

***Open strategizing*, ferramentas estratégicas digitais e inteligência artificial: agenda de pesquisa sobre a abertura da estratégia em contextos de transição digital**

Rosalia Lavarda (UFSC)
Ana Elisa Ferreira Duarte (UFSC)
Diêgo Alexandre Duarte (UFSC)

Resumo:

O dilema entre abrir e fechar a estratégia tem se intensificado diante da transição digital e da aceleração do uso de tecnologias emergentes, exigindo compreensão sobre como as organizações podem reduzir tensões e incertezas. O objetivo deste ensaio teórico foi articular as literaturas de *open strategizing*, ferramentas estratégicas digitais e inteligência artificial (IA) para propor uma agenda de pesquisa sobre a abertura da estratégia em contextos digitais. Adotamos uma revisão reflexiva da literatura, discutindo conceitos, tensões e mecanismos presentes no estado da arte sobre *open strategizing*, ferramentas digitais e grandes mudanças da atualidade (*grand challenges*), com ênfase no desafio do desenvolvimento da inteligência artificial. A partir dessa articulação, identificamos lacunas, oportunidades e implicações conceituais que podem orientar estudos futuros sobre o uso de ferramentas digitais para viabilizar práticas estratégicas abertas e inclusivas, considerando os desafios da evolução tecnológica. Este estudo contribui para consolidar um campo de investigação integrado, oferecendo subsídios teóricos para aprofundar o entendimento sobre o movimento de *open strategizing* e apoiar pesquisas que conectem tecnologia, estratégia e desafios contemporâneos. A agenda proposta pode orientar investigações sobre redução de incertezas, ampliação da participação e compreensão das tensões estratégicas, fornecendo subsídios para decisões organizacionais em contextos digitais complexos.

Palavras-Chave: Estratégia aberta; Ferramentas estratégicas digitais; Grandes desafios; Inteligência artificial; ensaio teórico.

1. Introdução

O movimento de abertura da estratégia tem sido evidenciado como uma necessidade em todos os tipos de organizações, como apontam os estudos de Bellucci et al. (2023) quando comparam diferentes contextos internacionais. O dilema entre abrir e fechar a estratégia (Hautz, Seidl & Whittington, 2017) e como controlar este movimento, requer aprofundamento para minimizar tensões e atender as expectativas das partes interessadas (Nketia, 2016) visando enfrentar os grandes desafios (*grand challenges*) (Jarzabkowski et al., 2019, 2022) com os quais a organização se defronta. Os *grand challenges* têm sido abordados para descrever a evolução das transformações sociais, ecológicas e tecnológicas pelas quais tem passado a humanidade (Couture, Jarzabkowski & Lê, 2023; Ferraro, Etzion & Gehman, 2015; Lavarda et al., 2021) e para as quais se fazem necessárias decisões estratégicas que considerem a verdadeira participação e inclusão das pessoas (Whittington, Cailluet & Yakis-Douglas, 2011).

Os estudos da prática (Schatzki, 2017) fundamentam esse processo de evolução e abertura da estratégia e ampliaram os conceitos como *open innovation*, *open strategy* (Chesbrough & Appleyard, 2017) e *open strategizing* (Bellucci et al., 2023; Luedicke et al., 2017; Perito et al., 2024), a qual, por sua vez, considera dois fatores: maior inclusão das pessoas como praticantes da estratégia e maior transparência da comunicação e informação nas organizações (Whittington, Cailluet & Yakis-Douglas, 2011), principalmente a partir da perspectiva da estratégia como prática (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007; Whittington, 1996, 2006).

