

Percepção Seletiva e Concepção Estratégica

Dusan Schreiber¹, Serje Schmidt²

¹ Universidade Feevale - dusan@feevale.br

² Universidade Feevale - serje@feevale.br

PALAVRAS-CHAVE

Percepção seletiva, estratégia, modelos mentais, concepção estratégica, organizações de base tecnológica

Received 09.06.2019

Reviewed 02.10.2020

Accepted 30.10.2020

ISSN 1980-4431

Double blind review



RESUMO

O panorama atual do mercado exige das organizações o refinamento dos métodos e técnicas adotados no processo de concepção estratégica. Entretanto, poucos autores se detiveram sobre a influência da percepção seletiva nesse processo. Este artigo objetiva observar evidências empíricas da percepção seletiva e analisar sua relação com o processo de concepção estratégica. Foi desenvolvido um estudo de casos múltiplo em três organizações industriais de base tecnológica localizadas na região sul do Brasil. A análise das narrativas permitiu verificar que a percepção seletiva se acentua em organizações nas quais as decisões são tomadas com base em dados e informações coletadas por um número reduzido de profissionais. Os resultados indicam que os formadores de opinião dentro das organizações estudadas influenciam a construção de estratégias a partir de modelos mentais edificadas com base em fatos e dados selecionados a partir de seu modelo cognitivo. Foi também possível evidenciar que a percepção seletiva foi determinante para a modificação das estruturas organizacionais e métodos de gestão das três organizações analisadas.

KEYWORDS

Selective perception, strategy, mental models, strategic conception, technology-based organizations

ABSTRACT

The current market landscape requires from organizations to refine the methods and techniques adopted in the strategic design process. However, few authors have focused on the influence of selective perception in this process. This article aims to observe empirical evidence of selective perception and analyze its relationship with the strategic design process. A multiple case study was developed in three technology-based industrial organizations located in southern Brazil. The analysis of the narratives allowed to verify that the selective perception is accentuated in organizations in which the decisions are made based on data and information collected by a small number of professionals. The results indicate that the opinion of the leaders within the studied organizations influence the construction of strategies based on mental models based on facts and data selected from their cognitive model. It was also possible to show that the selective perception was decisive for the modification of the organizational structures and management methods of the three organizations analyzed.

1 Introdução

As pesquisas conduzidas por autores como Hitt e Tyler (1991), Eisenhardt e Zbaracki (1992), Waller, Huber e Glick (1995), Shoemaker e Russo (2001), Svenson (2003), Schwartz (2004), Peters, Västfjäll, Gärling e Slovic (2006) evidenciaram que as pessoas são influenciadas, no processo de tomada de decisão, por experiências e vivências passadas. Uma vez internalizada, a experiência, positiva ou negativa, em diferentes níveis de intensidade e caracterização, contribui para a construção de lentes para interpretar a realidade circundante. Trata-se de criação de determinados modelos mentais, os quais orientam o indivíduo no processo de desvelar o significado de novas situações e, até mesmo, a reinterpretar vivências anteriores. Esta interpretação, por sua vez, molda a percepção de situações, fatos e dados, tanto na dimensão cognitiva como emocional.

Diferentemente do que ocorre com o fenômeno já amplamente estudado, de racionalidade limitada do indivíduo (Simon, 1986), em termos predominantemente cognitivos, a percepção seletiva subjaz a manifestação comportamental e atitudinal do sujeito, tomador de posições e formulador de opiniões, frente a diversas situações, seja no âmbito pessoal ou profissional. Comportamentos e atitudes que podem se cristalizar em situações mais críticas e influenciar tanto o processo de coleta de informações, dados e evidências, como a própria tomada de decisão, podendo vir a alterar o rumo dos acontecimentos concernentes a ambas as dimensões, pessoal e profissional (Bentley, 2005).

Considerando que o universo organizacional representa um recorte do mundo social onde o sujeito está inserido, é possível afirmar que o ambiente da empresa é propício à manifestação individual com viés de percepção seletiva. “Locus” de convivência e de realização pessoal e profissional, por excelência, a organização faculta às pessoas atuar, representar e exercer influência por meio de atitudes e discursos (Bourdieu, Chamboredon, & Passeron, 2004).

Mesmo em atividades aparentemente técnicas e isentas de pessoalidade, tais como levantamento de dados, qualificação e quantificação de informações e seu compartilhamento com outros, seja pessoalmente ou por meio eletrônico, o fenômeno de percepção

seletiva se faz presente, por exigir das pessoas formar opinião, deliberar, decidir, tratar e por fim, transmitir a informação. Durante o processo, o indivíduo toma decisões, faz escolhas, considera, ou descarta, dados e informações (Milburn & Billings, 1976).

Durante o processo de concepção de estratégias organizacionais, as pessoas, distribuídas em diferentes níveis e espaços dentro do universo organizacional, registram dados, interpretam fatos, levantam e interpretam informações, com o propósito de subsidiar o referido processo de análise do posicionamento estratégico da organização. Considerando-se que todas as pessoas são portadoras de diversas identidades, construídas a partir de uma “gama” de experiências e vivências idiossincráticas, é possível afirmar que agem no exercício de suas atribuições com viés de percepção seletiva (Beyer *et al.*, 1997; Mintzberg, 1973).

Destarte o processo de concepção de estratégia organizacional, que se fundamenta em informações fornecidas por pessoas que podem tê-las coletado de forma seletiva, mesmo que inconscientemente, pode, por seu turno, vir a representar o cenário, interno e externo, interpretado e reinterpretado, sob o viés de percepção seletiva das pessoas que tiveram maiores contribuições para o referido processo. Os estudos decorrentes desse processo estão agrupados na chamada de Escola Cognitiva de Estratégia (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000). Portanto as estratégias concebidas, o resultado do referido processo, podem conter fortes traços de pessoalidade destes indivíduos.

Com o objetivo de evidenciar o fenômeno de percepção seletiva no processo de concepção estratégica, foi conduzida a pesquisa em três organizações industriais de base tecnológica localizadas na região sul do Brasil, mediante entrevistas em profundidade com doze gestores, alocados em níveis de direção e gerência. A análise de narrativas, empreendida na sequência, permitiu identificar evidências que confirmam o viés de percepção seletiva, que se acentua notadamente em organizações onde as decisões são tomadas com base em dados e informações coletadas por número reduzido de profissionais.

Visando facultar a compreensão do texto, o artigo inicia com a revisão de autores seminais que versam sobre o tema estratégia, processo decisório e percepção seletiva em ambientes sociais, com o

propósito de apresentar as bases conceituais estruturantes, que orientaram a construção do processo de pesquisa. Na sequência será detalhado o método de pesquisa e caracterizados os casos, ou seja, as organizações analisadas. Os resultados decorrentes do estudo e as considerações finais dos autores situam-se ao final.

2 Estratégia

As principais contribuições para a análise de atividade de segmentos industriais tiveram sua origem em teorias econômicas. Apesar da diminuta importância que os economistas tradicionalmente atribuíam ao papel da estratégia na gestão de negócios, decorrente da teoria de competição perfeita, várias correntes de pensamento começaram a explorar novos posicionamentos teóricos.

