizamos como a ABV também se propõe a desviar das correntes ortodoxas que contemplam a agenda estratégia das organizações, considerando que o comportamento humano contempla o foco limitado de atenção dos agentes sociais da estratégia, a exemplo, de tomadores de decisão e jogadores – estes influenciando aqueles.

Por meio da discussão entre os pontos de convergência entre a SAP e a ABV que apresentamos neste ensaio teórico, abordamos como a premissa metateórica da atenção estrutural pode impactar a ação dos agentes que atuam nos processos estratégicos, tanto em relação às suas posturas diante das demandas que emergem em seu trabalho cotidiano, quanto nas ações que eles devem tomar, considerados seus repertórios de perguntas e respostas aos desafios que emergem dos ambientes interno e externo das organizações.

Toda essa dinâmica de processamento atencional ocorre nos canais de comunicação em que a estratégia é efetivamente criada, moldada e interpretada pelas pessoas e isso pode ser visto por meio dos elementos teórico-analíticos da SAP (práticas, práxis e practitioners) em estudos futuros. Portanto, diante dos pontos abordados a respeito da SAP e da ABV, concluímos que há convergência teórica entre elas. Algo que nos motiva a sugerir que outros pesquisadores explorem empiricamente como as estruturas de atenção podem demandar o olhar social sobre as práticas que integram o fluxo de processamento atencional, com ênfase para os “jogadores” e sua influência na atenção dos responsáveis pela tomada de decisão nas organizações. Que tal fenômeno possa ser contemplado via os elementos teórico-analíticos da SAP no intuito de ampliar a visão sociológica sobre agentes que se encontram em condições de influenciar nas estratégias organizacionais, mas que estão à margem das pesquisas sobre esse tema.

Por fim, reafirmamos que a proposta de alinhamento que apresentamos encontra respaldo tanto nos estudos da SAP como nos da ABV (Kohtamäki et al., 2021; Ocasio et al., 2018). Para estudos futuros, então, propomos aos pesquisadores da SAP e da ABV que

dialoguem para construir tanto teórica como empiricamente possibilidades de avanços para o campo da estratégia organizacional, sob o foco e a visão social do fenômeno da estratégia e de como as pessoas coproduzem os resultados estratégicos para além dos agentes costumeiramente pesquisados.

Isso pode ser materializado via os temas que abordamos na proposta de agenda de investigação, que visa explorar possíveis intersecções e convergências entre a SAP e a ABV no âmbito das estruturas de atenção organizacional. Isso passa pela exploração e ampliação das propostas de estratégias metodológicas de investigação também abordadas neste ensaio teórico. E, ainda, no aprofundamento de estudos conceituais que tragam outras inquietações pertinentes às convergências entre a SAP e a ABV. Estas, tanto sob o aspecto do que é viável quanto do que pode ser desafiador para a dialogicidade entre elas, considerados os níveis de tomada de decisão e o que os pesquisadores consideram como pontos críticos aos processos estratégicos, abrangidas as suas interfaces com práticas e práxis que contemplam agentes que até o momento seguem desconhecidos dos estudos da área de Gestão Estratégica.

## REFERENCES

- Abebe, M. A. (2012). Executive attention patterns, environmental dynamism and corporate turnaround performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(7), 684–701. <https://doi.org/10.1108/01437731211265250>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Balogun, J., Huff, A. S., & Johnson, P. (2003). Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), 197–224. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00009>

Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549.

<https://doi.org/10.2307/20159600>

Barnett, M. L. (2008). An attention-based view of real options reasoning. *Academy of Management Review*, 33(May), 606–628.

<https://doi.org/10.5465/AMR.2008.32465698>

Bjornali, E. S., Knockaert, M., & Erikson, T. (2016). The impact of top management team characteristics and board service involvement on team effectiveness in high-tech start-ups. *Long Range Planning*, 49(4), 447–463. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.12.014>

Bower, J. L. (1970). *Managing the resource allocation process*. Boston: Harvard Business School Press.

