

**A RELAÇÃO ENTRE OPEN STRATEGIZING E RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL  
FRENTE A INCERTEZA DO AMBIENTE: UM ENSAIO TEÓRICO**

**ROSALIA ALDRACI BARBOSA LAVARDA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

**FELIPE KOPP LEITE**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

# A RELAÇÃO ENTRE *OPEN STRATEGIZING* E RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL FRENTE A INCERTEZA DO AMBIENTE: UM ENSAIO TEÓRICO

## INTRODUÇÃO

A formulação da estratégia nas organizações vem se transformando ao longo dos últimos anos, passando de um olhar da visão tradicional macro, na qual 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, et al., 2015; Mintzberg & Waters, 1985, Whittington, 1996) adentrando o fenômeno de *open strategizing* (Tavakoli et al., 2017), no qual se busca entender a inclusão dos demais membros da organização no processo estratégico na prática, considerando a perspectiva da estratégia como prática, a partir dos estudos de Whittington (2006) e Jarzabkowski et al. (2007).

Em paralelo a esta perspectiva micro da estratégia, buscando entender a adaptação das estratégias organizacionais em períodos de crise, encontram-se estudos sobre a resiliência organizacional (Linnenluecke et al., 2012; Leite et al., 2020; Prayag et al., 2020; 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 a 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 uma readequação aos novos cenários (Hrebiniak & Joyce, 1985). Por conta destas caracterizações do ambiente, essas abordagens convergem para o contexto de ambiente incerto (Jarzabkowski et al., 2019; Leite et al., 2020) visualizados, por exemplo, na pandemia do Corona Vírus (Covid-19).

Em períodos conturbados como o contexto supracitado de pandemia desde março de 2020, o qual ocasionou o fechamento de empresas ou ocasionou a reestruturação organizacional por meio da redução e readequação do número de funcionários, adoção do *home office*, adaptação do *layout* organizacional para o atendimento a clientes, entre outros fatores. Frente a essas reestruturações, percebe-se a necessidade das organizações de lidarem com um ambiente incerto com falta de informações e de previsibilidade (Duncan, 1972; Lavarda et al., 2021; Raasch et al., 2020), uma vez 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 se relacionar 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, a partir da inclusão de pessoas e da transparência da informação (Whittington et al., 2011). Os fatores apontados por Whittington et al. (2011) possibilitam a estratégia emergente de níveis hierárquicos inferiores, proporcionando visões antes não pensadas e que podem favorecer desde a sobrevivência organizacional até a *performance* superior (Kim et al., 2014; Whittington, 2019).

Ademais, também é possível relacionar ao fenômeno de *open strategizing* a 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 que a perspectiva passiva da resiliência busca absorver o impacto da incerteza por meio da modificação de aspectos da organização quando necessário (Burnard & Bramhra, 2011).

Assim, este ensaio teórico alinhado aos preceitos de Sutton e Staw (1995) e Whetten (2003), se norteia a partir da questão de pesquisa: *Como o fenômeno de open strategizing se relaciona com a resiliência organizacional, em situações de incerteza ambiental?* Para

desenvolver este estudo, apoiados na busca pelo aprofundamento teórico dos temas em tela, foram seguidos dois passos que possibilitaram a busca à resposta (teórica) para a questão 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 foi possível discutir teoricamente a relação entre a *open strategizing* e resiliência organizacional, considerando a incerteza ambiental, 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 et al. 2016; Kohtamäki et al., 2021; Tavakoli et al., 2017).

Como contribuições deste ensaio teórico, vislumbramos proporcionar aos pesquisadores da área uma visão sobre a dinâmica do relacionamento entre a *open strategizing* e resiliência organizacional em meio ao ambiente incerto, bem como indicar possíveis caminhos de pesquisa que podem emergir das discussões realizadas na sequência deste trabalho.

Este ensaio teórico foi desenvolvido em quatro partes. Além da introdução apresentada, o estudo é composto por um marco teórico que abarca a *open strategizing*, resiliência organizacional e ambiente externo e incerteza ambiental. Na sequência, se apresenta uma seção de discussões que busca compreender como ocorre a dinâmica do relacionamento entre os construtos de pesquisa, assim como, a realização de proposições sobre a temática. Por fim, a seção de considerações finais conclui este ensaio apontando as contribuições, limitações e futuras linhas de pesquisa.