A visão da teoria econômica, baseada em análise externa, deixando a organização interna da firma para o segundo plano, foi colocada em cheque por Andrews (1980), que por meio de uma pesquisa empírica demonstrou que os fatores internos da organização, idiossincráticos por natureza, são fundamentais para o sucesso da estratégia empresarial. Alguns anos depois Wernerfelt (1984) e (Peteraf, 1993), descrevem a organização como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis, destacam a aprendizagem, as rotinas dinâmicas e apontam para as dificuldades de imitar competências construídas dentro das organizações. A experiência organizacional passa a ser percebida como importante e se reconhece que ela influi na determinação da estratégia da firma.

Em 1974 e 1980, com base em estudos sobre organização industrial, Michael Porter publicou dois trabalhos focando a aplicação empírica dos preceitos cristalizados pela teoria nesse campo. O modelo de cinco forças competitivas, objeto da segunda publicação, se tornou novo paradigma teórico (Porter, 1989). Mais tarde, já na década de 1980, vários trabalhos empíricos comprovaram que o modelo não se aplicava a determinadas situações e nem explicava parte dos fenômenos a que se propunha.

No entanto, no início do pensamento estratégico aplicado às organizações de modo mais incisivo, principalmente nas décadas de 60 e 70, as decisões estavam bastante atreladas ao planejamento orçamentário, pois este sempre foi considerado um mecanismo-chave de qualquer

empresa. Todavia, esse planejamento apresentava basicamente dois problemas principais: i) estava muito focado em projeções e não em um plano de fato; ii) planejamento e estratégia são “coisas” diferentes. A partir da obtenção de resultados insatisfatórios, foi percebido que o planejamento ia além das projeções e deveria se tornar a base para as escolhas estratégicas definidas pela empresa. Além disso, procurou-se estabelecer meios de monitorar o ambiente, de modo que este pudesse oferecer subsídios para o desenvolvimento de um modelo de ambiente de negócios para a empresa (Kay, 1996).

A partir do enfoque nessas escolhas, Regnér (2001) sugere que a visão tradicional da estratégia sempre esteve vinculada com o controle consciente de sua formulação e implementação. É perceptível a necessidade de um misto de uma visão tradicional/racional com a visão que permita considerar a complexidade do meio ambiente, proporcionando uma visão mais holística. Esta perspectiva enfatiza o desenvolvimento da estratégia como um elemento incremental, complexo e um processo intencional, que envolve diversas racionalidades e simultâneas estratégias, particularmente as racionalidades individuais e os diversos estágios no processo estratégico.

Conforme Whittington (2002), todo estrategista deveria analisar seu sistema social específico, a fim de captar a variedade de recursos e regras de conduta social disponíveis. Os estrategistas podem executar “jogos diferentes”, conforme as regras plurais de suas sociedades. A formação da estratégia deve ser pensada por meio de uma composição de três forças básicas: o ambiente e suas mudanças, a burocracia e a influência da liderança entre essas forças. Assim, a estratégia pode ser vista como um conjunto de comportamentos consistentes estabelecidos pela organização durante um certo tempo e mudanças estratégicas como respostas a mudanças do ambiente limitadas pela burocracia e ação da liderança (Mintzberg, 1978).

Whittington (2002), Kaplan e Norton (2004) e Freitas, Hocayen-da-Silva e Segatto (2013) estudaram as diferenças entre as organizações e reforçaram a importância da abordagem sistêmica. Identificaram que o arranjo dos recursos em estruturas internas influi na definição de estratégias e políticas, incluindo as micropolíticas de indivíduos e departamentos, os grupos sociais, interesses e recursos do contexto circundante. A

perspectiva sistêmica inclui classes e profissões, nações e estados, famílias e gêneros, ao mesmo tempo em que a abordagem sistêmica, com foco intraorganizacional, evidencia que nenhuma área da organização trabalha sozinha, ou seja, que cada ação feita por uma área impacta em ações das demais áreas organizacionais.

3 O Processo Decisório nas Organizações

O processo decisório é tratado na literatura tradicional como a sequência de etapas multifatoriais que visa solucionar um determinado problema condicionado a um conjunto de restrições. Dentro deste conceito se presume que as organizações se fundamentam em comportamento racional para conceber as soluções específicas e que o conhecimento dos fatores intervenientes (tanto internos como externos) é conhecido ou é passível de ser assimilado. Esta abordagem permite o entendimento de que é possível estruturar o processo decisório com auxílio de ferramentas de informática dispensando-lhe tratamento de cunho estatístico e matemático (Trull, 1966).

Dean e Sharfman (1996), Svenson (2003) e Schwartz (2004) enfatizam as restrições ambientais e sua relevante função na definição de escolhas em processo decisório, reduzindo, desta forma, a importância do processo de escolha. Os processos de decisão influenciam a efetividade decisória por meio de influência das escolhas feitas em meio a um conjunto de restrições. Para que o processo decisório resulte em uma escolha efetiva, este deverá (i) estar orientado para o atingimento dos objetivos organizacionais; (ii) baseado sobre informações precisas e que vinculam várias alternativas aos objetivos organizacionais e (iii) estar baseado em análise e compreensão das restrições ambientais.

O primeiro elemento do modelo de decisão proposto por Dean e Sharfman (1996) é a racionalidade procedimental, definida como a extensão pela qual o processo decisório envolve o conjunto de informações relevantes à decisão e confiabilidade da análise realizada com base nestas informações para a tomada de decisão em si. Esses autores destacam também o comportamento político como um aspecto do processo de decisão organizacional e que se apoia em duas premissas: (i) indivíduos nas organizações apresentam diferentes interesses tanto no âmbito funcional, hierárquico, profissional, como pessoal; (ii)

indivíduos dentro das organizações tentam influenciar os resultados das decisões com o objetivo de atender seus próprios interesses e para isso se utilizam de um amplo leque de técnicas de cunho político.

Milburn e Billings (1976), Fellows (2004) e Luce (2005) definem o processo decisório como um processo constituído de múltiplos estágios, nos quais devem ser inicialmente identificados os problemas e vinculados às dimensões individuais ou coletivas com a posterior busca e identificação de alternativas e consequências das escolhas, finalizado com a implementação das referidas escolhas e avaliação de seus resultados com o objetivo de verificar se o problema foi eliminado. Desta forma, a definição do problema é o resultado do processo social, psicológico e político. A tomada de decisão, assim, envolve tipos diferentes de incertezas e de riscos sendo que as diferenças de percepção tanto de incertezas como de riscos levam a diferentes processos de busca de alternativas de escolhas.

Segundo O'Dell (1992), Dhami (2003), Dijksterhuis (2004) e Connolly e Butler (2006), novas formas de organizar implicam na adoção de novas formas de decidir, sendo que uma das principais inovações do processo decisório está na concepção da decisão pelo consenso. Diferentemente da maioria das decisões tomadas no âmbito pessoal, maioria das decisões organizacionais deve ser tomada por consenso. Quanto mais importante a decisão, menos provável é a possibilidade de que seja tomada por alguém individualmente.

