



OPEN STRATEGIZING E RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL CONSIDERANDO A INCERTEZA DO AMBIENTE

Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda¹ Felipe Kopp Leite²

¹ Doutora em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, Santa Catarina – Brasil. rblavarda@gmail.com

² Mestre em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, Santa Catarina – Brasil. felipe.kopp18@gmail.com

Resumo

Objetivo do estudo: Em meio aos períodos conturbados, a visão da estratégia como prática emergente tem sido vista como possibilidade de lidar com a incerteza mediante abertura, convergindo para a teoria da resiliência organizacional. Isso posto, este ensaio teórico é norteado a partir da questão de pesquisa: Como o fenômeno de open strategizing se relaciona com a resiliência organizacional, em situações de incerteza ambiental?

Metodologia/Abordagem: Para desenvolver este ensaio, seguimos dois passos que possibilitaram a busca pela resposta (teórica) à questão (de pesquisa) definida: (I) foram selecionados estudos sobre a temática proposta em bases de dados internacionais; e (II) foram elaborados os construtos (definições) sobre open strategizing, resiliência organizacional e incerteza ambiental.

Originalidade/Relevância: Nossa intenção foi discutir teoricamente a relação entre a open strategizing e a resiliência organizacional, de modo a considerar a incerteza ambiental, aproximando os conceitos por meio da literatura, com estudos que têm utilizado o ensaio teórico como forma de proporcionar avanço do conhecimento pela discussão e reflexão sobre temas em desenvolvimento.

Principais resultados: Ao relacionarmos a open strategizing com a resiliência organizacional, entendemos que: (I) organizações com preparação reativa superam a incerteza por meio da inclusão e da flexibilidade; (II) organizações em alto risco, ou, baseadas no processo não convergem para o fenômeno de abertura da estratégia; e, (III) organizações focadas na resiliência superam a incerteza por meio de aprendizados passados, da transparência de informações e da inclusão de atores na formação da estratégia.

Contribuições teórico-metodológicas: Apresentamos reflexões sobre o relacionamento entre a open strategizing e a resiliência organizacional frente à incerteza ambiental, possibilitando o avanço de estudos na perspectiva de strategizing.

Palavras-Chave: Open strategizing. Resiliência organizacional. Incerteza ambiental. Ensaio teórico.

OPEN STRATEGIZING AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE CONSIDERING THE ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY

Abstract

Objective: Amidst troubled times, strategy as an emergent practice has been seen as a possibility to deal with uncertainty from openness, converging to the theory of organizational resilience. Thus, this theoretical essay is guided from the research question: "How does the phenomenon of open strategizing relate to organizational resilience, in situations of environmental uncertainty?"

Methodology/Approach: The development of this study followed two steps that enabled the search for the (theoretical) answer to the defined question: (I) selection of studies on the proposed topic from international databases; and (II) elaboration of the constructs (definitions) regarding open strategizing, organizational resilience and environmental uncertainty.

Originality/Relevance: Our intention was to theoretically discuss the relationship between open strategizing and organizational resilience, considering environmental uncertainty, approaching the concepts from the literature with studies that have used the theoretical essay as a way to provide

knowledge advancement through discussion and reflection on developing themes.

Main results: Relating open strategizing to organizational resilience, we understand that (I) organizations with reactive preparation overcome uncertainty through inclusion and flexibility; (II) high-risk or process-based organizations do not converge to the phenomenon of open strategizing; (III) resilience-focused organizations overcome uncertainty through past learning, information transparency, and the inclusion of stakeholders in strategy formation.

Theoretical and methodological contributions: We reflect on the relationship between open strategizing and organizational resilience in the face of environmental uncertainty, enabling the advancement of studies from the strategizing perspective.

Keywords: Open strategizing. Organizational resilience. Environmental uncertainty. Theoretical essay.

ESTRATEGIA ABIERTA Y RESILIENCIA ORGANIZACIONAL CONSIDERANDO LA INCERTIDUMBRE DEL ENTORNO

Resumen

Objetivo: En medio de períodos convulsos, la visión de la estrategia como una práctica emergente se ha visto como una posibilidad para enfrentar la incertidumbre desde la apertura, convergiendo hacia la teoría de la resiliencia organizacional. Así, este ensayo teórico está guiado por la pregunta de investigación: "¿Cómo se relaciona el fenómeno de la estrategia abierta con la resiliencia organizacional en situaciones de incertidumbre ambiental?"

Metodología/Enfoque: Para el desarrollo de este estudio se siguieron dos pasos que permitieron la búsqueda de la respuesta (teórica) a la pregunta definida: (I) se seleccionaron estudios sobre el tema propuesto en bases de datos internacionales; y (II) se elaboraron constructos (definiciones) sobre estrategia abierta, resiliencia organizacional e incertidumbre ambiental.

Originalidad/Relevancia: Nuestra intención fue discutir teóricamente la relación entre la estrategia abierta y la resiliencia organizacional, considerando la incertidumbre ambiental, abarcando los conceptos de la literatura con estudios que han utilizado ensayos teóricos como una forma de avanzar en el conocimiento a través de la discusión y reflexión sobre temas en desarrollo.

Principales resultados: Al vincular la estrategia abierta con la resiliencia organizacional: entendemos que (I) las organizaciones con preparación reactiva superan la incertidumbre a través de la inclusión y la flexibilidad; (II) las organizaciones de alto riesgo o basadas en procesos no convergen al fenómeno de apertura de la estrategia; (III) las organizaciones enfocadas en la resiliencia, superan la incertidumbre a través del aprendizaje pasado, la transparencia de la información y la inclusión de actores en la formación de estrategias.

Aportes teórico-metodológicos: Presentamos reflexiones sobre la relación entre la estrategia abierta y la resiliencia organizacional ante la incertidumbre ambiental, posibilitando el avance de estudios desde la perspectiva de la estrategia como práctica social.

Palabras Clave: Estrategias abiertas. Resiliencia organizacional. Incertidumbre ambiental. Ensayo teórico.

Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Lavarda, R. A. B., & Leite, F. K. (2022, Special Issue, June). *Open strategizing e resiliência organizacional considerando a incerteza do ambiente. Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 21, p. 1-25, e21447. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i2.21447>.

(ABNT – NBR 6023/2018)

LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa; LEITE, Felipe Kopp. *Open strategizing e resiliência organizacional considerando a incerteza do ambiente. Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 21, Special Issue, p. 1-25, e21447. June 2022. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i2.21447>.



Introdução

A formulação da estratégia nas organizações vem transformando-se ao longo dos últimos anos, uma vez que passa de uma visão tradicional macro – em que a alta direção formula a estratégia desejada a partir de seus objetivos (Chandler, 1962) – para uma visão micro, que entende a estratégia como uma prática emergente (Golsorkhi, Rouleau, Seidl, & Vaara 2015; Mintzberg & Waters, 1985, Whittington, 1996). Nesse sentido, adentrando o fenômeno de *open strategizing* (Tavakoli, Schlagwein, & Schoder, 2017), no qual se busca entender a inclusão dos demais membros da organização no processo estratégico na prática, assim, a considerar uma perspectiva da estratégia como prática por meio dos estudos de Whittington (2006) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007).

Em paralelo a esta perspectiva micro da estratégia e ao buscar compreender a adaptação das estratégias organizacionais em períodos de crise, encontramos estudos sobre a resiliência organizacional (Linnenluecke, Griffiths, & Winn 2012; Prayag, Spector, Orchiston, & Chowdhury, 2020; Vasconcelos, Cyrino, D'Oliveira, & Prallon, 2015; Vogus & Sutcliffe, 2007). Um dos pilares da resiliência organizacional envolve a antecipação de tendências do ambiente interno e/ou externo, portanto, podemos entendê-la como uma idealização estratégica das empresas no enfrentamento às turbulências em suas áreas de atuação (Annareli & Nonino, 2016).

As repentinas mudanças no contexto organizacional, tendo em vista a dinamicidade e as turbulências do ambiente, fazem com que as organizações busquem a readequação aos novos cenários (Hrebiniak & Joyce, 1985). Por conta dessas caracterizações do ambiente, as abordagens citadas convergem para o contexto de ambiente incerto (Jarzabkowski, Bednarek, Chalkias, & Cacciatori 2019), estes visualizados, por exemplo, na pandemia da Covid-19 (Sars-Cov-2).

Em períodos conturbados como o contexto supracitado de momento pandêmico, desde março de 2020, que ocasionou o fechamento de empresas e, até mesmo, a reestruturação organizacional por meio da redução e readequação do número de funcionários, bem como a adoção do *home office*, adaptação do *layout* organizacional para o atendimento aos clientes, entre outros fatores. Nessas reestruturações, percebemos a necessidade das organizações em lidarem com um ambiente incerto que contempla a falta de informações e de previsibilidade (Backes, Arias, Storopoli, & Ramos, 2020; Duncan, 1972; Lavarda, Perito, Gnigler, & Rocha, 2021; Raasch, Silveira-Martins, Tondolo, & Moura 2020), dado que as ações organizacionais e os acontecimentos do seu ambiente não são dissociáveis (Donaldson, 2001; Lawrence & Lorsch, 1967).

Com base no exposto, entendemos que o fenômeno de *open strategizing*, acrescido da ótica da resiliência organizacional, pode relacionar-se diretamente com a incerteza ambiental, tendo em vista que o estudo de Jarzabkowski et al. (2019) aponta para a abertura da estratégia como forma de abordar as turbulências ambientais, por meio da inclusão de pessoas e da transparência da informação (Whittington, Cailluet, & Yakis-Douglas, 2011). Os fatores apontados por Whittington et al. (2011) possibilitam a estratégia emergente de níveis hierárquicos inferiores ao proporcionar visões antes não pensadas, e, que

podem favorecer a sobrevivência organizacional até o momento da *performance* superior (Kim, Sting, & Loch, 2014; Whittington, 2019).