## ***OPEN STRATEGIZING***

As perspectivas de pesquisa em estratégia abordadas nas escolas de pensamento da estratégia (Mintzberg et al., 2010) sofreram uma ruptura a partir de 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), Jarzabkowski et al. (2007) e Whittington (2006) podemos definir a estratégia como prática a partir de situações que envolvam ações, interações e negociações entre os atores organizacionais buscando a melhor construção estratégica para que posteriormente isto seja traduzido em uma atividade específica.

Johnson et al. (2007) destacam que as principais características da estratégia como prática envolvem a ideia de pluralidade de níveis de análise – existência de diferentes níveis de análise para a estratégia, mas que possuam uma inter-relação entre eles –, pluralidade de atores – presença dos demais níveis organizacionais, além do alto escalão, na formulação estratégica –, 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 pluralidade de teorias – frente a todas teorias que formam a estratégia como prática, torna-se inviável que apenas uma delas forneça todas as respostas para uma questão de pesquisa.

A partir de Whittington (2011), Tavakoli et al. (2017) e Whittington (2019) se percebe a abordagem e evolução de *open strategizing* como um fenômeno em desenvolvimento na perspectiva da estratégia como prática, uma vez que o construto envolve principalmente 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, nesta perspectiva, a estratégia como prática envolve as pessoas que formam a estratégia, as ferramentas para a formulação/implementação e *práxis* ou as ações que especificam como as atividades são efetivamente desenvolvidas. Tendo em vista os três elementos elencados (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 com o “fazer” da estratégia, essas 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 *práxis* pode ser entendida como as interligações entre ações de grupos postulado em posições diferentes visando à contribuição as suas instituições, sendo de suma importância frente a 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, foram abertos novos caminhos 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, uma vez que segundo Proterius (2016), existe uma relevante lacuna entre a estratégia formulada pelo alto escalão organizacional e a realmente executada.