No entanto, as dificuldades para se chegar a decisões por consenso ocorrem por duas razões: (i) o grupo de pessoas que deverá escolher e tomar a decisão não reconhece ou não compreende o problema da mesma forma; (ii) a discussão sobre as alternativas disponíveis nem sempre está embasada em reflexão racional, cedendo espaço para opiniões, emoções e instintos de caráter pessoal e individual (Fellows, 2004; Luce, 2005). Apesar do reconhecimento dessas dificuldades, a decisão por consenso é cada vez mais representativa no universo empresarial devido à escalada do grau de complexidade do processo decisório e seu impacto sobre os resultados organizacionais.

Thomas (1984) classifica decisões em três níveis: de rotina, tático e estratégico e destaca que as decisões rotineiras se diferenciam das decisões

estratégicas em complexidade, maiores implicações políticas dentro da organização, além de amplitude espacial e temporal. Ross Jr, Moore e Staelin (2000) indicaram que o decisor tende a se apoiar predominantemente sobre os fatores internos do que sobre fatores externos no processo de tomada de decisão estratégica. Em uma pesquisa quantitativa com 69 executivos norte-americanos Hitt e Tyler (1991) concluíram que o processo decisório é, simultaneamente, racional e intuitivo. De forma mais abrangente, Eisenhardt e Zbaracki (1992) e Child, Elbanna e Rodrigues (2010) retratam as organizações como sistemas políticos dentro dos quais os tomadores de decisões possuem objetivos parcialmente conflitantes, capacidade cognitiva limitada e se fundamentam tanto em variáveis racionais como políticas. A dimensão política no processo decisório se manifesta pelo fato de que os gestores mais poderosos tomam a decisão, ao passo que a dimensão racional se evidencia pelas etapas racionais da coleta de informações.

Alinhado com os resultados das pesquisas realizadas por Hitt e Tyler (1991), Papadakis, Lioukas e Chambers (1998), Fellows (2004) e Luce (2005) é possível perceber que o perfil profissional, pessoal e comportamental dos gestores pode influir em processos decisórios, devido às posições de destaque que estes ocupam dentro das organizações.

4 A Percepção Seletiva em Ambientes Sociais

As pesquisas conduzidas por Beyer *et al.* (1997), Tetlock (2002), Over (2004) e Weber (2004) demonstraram que os gestores são influenciados no processo de tomada de decisão pelas experiências profissionais, pelas percepções de fatos, na sua dimensão cognitiva e emocional. No entanto, o teor destas experiências quanto ao grau de intensidade negativa ou positiva, e a respectiva reação a elas, sofrem a influência de aspectos atitudinais, comportamentais, de caráter individual, pessoal e idiossincrático, dificultando a generalização das reações a um determinado tipo de experiência.

Ariely e Carmon (2000) pesquisaram como as pessoas sintetizam, avaliam e internalizam as experiências e constataram que não se trata de uma simples integração dos componentes isolados dos eventos percebidos, mas tendem a focar apenas alguns aspectos específicos dos eventos

(características *Gestalt*). Estes aspectos incluem o grau de intensidade do prazer da experiência que os aspectos percebidos causam. Desta forma, evidenciam que os aspectos observáveis devem apresentar efeitos de relevante interesse para os indivíduos para serem notados, registrados e internalizados.

Para Bentley (2005), a *Gestalt* é uma abordagem para compreender como as pessoas se referem a si mesmas, aos outros e ao ambiente onde elas estão inseridas e foca o que está acontecendo no momento e como isso impacta sobre a forma das pessoas responderem. Apesar de ser mais utilizado em psicoterapia, foi desenvolvido para trabalhar com pessoas imersas em estruturas organizacionais e sua utilização para este fim está em crescimento. O indivíduo enfrenta uma sobrecarga informacional do contexto (ou campo) onde está inserido e em virtude disso passa a selecionar eventos, informações e objetos que serão sujeitos à sua atenção e vistos, sendo os demais ignorados. Esta atenção é segmentada em quatro níveis: de ambiente físico, das condições e regras, do estado das pessoas e fenomenológico. Em cada um destes níveis o foco se apresenta em três categorias de percepção: no que é visto ou notado, no que é sentido e no que é pensado sobre o que foi visto e/ou sentido. Esta conceituação compõe a abordagem de sensibilidade de campo de *Gestalt*.

Zwikaël e Bar-Yoseph (2004) detalham o funcionamento da abordagem de ciclo de experiência de *Gestalt* baseados em evidências de psicologia de *Gestalt* que demonstram que as pessoas reagem ao modelo interno de objetos e eventos e não aos mesmos ou às partes destes. A abordagem desenvolve o processo dentro do qual o ser humano, como indivíduo coletivo, se torna consciente do que está ocorrendo no meio onde o mesmo se encontra. Esta abordagem se baseia no princípio de que qualquer tipo de experiência tende a ser útil na medida em que ela é percebida pelos sentidos e internalizada.

Para Waller *et al.* (1995) o teor das experiências funcionais delimita a percepção, ou seja, torna a percepção de executivos e gestores na condução das organizações seletiva, não em relação ao ambiente, mas na forma de perceber as mudanças que exercem a influência sobre o resultado organizacional. A pesquisa dos autores demonstrou que a percepção seletiva funcional, que resulta de processos de desenvolvimento condicionado ou esquemático, é provavelmente

maior para os gestores operacionais do que para os executivos dos postos mais elevados dentro da organização.

Bunderson e Sutcliffe (1995), Anderson (2003) e Finucane, Peters e Slavic (2003) constataam que as estruturas de conhecimento orientadas funcionalmente são apreendidas por meio de reforço, porque não são simplesmente absorvidos em decorrência da experiência profissional numa determinada área e sugerem que esta aprendizagem ocorre pela confluência de objetivos funcionalmente orientados e resultados positivos que levam ao desenvolvimento de estruturas de conhecimento funcionalmente orientadas. Os esforços de mensurar o relacionamento entre as estruturas de conhecimento funcionalmente orientadas e a percepção seletiva devem levar em consideração a importância situacional do evento tanto para o indivíduo como para o grupo ao qual o indivíduo pertence.

A pesquisa com 407 participantes conduzida por Stumpf e Dunbar (1991) demonstrou o relacionamento entre modelos de decisão e a tipologia comportamental. Os modelos de decisão refletiram a predisposição comportamental baseada em traços cognitivos identificados em modelos mentais predominantes adotados pelos indivíduos por períodos de tempo mais longos de sua vida profissional. Ficou evidenciado durante a pesquisa que as preferências dos tipos de personalidade refletem o modo de pensar do indivíduo o que ocasiona maior ou menor suscetibilidade a determinados eventos, objetos e ambientes socialmente construídos.

Para Ikehara (1999) as concepções de aprendizagem organizacional e teoria de *Gestalt* são convergentes devido ao fato de que a aprendizagem não ocorre no vácuo e sim no ambiente. Ou seja, ocorre por meio do ato de observar, experimentar, conferir e revisar os conceitos (modelo racional) e através da abordagem holística que combina a experiência, percepção, cognição e comportamento. De forma similar, a teoria *Gestalt* e a prática, por meio do ciclo de experiência, atuam com base na experiência humana integrativa, orgânica e holística.

A percepção seletiva de eventos organizacionais obedece a esquemas mentais pré-construídos pelos indivíduos com base em vivência anterior de situações semelhantes que induzem a

interpretação e previsão de resultados e ações. No ambiente organizacional, em especial em unidades organizacionais/ grupos de pessoas, esta interpretação, respaldada em relações de poder, pode assumir a forma de uma crença socialmente compartilhada.