Outrossim, também se indica possível relacionar o fenômeno de *open strategizing* à perspectiva ativa e passiva da resiliência, uma vez que a primeira se volta para uma idealização estratégica de toda a organização na busca pela antecipação às incertezas (Annareli & Nonino, 2016), enquanto a perspectiva passiva da resiliência busca absorver o impacto da incerteza, por meio da modificação de aspectos da organização quando necessário (Burnard & Bramhra, 2011).

Deste modo, o presente ensaio teórico, alinhado aos preceitos de Sutton e Staw (1995) e Whetten (1989), norteia-se a partir da questão de pesquisa: *Como o fenômeno de open strategizing se relaciona com a resiliência organizacional, em situações de incerteza ambiental?*

Para responder a essa questão de pesquisa, desenvolvemos uma discussão teórica com base em Whetten (1989), com o objetivo de aprofundar as discussões em torno da perspectiva da estratégia como prática por meio de sua relação com a resiliência organizacional frente à incerteza ambiental.

Como contribuições deste ensaio teórico e tendo em vista a ausência de estudos relacionando aos nossos construtos nas bases consultadas, vislumbramos proporcionar aos pesquisadores da área de estratégia uma visão sobre a dinâmica do relacionamento entre a *open strategizing* e a resiliência organizacional, isso em meio ao ambiente incerto. Também esperamos proporcionar uma nova visão do campo da estratégia aos gestores de organizações, visto que nossas discussões indicam caminhos os quais seguem uma linha oposta à estratégia tradicional, por vislumbrar novas possibilidades de as organizações responderem ao ambiente incerto. Ademais, por meio de nossas reflexões, buscamos indicar possíveis caminhos de pesquisa que podem emergir das discussões realizadas na sequência deste ensaio.

Isso posto, esperamos proporcionar discussões sobre as relações que se fazem presentes entre a estratégia aberta e a resiliência organizacional frente à incerteza ambiental, uma vez que essa relação permite avanços nos estudos sobre a estratégia como prática, assim como sobre a atuação do gestor na prática que norteia a tomada de decisão.

Este ensaio teórico está dividido em cinco partes, neste caso, além desta introdução, apresentamos o método utilizado. Em seguida, o estudo consiste em um referencial teórico que abrange a estratégia aberta, resiliência organizacional, ambiente externo e incerteza ambiental. Em seguida, contempla-se uma seção de discussão na qual buscamos compreender como ocorre a dinâmica da relação entre os construtos da pesquisa, bem como a elaboração de proposições sobre o tema. Por fim, a seção de considerações finais conclui este ensaio, apontando as contribuições, limitações e linhas futuras de pesquisa.

Método

Seguimos a discussão teórica com base nas recomendações de Whetten (1989) para buscar uma contribuição legítima à ciência, a fim de avançar a teoria atual por meio da apresentação de novas formas

de investigar um fenômeno. Assim como a abordagem de revisão narrativa da literatura que, segundo Rother (2007), permite a subjetividade frente à escolha de autores ou estudos para análise, sem informar abertamente a fonte da informação utilizada. Cabe ressaltar que os critérios para selecionar os artigos a serem revisados podem não ser explicitamente claros e especificados.

Para desenvolver este ensaio, apoiados na busca pelo aprofundamento teórico dos temas em tela, seguimos dois passos que possibilitaram a busca pela resposta (teórica) à questão (de pesquisa) definida: (i) foram selecionados estudos sobre a temática proposta em bases de dados internacionais – pelo critério de domínio e profundidade do tema, contemplando o estado da arte, de acordo com Rother (2007); e (ii) foram elaborados os construtos (definições) sobre *open strategizing*, resiliência organizacional e incerteza ambiental.

A partir desses passos mencionados, mostrou-se possível discutir, teoricamente, a relação entre a *open strategizing* e a resiliência organizacional, de forma a considerar a incerteza ambiental. Assim, aproximando os conceitos a partir da literatura (Golsorkhi et al., 2015) com estudos que têm utilizado o ensaio teórico como forma de proporcionar avanço do conhecimento pela discussão e reflexão sobre temas em desenvolvimento (Golsorkhi et al., 2015; Hosseini, Barker, & Ramirez-Marquez, 2016; Kohtamäki, Whittington, Vaara, & Rabetino, 2021; Tavakoli et al., 2017).

O conjunto dos artigos selecionados que formaram a base de dados principal para a discussão teórica estão expostos na Tabela 1:

Tabela 1

Artigos que formam a base das discussões teóricas

Construto Teórico	Título	Autores	Ano	Periódico
<i>Open Strategizing</i>	A communication perspective on open strategy and open innovation	Dobusch, L., Kremser, W., Seidl, D., & Werle, F.	2017	Managementforschung
	It's Practice. But is it Strategy? Reinvigorating strategy-as-practice by rethinking consequentiality.	Jarzabkowski, P., Kavas, M., & Krull, E.	2021	Organization Theory
	Managing Organizational Legitimacy through Modes of <i>Open Strategizing</i> .	Morton, J., Wilson, A., & Cooke, L.	2018	Academy of Management Proceedings
	Opening strategy: Evolution of a precarious profession.	Whittington, R.; Cailluet, L., & Yakis-Douglas, B.	2011	British Journal of Management
<i>Resiliência Organizacional</i>	Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions	Annarelli, A., & Nonino, F.	2016	Omega
	Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses.	Burnard, K., & Bhamra, R.	2011	International Journal of Production Research

Construto Teórico	Título	Autores	Ano	Periódico
Ambiente Incerto	Building Organizational Resilience: Four Configurations	Burnard, K., Bhamra, R., & Tsinopoulos, C.	2018	IEEE Transactions on Engineering Management
	Managing adversity: understanding some dimensions of organizational resilience	Sawalha, I. H. S.	2015	Management Research Review
	Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty	Duncan, R. B.	1972	Administrative Science Quarterly
	<i>Open strategizing e incerteza ambiental percebida: o enfoque estratégico e contingencial no enfrentamento à crise causada pela pandemia do Covid-19</i>	Lavarda, R. A. B., Perito, B. Z., Gnigler, L. M., & Rocha, R. V. C. da.	2021	REAd
	Productive dynamics capability, environmental uncertainty, and organizational performance: as analysis of micro and small-sized agroindustries in Southern Brazil	Raasch, M., Silveira-Martins, E., Tondolo, V. A. G., & Moura, G. L. de.	2020	REA UFSM

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do conjunto de artigos selecionados previamente, passamos à discussão teórica e reflexões dos manuscritos supracitados.

Open strategizing

O estudo da estratégia da forma como ele é trabalhado, atualmente, começou na década de 1960, com a abordagem para além dos limites internos das organizações da Harvard Business School (Hafsi & Martineti, 2008). A partir desse ponto de vista, diversos estudos que abordassem a estratégia por meio da abordagem contingencial surgiram. Por exemplo, Chandler (1962) destacou que a estrutura das empresas tem sofrido contínuas adaptações, ajustando a estratégia da organização vislumbrada a partir da visão do ambiente externo. Enquanto, Mintzberg (1978) aponta que, em geral, não existe uma estrutura ótima, com um ajuste contínuo das tendências internas às ocorrências contingenciais.

A partir desses conceitos seminais, podemos passar para as perspectivas de pesquisa em estratégia abordadas nas escolas de pensamento de estratégia (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010), que sofreram a ruptura mediante uma visão sociológica propriamente dita, isto é, que ambiciona compreender o processo de formação da estratégia por meio das trajetórias de carreira, habilidades e tecnologias (Whittington, 1996).

Segundo os estudos de Jarzabkowski (2005), Whittington (2006), e Jarzabkowski et al. (2007), podemos definir a estratégia como prática a partir das situações que envolvem as ações, interações e negociações entre os atores organizacionais, buscando a melhor construção estratégica para que, em momento posterior, isso seja traduzido em uma atividade específica.

Johnson, Langley, Melin e Whittington (2007) destacam que as principais características da estratégia como prática envolvem as ideias de: (i) pluralidade de níveis de análise – existência de diferentes níveis de análise para a estratégia, mas que possuam uma inter-relação entre eles; (ii) pluralidade de atores – presença dos demais níveis organizacionais, além do alto escalão, na formulação estratégica; (iii) pluralidade de variáveis dependentes – a estratégia como prática trabalha com as variáveis no nível dos indivíduos, dos grupos de desenvolvimento da estratégia, das ferramentas e dos sistemas de planejamento; e, (iv) pluralidade de teorias – frente a todas teorias que formam a estratégia como prática, tornando-se inviável ao passo que apenas uma delas forneça todas as respostas para uma questão de pesquisa.

A partir de Whittington (2011), Tavakoli et al. (2017), Whittington (2019) e Lavarda, Perito e Rossi (2020), percebe-se a abordagem e evolução de *open strategizing* como um fenômeno em desenvolvimento na perspectiva da estratégia como prática, uma vez que o construto envolve de modo principal a ideia de pluralidade de níveis de análise abordada anteriormente.

Segundo os estudos de Jarzabkowski (2005), Whittington (2006) e Jarzabkowski et al. (2007), podemos definir *strategizing* como aquela situação que envolve ações, interações e negociações entre os atores organizacionais (*practitioners*), buscando a melhor construção estratégica possível para que, posteriormente, seja traduzida a situação em uma atividade específica (*practices*). Ainda, nessa perspectiva, a estratégia como prática envolve as pessoas que formam a estratégia, as ferramentas para a formulação/implementação e *práxis*, ou, ainda, as ações que especificam como as atividades são efetivamente desenvolvidas. Tendo em vista os três elementos elegidos (práticas, práxis e praticantes), o estudo de Jarzabkowski et al. (2007) apresenta uma estrutura teórica para o entendimento da formação e do ‘fazer estratégia’, que ocorre na intersecção desses elementos.