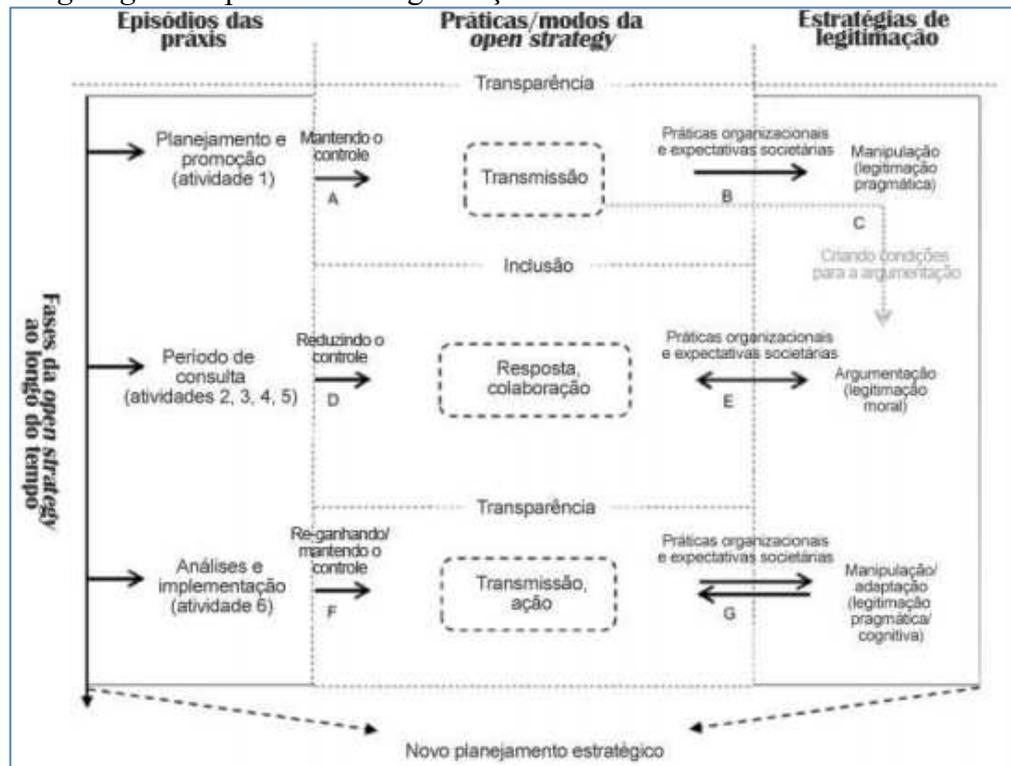
O construto *open strategizing* (o termo ‘*strategizing*’ adotado a partir da perspectiva da estratégia como prática) ou estratégia aberta está presente na literatura dentro do contexto de como a abertura da estratégia da empresa aos seus colaboradores e *stakeholders* afeta o planejamento organizacional (Faraj et al., 2011; Luedicke et al., 2016). Segundo Stieger et al., (2012), Hautz et al. (2017) e Schäfer et al. (2019), *open strategizing* permite a inclusão de um maior número de atores na estratégia organizacional, o que tende a facilitar a compreensão e comprometimento de todos os membros da empresa visando a 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, considerando todos os atores organizacionais no processo estratégico, assegurando assim, que todos os membros da empresa participem do processo decisório e possuam entendimento dos planos da organização. A transparência pode ser entendida como a estratégia visível, tanto no que tange ao processo de formulação, quanto sua implementação (Whittington, 2011). Dobusch et al. (2017) destacam a transparência como o acesso a informações sensíveis. Entretanto, apontam que se deve atentar para a forma pela qual se deu o acesso a informação. Já a inclusão se remete as pessoas que se envolvem na formulação da estratégia (Whittington, 2011). 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; Morton et al., 2018; Whittington, 2011) apontam a transmissão, o *feedback*, a colaboração e a ação como formas de *open strategizing*. 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:** Adaptado de Morton et al. (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 ocorrendo pela argumentação. Ademais, tem-se uma redução do controle pelo discurso de abertura da estratégia. Ainda, quanto a estas duas formas de práticas de *open strategizing*, no *feedback* ocorrem diálogos unidirecionais, enquanto que na forma colaborativa as discussões possuem maior grau de liberdade (Morton et al., 2018). A prática de ação também se relaciona com a dimensão de transparência, compreendendo-a por meio da legitimação adaptativa, destacando que a ação como prática de *open strategizing* avalia e implementa novas estratégias por meio de sua estratégia de legitimação para uma 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; a abertura da estratégia também possibilita melhores níveis de comprometimento e compreensão dos 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 atuem com mais comprometimento na busca do alcance dos objetivos organizacionais (Hautz et al., 2017; Whittington, 2011, 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 expõem que ao longo dos anos, a resiliência já caminhou pelas áreas da física e 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.

Partindo desta relação com elementos e/ou indivíduos, nota-se que este construto passou a ser estudado na esfera organizacional como resposta de 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 adaptando-se aos ambientes incertos, modificando algumas características e/ou comportamentos, superando a crise, com uma visão de superação à possíveis novos períodos de turbulência em seu ambiente (Burnard & Brahma, 2011; Crichton et al., 2009).

Vogus e Sutcliffe (2007) e Linnenluecke et al. (2012) apontam que em períodos de constantes crises no ambiente onde as organizações atuam, pesquisas têm se voltado para o conceito da resiliência organizacional na busca por compreender a maneira por meio da qual as empresas sobrevivem em um ambiente turbulento. Assim, a resiliência no contexto organizacional pode ser compreendida 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 et al., 2011).

Neste caminho, Annarelli e Nonino (2016) entendem a resiliência organizacional como uma idealização estratégica vinculada a execução operacional da empresa frente a turbulências ambientais, sejam elas internas ou externas. A partir disto, é possível entender a *resiliência organizacional* como uma capacidade das empresas de enfrentar crises decorrentes de seu ambiente interno ou externo com antecedência, por meio do planejamento estratégico (Jarzabkowski & Kaplan, 2015) e de conhecimentos tácitos dos gestores das operações do negócio (Annarelli & Nonino, 2016).