Este movimento de abertura nas organizações – *open strategizing* (Luedicke et al., 2017) – pode promover a incorporação de novas ideias e perspectivas para enfrentar desafios organizacionais, ao mesmo tempo em que incentiva o uso de ferramentas estratégicas e digitais, que estruturam fluxos de informação, facilitam a coordenação de atividades e a integração das ações em contextos de diversidade e transição tecnológica (Azad & Zablith, 2021; Bellucci et al., 2023; Chesbrough & Appleyard, 2017; Hautz, Seidl & Whittington, 2017). Essas ferramentas permitem que diferentes atores organizacionais participem de processos de reflexão estratégica, registrem decisões e monitorem desdobramentos de maneira colaborativa, criando condições para uma prática mais transparente e articulada de *open strategizing*.

Em paralelo ao movimento de abertura da estratégia (Luedicke et al., 2017), ocorre um fenômeno de transição digital que intensifica o uso de ferramentas estratégicas e digitais no fazer estratégico (Jarzabkowski & Kaplan, 2015; Morton, Wilson & Cooke, 2020; Ortner et al., 2025), as quais encontram-se em expansão diante da instabilidade e dinamicidade no ambiente (Bellucci et al., 2023; Lavarda et al., 2021; Perito et al., 2024; Tassabehji & Isherwood, 2014). Na mesma medida que as ferramentas de elaboração, análise e controle estratégico (Jarzabkowski & Kaplan, 2015; Spee & Jarzabkowski, 2009), os artefatos digitais (Carvalho e Lavarda, 2025) podem ser empregados no fazer estratégico a fim de apoiar o movimento de *open strategizing*, a partir do suporte no engajamento de todas as partes interessadas, internas e externas, na prática e na tomada de decisão sobre abrir ou fechar a estratégia em diferentes momentos da vida organizacional (Hautz, 2017).

Entender a posição das ferramentas digitais nesse contexto é central. Conforme destacam Hautz, Seidl e Whittington (2017), seu uso vai além da simples automação, reconfigurando as próprias práticas de estratégia. Plataformas colaborativas, por exemplo, não apenas registram decisões, mas moldam ativamente quem pode participar do diálogo estratégico, quando e com qual nível de visibilidade. Ao fazerem isso, esses artefatos digitais podem promover maior inclusão e

transparência, tornando visíveis contribuições que antes ficariam restritas a círculos decisórios fechados e, assim, contribuindo para a integração das decisões em toda a organização (Dobusch, Dobusch & Müller-Seitz, 2019). Esses artefatos digitais promovem inclusão e transparência na informação estratégica, contribuindo para a integração das decisões organizacionais. A relevância dessas ferramentas se intensifica diante de mudanças rápidas em tecnologia e formas de trabalho, que exigem adaptação contínua das organizações (Morton, Wilson & Cooke, 2020).

O movimento de *open strategizing* e ferramentas digitais está diretamente relacionado aos grandes desafios contemporâneos (*Grand Challenges*), incluindo transformações sociais, ecológicas e tecnológicas que demandam decisões estratégicas participativas e inclusivas (Lavarda et al., 2021; Perito et al., 2024). Para lidar com incertezas e riscos, as organizações precisam adaptar suas estruturas, estratégias e práticas cotidianas, desenvolvendo comportamentos resilientes que permitam manter atuação efetiva e atender às expectativas das partes interessadas (Lavarda & Leite, 2022; Morton, Wilson & Cooke, 2020; Schäfer et al., 2019).

Considerando a relevância do tema e as lacunas teóricas sobre os mecanismos de gestão do *open strategizing* (Hautz, Seidl & Whittington, 2017) e suas oscilações nos níveis de abertura e fechamento, em termos de inclusão de pessoas e transparência das informações (Adobor, 2020; Hautz, 2017; Ortner et al., 2025), assim como a influência das ferramentas estratégicas e digitais na transição e evolução da inteligência artificial nesse contexto (Kohtamäki et al., 2025; Morton et al., 2020; Ortner et al., 2025), estabelecemos como objetivo deste ensaio teórico articular essas literaturas para propor uma agenda de pesquisa sobre a abertura da estratégia em contextos de transição digital.