Iniciando pelas *práticas*, as quais conectam-se diretamente ao “fazer” da estratégia, notamos que estas permitem compreender como a estratégia é constituída, tendo em vista os diversos aspectos que a formam, tais como: questões cognitivas e comportamentais (Jarzabkowski et al., 2007). A *praxis* pode ser entendida como as interligações entre as ações de grupos postulados em posições diferentes, visando a contribuição às suas instituições, sendo de suma importância frente à sua operacionalização em diversas frentes (Jarzabkowski et al., 2007). Por fim, os *practitioners* são os atores que utilizam as práticas e as práxis para, a partir de suas ações, moldar a estratégia da organização.

A partir da estratégia como prática, novos caminhos foram abertos para o estudo da estratégia. Entre estes estudos, emergiu o termo *open strategy*, o qual foi, inicialmente, trabalhado por Chesbrough e Appleyard (2007), decorrente da abertura da inovação. Jarzabkowski (2005) e Whittington (2011) destacam que, a partir da perspectiva da estratégia como prática, tem-se aberto novas possibilidades de estudo do campo de pesquisa em estratégia, dado que, segundo Proterius (2016), existe a relevante lacuna entre a estratégia formulada pelo alto escalão organizacional e a realmente executada.

O construto *open strategizing* (cujo termo ‘*strategizing*’ adotado a partir da perspectiva da estratégia como prática ou estratégia aberta) está presente na literatura dentro do contexto de abertura

da estratégia da empresa aos seus colaboradores e, *stakeholders*, que afeta o planejamento organizacional (Faraj, Jarvenpaa, & Majchrzak, 2011; Luedicke, Husemann, Furnari, & Ladstaetter, 2016).

Segundo Stieger, Matzler, Chatterje e Ladstaetter-Funsenegger (2012), Hautz, Seidl e Whittington (2017), e Schafer, Lavarda e Lunkes (2019), o *open strategizing* permite a inclusão de um maior número de atores na estratégia organizacional, o que tende a facilitar a compreensão e o comprometimento de todos os membros da empresa de modo a visar por uma melhor decisão para o futuro.

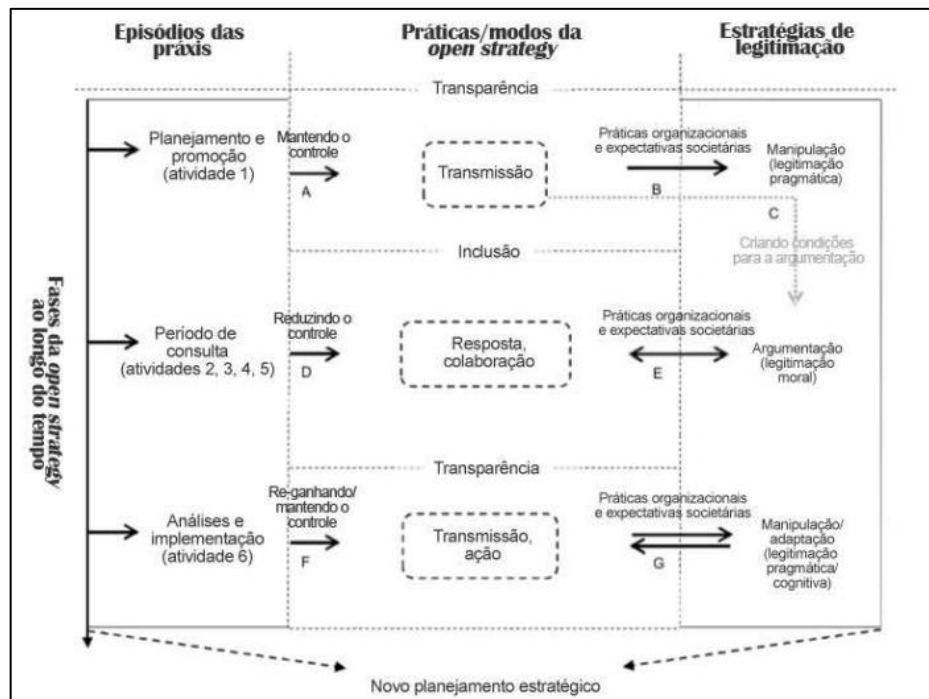
Whittington (2011) aponta que a estratégia aberta apresenta como dimensões de destaque a inclusão das pessoas e a transparência da informação, isso a considerar todos os atores organizacionais no processo estratégico, assim, assegurando que todos os membros da empresa participem do processo decisório e possuam entendimento dos planos da organização. Dessa forma, a transparência pode ser entendida como a estratégia visível, tanto no que tange ao processo de formulação, quanto sua implementação (Whittington, 2011).

Sobre isso, Dobusch, Kremser, Seidl e Werle (2017) destacam a transparência como o acesso às informações sensíveis. Entretanto, os autores apontam que se deve atentar para a forma pela qual se deu o acesso à informação. Já que a inclusão remete-se às pessoas que se envolvem na formulação da estratégia (Whittington, 2011). Assim sendo, o trabalho de Dobusch et al. (2017) caracteriza a inclusão de atores na formação da estratégia, por meio de práticas mais ou menos participativas.

Com base nas dimensões de destaque de inclusão e transparência apresentadas (Dobusch et al., 2017; Whittington, 2011), Morton, Wilson e Cooke (2018) apontam a transmissão, o *feedback*, a colaboração e a ação como formas de *open strategizing*. Visto que, com o tempo, tais formas culminam em estratégias de legitimação, sendo elas: manipulação (legitimação pragmática), argumentação (legitimação moral) e adaptação (legitimação pragmática/cognitiva), Figura 1:

Figura 1

Open strategizing como processo de legitimação



Fonte: Morton, J., Wilson, A., & Cooke, L. (2018, p. 40)

A transmissão, como forma de praticar a *open strategizing*, relaciona-se com a dimensão de transparência, sendo possível entendê-la como uma legitimação pragmática por meio da manipulação, tendo em vista a sua unilateralidade, uma vez que os *stakeholders* apenas são informados do que fora decidido pela organização (Morton et al., 2018).

As formas de praticar a *open strategizing* por meio do *feedback* e da colaboração são entendidas a partir da dimensão de inclusão, com a legitimação que ocorre pela argumentação. Além disso, tem-se uma redução do controle pelo discurso de abertura da estratégia. Ainda quanto às duas formas de práticas de *open strategizing*, no *feedback*, os diálogos unidirecionais ocorrem ao passo que, na forma colaborativa, as discussões possuem maior grau de liberdade (Morton et al., 2018).

Ademais, a prática de ação também se relaciona com a dimensão de transparência, compreendendo-a por meio da legitimação adaptativa ao destacar que: a ação – como prática de *open strategizing* – avalia e implementa novas estratégias por meio de sua estratégia de legitimação para a adaptação aos desejos dos *stakeholders* (Morton et al., 2018).

A *open strategizing* amplia o leque de atividades estratégicas plausíveis de uso pelas organizações, uma vez que existem mais cabeças pensantes em formas de alcançar o que fora proposto previamente, em razão da abertura da estratégia, também, possibilitar melhores níveis de comprometimento e compreensão por parte de todos os colaboradores. Pois, a inclusão das pessoas e a transparência da informação fazem com que as equipes obtenham, com maior profundidade, o entendimento de suas tarefas e, portanto, atuem com mais comprometimento na busca do alcance dos

objetivos organizacionais (Hautz et al., 2017; Lavarda et al., 2020; Whittington, 2011; Whittington, 2019).

Entendemos que, para o entendimento e consecução dessa abertura da estratégia, alguns elementos são fundamentais (Hautz et al., 2017). Dentre eles: a flexibilidade dos processos ou resiliência (Herban, 2019; Hosseini et al., 2016).

Resiliência organizacional

O conceito de resiliência pode ser entendido a partir de diversos campos do conhecimento científico, como apontam Hosseini et al. (2016), quando estes expõem que ao longo dos anos, a resiliência já caminhou pelas áreas da física, engenharia, ecologia, psicologia e organizações. Dentre todas essas áreas, a pesquisa de Gunderson (2000) apresenta uma ideia geral de resiliência, a qual compreende a capacidade de um elemento ou de um indivíduo retornar ao seu estado original após enfrentar uma turbulência ou sofrer pressões externas.

No campo organizacional, a resiliência passou a ser abordada a partir dos estudos seminais de Staw, Sandelands e Dutton (1981), que não abordam o conceito diretamente. Além disso, encontramos Meyer (1982), responsável por trazer à tona a visão de resiliência organizacional. Ambos os estudos analisam como as empresas respondem às ameaças do seu ambiente externo, com potencial para gerar turbulências, respondendo a elas com base nas lições aprendidas com o conhecimento passado.

Partindo da relação descrita com elementos e/ou indivíduos, notamos que este construto passou a ser estudado na esfera organizacional, como resposta dos gestores, colaboradores ou da própria empresa em situações de crises, seja suportando-as e recuperando suas características principais que foram alteradas durante o momento turbulento, ou, mesmo, adaptando-se aos ambientes incertos. Assim, modificando algumas características e/ou comportamentos de forma a vencer a crise com uma visão de superação aos possíveis períodos de turbulência em seu ambiente (Burnard & Brahma, 2011; Crichton, Ramsay, & Kelly, 2009).