Brielmaier, C., & Friesl, M. (2021). Pulled in all directions: open strategy participation as an attention contest. *Strategic Organization*, 147612702110345.

<https://doi.org/10.1177/14761270211034515>

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>

Brown, A. D., Colville, I., & Pye, A. (2015). Making sense of sensemaking in organization studies. *Organization Studies*, 36(2), 265–277.

<https://doi.org/10.1177/0170840614559259>

Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223.

<https://doi.org/10.2307/2392619>

Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39(3), 531–558. <https://doi.org/10.1002/smj.2741>.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise* (Vol. 120). Massachusetts: MIT Press. <https://doi.org/10.2307/3111403>

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*. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0192>

Clercq, D. De, Sapienza, H. J., & Zhou, L. (2014). Entrepreneurial strategic posture and learning effort in international ventures : the moderating roles of operational flexibilities. *International Business Review*, 23(5), 981–992.

<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.03.001>

Fellows, R., & Liu, A. M. M. (2017). ‘What does this mean’? Sensemaking in the strategic action field of construction. *Construction Management and Economics*, 35(8–9), 578–596. <https://doi.org/10.1080/01446193.2016.1231409>

Fernhaber, S. A., & Li, D. (2013). Journal of business venturing international exposure through network relationships: implications for new venture internationalization.

*Journal of Business Venturing*, 28(2), 316–334.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.05.002>

Fu, R., Tang, Y., & Chen, G. (2020). Chief sustainability officers and corporate social (ir)responsibility. *Strategic Management Journal*, 41(4), 656–680.

<https://doi.org/10.1002/smj.3113>

Galbreath, J. (2018). Do boards of directors influence corporate sustainable development? An attention-based analysis. *Business Strategy and the Environment*, 27(6), 742–756.

<https://doi.org/10.1002/bse.2028>

Germain, O., & Cabantous, L. (2013). Introduction: special symposium “Carnegie School and organization studies.” *European Management Journal*, 31(1), 67–71.

<https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.11.004>

Ghobadian, A., Han, T., Zhang, X., O’Regan, N., Troise, C., Bresciani, S., & Narayanan, V. (2022). COVID-19 Pandemic: the interplay between firm disruption and managerial attention focus. *British Journal of Management*, 33(1), 390–409.

<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12556>

Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2010a). *Cambridge handbook of strategy as practice. Organization Studies* (Vol. 32). Cambridge: Cambridge University Press.

Retrieved from <http://www.amazon.com/dp/0521517281>

- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2010b). What is strategy-as-practice. In Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (Vol. 1, pp. 1–20). Cambridge: Cambridge University Press.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2015). *Cambridge handbook of strategy as practice - sap*. (Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, D. (Eds.) (2ed.). Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Hodgkinson, G. P., & Clarke, I. (2007). Exploring the cognitive significance of organizational strategizing: a dual-process framework and research agenda. *Human Relations*, 60(1), 243–255. <https://doi.org/10.1177/0018726707075297>
- Hoffman, A. J., & Ocasio, W. (2001). Not all events are attended equally : toward a middle-range theory of industry attention to external events. *Organization Science*, 4(12), 414–434. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1287/orsc.12.4.414.10639>
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529–560. <https://doi.org/10.1177/0170840604040675>
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: an activity-based approach*. London: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446215777>
- Jarzabkowski, P. (2010). An activity-theory approach to strategy as practice. In: Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. Vaara (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (pp. 127–140). Cambridge: Cambridge University Press.

Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27.

<https://doi.org/10.1177/0018726707075703>

Jarzabkowski, P., & Bednarek, R. (2018). Toward a social practice theory of relational competing. *Strategic Management Journal*, 39(3), 794–829.

<https://doi.org/10.1002/smj.2724>

Jarzabkowski, P., Burke, G., & Spee, P. (2015). Constructing spaces for strategic work: a multimodal perspective. *British Journal of Management*, 26(S1), S26–S47.