Nossa intenção é, por um lado, discutir as implicações da inteligência artificial como um grande desafio (*grand challenge*) para as práticas de *open strategizing* mediadas por ferramentas digitais, construindo um arcabouço conceitual capaz de orientar estudos futuros. Por outro lado, buscamos compreender de que maneira a ascensão da inteligência artificial reconfigura a relação entre práticas de *open strategizing* e o uso de ferramentas estratégicas digitais, identificando oportunidades e tensões emergentes.

Para atingir esse objetivo, desenvolvemos uma revisão reflexiva da literatura por meio da discussão teórica e da proposição de uma agenda para novas pesquisas (Brown & Thompson, 2013), enfatizando a articulação entre conceitos, práticas e tecnologias no estudo do movimento de abertura da estratégia em contextos digitais.

2. Método de pesquisa

Para este ensaio teórico, desenvolvemos uma revisão reflexiva da literatura (Brown & Thompson, 2013; Langley, 1999). A definição deste método se deve a flexibilidade no estabelecimento dos critérios de seleção das bases de referências, permitindo a consolidação de um *corpus* para apreciação direcionada ao objeto de estudo dos temas, além de ser utilizado para o avanço do conhecimento no campo da estratégia (Rossi et al., 2020).

Para a condução deste estudo, foram seguidos os passos de: (i) identificação do tema, definição da questão de pesquisa e do objetivo; (ii) estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão (alinhamento entre as palavras-chave) dos artigos alinhados ao tema; (iii) seleção dos estudos potenciais com o intuito de responder a questão de pesquisa; (iv) apreciação, interpretação e

síntese dos resultados, por meio da discussão teórica e apresentação de uma agenda de perspectivas para pesquisas futuras, com um *framework* integrativo dos elementos abordados. Buscando maximizar o rigor deste procedimento para a coleta de dados, foram pesquisadas as palavras-chave em português e inglês, contemplando as publicações nacionais e internacionais, nas plataformas *Scielo* e *Spell*, para seleção de artigos nacionais; e *Web of Knowledge Clarivate* e *Scopus*, para artigos internacionais. A busca foi seguida de leitura detalhada dos títulos, resumos, objetivos, metodologias adotadas, resultados, limitações e lacunas de pesquisa. Estabelecemos como critérios de exclusão os artigos que não apresentaram relação pelo menos entre dois dos termos de busca, assim como, artigos de congressos, textos de dissertações e teses, artigos duplicados e livros. Adicionalmente, visando manter os dados homogêneos, consideramos não estabelecer delimitação do período de publicação, com o intuito de ampliar o escopo da pesquisa.

3. Referencial teórico: Resultados e Reflexões

Os dados foram organizados a partir da construção de um marco teórico que possibilitou ser apresentado para a construção de argumentos que favorecessem a discussão e reflexão a partir do estado da arte sobre *open strategizing*, ferramentas estratégicas digitais, transição digital para enfrentar as grandes mudanças da atualidade (*grand challenges*), mais especificamente, a evolução da inteligência artificial.

3.1. Movimento de Abertura da Estratégia: *Open Strategizing*

No que se refere à prática de abertura nas organizações, o movimento *open strategy* ou *open strategizing* (Luedicke et al., 2017) surge a partir da *open innovation* - inovação aberta - e altera os princípios da estratégia convencional (Chesbrough & Appleyard, 2017). Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011) reconheceram o movimento de abertura da estratégia nas organizações de modo mais amplo do que envolvendo apenas a área de inovação. A partir disso, o processo de abertura passou a abranger também o fazer estratégico (Whittington, 2006).

Diante das mudanças do fazer estratégia na estratégia tradicional para o movimento de abertura, inserindo-se na perspectiva da Estratégia como Prática Social (SAP), existe uma crescente demanda por estudos e práticas envolvendo a *open strategy* devido às mudanças e tendências econômicas, sociais e tecnológicas (Hautz, Seidl & Whittington, 2017). Diferentes setores têm enfatizado as práticas para a ocorrência da *open strategy* nas organizações, sejam estas públicas ou privadas, tecnológicas ou não (Whittington, Cailluet & Yakis-Douglas, 2011). Embora *open strategizing* envolva desafios organizacionais a serem superados, a importância de os colaboradores serem incluídos e informados sobre a estratégia é expressiva.