Vogus e Sutcliffe (2007) e Linnenluecke et al. (2012) apontam que, em períodos de constantes crises nos ambientes os quais as organizações atuam, as pesquisas direcionam-se ao conceito de resiliência organizacional na busca por compreender a maneira como a qual as empresas sobrevivem em um ambiente turbulento. Assim, a resiliência no contexto organizacional compreende-se por meio de ações proativas e ágeis para a minimização de crises geradas por turbulências do ambiente, visando um futuro próspero para as organizações (Bhamra, Dani, & Burnard, 2011).

Neste caminho, Annarelli e Nonino (2016) entendem a resiliência organizacional como uma idealização estratégica, vinculada à execução operacional da empresa e frente às turbulências ambientais, sejam elas internas ou externas. A partir disso, é possível entender a *resiliência organizacional* como uma capacidade de as empresas enfrentarem as crises decorrentes de seu ambiente interno ou externo com antecedência, bem como por meio do planejamento estratégico (Jarzabkowski

& Kaplan, 2015) e dos conhecimentos tácitos de gestores das operações do negócio (Annareli & Nonino, 2016).

Brown, Seville and Vargo (2017) afirmam que a resiliência é formada por uma série de habilidades que as empresas devem possuir na busca pela sobrevivência em um ambiente turbulento, a fim de buscarem seu desenvolvimento em uma esfera que contempla crises constantes.

A presença da resiliência nas empresas é vista por Herbane (2019) como um fator crucial para a manutenção dos negócios em razão dela relacionar-se ao processo adaptativo de crises, por meio das decisões tomadas com agilidade frente ao planejamento estratégico das organizações. Isto é, a resiliência organizacional auxilia a capacidade de resposta do negócio ao ambiente em turbulência, realizando uma renovação organizacional em aspectos específicos dos planos outrora traçados.

As ideias e definições destacadas podem ser entendidas a partir de duas vertentes teóricas da resiliência organizacional, as quais tomamos como base para algumas reflexões e discussões. Tais vertentes podem ser trabalhadas sob a lente teórica de resiliência ativa e passiva de Valastro (2011) e Sawalha (2015), a partir de cinco estágios de maturidade da resiliência, sendo eles: declínio, sobrevivência, recuperação, antecipação e cultura resiliente.

Valastro (2011) entende estes estágios com uma inclinação para a evolução organizacional ao longo do período de turbulência, passando-se, inicialmente, por um período de declínio, o qual é caracterizado pela aceitação das consequências da incerteza; da sobrevivência, na qual se atua com recursos reduzidos; de recuperação, no qual a organização inicia o processo de reestabelecimento após a incerteza; e, de antecipação, isto é, a gestão de riscos para além de sobreviver. Isso posto, a organização busca beneficiar-se de futuras incertezas.

Para tanto, Sawalha (2015) adiciona um quinto estágio, a saber: a cultura resiliente, que se desenvolve a partir de uma estrutura integrada da organização a qual visa antecipar quaisquer adversidades do ambiente. A partir dessa visão, entendemos que os três primeiros estágios (declínio, sobrevivência e recuperação) podem ser percebidos como uma resiliência reativa, enquanto os dois últimos (antecipação e cultura resiliente) são percebidos como resiliência ativa (Sawalha, 2015; Valastro, 2011).

Na ótica da resiliência reativa, as organizações iniciam a passagem pelo período de crise, enfrentando inúmeras dificuldades, assim, a necessitar de formas de sobrevivência e recuperação da turbulência ambiental. Enquanto, na visão da resiliência ativa, a organização busca estar preparada para as incertezas do ambiente, buscando, além de sobreviver, usufruir das adversidades para o seu crescimento (Annareli & Nonino, 2016; Sawalha, 2015; Valastro, 2011).

A outra lente teórica comentada envolve a visão de Burnard, Bhamra e Tsinopoulos (2018) quanto a quatro configurações de resiliência organizacional. Nesta concepção, encontramos o entendimento de que as características das organizações se ajustam em alguma configuração resiliente. Mais especificamente, este ajuste é oriundo das características adaptáveis de rigidez ou agilidade, assim como da preparação reativa ou proativa das organizações (Figura 2).

Figura 2

Configurações da resiliência

Adaptação	Ágil	<p style="text-align: center;">Abundância de Recursos</p> <p>Flexibilidade para lidar com interrupções inesperadas</p> <p>Forças: avaliar rapidamente interrupções imprevisíveis e desenvolver uma resposta apropriada por meio da improvisação. A resposta depende do evento e do tipo de operações.</p> <p>Fraquezas: alta e intensa necessidade de recursos e dependente das habilidades dos indivíduos. Menos capaz de aprender devido à falta de processos</p>	<p style="text-align: center;">Focado na Resiliência</p> <p>Orientação estratégica de longo prazo. Planejamento detalhado para interrupções previstas e recursos para lidar com o inesperado. Sistemas e processos de aprendizagem e previsão.</p> <p>Forças: flexível, preparado e capaz de aprender.</p> <p>Fraquezas: alta e intensa necessidade de recursos, requer um envolvimento contínuo com os <i>stakeholders</i> e processos envolventes.</p>
	Rígido	<p style="text-align: center;">Em Alto Risco</p> <p>Orientação operacional de curto prazo. Falta de preparações coerentes e nenhuma flexibilidade. Vulnerável à maioria das interrupções. Altamente dependente da capacidade dos indivíduos de responder a interrupções e improvisar</p>	<p style="text-align: center;">Baseado no Processo</p> <p>Foco no desenvolvimento de planos rigorosos para diferentes interrupções.</p> <p>Forças: preparado para a maioria das eventualidades. Capaz de aprender através da implementação de novos processos.</p> <p>Fraquezas: vulnerável quando algo imprevisível acontece. Relativamente rígido, recursos de difícil realocação.</p>
		Reativo	Proativo
Preparação			

Fonte: Burnard, K., Bhamra, R., & Tsinopoulos, C. (2018, p. 357)

A visão de Burnard et al. (2018) não envolve o aspecto evolutivo ao longo do processo, mas, classifica as organizações em uma configuração específica, a partir da relação entre sua preparação para a incerteza e adaptação à nova realidade, sendo tais configurações: abundância de recursos, em alto risco, baseado no processo e focado na resiliência.

Logo, determinados fatores levam as organizações a enquadrarem-se nas configurações apresentadas. Assim, a configuração de *abundância em recursos* envolve as organizações que lidam com a incerteza ambiental de maneira flexível, isto é, por meio da aprendizagem dos gestores advinda de períodos passados, que ocorre em uma rápida avaliação frente às possíveis consequências que uma incerteza pode causar e além de responder ao ambiente por meio da improvisação.

Entretanto, as organizações que se enquadram nesta característica de configuração posicionam-se em compasso de espera por uma turbulência no ambiente para reagir, o que pode causar uma resposta tardia à incerteza ambiental (Burnard et al., 2018). Já a configuração *em alto risco* envolve organizações reativas e que não são flexíveis para mudanças, uma vez que os seus planos, outrora formados, são mantidos independentemente do que ocorra no ambiente, isto é, estas mostram-se vulneráveis a qualquer crise no ambiente.

As organizações classificadas como *baseado no processo* são aquelas que possuem planos rigorosos a serem seguidos, contudo, tais planos estão preparados para o enfrentamento de possíveis turbulências ambientais que se indicam previstas. Organizações estas baseadas no processo e que, dessa

forma, carregam uma bagagem de aprendizados advinda de experiências positivas e negativas de adversidades passadas para formar seus planos atuais.

Por fim, as organizações *focadas na resiliência* apresentam características flexíveis de reunir a gestão para pensar novas formas de enfrentar a incerteza; proativas pela interação com os *stakeholders* para alterar o plano inicial, e, de aprendizagem, por meio da qual, além de utilizar conhecimentos passados para a situação atual, forma-se uma base de conhecimento das ocorrências atuais para incertezas futuras. Tais características proporcionam a preparação para interrupções esperadas, além de possuir recursos no enfrentamento de situações inesperadas (Burnard et al., 2018).

Assim, tanto a abertura da estratégia – por meio da inclusão dos demais atores e transparência da informação – quanto a resiliência ativa ou passiva, são fenômenos que emergem de forma proeminente nas organizações como resposta às incertezas percebidas no ambiente. Sendo este cada vez mais dinâmico, atual e relevante para os quais as respostas quanto à adaptação a esse ambiente, continuamente, seguem em processo de busca.

Ambiente externo e incerteza ambiental

A partir da abordagem sistêmica, os estudos passaram a compreender as organizações como um sistema aberto que se relaciona com o ambiente externo (Katz & Kahn, 1978). De modo que tal relacionamento é abordado de forma evidente na abordagem contingencial (Burns & Stalker, 1961; Donaldson, 2001; Lawrence & Lorsch, 1967). Dessa forma, Gardelin, Rossetto e Verdinelli (2013) consideram este sistema organizacional aberto como uma rede de informações inerentes aos aspectos internos e externos, que pode ser denominada como ambiente.

O ambiente em que as organizações atuam, principalmente no que tange aos aspectos externos, é caracterizado pela complexidade e pelo dinamismo (Anderson, 1999; Rodrigues, & Costa, 2021). Dentro destas caracterizações, Miller (1993) trabalha com a ideia de incerteza ambiental, isto é, a imprevisibilidade de quaisquer ações que possam ocorrer no ambiente organizacional. Tal incerteza ambiental tem sido estudada ao longo das últimas décadas, sendo possível destacar os trabalhos de Lawrence e Lorsch (1967), Duncan (1972), Govindarajan (1984), Miller (1993), Donaldson (2001), Silveira-Martins & Rossetto (2018), entre outros.