Entende-se que o objetivo da organização deve ser o de construir a realidade social em torno de um objetivo comum, visando a convergência do esforço coletivo de pessoas orientadas por interesses semelhantes, o que propiciará condições propícias para apreensão de dados e informações filtradas com base em percepção seletiva. Destarte será facultada a constituição de uma base sobre a qual se apoiará o conjunto de processos de gestão de conhecimentos e sua vinculação à inovação organizacional. No entanto verifica-se que o referido processo apresenta vinculação à tipologia dos conhecimentos, que será abordado na seção seguinte.

5 Contextualização e Caracterização do Método

A escolha da abordagem metodológica para conduzir a pesquisa foi feita com base nas características dos objetivos que orientaram a concepção do estudo em questão, levando em conta, também, o contexto dentro do qual a pesquisa seria desenvolvida. O alto grau de complexidade, em virtude das relações sociais que permeiam o ambiente organizacional, influenciando a percepção e interpretação simbólica dos eventos e situações que ocorrem simultaneamente com a ação organizacional, justifica a opção pelo estudo de caso múltiplo, entrevistas em profundidade e análise de narrativas. Entende-se que a escolha está alinhada com as vertentes teóricas que versam sobre a pesquisa científica em ciências sociais aplicadas (Chizzotti, 2005; Demo, 2006). Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular". De acordo com Yin (2015), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. O estudo foi realizado com uma visão externa dos pesquisadores, sem envolvimento nem manipulação de quaisquer informações e os fatos

levantados pelo estudo são contemporâneos. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin (2015), nesse trabalho procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva.

O estudo de caso é útil, segundo Bonoma (1985, p. 207), "... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre". Os objetivos do Método do Estudo de Caso não são a quantificação ou a enumeração, "... mas, ao invés disto: i) descrição; ii) classificação (desenvolvimento de tipologia); iii) desenvolvimento teórico; e iv) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão" (p. 206). Na parte empírica deste estudo descrevem-se situações que ocorreram, confrontando-as com a teoria de forma restrita às organizações pesquisadas.

Esta descrição baseia-se na análise de narrativas, construídas a partir das entrevistas não estruturadas realizadas na organização pesquisada, com gestores organizacionais, vinculados à área de operações e P&D. Após a sua transcrição, a entrevista, que, devido ao seu formato, resulta, normalmente, num texto não linear e até confuso, é interpretado e reescrito na forma de um texto coeso, fluido, na primeira pessoa, em formato de narrativa. Na sequência ele é submetido à apreciação das pessoas entrevistadas, para conferência, ajustes ou contribuições. Apesar do método não ser considerado recente, ainda é tratado como inovador.

A narrativa faz parte do processo cultural onde os sistemas simbólicos criam e são criados através do discurso e é empregada em contextos diferentes para comunicar diferentes pontos de vista. Fragmentos de narrativas maiores e versões diferentes de narrativas fazem parte do discurso cotidiano das pessoas, que são, afinal de contas, seres constituídos na linguagem baseada em significados construídos para dar sentido ao mundo em que vivem. São estes significados que fazem parte da rede de conversações, constituindo conjunto de valores, símbolos, representações, enfim, a cultura à qual acabam se integrando (Moen, 2006).

Segundo Czarniawska (2001) o método de análise de narrativas mostra-se adequado para desvelar ao pesquisador os processos adotados pelo

narrador para interpretar coisas, particularmente indicada para avaliar a interpretação do indivíduo de temas subjetivos, como, por exemplo, a cultura organizacional. Cabe ao pesquisador interpretar as interpretações do narrador. No entanto é importante lembrar que o pesquisador não tem acesso direto à experiência do outro e por esse motivo o pesquisador lida, e sempre vai lidar, com formas diferentes e ambíguas de representação da experiência que o outro relatará por meio de fala, texto, interação e, é claro, a interpretação. Por essa razão torna-se impossível ao pesquisador manter-se neutro ou objetivo na representação da realidade.

A análise de narrativas fez emergir categorias que nortearam a construção do filtro interpretativo, por meio do qual foram evidenciados os trechos das narrativas dos entrevistados. A primeira categoria de análise consiste na percepção seletiva de eventos organizacionais que obedecem a esquemas mentais pré-construídos pelos indivíduos com base em vivência anterior de situações semelhantes que induzem a interpretação e previsão de resultados e ações. No ambiente organizacional, em especial em unidades organizacionais/ grupos de pessoas, esta interpretação, respaldada em relações de poder, pode assumir a forma de uma crença socialmente compartilhada.

A segunda categoria de análise, que se refere ao processo decisório para a mudança estratégica, apoia-se na pretensa racionalidade do decisor, conforme foi retratado na literatura tradicional como a sequência de etapas multifatoriais que visa solucionar um determinado problema condicionado a um conjunto de restrições. Dentro deste conceito se presume que as organizações se fundamentam em comportamento racional para conceber as soluções específicas e que o conhecimento dos fatores intervenientes (tanto internos como externos) é conhecido ou é passível de ser assimilado.

6 A Caracterização dos Casos

A história da empresa ALFA se inicia na década de 1960, quando um empresário de uma cidade da Região Metropolitana de Porto Alegre, decide produzir bombas hidráulicas, optando por criar uma bomba para poços artesianos de curtiúmes, presentes em número expressivo na região. A concepção inicial da bomba era alemã, mas em virtude da condição peculiar de sua

aplicação, o empresário aperfeiçoou o equipamento de tal forma que o produto final superou, em vários aspectos, o original. Na sequência, ele iniciou a linha de fabricação de bombas especiais para a vitivinicultura, com o objetivo de enfrentar problemas com o transporte do vinho em carros-pipa.

O reconhecimento do trabalho inovador no segmento de bombas repercutiu nacionalmente e chegou até a Petrobrás. Com a necessidade de solucionar o problema de bombas para a sucção em níveis superiores de eficiência, o empresário foi contatado pela estatal brasileira para e propor nova tecnologia, no que foi muito bem-sucedido, fazendo com que a empresa se tornasse o fornecedor preferencial no segmento de bombas de sucção para petróleo. Beneficiado por políticas públicas, que buscavam incentivar o desenvolvimento tecnológico verde-amarelo, a parceria com a Petrobrás foi responsável pelo crescimento muito rápido da empresa no mercado, tanto em faturamento como em número de colaboradores, além de sua estruturação econômica e financeira proporcionada pelo alto nível de lucratividade gerado pelas operações.

Com estas características, a empresa se tornou uma espécie de vedete do mundo corporativo atraindo atenções de atores com atuação global neste segmento de negócios, em especial de uma empresa norte-americana, que acabou fazendo uma proposta de aquisição ao empresário, que a considerou irrecusável. A transferência da propriedade do capital acionário ocorreu na década de 1990 implicando importantes modificações na estrutura de gestão. Desta forma começou uma nova fase na vida da organização.