Brown et al. (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 conta com crises constantes. Já, a presença da resiliência nas empresas é vista por Herbane (2019) como um fator crucial para a manutenção dos negócios, uma vez que ela se relaciona com processo adaptativo a crises por meio de 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 turbulências, passando-se inicialmente por um período de declínio, o qual é caracterizado pela aceitação das consequências da incerteza; de sobrevivência onde 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, a organização busca se beneficiar de futuras incertezas. Sawalha

(2015) adiciona um quinto estágio o de cultura resiliente, a qual se desenvolve a partir de uma estrutura integrada da organização visando antecipar quaisquer adversidades do ambiente.

A partir desta visão, entendemos que os três primeiros estágios (declínio, sobrevivência e recuperação) podem ser percebidos como uma resiliência reativa, enquanto que 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, necessitando elaborar formas de sobreviver e se recuperar da turbulência ambiental. Enquanto que 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 et al. (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, e da preparação reativa ou proativa das organizações (Figura 2).

**Figura 2**  
*Configurações da Resiliência*

Adaptação	Ágil	<p style="text-align: center;"><b>Abundância de Recursos</b></p> <p>Flexibilidade para lidar com interrupções inesperadas</p> <p><b>Forças:</b> 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><b>Fraquezas:</b> 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;"><b>Focado na Resiliência</b></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><b>Forças:</b> flexível, preparado e capaz de aprender.</p> <p><b>Fraquezas:</b> 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;"><b>Em Alto Risco</b></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;"><b>Baseado no Processo</b></p> <p>Foco no desenvolvimento de planos rigorosos para diferentes interrupções.</p> <p><b>Forças:</b> preparado para a maioria das eventualidades. Capaz de aprender através da implementação de novos processos.</p> <p><b>Fraquezas:</b> vulnerável quando algo imprevisível acontece. Relativamente rígido, recursos de difícil realocação.</p>
		Reativo	Proativo
		Preparação	

**Fonte:** Adaptado de Burnard et al. (2018, p. 7)

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.

Assim, determinados fatores levam as organizações a enquadrarem-se nas configurações apresentadas. A configuração de abundancia 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, ocorre uma rápida avaliação das

possíveis consequências que uma incerteza pode causar, e respondem ao ambiente por meio da improvisação. Entretanto, as organizações que se enquadram neste tipo de configuração se posicionam em compasso de espera por uma turbulência no ambiente para reagir, o que pode causar uma resposta tardia a 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, as mesmas são vulneráveis a qualquer crise no ambiente.

As organizações classificadas como “baseado no processo” são aquelas que possuem planos rigorosos a serem seguidos, contudo os mesmos estão preparados para o enfrentamento a possíveis turbulências ambientais que são previstas. Organizações baseadas no processo 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, se forma uma base de conhecimento das ocorrências atuais para incertezas futuras. Tais características proporcionam a preparação para interrupções esperadas, além de possuir recursos para enfrentar 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 as incertezas percebidas no ambiente, cada vez mais dinâmicos, atuais e relevantes, para os quais, as respostas quanto à adaptação a esse ambiente continuamente seguem sendo buscadas.

## **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), com tal relacionamento sendo abordado com clareza na abordagem contingencial (Burns & Stalker, 1961; Donaldson, 2001; Lawrence e Lorsch, 1967). Gardelin et al. (2011) consideram este sistema organizacional aberto como uma rede de informações inerentes a aspectos internos e externos, a qual 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 e 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) não conhecimento se uma decisão da organização ocasionaria perdas, e (iii) incapacidade de atribuir previsibilidade de um fenômeno ocorrer no ambiente (Duncan, 1972). A partir destes componentes, Duncan (1972) trabalha com quatro quadrantes ambientais que geram, por seus cruzamentos, diferentes graus de incerteza: (i) simples, (ii) complexo, (iii) estático e (iv) dinâmico. Dentro destas 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 a 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, acontecimentos inerentes ao contexto ambiental.