A incerteza ambiental pode ser entendida por meio de três componentes principais, sendo eles: (i) a falta de informação sobre o ambiente para uma tomada de decisão, (ii) o não conhecimento se uma decisão da organização ocasionaria perdas, e (iii) a incapacidade de atribuir previsibilidade a um fenômeno que pode ocorrer no ambiente (Duncan, 1972).

A partir dos componentes mencionados, Duncan (1972) trabalha com quatro quadrantes ambientais que geram, por seus cruzamentos, diferentes graus de incerteza, os quais são: (i) simples, (ii) complexo, (iii) estático, e (iv) dinâmico. Dentro dessas dimensões, o ambiente organizacional pode ser entendido com uma menor percepção da incerteza (simples/estático), percepção moderada

(complexo/estático), percepção de média para alta (simples/dinâmico) e alta percepção da incerteza (complexo/dinâmico).

O fator de dinamismo que acompanha as discussões inerentes à incerteza ambiental pode ser entendido como situações imprevisíveis, acompanhadas de rápidas mudanças em diversos aspectos, tais como: tecnologia, necessidade do cliente, entre outros (Mikalef & Pateli, 2017; Raasch et al., 2020). Ainda, a complexidade do ambiente envolve os fatores que influenciam a decisão organizacional, por exemplo, como acontecimentos inerentes ao contexto ambiental.

Segundo Jansen, Rotondaro e Jansen (2005), as organizações que alcançam o conhecimento do seu ambiente tendem a tomar decisões com ações proativas, não enfrentando graves consequências da incerteza. Dentro desta ideia, Silveira-Martins e Rossetto (2018) abordam a necessidade de as organizações interpretarem com precisão as situações ambientais com vistas a redução da incerteza, visando a alavancagem do desempenho. Além disso, ainda, vale destacar que altos níveis de incerteza necessitam de elevados graus de cognição no que tange à formação da estratégia (Nobre, Tobias, & Walker, 2011).

Diante do exposto sobre a incerteza ambiental e tendo em vista a pandemia causada pela Covid-19 – que ocasionou diversas incertezas ambientais para as organizações de diversos setores, podendo elencar este contexto como o principal acontecimento ambiental dos últimos anos (WHO, 2021) – definiu-se, dentre as dimensões apresentadas por Duncan (1971), assim como pelo estudo de Lavarda et al. (2021), a natureza complexa e dinâmica do ambiente como pano de fundo para este ensaio teórico, uma vez que tal dimensão engloba o elevado número de fatores e elementos do ambiente, os quais diferem-se entre si, assim como mudam constantemente.

Discussões e proposições de estudo

Em meio a ambientes incertos, caracterizados pela complexidade e pelo dinamismo (Duncan, 1972), as organizações necessitam de readequações para buscar a manutenção de suas atividades (Hrebiniak & Joyce, 1985). Dentre estas readequações, é possível elencarmos o fenômeno de *open strategizing* e a resiliência organizacional, como fenômenos que se complementam e que ocorrem (consciente ou inconscientemente) no desenvolvimento das práticas e atividades organizacionais. Isso posto, mediante a tentativa de contornarem essa incerteza ambiental (Kohtamäki et al., 2021; Jarzabkowski et al., 2019; Jarzabkowski, Kavas, & Krull, 2021; Lavarda et al., 2020; Vasconcelos, Cyrino, D'Oliveira, & Prallon, 2015).

Dito isto e tendo em vista o entendimento do fenômeno de *open strategizing* pela possibilidade da ampliação da participação com efetiva inclusão de demais participantes no fazer estratégico e no aumento da transparência da informação (Whittington, 2011; Dobusch et al., 2017; Hautz et al., 2017), assim como, da resiliência organizacional, como uma idealização estratégica da organização por meio da antecipação às tendências ambientais (Annareli & Nonino, 2016), ou mesmo, da decisão em esperar

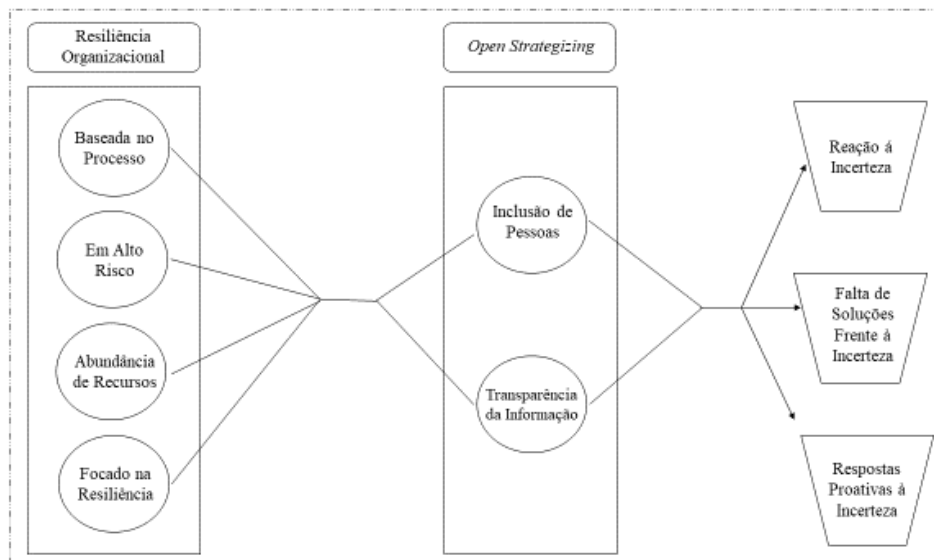
os acontecimentos ambientais para que ocorra a tomada de decisão sobre que caminho seguir (Burnard & Brahma, 2011), buscamos *compreender como o fenômeno de open strategizing se relaciona com a resiliência organizacional, de maneira a considerar a incerteza ambiental*.

Os estudos que abordam a formação da estratégia, nos últimos anos, têm lançado um novo olhar sobre as práticas e processos da estratégia (Burgelman, Floyd, Laamanen, Mantere, Vaara, & Whittington, 2018), passando a perceber este fenômeno com uma visão do interior da organização (Johnson et al., 2007). Esta visão micro permite-nos compreender o real “fazer estratégia” (Jarzabkowski et al., 2007), assim como, identificar o fenômeno de abertura dessa estratégia (Tavakoli et al., 2017), por meio da qual é possível visualizar fatores resilientes em meio aos períodos de incerteza ambiental (Linnenluecke et al., 2012).

Frete às explanações, entendemos que, em meio ao ambiente incerto, o fenômeno de abertura da estratégia ocorre (em maior ou menor grau) quando os fatores resilientes de passividade ou proatividade podem ser identificados e incentivados, conforme indicado na Figura 3:

Figura 3

Dimensões da resiliência e o fenômeno de open strategizing em um ambiente incerto



Fonte: Elaboração própria (2022)

Nossa intenção é entender se as dimensões da resiliência podem (ou não) proporcionar o fenômeno de *open strategizing* com o intuito de responder à incerteza de forma proativa, reativa ou não conseguir responder. As discussões e as proposições que seguem buscam apresentar ao leitor essas relações, e, como elas podem auxiliar as organizações em meio aos contextos de incerteza ambiental.

Dito isto, nossa discussão parte da incerteza ambiental guiada pela natureza complexa e dinâmica do ambiente (Duncan, 1972; Lavarda et al., 2021; Raasch et al., 2020). Ambientes com essa natureza citada (Duncan, 1972) geram mudanças nas ações organizacionais para uma readequação ao

novo cenário ambiental (Hrebiniak & Joyce, 1985). As crises oriundas da incerteza ambiental podem suscitar diferentes tipos de respostas das organizações, o que promove a resiliência organizacional (Burnard et al., 2018). Assim, por meio do entendimento proveniente de Valastro (2011) e Sawalha (2015), consideramos duas configurações de resiliência que entendemos como: (i) organizações reativas, e (ii) configurações compreendidas como proativas.

As características das organizações permitem-nos classificá-las dentro de uma das quatro configurações de resiliência, sendo elas: (i) abundância de recursos; (ii) alto risco; (iii) baseado no processo; e (iv) focado na resiliência. Dentre essas características, iniciamos pela configuração de (i) abundância de recursos, isto é, organizações com sua preparação reativa e sua adaptação ágil (Burnard et al., 2018). A saber, essa configuração remete àquelas organizações que atuam com flexibilidade, contudo, aguardam o surgimento de alguma crise que gera incerteza para, então, reagir (Burnard et al., 2018), isto é, uma *organização reativa* (Sawalha, 2015; Valastro, 2011).

As organizações que optam pela reatividade necessitam de um número elevado de recursos para que consigam superar o período de crise (Burnard et al., 2018). A disponibilidade de recursos possibilita a flexibilidade das organizações para a formação de sua estratégia por conta do conhecimento tácito dos gestores (Burnard et al., 2018), o que nos permite relacionar esta configuração com o *strategizing* de Jarzabkowski et al. (2007), uma vez que a estratégia é formada na perspectiva micro da organização, nas microações, para enfrentamento de um período incerto (Jarzabkowski et al., 2019).

Em meio aos períodos incertos, a formação da estratégia no nível micro permite a inclusão de diversos atores organizacionais na formação da estratégia, por meio de ações mais ou menos participativas (Dobusch et al., 2017). A partir de Morton et al. (2018), estas ações de inclusão remetem-nos à legitimação moral, sendo possível as interpretar como *feedback* (menos participação) ou colaboração (mais participação), favorecendo o processo de abertura da estratégia articulada pelo discurso estratégico (Heracleous, & Barrett, 2001; Taylor, & Robichaud, 2004).