A empresa BETA foi constituída na década de 1960, numa das cidades da Região Metropolitana de Porto Alegre, da iniciativa de um empreendedor com exímio domínio em mecânica e eletrônica. Com passagem por uma das principais companhias de aviação do país, onde trabalhou na manutenção das aeronaves, adquiriu a cultura de buscar soluções inovadoras para os problemas mecânicos. Ao detectar, na década de setenta, oportunidades na navegação marítima, fundou a empresa, lançando como primeiro produto o intercomunicador, de marca ICR, produzido ainda num pequeno galpão. O desenvolvimento do

equipamento permitiu o acesso do jovem empreendedor ao Estaleiro Só, no período áureo da indústria naval brasileira, o que propiciou para a organização condições favoráveis para a sua consolidação e crescimento.

Desta forma, a empresa conseguiu projeção nacional, tornando-se referência no seu segmento de atuação, equipando com seus produtos mais de 350 navios. Do galpão de 25 metros quadrados e 4 colaboradores, que caracterizavam o início da empresa, nos primeiros anos da década de 1960, a organização passou a ocupar espaço físico total de 8.000 metros quadrados, abrigando mais de 300 colaboradores no início dos anos 1980, quando o destino colocou o empresário frente a um novo desafio: a falência da indústria naval nacional. Foi neste cenário que o empresário novamente demonstrou flexibilidade e espírito empreendedor ao investir na linha de produtos para a Petrobrás, de forma que, a partir da década de 1990 foi homologado pela estatal como um de seus principais fornecedores.

A terceira empresa, denominada aqui como GAMA, é uma indústria química com 47 anos de atuação no mercado brasileiro e na América Latina, voltada ao desenvolvimento de produtos e serviços em pintura e colagem, destacando-se pela concepção de soluções inovadoras e customizadas para o setor calçadista, moveleiro, construção civil, coureiro e metalmecânico. O seu quadro de colaboradores passa de quinhentas pessoas, nas unidades localizadas em três estados brasileiros e seu faturamento anual ultrapassou em 2010 a marca de cento e vinte milhões de dólares, baseado na comercialização de quase dois mil e quinhentos itens, entre tintas, vernizes, massas, texturas, adesivos, solventes, aditivos, entre outros. Depois de quarenta anos de dedicação à empresa, no ano de 2002, o fundador decide pelo seu afastamento da empresa, deixando a gestão da organização aos cuidados de seus dois filhos.

As três organizações apresentam convergência no tocante à sua origem industrial e adoção do modelo de inovação de produtos e processos como ponto central do seu posicionamento estratégico. Escolhida para constituir a geração do diferencial competitivo a inovação faculta desenvolver produtos e soluções com valor agregado, descaracterizando a

competição apenas com base no valor, proporcionando retorno econômico mais elevado. A opção se justifica em virtude do ingresso de concorrentes no mercado, a partir do início dos anos noventa, com a consolidação do fenômeno de globalização, que impactou, de forma relevante, as operações locais (Ortiz, 2003).

As organizações convergem, também, em relação à forma de conduzir o processo de inovar, em cada uma das organizações. Detentoras de sólidas infraestruturas internas para a realização das atividades de pesquisa e desenvolvimento, além de disponibilidade de recursos, competências e conhecimentos, a serem aplicados no referido processo, os gestores das três empresas optaram por externalizar, em níveis de abrangência diferentes, as atividades de P&D. Por meio de interação com fornecedores, instituições de ensino, pesquisa, ciência e tecnologia, e empresas de consultoria as três organizações desenvolveram novos produtos e processos operacionais, com vistas a assegurar sua competitividade.

No entanto a convergência cessa no momento em que se analisa o processo de coleta de dados e informações, que subsidiaram a tomada de decisão durante a concepção estratégica. Apesar da aparente objetividade há evidências de subjetividade presente ao longo de todas as etapas que compreendem o referido processo, decorrente do simbolismo que caracteriza o universo organizacional, sujeito à percepção e interpretação, de natureza individual e coletiva, peculiar e idiossincrática.

Na seção a seguir serão analisados estes aspectos que integram a dimensão subjetiva da estrutura organizacional, com base no entendimento de que esta influencia sobremaneira a definição de diferenciais competitivos subjacentes à concepção de estratégias organizacionais.

7 Análise dos resultados

As três organizações em análise, ALFA, BETA e GAMA, passaram por processos de reestruturação e mudança, exigindo reorientação estratégica, de acordo com a percepção e interpretação de novos cenários externos e seus reflexos sobre os processos intraorganizacionais (Kay, 1996). Durante este processo, os gestores organizacionais procederam à verificação minuciosa e detalhada dos fatores internos da

organização, conforme preconizado por Andrews (1980), com base no entendimento de que a concepção estratégica deveria privilegiar e priorizar as competências internas, respaldadas em recursos e conhecimentos já disponíveis.

Esta abordagem está aderente com os argumentos apresentados por Wernerfelt (1984) e Peteraf (1993), que descrevem a organização como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis, destacando a aprendizagem, as rotinas dinâmicas e apontam para as dificuldades de imitar competências construídas dentro das organizações. Esta visão deveria, a priori, embasar a reorientação estratégica com foco em inovação de produtos e processos, como fonte para a concepção do diferencial competitivo central, ou seja, os recursos, as competências centrais e conhecimentos consolidados, decorrentes das experiências anteriores da organização, subsidiariam a construção da nova estratégia da empresa.

No entanto, as narrativas revelaram que o grupo de gestores organizacionais, das áreas de operações e P&D, encarregados de levantar dados e informações com o propósito de subsidiar o processo de análise e redefinição do posicionamento estratégico, interpretaram eventos e situações organizacionais com base no filtro perceptivo individual. Este filtro, aparentemente adotado de forma inconsciente, encontra respaldo em experiências passadas, pessoais e profissionais, inclusive de outras organizações, constituindo critérios para selecionar as informações solicitadas pela direção. Este fenômeno é explicitado na literatura que versa sobre o tema, por autores como Stumpf e Dunbar (1991). O gestor da empresa ALFA, cuja trajetória profissional foi marcada pela passagem por uma empresa multinacional de grande porte na qual as atividades de P&D eram realizadas em parceria com institutos de pesquisa e universidades, destacou:

“...essa forma de trabalho sempre funciona, só tem vantagens, para os dois lados, a empresa se beneficia com o conhecimento que sempre está atualizado nas universidades, porque os professores publicam, participam de congressos, aqui e fora, sabem do que está acontecendo ... e a firma pega esse conhecimento a um custo baixo, muitos empregados estudam lá, estão em grupos de pesquisa, iniciação científica, mestrado,”.

Na empresa ALFA, maior parte dos gestores foi contratada no mercado, após a transferência do controle da empresa para a corporação norte-

americana. Desta forma, os valores individuais, formados a partir de experiência pessoal, em outras organizações, pareciam prevalecer no processo de levantamento e tratamento de dados e informações, à luz dos critérios pré-concebidos quanto ao grau de relevância para a tomada de decisão e revisão da estratégia organizacional. As experiências mais recentes da empresa, de interação com agentes externos, como fornecedores e institutos de pesquisa, foram analisadas de forma mais crítica pelos profissionais que relataram vivências desfavoráveis do modelo, diferentemente de colegas que destacavam as vantagens do modo colaborativo, destacando experiências de cunho positivo. O gestor da empresa ALFA comentou a postura reativa de alguns colaboradores da área de P&D:

“... Eu sei que a empresa (ALFA) teve experiências negativas.... foi antes da minha entrada aqui. Contrataram uma empresa de consultoria para desenvolver uma parte do software e depois foram chantageados por essa empresa, para mudar o contrato, rescindiram o contrato, não receberam as fontes e acabaram discutindo na justiça. Ainda está lá ... já faz anos ... por causa disso perderam contrato com a empresa X. Perderam dinheiro ..., mas acho que o contrato não foi bem feito... acho que é difícil acontecer de novo.”