<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12082>

Jarzabkowski, P., Kaplan, S., Seidl, D., & Whittington, R. (2016). On the risk of studying practices in isolation: linking what, who, and how in strategy research. *Strategic Organization*, 14(3), 248–259. <https://doi.org/10.1177/1476127015604125>

Jarzabkowski, P., Kavas, M., & Krull, E. (2021). It's practice. But is it strategy? Reinvigorating strategy-as-practice by rethinking consequentiality. *Organization Theory*, 2(3), 1–13. <https://doi.org/10.1177/26317877211029665>

Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69–95.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>



Jarzabkowski, P., & Whittington, R. (2008). A strategy-as-practice approach to strategy research and education. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 282–286.

<https://doi.org/10.1177/1056492608318150>

Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as practice: research directions and resources*. Cambridge University Press. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3–22.

<https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00002>

Joseph, J., & Ocasio, W. (2012). Architecture , attention, and adaptation in the multibusiness firm: General electric from 1951 to 2001. *Strategic Management Journal*, 33, 633–660. <https://doi.org/10.1002/smj.1971>

Joseph, J., & Wilson, A. J. (2018). The growth of the firm: An attention-based view. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1779–1800. <https://doi.org/10.1002/smj.2715>

Kammerlander, N., & Ganter, M. (2015). An attention-based view of family firm adaptation to discontinuous technological change: exploring the role of family ceos' noneconomic goals. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 361–383.

<https://doi.org/10.1111/jpim.12205>

- Kohtamäki, M., Whittington, R., Vaara, E., & Rabetino, R. (2021). Making connections: harnessing the diversity of strategy-as-practice research. *International Journal of Management Reviews*, (June), 1–23. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12274>
- Koryak, O., Lockett, A., Hayton, J., Nicolaou, N., & Mole, K. (2018). Disentangling the antecedents of ambidexterity: exploration and exploitation. *Research Policy*, 47(2), 413–427. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.12.003>
- Lingens, B., Miehé, L., & Gassmann, O. (2021). The ecosystem blueprint: how firms shape the design of an ecosystem according to the surrounding conditions. *Long Range Planning*, 54(2), 1–53. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102043>
- Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: a critical discursive perspective. *Organization Science*, 19(2), 341–358. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0296>
- Marietto, Marcio Luiz. (2014). A formação das estratégias organizacionais no conselho consultivo de uma holding: A dualidade da estrutura na visão da estratégia como prática. Tese (doutorado). Universidade Nove de Julho, São Paulo, pp 1-117.
- Marietto, Marcio Luiz, & Maccari, E. A. (2015). Estudos da estratégia como prática na perspectiva estruturacionista: exemplo de contribuição metodológica. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14(01), 90–107. <https://doi.org/10.5585/riae.v14i1.2210>

Marietto, Márcio Luiz, & Nassif, V. M. (2013). Estratégia como prática na perspectiva estruturacionista: um ensaio sobre a ontologia da prática estratégica nas organizações. *Revista de Administração Fapes, 12*(4), 49–66.

Marietto, Marcio Luiz, & Sanches, C. (2013). Strategy as practice: a study of the practices of strategic action in the SMEs store cluster. *International Journal of Management & Information Technology, 4*(1), 156–165. <https://doi.org/10.24297/ijmit.v4i1.4633>

Marietto, Márcio Luiz, & Serra, F. A. R. (2019). The role of institutional elements on strategic activities of small business practitioners. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 37*(2), 250–270.  
<https://doi.org/10.1504/IJESB.2019.100107>

McMullen, J. S., Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2009). Managerial (in)attention to competitive threats. *Journal of Management Studies, 46*(2), 157–181.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00799.x>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Bookman.

Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review, 40*(3), 21–30. <https://doi.org/10.1128/JVI.78.19.10303-10309.2004>

Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The structure of “un-structured” decision processes. *Administrative Science Quarterly, 21*(2), 246–275.  
<https://doi.org/10.2307/2392045>

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.2307/2486186>

Newburry, W. (2001). Interdependence embeddedness influences benefits from global integration, 497–507.

Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view. *Strategic Management Journal*, 18(Summer Special Issue), 187–206.