Segundo Jansen et al. (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 das organizações de interpretar com clareza as situações ambientais com vistas a reduzir a 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 a formação da estratégia (Nobre et al., 2011).

Diante do exposto sobre incerteza ambiental e tendo em vista a pandemia do 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 no 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 um elevado número de fatores e elementos no ambiente, os quais diferem-se entre si, bem 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 elencar o fenômeno de *open strategizing* e a resiliência organizacional, como fenômenos que se complementam e que tem ocorrido (consciente ou inconscientemente) no desenvolvimento das práticas e atividades organizacionais, na tentativa de contornarem essa incerteza ambiental (Kohtamäki et al., 2021; Jarzabkowski et al., 2019, 2021; Leite et al., 2020).

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 o 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 a tendências ambientais (Annareli & Nonino, 2016) ou da decisão de 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, considerando 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 (Burgelmann et al., 2018) passando a perceber este fenômeno com uma visão do interior da organização (Johnson et al., 2007). Esta visão micro nos permite compreender o real “fazer estratégia” (Jarzabkowski et al., 2007), assim como, o fenômeno de abertura dessa estratégia (Tavakoli et al., 2017), por meio da qual é possível visualizar fatores resilientes, principalmente em meio a períodos de incerteza ambiental (Linnenluecke et al., 2012).

Frente a isto, entendemos que o fenômeno de abertura da estratégia ocorre (em maior ou menor grau) quando os fatores resilientes passividade ou proatividade podem ser identificados e incentivados.

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 esta natureza (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). Por meio do entendimento proveniente de Valastro (2011) e Sawalha (2015), consideramos duas configurações de resiliência que entendemos como organizações reativas e as configurações entendidas como proativas.

As características das organizações nos permitem classificá-las dentro de uma das quatro configurações de resiliência [(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). Esta configuração se remete aquelas organizações que atuam com flexibilidade, contudo aguardam o surgimento de alguma crise que gere incerteza para, então, reagir (Burnard et al., 2018), ou seja, 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 enfrentar o período incerto (Jarzabkowski et al., 2019). Ademais, em meio a 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 nos remete a 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). Estas práticas (Morton et al., 2018) possibilitam visões antes não pensadas (Dobusch et al., 2017; Whittington, 2011) para a superação ao período de crise, podendo entender esta inclusão a partir da flexibilidade organizacional oriunda da abundância de recursos (Burnard et al., 2018), assim, entendemos que a aprendizagem adquirida pelos gestores possibilita discussões internas entre os distintos níveis hierárquicos da organização favorecendo a geração de soluções para reagir as incertezas ambientais.

Portanto, retornando à questão norteadora de pesquisa (como o fenômeno de *open strategizing* se relaciona com a resiliência organizacional, considerando a incerteza ambiental?) e as reflexões decorrentes, entendemos que é possível formular uma primeira proposição de estudo:

*Proposição 1:* A abertura da estratégia, por meio da inclusão das pessoas se relaciona com a abundância de recursos, como uma configuração da resiliência organizacional, favorecendo a geração de soluções para reagir as incertezas ambientais.

Na sequência, no que tange àquelas organizações que atuam em (ii) alto risco, isto é, organizações com menos recursos, podemos entendê-las como pouco flexíveis, o que ocasiona vulnerabilidade às incertezas do ambiente (Burnard et al., 2018). Conseqüentemente, este tipo de organização pode também ser entendida como *reativa* (Sawalha, 2015; Valastro, 2011), uma vez que a quantidade limitada de recursos impossibilita as ações de antecipação.

A pouca flexibilidade organizacional, além de ocasionar a vulnerabilidade a 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 a elementos de suma importância do *strategizing*, isto é, a inclusão das pessoas e a transparência da informação (Whittington, 2011).

Já as organizações (iii) baseadas no processo possuem planos rígidos, voltados para diversas situações de turbulências ambientais, sendo possível perceber este tipo de organização como *proativa*, mas 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 as 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 se repassa a informação já definida aos demais atores.