Este posicionamento individual em relação a determinadas situações, que acabaram por modelar a percepção pessoal, encontra respaldo em pesquisas de Waller *et al.* (1995) que confirmam esse fenômeno e apontam para a sua relevância no processo de tomada de decisão.

O quadro de profissionais da BETA acompanhou, na sua maioria, a trajetória de altos e baixos da empresa, de dificuldades que enfrentaram para reposicionar a empresa no mercado e relataram experiências positivas das relações interorganizacionais, notadamente com o foco na externalização de atividades de pesquisa e desenvolvimento, quando o *lead time* foi reduzido e, graças ao modelo colaborativo, os produtos foram desenvolvidos dentro do prazo contratual firmado com a Petrobrás. O gestor entrevistado destacou que:

“.... o [fulano] nos salvou naquela vez. A [Petrobrás] estava só na pressão ... muito problema, o [equipamento] não funcionava... o acionamento remoto falhava toda hora, rompendo o fluxo bombeado, a tubulação trincava, óleo acabava vazando no mar ... ele veio, analisou e em uma semana resolveu. Não tinha aqui dentro quem resolvesse ... cara era professor do [um dos funcionários do P&D]. Enfim, quem sabe, vem e resolve rapidinho. Não dá

para ficar pensando nesse negócio de que o cara vai te sacanear, vai querer teu contrato ... não é bem assim ...”.

No entanto, o teor positivo da experiência pode ter contribuído para mitigar a importância de eventos negativos de subcontratação, como de uma empresa de desenvolvimento de aplicativo em linguagem de máquina que, por seu erro, implicou multa contratual à BETA junto à estatal de petróleo. As narrativas confirmam a vertente teórica que emergiu da pesquisa conduzida por Bunderson e Sutcliffe (1995) para quem a percepção seletiva é orientada para resultados positivos.

Já na GAMA foi possível constatar a influência da recente sucessão e do processo de consolidação do novo modelo de gestão, com foco na inovação, por parte do novo presidente da empresa. O grupo de gestores remanescentes da época anterior à posse do novo presidente defende o modelo de internalização das atividades de P&D, buscando dados e informações de todas as fontes, inclusive externas à empresa, para reforçar sua percepção sobre os riscos de externalizar o processo de pesquisa. No entanto, o grupo de profissionais que ingressou na empresa recentemente alinha-se com a visão mais sistêmica e interacionista, embasando sua posição em experiências pessoais de outras empresas. O gestor entrevistado comentou o conflito de percepções sobre o modelo ideal de P&D para a empresa:

“... tudo depende ... mas eu acho que passou o momento de tu fazer tudo dentro de casa, o custo é muito alto. Tu não tem certeza se vai emplacar.... tu até pode falar com [clientes] ... eles dizem que sim, vai vender, tu investe, testa, o [produto] funciona, tu escala, leva para o mercado e não vende. Olha o prejuízo ... não pode ser mais assim, tu tem que dividir, tudo bem pode ter o risco, vai ter o risco, não vai conseguir proteger todo conhecimento, alguma coisa pode vazar, o concorrente lança logo depois, mas eu acho que o risco compensa fazer parceria é o novo jeito de fazer as coisas, dá para confiar ... cada um ganha um pouco, reduz o risco do prejuízo. Eu acho. ...”

Este comportamento é considerado natural, sendo caracterizado, segundo autores que estudam o tema, como percepção seletiva (Bentley, 2005; Zwikaël & Bar-Yoseph, 2004).

Segundo as narrativas dos profissionais entrevistados das três organizações, o diagnóstico que foi elaborado com base em informações fornecidas pelo corpo gerencial no tocante à reorientação estratégica com foco em inovação de produtos e processos, não reflete a realidade isenta

e neutra, carregando traços de personalidade daqueles profissionais que tiveram contribuição mais relevante na sua construção. Destarte constata-se, segundo as narrativas analisadas, que a decisão não foi unânime nessas organizações, reforçando o caráter idiossincrático, já tipificado, da percepção e interpretação de situações sociais que influenciam a tomada de decisão organizacional (Whittington, 2002).

A análise das narrativas também confirma as vertentes teóricas mais atuais sobre a influência de variáveis de caráter subjetivo, perceptivo e interpretativo, no processo decisório nas organizações (Hitt & Tyler, 1991; Papadakis *et al.*, 1998). As relações de poder, que permeiam as estruturas organizacionais, também ficaram evidenciadas nas narrativas, quando os gestores destacam que, apesar de ocuparem mesmo nível hierárquico, o poder de influência difere conforme o tempo de colaboração na organização, titulação, área organizacional onde o profissional está alocado, além dos laços informais de alianças internas e proximidade com a diretoria.

Por esse motivo, estes aspectos, na percepção de vários gestores entrevistados, também contribuíram para que prevalecesse a opinião de alguns gestores em detrimento de outros, consolidando o viés perceptivo e interpretativo individual destes formadores de opinião, corroborando argumento de Eisenhardt e Zbaracki (1992). A experiência positiva destes líderes informais, dos processos de externalização das atividades em P&D, tanto na organização atual como de outras empresas, onde o profissional colaborou anteriormente, influencia o desenho da nova estratégia organizacional e consequentemente, as estruturas internas e as relações com os *stakeholders*.

Ao abrir a organização para os pesquisadores de instituições de ensino, pesquisa, ciência e tecnologia, consultores e fornecedores, a empresa, na percepção de vários gestores entrevistados, das três organizações, assume o risco de vazamento de informações, centrais para a sua operação e competição no mercado. No entanto, para os diretores das três organizações analisadas, o referido risco pode ser controlado mediante contratos, além do acompanhamento próximo das atividades de P&D. A decisão pode ser interpretada à luz da vertente teórica de Dean e Sharfman (1996) que argumenta que as restrições ambientais desempenham uma função relevante na definição

de escolhas em processo decisório, reduzindo, desta forma, a importância do processo de escolha.

Verifica-se, ainda, que as percepções e interpretações acerca do novo desenho de atuação estratégica da organização foram influenciadas, também, por parâmetros culturais que caracterizam cada uma das organizações (Dean & Sharfman, 1996). Trata-se de pontos de vista moldados por pressupostos e preconceitos acerca da realidade percebida da organização, tanto internamente como externamente, que constituem o filtro interpretativo, por meio do qual a ação individual é mediada, contribuindo efetivamente também para o viés de ação coletiva (Waller *et al.*, 1995).