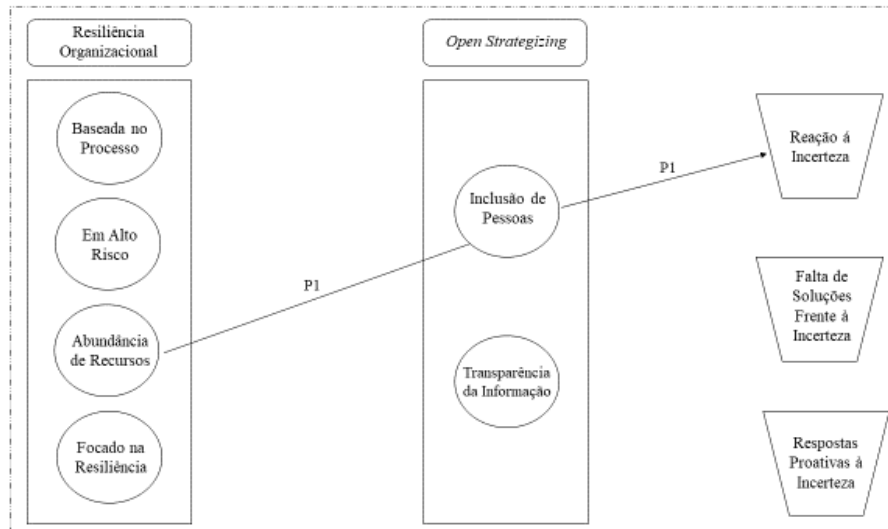
As referidas práticas (Morton et al., 2018) possibilitam visões antes não pensadas (Dobusch et al., 2017; Lavarda et al., 2020; Whittington, 2011) em prol da superação ao período de crise, podendo entender esta inclusão a partir da flexibilidade organizacional oriunda da abundância de recursos (Burnard et al., 2018). Desse modo, entendemos que a aprendizagem adquirida pelos gestores possibilita discussões internas entre os distintos níveis hierárquicos da organização, assim, de modo a favorecer a geração de soluções no propósito de reagir às incertezas ambientais.

Portanto, retornando à questão norteadora do presente ensaio (Como o fenômeno de *open strategizing* se relaciona com a resiliência organizacional ao considerarmos a incerteza ambiental?) e as reflexões decorrentes dela, entendemos que é possível formular uma primeira proposição de estudo (Figura 4):

Proposição 1: organizações com abundância de recursos proporcionam a abertura da estratégia por meio da inclusão de pessoas, favorecendo a geração de soluções no reagir frente às incertezas ambientais.

Figura 4

Apresentação visual da primeira proposição



Fonte: Elaboração própria (2022)

Na ilustração (Figura 4), mostra-se perceptível a nós que a relação de configuração de abundância relacionada aos recursos de dimensão da inclusão de pessoas proporciona uma resposta reativa à incerteza. Entendemos que isso ocorre, pois, os elevados recursos possibilitam um período de espera que visam uma percepção mais acurada – por parte dos atores envolvidos no processo decisório – dos acontecimentos ambientais.

Em cima disso, cabe ressaltar que a dimensão de transparência da informação não se relaciona com a abundância de recursos, posto que aquele período de espera não possibilita tempo hábil para que a organização troque informações com os demais atores, tendo em vista que a incerteza já pode ocasionar reverberações ao cotidiano organizacional.

Em casos de incerteza ambiental não antes vivenciados (como a pandemia da Covid-19), até mesmo as organizações bem estruturadas e com força de mercado enfrentaram dificuldades (Lavarda et al., 2021). Se este tipo de organização pode enfrentar dificuldades, é perceptível que organizações mais frágeis apresentem maior grau de complicações mediante às incertezas.

Para explicar a configuração descrita, na sequência, apresentamos discussões em torno de organizações que se enquadram na configuração de (ii) alto risco da resiliência, isto é, organizações com menos recursos e as quais podemos entendê-las como pouco flexíveis, o que ocasiona vulnerabilidade às incertezas do ambiente (Burnard et al., 2018). Consequentemente, este tipo de organização pode também ser entendida como *reativa* (Sawalha, 2015; Valastro, 2011), visto que a quantidade limitada de recursos impossibilita as ações de antecipação.

A pouca flexibilidade organizacional, além de ocasionar a vulnerabilidade às incertezas (Burnard et al., 2018), também, pode ser compreendida como um fator que impossibilita o fenômeno de *open strategizing*, uma vez que a falta de flexibilidade pode ser vista como incompatível frente aos

elementos de suma importância para abertura da estratégia, isto é, a inclusão das pessoas e a transparência da informação (Whittington, 2011).

Além disso, existem organizações (iii) baseadas no processo e, assim, apresentam rigidez em seus planos e em sua estrutura, voltados para as diversas situações de turbulências ambientais, sendo possível perceber este tipo de organização como *proativa*, entretanto, rígida (Burnard et al., 2018).

Assim como na configuração de (ii) alto risco, as organizações (iii) baseadas no processo, também, são incompatíveis com o fenômeno de *open strategizing*, tendo em vista que a característica de rigidez organizacional (Burnard et al., 2018) é entendida como oposta às ideias de Whittington (2011), isto é, a inclusão das pessoas e a transparência da informação para a formação da estratégia no nível micro.

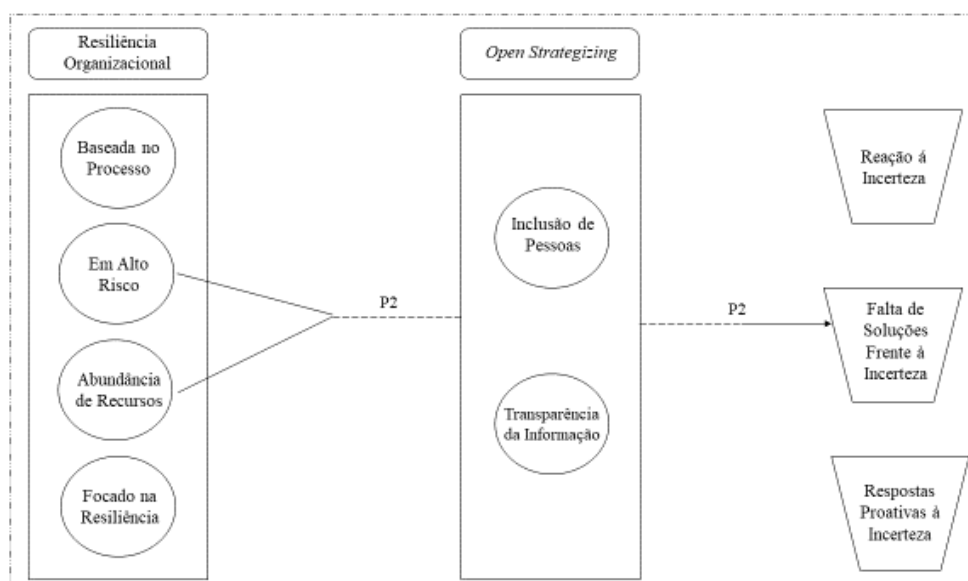
Adicionalmente, a característica de *rigidez organizacional* também é incompatível com o fenômeno de *open strategizing*, uma vez que com a ausência da inclusão e da transparência, as ações, interações e negociações entre os atores organizacionais tornam-se nulas, ou seja, *a rigidez organizacional dificulta ou impossibilita a abertura da estratégia*. Esta reflexão ocorre com base na prática de transmissão de Morton et al. (2018), tendo em vista que nesta prática de *open strategizing* legitima-se a estratégia por meio do pragmatismo, isto é, apenas ocorre o repasse da informação já definida aos demais atores.

Assim, entendemos ser possível formular a segunda proposição de estudo (Figura 5):

Proposição 2: a escassez de recursos – em alto risco – e a rigidez da organização – baseada no processo – limitam o fenômeno da abertura da estratégia não favorecendo a geração de soluções para fazer frente ao ambiente incerto.

Figura 5

Apresentação visual da segunda proposição



Fonte: Elaboração própria (2022)

Frente à Figura 5, é perceptível que as características dessas configurações – (ii) alto risco e (iii) baseada no processo – não convergem para o fenômeno de abertura da estratégia, na medida em que a rigidez da organização e de seus planos impossibilitam a inclusão dos atores e a transparência da informação inerentes à formação da estratégia.

Em continuação ao desenvolvimento de nossas considerações, ponderamos que as organizações (iv) focadas na resiliência são aquelas que possuem planos flexíveis. E, que aprendem com situações passadas para o enfrentamento a incertezas atuais ou futuras (Burnard et al., 2018), podendo entender este tipo de organização como o melhor exemplo de organização proativa (Sawalha, 2015; Valastro, 2011).

Por meio da característica de flexibilidade e de aprendizagem (Picoli & Takahashi, 2016), notamos a ocorrência do fenômeno de *open strategizing*, que acrescido dos aspectos da resiliência organizacional (Burnard et al., 2018; Sawalha, 2015; Valastro, 2011), permite a percepção de que a inclusão das pessoas e da transparência da informação na formação em prol da estratégia (Whittington, 2011) são positivas para gerar aprendizagem e, assim, garantir respostas ao ambiente.

Percebemos os aspectos inerentes à flexibilidade dos gestores e à transparência do processo em meio aos períodos incertos, por meio da legitimação pragmática/cognitiva (Morton *et al.*, 2018). Os praticantes (gestores) remetem-nos para a aprendizagem adquirida com incertezas passadas (Burnard & Bhamra, 2011), o que nos possibilita, por meio da inclusão de demais atores e da transparência da informação ampliar o leque de atividades estratégicas (Whittington, 2011), assim como da adaptação e implementação às demandas (Morton et al., 2018) provenientes da incerteza (Duncan, 1972).