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

Ocasio, W. (2012). The garbage can model of organizational choice: looking forward at forty article information: *Research in the Sociology of Organizations*, 36, 293–317. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2012\)0000036014](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2012)0000036014)

Ocasio, W., & Joseph, J. (2005). An attention-based theory of strategy formulation: linking micro-and macroperspectives in strategy processes. *Advances in Strategic Management*, 22(November 2017), 39–61. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(05\)22002-8](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(05)22002-8)

Ocasio, W., & Joseph, J. (2008). Rise and fall - or transformation? The evolution of strategic planning at the General Electric Company, 1940-2006. *Long Range Planning*, 41(3), 248–272. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.02.010>

- Ocasio, W., & Joseph, J. (2018). The attention-based view of great strategies. *Strategy Science*, 3(1), 289–294. <https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0042>
- Ocasio, W., Laamanen, T., & Vaara, E. (2018). Communication and attention dynamics: an attention-based view of strategic change. *Strategic Management Journal*, 39(1), 155–167. <https://doi.org/10.1002/smj.2702>
- Ocasio, W., Rhee, L., & Milner, D. (2017). Attention , knowledge , and organizational learning what is attention? In: Argote, L. & Levine, J. M. (Eds.), *The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning* (pp. 1–25). Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190263362.013.33>
- Ocasio, W., & Wohlgezogen, F. (2010). Attention and control. In: Sitkin, S. B.; Cardinal, L. B.; Bijlsma-Frankema, K. M. (Eds.). *Organizational Control* (pp. 191–221). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511777899.008>
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13(2 S), 5–16. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130903>
- Pikka-Maaria, L., & Vaara, E. (2015). Participation in strategy work. In: Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl D., & Vaara, E. (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (2nd ed., pp. 616–643). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Pinkse, J., & Gasbarro, F. (2019). Managing physical impacts of climate change: an attentional perspective on corporate adaptation. *Business and Society*, 58(2), 333–368.  
<https://doi.org/10.1177/0007650316648688>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(4134), 61–78.  
<https://doi.org/10.1016/j.cell.2005.09.009>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79. [https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X\\_14](https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14)
- Ren, C. R., & Guo, C. (2011). Middle managers' strategic role in the corporate entrepreneurial process: attention-based effects. *Journal of Management*, 37(6), 1586–1610. <https://doi.org/10.1177/0149206310397769>
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413–1441. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x>
- Sapienza, H. J., De Clercq, D., & Sandberg, W. R. (2005). Antecedents of international and domestic learning effort. *Journal of Business Venturing*, 20(4), 437–457.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.03.001>
- Seidl, D., Krogh, G. von, & Whittington, R. (2019). *Cambridge handbook of open strategy*. United Kingdom: Cambridge University Press.



Seidl, D., & Whittington, R. (2014). Enlarging the strategy-as-practice research agenda:

Towards Taller and Flatter Ontologies. *Organization Studies*, 35(10), 1407–1421.

<https://doi.org/10.1177/0170840614541886>

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. <https://doi.org/10.1002/smj.2499>

Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: a study of decision-making processes in*

*administrative organizations* (4th ed.). London: The Free Press.

Tuggle, C. S., Sirmon, D. G., Reutzell, 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>

Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: taking social practices seriously.

*Academy of Management Annals*, 6(1), 285–336.

<https://doi.org/10.1080/19416520.2012.672039>

Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: a research note.

*Strategic Management Journal*, 13(Special Issue), 169–191.

- 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>
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice mapping the terrain. *Long Range Planning*, 29(5), 731–735. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)
- Whittington, R. (2002). Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. *Academy of Management Proceedings*, 2002(1), C1–C6. <https://doi.org/10.5465/APBPP.2002.7517994>
- Whittington, R. (2003). The Work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 17–25. <https://doi.org/10.1177/1476127003001001221>
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Whittington, R. (2007). Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, 28(10), 1575–1586. <https://doi.org/10.1177/0170840607081557>
- Whittington, R. (2010). Giddens, structuration theory and strategy as practice. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, (January 2015), 109–126. <https://doi.org/10.1017/CCO9781139681032.009>

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. <https://doi.org/10.1177/0170840605057071>