É perceptível que as características dessas configurações [(ii) alto risco e (iii) baseada no processo] não convergem para o fenômeno de abertura da estratégia, uma vez que a rigidez da organização e de seus planos impossibilitam a inclusão dos atores e a transparência da informação inerentes à formação da estratégia. Assim, entendemos possível formular a segunda proposição de estudo:

*Proposição 2:* a abertura da estratégia, considerando a inclusão das pessoas e transparência da informação, está limitada pela escassez de recursos e pela rigidez da organização, não favorecendo a geração de soluções para fazer frente ao ambiente incerto.

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), é perceptível a ocorrência do fenômeno de *open strategizing*, o qual acrescido dos aspectos da resiliência organizacional (Burnard et al., 2018; Sawalha, 2015; Valastro, 2011), permite a percepção de que a inclusão das pessoas e transparência da informação na formação da estratégia (Whittington, 2011) são positivas para gerar aprendizagem e dar respostas ao ambiente. Percebemos os aspectos inerentes a flexibilidade dos gestores e a transparência do processo em meio a períodos incertos, por meio da legitimação pragmática/cognitiva (Morton et al., 2018). Os praticantes (gestores) nos remetem 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), bem como da adaptação e implementação as 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) em meio a este tipo de período (Jarzabkowski et al., 2019), com a resiliência organizacional, a qual, a partir de 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:

*Proposição 3:* o processo de abertura da estratégia ou *open strategizing* e a resiliência organizacional estão diretamente relacionados, favorecendo a aprendizagem organizacional e possibilitando dar respostas proativas às incertezas do ambiente.

A partir desta proposição, 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 a períodos de incerteza ambiental. A estratégia que emerge por meio da relação proposta proporciona a readequação da organização frente a 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) a adversidade (Duncan, 1972)

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

Assim, passamos para considerações finais deste ensaio teórico.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teórico foi norteado pela questão de pesquisa *Como o fenômeno de open strategizing se relaciona com a resiliência organizacional, considerando a incerteza ambiental?* Para tanto, desenvolvemos um marco teórico quanto a *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 do qual foi possível discutir e refletir sobre a interrelação entre os temas pesquisados.

A partir das discussões realizadas, entendemos que existe uma aproximação a ser explorada e aprofundada entre a *open strategizing* e a resiliência para a superação a um período de incerteza. Principalmente, no que tange aquelas organizações que apresentam seu foco na resiliência, isto é, organizações flexíveis e que aprendem com acontecimentos passados. Estas características resilientes possibilitam as organizações uma visão de inclusão das pessoas e transparência da informação 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. Além delas apresentarem 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 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). Ademais, frente às discussões teóricas realizadas, desenvolvemos proposições para nortear futuras discussões teóricas, bem como pesquisas empíricas.

Quanto a contribuições práticas, nossas discussões teóricas proporcionam aos gestores organizacionais um novo olhar sobre a estratégia, podendo promover a reflexão sobre a 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 desta forma de atuação com características resilientes de flexibilidade, proatividade e aprendizagem.

Como limitações, destacamos a fragilidade inerente ao enfoque teórico *per se* (Whetten, 2003) 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 Burgelman 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 a 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 a relação entre a *open strategizing* e a *resiliência organizacional* podem proporcionar elementos relevantes a serem aprofundados para apoiar a tomada de decisão e enfrentamento às crises em contexto de incerteza ambiental.

## REFERÊNCIAS

Anderson, P. (1999). Perspective: Complexity theory and organization science. *Organization science*, 10(3), 216-232.

Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62(1), 1-18.

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.

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.

Burgelman, R. A. et al. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39(3), 531-558.

Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599.

Burnard, K., Bhamra, R., & Tsinopoulos, C. (2018). Building Organizational Resilience: Four Configurations. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(3), 351-362.

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.

Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage

Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-332.

Faraj, S., Jarvenpaa, S. L., & Majchrzak, A. (2011). Knowledge collaboration in online communities. *Organization science*, 22(5), 1224-1239.

Gardelin, J. P., Rossetto, C. R., & Verdinelli, M. A. (2011). A percepção da incerteza ambiental e do comportamento estratégico no processo de formulação de estratégias em pequenas empresas. In: *V Encontro de Estudos em Estratégia. ANPAD. Anais*. 3 E's.

Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (Eds.). (2015). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge University Press.

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.

Gunderson, L. H. (2000). Ecological resilience-in theory and application. *Annual Review of Ecology and Systematic*, 31(1), 425-439.

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.

Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 476-495.

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.

Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open strategy: dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298-309.

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.

Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity based approach*. Sage.

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

- 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.
- 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), 26317877211029665.
- 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.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice: Research directions and resources*. Reino Unido: Cambridge University Press.
- Kouamé, S., & Langley, A. (2018). Relating microprocesses to macro-outcomes in qualitative strategy process and practice research. *Strategic Management Journal*, 39(3), 559-581.
- 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.
- Kohtamäki, M., Whittington, R., Vaara, E., & Rabetino, R. (2021). Making connections: Harnessing the diversity of strategy-as-practice research. *International Journal of Management Reviews*. /doi.org/10.1111/ijmr.12274
- 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.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University Press.
- Leite, F. K., Cruz, A. P. C., & D'ávila, L. C. (2020). Resiliência organizacional como capacidade adaptativa no período de crise econômica no Brasil (2014 – 2019): um estudo em uma empresa familiar. In: IX Encontro de Estudos em Estratégia. *Anais*. 3 E's.
- 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.
- 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.
- 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.
- Miller, K. D. (1993). Industry and country effects on managers perceptions of environmental uncertainties. *Journal of International Business Studies*, 24(3), 693-714.

- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- 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*.
- 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.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2021). Humanizing strategy. *Long Range Planning*, 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.
- 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.
- Proterius, M. (2016). Crooked strategy implementation: covert tactics fill the gaps. *Journal of Business Strategy*, 37(4), 24-31.
- Raasch, M., Silveira-Martins, E., Tondolo, V. A. G., & Moura, G. L. de. (2020). Productive dynamics capability, environmental uncertainty, and organizational performance: an analysis of micro and small-sized agroindustries in Southern Brazil. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 13(5), 1050-1072.
- Rodrigues, M. G., & Costa, F. J. P. da. (2021). Estratégia organizacional e cenários de incerteza. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 12(1), 140-146.
- Rother, E. T. (2007). Revisão sistemática X revisão narrativa. *Acta Paulista de Enfermagem*, 20(2), v-vi.
- Sawalha, I. H. S. (2015). Managing adversity: understanding some dimensions of organizational resilience. *Management Research Review*, 38(4), 346-366.
- 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.
- 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.
- 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.

Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). O que não é teoria. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 371-384.

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.

Taylor, R. J., & Robichaud, D. (2004). Finding the Organization in the Communication: Discourse as Action and Sensemaking. *Organization*, 11(3), 395–413.

Valastro, J. (2011). *Organizational resilience: a position paper for critical infrastructure*. Australian Case Studies, Australian Government. Commonwealth of Australia, p. 1- 41, 2011. Disponível em: <https://www.organisationresilience.gov.au/resources/Documents/organisationalresilience-position-paper-for-critical-infrastructure-australian-case-studies.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2021.

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.

Whetten, D. A. (2003). O que constitui uma contribuição teórico? *RAE*, 43(3), 69-73.

Whittington, R. Strategy as practice. (1996). *Long Range Planning*, 29(5), 731- 735.

Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.

Whittington, R. (2011). The practice turn in organization research: Towards a disciplined transdisciplinarity. *Accounting, Organizations and Society*, 36(3), 183-186.

Whittington, R.; Cailluet, L., & Yakis-Douglas, B. (2011). Opening strategy: Evolution of a precarious profession. *British Journal of Management*, 22(3), 531-544.

Whittington, R. (2019). *Open Strategy: professional strategists and practice change, 1960 to today*. Oxford: Oxford University Press.

WHO. (2021). WORLD HEALTH ORGANIZATION. Coronavirus disease (COVID-19): situation report – 128. Geneva, 2020. Disponível em: [https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200527-covid-19-sitrep-128.pdf?sfvrsn=11720c0a\\_2&ua=1](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200527-covid-19-sitrep-128.pdf?sfvrsn=11720c0a_2&ua=1). Acesso em: 25 julho 2021.