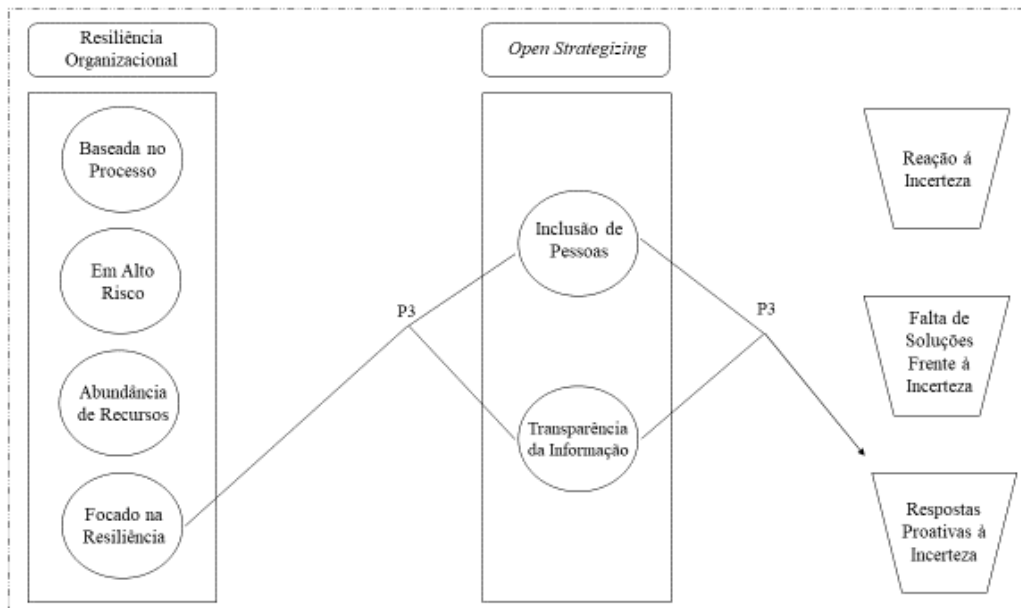
Portanto, é possível superar uma natureza de incerteza complexa e dinâmica (Duncan, 1972; Lavarda et al., 2021) por meio da relação entre a *open strategizing*, que possibilita formar a estratégia a partir da inclusão e da transparência (Whittington, 2011). Pois, em meio a este tipo de período (Jarzabkowski et al., 2019), com a resiliência organizacional, a qual mediante certas características, proporciona a inclusão de atores organizacionais por meio de seus conhecimentos tácitos de acontecimentos passados (Annareli & Nonino, 2016; Burnard et al., 2018).

Do mesmo modo, encaminhamos a terceira proposição de estudo (Figura 6):

Proposição 3: o processo de abertura da estratégia ou *open strategizing* e a resiliência organizacional estão diretamente relacionados, por conseguinte, favorecem a aprendizagem organizacional de modo a possibilitar o fornecimento de respostas proativas às incertezas do ambiente.

Figura 6

Apresentação visual da terceira proposição



Fonte: Elaboração própria (2022)

A partir desta proposição e de sua respectiva ilustração, percebemos a relação entre a *open strategizing* e a resiliência organizacional, tendo em vista que estes construtos podem proporcionar elementos relevantes para a gestão das organizações em meio aos períodos de incerteza ambiental. A estratégia que emerge por meio da relação proposta proporciona a readequação da organização frente às incertezas, a partir das dimensões de inclusão e transparência da informação (Whittington, 2011), acrescida das possibilidades oriundas da aprendizagem, flexibilidade e proatividade (Burnard et al., 2018; Picoli, & Takahashi, 2016), que favorecem a sobrevivência ou a antecipação (Sawalha, 2015; Valastro, 2011), assim como a adversidade (Duncan, 1972).

Destacamos que essas proposições não são exaustivas, e, sim, atuam na função de possibilidades para atender uma inquietação científica e, assim, fomentar futuras pesquisas que contribuam para o avanço do conhecimento no campo da estratégia como processo e prática. Logo, atendendo as sugestões de futuras pesquisas nos estudos, aqui, revisados, a exemplo de Kohtamäki et al. (2021).

Assim, passamos para as considerações finais deste ensaio teórico.

Considerações finais

Este ensaio teórico foi norteado pela questão de pesquisa: *Como o fenômeno de open strategizing relaciona-se com a resiliência organizacional ao considerarmos a incerteza ambiental?* Para respondê-la, desenvolvemos um marco teórico quanto ao termo *open strategizing* (Dobusch et al., 2017; Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski et al., 2019; Jarzabkowski et al., 2021; Tavakoli et al. 2017; Whittington, 2006; Whittington, 2011; Whittington, 2019), resiliência organizacional (Annareli

& Nonino, 2016; Burnard et al., 2018; Gundernon, 2000; Sawalha, 2015; Valastro, 2011) e incerteza ambiental (Burns & Stalker, 1961; Duncan, 1972; Miller, 1993), por meio dos quais nos foi possível discutir e refletir sobre a interrelação entre os temas pesquisados.

A partir das discussões, aqui, realizadas, entendemos que existe uma aproximação a ser explorada e sistematizada entre o conceito de *open strategizing* e *resiliência* para a superação de um período de incerteza. Entendemos isso a partir daquelas organizações que apresentam seu foco na resiliência, isto é, organizações flexíveis e que aprendem com os acontecimentos passados. Estas características resilientes possibilitam às organizações uma visão de inclusão das pessoas e transparência dos informes na formação da estratégia, uma vez que a inclusão de mais atores organizacionais permite que estes apontem suas percepções a partir de aprendizados passados, para que ocorra a formação e a operacionalização da estratégia.

Contudo, não é possível apontar o mesmo para aquelas organizações que possuem recursos escassos, ou, ainda, que apresentem uma rigidez em sua estrutura e em seus planos. Além delas contemplarem a vulnerabilidade ao ambiente, também, são incompatíveis com o fenômeno de *open strategizing*, uma vez que seus poucos recursos ocasionam a inflexibilidade e, por consequência, a falta de inclusão de pessoas e da transparência das informações.

Como contribuições teóricas, apresentamos reflexões sobre o relacionamento entre a *open strategizing* e a resiliência organizacional frente à incerteza ambiental. Tais reflexões permitem o avanço de estudos na perspectiva da estratégia como prática, na formação da estratégia organizacional em uma perspectiva micro (Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski et al., 2019). Outrossim, frente às discussões teóricas realizadas, desenvolvemos proposições para nortear futuras discussões teóricas, assim como pesquisas empíricas.

Quanto às contribuições práticas, nossas discussões teóricas proporcionam aos gestores organizacionais um novo olhar sobre a estratégia, podendo promover a reflexão acerca da condução dos seus processos de tomada de decisão e o enfrentamento à crise em situações e ambientes de incerteza, a partir da inclusão de atores organizacionais e da transparência da informação, bem como da relação dessa forma de atuação com características resilientes de flexibilidade, proatividade e aprendizagem.

Como limitações, destacamos a fragilidade inerente ao enfoque teórico *per se* (Whetten, 1989) desprovido da etapa empírica. Adicionalmente, reconhecemos que não trouxemos para a discussão os aspectos epistemológicos que são inerentes aos temas abordados, visto que são originários de propostas epistemológicas e ontológicas distintas (Golsorkhi, et al., 2015; Kouamé, & Langley, 2018). Assim, registramos que Burgelmann et al., (2018), minimamente, proporcionam o suporte para o endereçamento de discussões entre diferentes paradigmas de pesquisa, quando tratamos da pesquisa em estratégia como processo e prática.

Como futuras pesquisas, destacamos a possibilidade de um estudo teórico-empírico a partir das discussões realizadas neste ensaio. Frente às proposições elencadas, a realização de um estudo empírico pode preencher a lacuna relacionada à dinâmica do relacionamento entre a *open strategizing*, resiliência

organizacional e incerteza ambiental, a partir de uma proposta mais inclusiva dos atores organizacionais, passando pela humanização da estratégia (Kouamé, & Langley, 2018, Nonaka, & Takeuchi, 2021).

Encerramos este ensaio com a percepção de que as relações entre a *open strategizing* e a resiliência organizacional podem proporcionar elementos relevantes a serem aprofundados, para que, dessa forma, a tomada de decisão e o enfrentamento às crises em contexto de incerteza ambiental encontrem-se alicerçados aos conceitos, aqui, propostos e indicados.