As evidências coletadas por meio de narrativas destacam esta influência de traços culturais organizacionais, quando vários gestores relatam que ao receber as solicitações para levantar os dados e informações, já “sentiam” a preferência ou predileção da direção por alternativas específicas. O gestor da empresa GAMA comentou a referida situação:

“... no fim tu tem que ver quem é que manda agora. O velho [fundador] ainda dá pitaco, mas não manda mais ... ele até influencia o [filho – que assumiu a direção da empresa], mas [o filho] tem suas ideias de como deve ser agora ...ele assiste muita palestra sobre inovação, trouxe muita gente aqui para falar sobre inovação ... vai nas visitas técnicas organizadas pela [Associação Industrial e Comercial]... é isso que ele quer e ele vai fazer... é ele que vai mandar agora ...”.

Mesmo enfatizando o profissionalismo e isenção na condução da tarefa, a literatura revisada sugere que mesmo inconscientemente o indivíduo pode filtrar dados, com base na interpretação do contexto ou da situação. Esta constatação, a partir das evidências coletadas por meio de narrativas, reflete a percepção de Regnér (2001) para quem esta perspectiva enfatiza o desenvolvimento da estratégia como um elemento incremental, complexo e um processo intencional, que envolve diversas racionalidades e simultâneas estratégias, particularmente as racionalidades individuais e os diversos estágios no processo estratégico.

Da mesma forma, a percepção dos diretores de que o contrato seria um mecanismo de governança efetivo para as relações interorganizacionais em curso, ignorando o fato de que o processo de inovação possui resultados ambíguos de difícil mensuração, pode estar associado à cultura industrial, mais cartesiana, dessas empresas (Mayer & Argyres, 2004; Woolthuis, Hillebrand, & Nooteboom, 2005).

Mecanismos complementares de governança, como a confiança interorganizacional, mais comuns em organizações de serviços, não foram citados (Lui & Ngo, 2004).

Destarte pode ser afirmar que a concepção estratégica nas três organizações ocorreu segundo o modo adaptativo de Mintzberg (1973), com adaptações em pequenos passos, incrementalmente, em um ambiente complicado, em virtude da rede intrincada de relações sociais e de poder, atrelada ao processo de análise de dados e informações subjacentes. Também é importante considerar a abordagem de Porter (1989) que destaca a relevância de fatores externos à organização, como ponto de partida para a avaliação reflexiva do posicionamento estratégico, ou seja, no caso das três organizações analisadas, a abertura do mercado nacional para competidores estrangeiros.

A análise detida das narrativas dos gestores faculta o entendimento de que a visão sistêmica (Kaplan & Norton, 2004; Whittington, 2002) contribuiu para a opção pela inovação realizada com base na interação com os agentes externos, como instituições de ensino e pesquisa, empresas de consultoria e fornecedores. Apesar da contestação de gestores mais resistentes à referida interação, com base na percepção de risco envolvido no processo de externalização das atividades em P&D, a visão do mercado em mudança e dos novos parâmetros de atuação, onde a parceria se faz mister, prevaleceu.

A nova orientação de estratégia organizacional, nos três casos pesquisados, resultou em redimensionamento da equipe interna de P&D e na reavaliação do quadro de fornecedores, onde foram mantidos, prioritariamente, aqueles, que se mostraram favoráveis a estabelecer um novo tipo de relação com a empresa, de maior envolvimento e comprometimento com os resultados do seu cliente. Além disso, os gestores apontam para a adoção de valores culturais norteadores de políticas internas, as quais podem trazer importantes impactos sobre a forma de pensar e decidir inclusive em níveis táticos e operacionais da organização.

8 Considerações Finais

A complexidade que caracteriza o mercado e as relações intraorganizacionais reflete-se no

processo de concepção estratégica. A visão mecanicista e as variáveis eminentemente objetivas são consideradas, cada vez mais, como insuficientes para subsidiar a tomada de decisão. A dimensão subjetiva, as relações sociais e simbólicas, subjacentes à cultura organizacional, além da percepção e interpretação individual e coletiva de situações, dados e fatos, são consideradas cada vez mais relevantes, em termos de contribuição para a definição de diferenciais competitivos e delineamento de estratégia organizacional.

Apesar da importância da análise de dados e informações de caráter objetivo, pesquisas e estudos mais recentes evidenciam que as variáveis de cunho subjetivo exercem influência ao longo de todo o processo de tomada de decisão e concepção estratégica, desde a coleta de dados, até seu desenho final. Destacam-se as variáveis de natureza comportamental, social e política, que permeiam o universo organizacional e refletem-se na caracterização das relações internas, de comunicação e de poder, estrutura hierárquica e a interação com *stakeholders*.

Desta forma, o conjunto de recursos, competências e conhecimentos organizacionais podem ser interpretados sob prisma perceptivo moldado sob a influência de experiências e vivências pessoais, impelindo os profissionais a assumir posições diversas, frente ao mesmo conjunto de dados, enfatizando mais determinados aspectos e até menosprezando outros. Trata-se do fenômeno de percepção seletiva, que pode alterar a percepção da realidade e contribuir para a mudança do processo de concepção estratégica da organização.

As três organizações analisadas modificaram seu posicionamento estratégico em decorrência do acirramento da competição no mercado em que atuam e elegeram a inovação, de produtos e processos, como novo foco para a constituição do diferencial competitivo. A externalização, em níveis diferentes de intensidade, as atividades de pesquisa e desenvolvimento, foi a estratégia adotada pelas três empresas.

As doze entrevistas em profundidade, realizadas nas três organizações, revelaram, por meio da análise de narrativas, que ao longo de todo o processo de concepção do novo posicionamento estratégico organizacional, a dimensão subjetiva, com base em viés perceptivo e interpretativo de fenômenos sociais diversos, se fez presente,

influenciando o resultado final. Experiências e vivências de cada um dos profissionais envolvidos suscitaram contribuições embasadas em percepção seletiva de fatos, dados e informações, moldando a interpretação, tanto individual como coletiva, da realidade e dos riscos associados a determinadas decisões, como, por exemplo, a de externalizar as atividades de P&D.

Os autores entendem que os resultados da pesquisa podem propiciar a reflexão de acadêmicos e gestores sobre o processo de concepção estratégica e possível viés perceptivo seletivo individual, que pode se manifestar ao longo do mesmo. Sugere-se o aprofundamento do tema, com novas abordagens metodológicas.