Referências

- Anderson, P. (1999). Perspective: Complexity theory and organization science. *Organization science*, 10(3), 216-232. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.3.233>
- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62(1), 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>
- Backes, D. A. P., Arias, M. I., Storopoli, J. E., & Ramos, H. R. (2020). Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 19(4), 1-10. <https://doi.org/10.5585/riae.v19i4.18987>
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- Brown, C., Seville, E., & Vargo, J. (2017). Measuring the organizational resilience of critical infrastructure providers: a New Zealand casa study. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, 18(1), 37-49. <https://doi.org/10.1016/j.ijcip.2017.05.002>
- 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>
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>
- Burnard, K., Bhamra, R., & Tsinopoulos, C. (2018). Building Organizational Resilience: Four Configurations. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(3), 351-362. <https://doi.org/10.1109/TEM.2018.2796181>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M. (2007). Open innovation and strategy. *California Management Review*, 50(1), 57-76. <https://doi.org/10.2307/41166416>
- Crichton, M. T., Ramsay, C. G., & Kelly, T. (2009). Enhancing organizational resilience through emergency planning: learnings from cross-sectoral lessons. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 24-37. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2009.00556.x>

- Dobusch, L., Kremser, W., Seidl, D., & Werle, F. (2017). A communication perspective on open strategy and open innovation. *Managementforschung*, 27(1), 5-25. <https://doi.org/10.1365/s41113-017-0015-6>
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452229249>
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-332. <https://doi.org/10.2307/2392145>
- Faraj, S., Jarvenpaa, S. L., & Majchrzak, A. (2011). Knowledge collaboration in online communities. *Organization science*, 22(5), 1224-1239. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0614>
- Gardelin, J. P., Rossetto, C. R., & Verdinelli, M. A. (2013). O relacionamento entre a incerteza ambiental e o comportamento estratégico na percepção dos gestores de pequenas empresas. *Revista de Administração*, 48(4), 702-715. <https://doi.org/10.5700/rausp1115>
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (Eds.). (2015). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139681032>
- Govindarajan, V. (1984). Appropriateness of accounting data in performance evaluation: an empirical examination of environmental uncertainty as. *Accounting, Organizations and Society*, 9(2), 125-135. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(84\)90002-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(84)90002-3)
- Gunderson, L. H. (2000). Ecological resilience-in theory and application. *Annual Review of Ecology and Systematic*, 31(1), 425-439. <https://doi.org/10.1146/annurev.ecolsys.31.1.425>
- Hafsi, T., & Martinet, A.-C. (2008). Estratégia e gestão estratégica das empresas: um olhar histórico e crítico. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(4), 1131-1158. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552008000400011>
- Heracleous, L., & Barrett, M. (2001). Organizational Change as Discourse: Communicative Actions and Deep Structures in the Context of Information Technology Implementation. *Academy of Management Journal*, 44(4), 755-778. <https://doi.org/10.5465/3069414>
- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1985). Organizational adaptational: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 3(1), 226-349. <https://doi.org/10.2307/2392666>
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 476-495. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>
- Hosseini, S., Barker, K., & Ramirez-Marquez, J. E. (2016). A review of definitions and measures of system resilience. *Reliability Engineering & System Safety*, 145(1), 47-61. <https://doi.org/10.1016/j.res.2015.08.006>
- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open strategy: dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298-309. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.12.001>
- Jansen, L. K. C., Rotondaro, R. G., & Jansen, J. U. (2005). Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambientes globalizados: um estudo de caso do setor eletroeletrônico. *Gestão & Produção*, 12(3), 405-416. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2005000300010>
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity based approach*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446215777>

- 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., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic Management Journal*, 36(4), 537-558. <https://doi.org/10.1002/smj.2270>
- Jarzabkowski, P., Bednarek, R., Chalkias, K., & Cacciatori, E. (2019). Exploring inter-organizational paradoxes: methodological lessons from a study of a grand challenge. *Strategic Organization*, 17(1), 120-132. <https://doi.org/10.1177/1476127018805345>
- 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>
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice: Research directions and resources*. Reino Unido: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511618925>
- Kouamé, S., & Langley, A. (2018). Relating microprocesses to macro-outcomes in qualitative strategy process and practice research. *Strategic Management Journal*, 39(3), 559-581. <https://doi.org/10.1002/smj.2726>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kim, Y. H., Sting, F. J., & Loch, C. H. (2014). Top-down, bottom-up, or both? Toward an integrative perspective on operations strategy formation. *Journal of Operation Management*, 32(1), 462-474. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.005>
- Kohtamäki, M., Whittington, R., Vaara, E., & Rabetino, R. (2021). Making connections: Harnessing the diversity of strategy-as-practice research. *International Journal of Management Reviews*, 32(3), 1-23. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12274>
- Lavarda, R. A. B., Perito, B. Z., & Rossi, E. (2020). Strategizing in pluralistic contexts: a narrative literature review. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 19(2), 125-142. <https://doi.org/10.5585/riae.v19i2.16985>
- Lavarda, R. A. B., Perito, B. Z., Gnigler, L. M., & Rocha, R. V. C. da. (2021). Open strategizing e incerteza ambiental percebida: o enfoque estratégico e contingencial no enfrentamento à crise causada pela pandemia do Covid-19. *Revista Eletrônica de Administração*, 27(1), 1-34. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.311.104094>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University Press.
- Linnenluecke, M. K., Griffiths, A., & Winn, M. (2012). Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impacts. *Business Strategic and the Environment*, 21(1), 17-32. <https://doi.org/10.1002/bse.708>
- Luedicke, M. K., Husemann, K. C., Furnari, S., & Ladstaetter, F. (2016). Radically Open Strategizing: How the Premium Cola Collective Takes Open Strategy to the Extreme. *Long Range Planning*, 50(3), 371-384. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.001>
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515-537. <https://doi.org/10.2307/2392528>
- Mikalef, P., & Pateli, A. (2017). Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Journal of Business Research*, 70(1), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.09.004>

- Miller, K. D. (1993). Industry and country effects on managers perceptions of environmental uncertainties. *Journal of International Business Studies*, 24(3), 693-714. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490251>
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico* (2. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Morton, J., Wilson, A., & Cooke, L. (2018). Managing Organizational Legitimacy through Modes of Open Strategizing. In: Academy of Management Proceedings. *Anais. Academy of Management*. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.10682abstract>
- Nobre, F. S., Tobias, A. M., & Walker, D. S. (2011). Uma visão da empresa baseada em habilidades: contextos estratégicos e contingenciais. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(3), 413-432. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552011000300004>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2021). Humanizing strategy. *Long Range Planning*, 54(4), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102070>
- Picoli, F. R., & Takahashi, A. (2016). Capacidade de absorção, aprendizagem organizacional e mecanismos de integração social. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(1), 1-20. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140036>
- Prayag, G., Spector, S., Orchiston, C., & Chowdhury, M. (2020). Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: insights from the Canterbury earthquakes. *Current Issues in Tourism*, 23(10), 1216-1233. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1607832>
- Proterius, M. (2016). Crooked strategy implementation: covert tactics fill the gaps. *Journal of Business Strategy*, 37(4), 24-31. <https://doi.org/10.1108/JBS-04-2015-0035>
- Raasch, M., Silveira-Martins, E., Tondolo, V. A. G., & Moura, G. L. de. (2020). Productive dynamics capability, environmental uncertainty, and organizational performance: as analysis of micro and small-sized agroindustries in Southern Brazil. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 13(5), 1050-1072. <https://doi.org/10.5902/1983465941355>
- Rodrigues, M. G., & Costa, F. J. P. da. (2021). Estratégia organizacional e cenários de incerteza. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 12(1), 140-146. <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.001.0011>
- Rother, E. T. (2007). Revisão sistemática X revisão narrativa. *Acta Paulista de Enfermagem*, 20(2), v-vi. <https://doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001>
- Sawalha, I. H. S. (2015). Managing adversity: understanding some dimensions of organizational resilience. *Management Research Review*, 38(4), 346-366. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2014-0010>
- Schäfer, J. D., Lavarda, R. A. B., & Lunkes, R. J. (2019). Covert tactics and open strategy in the perspective of strategy as practice: a theoretical essay. *REBRAE – Revista Brasileira de Estratégia*, 12(1), 2-18. <https://doi.org/10.7213/rebrae.v12i1.24644>
- Silveira-Martins, E., & Rossetto, C. R. (2018). Mapeamento da produção científica sobre incerteza ambiental em bases internacionais. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 11(1), 78-101. <https://doi.org/10.5902/1983465914357>

- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: a multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501-524. <https://doi.org/10.2307/2392337>
- Stieger, D., Matzler, K., Chatterjee, S., & Ladstaetter-Funsenegger, F. (2012). Democratizing Strategy: How Crowdsourcing Can Be Used for Strategy Dialogues. *California Management Review*, 55(4), 44-68. <https://doi.org/10.1525/cmr.2012.54.4.44>
- Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). O que não é teoria. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 371-384. <https://doi.org/10.2307/2393788>
- Tavakoli, A., Schlagwein, D., & Schoder, D. (2017). Open strategy: literature review, re-analysis of cases and conceptualization as a practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, 26(3), 163-184. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.01.003>
- Taylor, R. J., & Robichaud, D. (2004). Finding the Organization in the Communication: Discourse as Action and Sensemaking. *Organization*, 11(3), 395-413. <https://doi.org/10.1177/1350508404041999>
- Valastro, J. (2011). *Organizational resilience: a position paper for critical infrastructure*. Australian Case Studies, Australian Government. Commonwealth of Australia, p. 1- 41, 2011. <https://www.organisationresilience.gov.au/resources/Documents/organisationalresilience-position-paper-for-critical-infrastructure-australian-case-studies.pdf>
- Vasconcelos, I. F. F. G., Cyrino, A. B., D'Oliveira, L. M., & Prallon, E. P. (2015). Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(4), 910-929. <https://doi.org/10.1590/1679-395155896>
- Vogus, T., & Sutcliffe, K. (2007, outubro) Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In 2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics (3418-3422). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490-495. <https://doi.org/10.2307/258554>
- Whittington, R. Strategy as practice. (1996). *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. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Whittington, R. (2011). The practice turn in organization research: Towards a disciplined transdisciplinarity. *Accounting, Organizations and Society*, 36(3), 183-186. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.04.003>
- Whittington, R.; Cailluet, L., & Yakis-Douglas, B. (2011). Opening strategy: Evolution of a precarious profession. *British Journal of Management*, 22(3), 531-544. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00762.x>
- Whittington, R. (2019). *Open Strategy: professional strategists and practice change, 1960 to today*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198738893.001.0001>
- WHO. (2021). WORLD HEALTH ORGANIZATION. Coronavirus disease (COVID-19): situation report – 128. Geneva, 2020. https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200527-covid-19-sitrep-128.pdf?sfvrsn=11720c0a_2&ua=1.