9 References

- Anderson, C. J. (2003). The psychology of doing nothing: forms of decision avoidance result from reason and emotion. *Psychological Bulletin*, 129(1), 139.
- Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*. Homewood: Richard D Irwin.
- Ariely, D., & Carmon, Z. (2000). Gestalt Characteristics of Experiences: The Defining Features of Summarized Events. *Journal of Behavioral Decision Making*, 13(2), 191-201.
- Bentley, T. J. (2005). Gestalt: A philosophy for change. *Training Journal*, Sept, 58-58.
- Beyer, J. M., Chattopadhyay, P., George, E., Glick, W. H., Ogilvie, D., & Pugliese, D. (1997). The selective perception of managers revisited. *Academy of Management Journal*, 40(3), 716-737.
- Bonoma, T. V. (1985). Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 199-208. doi: 10.2307/3151365
- Bourdieu, P., Chamboredon, J. C., & Passeron, J. C. (2004). *Ofício de sociólogo: Metodologia da pesquisa na sociologia*. Petrópolis: Ed. Vozes.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (1995, 1995/08/). *Work History and selective perception: Fine-tuning what we know*.
- Child, J., Elbanna, S. A. I. D., & Rodrigues, S. (2010). The political aspects of strategic decision making. In P. C. Nutt & D. Wilson (Eds.), *The handbook of decision making* (pp. 105-137): Wiley- Blackwell.
- Chizzotti, A. (2005). *Pesquisa em ciências humanas e sociais* (7ª ed. ed.). São Paulo: Cortez.
- Connolly, T., & Butler, D. (2006). Regret in economic and psychological theories of choice. *Journal of Behavioral Decision Making*, 19(2), 139-154. doi: 10.1002/bdm.510
- Czarniawska, B. (2001). Anthropology and Organizational Learning. In M. B. Dierkes, A. Antal, J. Child & I. Nonaka (Eds.), (pp. 118-136). New York: Oxford Press.
- Dean, J. W., Jr., & Sharfman, M. P. (1996). Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 368-396. doi: 10.2307/256784
- Demo, P. (2006). *Pesquisa e Informação Qualitativa*. São Paulo: Editora Papirus.
- Dhami, M. K. (2003). Psychological Models of Professional Decision Making. *Psychological Science*, 14(2), 175-180. doi: 10.1111/1467-9280.01438
- Dijksterhuis, A. (2004). Think Different: The Merits of Unconscious Thought in Preference Development and Decision Making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(5), 586-598. doi: 10.1037/0022-3514.87.5.586
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17-37. doi: 10.1002/smj.4250130904
- Fellows, L. K. (2004). The Cognitive Neuroscience of Human Decision Making: A Review and Conceptual Framework. *Behavioral and Cognitive Neuroscience Reviews*, 3(3), 159-172. doi: 10.1177/1534582304273251
- Finucane, M. L., Peters, E., & Slavic, P. (2003). Judgment and Decision Making: The Dance of Affect and Reason. In S. L. Scheider & J. Shanteau (Eds.), *Emerging perspectives on judgment and decision research* (pp. 327-364). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Freitas, C. C. G., Hocayen-da-Silva, A. J., & Segatto, A. P. (2013). Strategic Formulation Factors Before Isomorphism: Analysis of Local Production Arrangement of Knitwear of Imbituva. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 12(1).
- Hitt, M. A., & Tyler, B. B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12(5), 327-351. doi: 10.1002/smj.4250120502
- Ikehara, H. T. (1999). Implications of gestalt theory and practice for the learning organisation. *The Learning Organization*, 6(2), 63-69. doi: 10.1108/09696479910262587
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kay, J. (1996). Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias agregam valor (pp. 365-393). Rio de Janeiro: Campus.
- Luce, M. F. (2005). Decision making as coping. *Health Psychology*, 24(4, Suppl), S23-S28. doi: 10.1037/0278-6133.24.4.S23
- Lui, S. S., & Ngo, H.-Y. (2004). The Role of Trust and Contractual Safeguards on Cooperation in Non-equity Alliances. *Journal of Management*, 30(4), 471-485. doi: 10.1016/j.jm.2004.02.002
- Mayer, K. J., & Argyres, N. S. (2004). Learning to Contract: Evidence from the Personal Computer Industry. *Organization Science*, 15(4), 394-410. doi: 10.1287/orsc.1040.0074
- Milburn, T. W., & Billings, R. S. (1976). Decision-making perspectives from psychology: Dealing with risk and uncertainty. *American Behavioral Scientist*, 20(1), 111-126. doi: 10.1177/000276427602000107

- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Moen, T. (2006). Reflections on the Narrative Research Approach. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(December), 56-69.
- O'Dell, W. F. (1992). Effective Business Decision Making. *Small Business Reports*, 17(3), 68-68.
- Ortiz, R. (2003). *Mundialização e cultura*. São Paulo: Editora Brasiliense.
- Over, D. (2004). Rationality and the normative/descriptive distinction. In D. J. Koehler & N. Harvey (Eds.), *Blackwell handbook of judgment and decision making* (pp. 3-18).
- Papadakis, V. M., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19(2), 115-147. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199802)19:2<115::AID-SMJ941>3.0.CO;2-5
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3).
- Peters, E., Västfjäll, D., Gärling, T., & Slovic, P. (2006). Affect and decision making: a "hot" topic. *Journal of Behavioral Decision Making*, 19(2), 79-85. doi: 10.1002/bdm.528
- Porter, M. (1989). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Regnér, P. (2001). Complexity and multiple rationalities in Strategy Process. In H. W. Volberda & T. Elfring (Eds.), (pp. 43-56). London: Sage Publications.
- Ross Jr, W. T., Moore, M. C., & Staelin, R. (2000). Recurrent Marketing Decisions: Decision Complexity, Decision Focus, and Firm Performance. *Marketing Letters*, 11(4), 283-297. doi: 10.2307/40216572
- Schwartz, B. (2004). *The paradox of choice: Why more is less*. New York, NY, US: HarperCollins Publishers.
- Simon, H. A. (1986). Rationality in Psychology and Economics. *Journal of Business*, 59(4), S209-S224.
- Stumpf, S. A., & Dunbar, R. L. M. (1991). The Effects of Personality Type on Choices Made in Strategic Decision Situations. *Decision Sciences*, 22(5), 1047-1072. doi: 10.1111/j.1540-5915.1991.tb01906.x
- Svenson, O. (2003). Values, affect and processes in human decision making: A differentiation and consolidation theory perspective. In S. L. Scheider & J. Shanteau (Eds.), *Emerging perspectives on judgment and decision research* (pp. 287-326). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Tetlock, P. E. (2002). Social functionalist frameworks for judgment and choice: Intuitive politicians, theologians, and prosecutors. *Psychological Review*, 109(3), 451-471. doi: 10.1037/0033-295X.109.3.451
- Thomas, H. (1984). Strategic decision analysis: Applied decision analysis and its role in the strategic management process. *Strategic Management Journal*, 5(2), 139-156. doi: 10.1002/smj.4250050205
- Trull, S. G. (1966). Some Factors Involved in Determining Total Decision Success. *Management Science*, 12(6), B-270-B-280. doi: doi:10.1287/mnsc.12.6.B270
- Tull, D. S., & Hawkins, D. I. (1976). *Marketing Research, Meaning, Measurement and Method*. London: Macmillan Publishing Co.
- Waller, M. J., Huber, G. P., & Glick, W. H. (1995). Functional Background as a Determinant of Executives' Selective Perception. *The Academy of Management Journal*, 38(4), 943-974.
- Weber, E. U. (2004). The role of risk perception in risk management decisions: Who's afraid of a poor old-age. In O. Mitchell & S. Utkus (Eds.), *Pension design and structure: New lessons from behavioral finance: Part I. Research on decision-making under uncertainty* (pp. 53-66). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5.
- Whittington, R. (2002). O que é Estratégia (pp. 11-48). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Woolthuis, R. K., Hillebrand, B., & Nooteboom, B. (2005). Trust, Contract and Relationship Development. *Organization Studies* (01708406), 26(6), 813-840. doi: 10.1177/0170840605054594
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (5 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zwikaël, O., & Bar-Yoseph, B. A. (2004). Improving the capabilities of project team management using the Gestalt cycle of experience. *Team Performance Management*, 10(7/8), 137-144.