Open Strategizing consiste no desenvolvimento da estratégia baseada na inclusão dos praticantes e na transparência das informações nas atividades e práticas da estratégia (Hutter, Nketia & Fuller, 2017; Lavarda et al., 2021; Luedicke et al., 2017; Nketia, 2016); considerando o entendimento acerca do fazer estratégico na prática, entendemos a abertura da estratégia como uma prática social (Whittington, 1996, 2006).

A inclusão das pessoas envolve o quão bem as organizações e seus integrantes se conectam e consideram a diversidade dos atores, ou seja, se refere à amplitude com que a organização aceita sugestões de partes interessadas que não estão na alta direção durante o processo de formação da estratégia. Assim, a inclusão ocorre a partir do envolvimento das pessoas na formação da

estratégia, por meio da cocriação (criação colaborativa), sendo, para Tavakoli, Schlagwein e Schoder (2017) um sistema que acontece quando, as ideias são contínua e iterativamente desenvolvidas e revisadas.

Já a transparência da informação e comunicação, de acordo com Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011) se refere à visibilidade das informações sobre a estratégia, durante o processo de formulação e implementação da estratégia. Para Adobor (2020) a transparência é a amplitude de visibilidade que a organização proporciona à estratégia durante a respectiva formulação.

A *open strategizing* têm sido cada vez mais explorada pelas organizações a fim de proporcionar potenciais benefícios, como: a criação de valores organizacionais (Chesbrough & Appleyard, 2017) a partir da entrada de diferentes ideias e inovações (Bellucci et al., 2023; Hutter, Nketia & Fuller, 2017; Nketia, 2016); a melhor compreensão acerca da estratégia e a sua devida implementação (Whittington, Cailluet & Yakis-Douglas, 2011); mais disponibilidade de informações estratégicas e possibilidade de mais engajamento das pessoas na prática da estratégia (Hautz, Seidl & Whittington, 2017) além de suporte na consolidação de empresas iniciantes em determinado setor (Dobusch, Dobusch & Müller-Seitz, 2019); flexibilidade para os empregados durante o desenvolvimento da estratégia; minimização de tensões em hibridismo organizacional (Schäfer et al., 2019; Villar, Rese & Roglio, 2019); *sensemaking* (construção de sentido) entre os diversos atores da estratégia e maior comprometimento da estratégia com eles (Nketia, 2016); e, mais motivação e identidade coletiva na organização (Luedicke et al., 2017). Splitter et al. (2023) enfatizam que a abertura não é estática, mas envolve negociação contínua entre transparência e opacidade, inclusão e exclusão, assim como direitos de decisão.

Contudo, diante do fato de que a prática de abertura é resultado de fatores econômicos, tecnológicos, sociais, das contingências locais e das particularidades de cada organização (Lavarda & Leite, 2022), a *open strategizing* pode ser considerada disfuncional em determinadas circunstâncias (Hautz, Seidl & Whittington, 2017), além de poder gerar contradições, consequências não desejadas e desafios (Schäfer et al., 2019).

Neste sentido, a *open strategizing* ocasiona dilemas de opções, diante dos potenciais benefícios que podem ser gerados e desafios, que ocorrem durante as práticas envolvidas, para os quais, Hautz, Seidl e Whittington (2017) abordam cinco dilemas de abertura da estratégia: de processo (entrada de diferentes fontes de conhecimento e ideias e pode ocorrer a partir da ampliação da inclusão de estrategistas); do comprometimento (pode sobrecarregar colaboradores no que se refere às práticas envolvidas no processo de formação da estratégia); de divulgação (vantagens e riscos quanto a mais transparência na estratégia organizacional); de empoderamento (repasse de poder aos praticantes da estratégia na organização assim como maior carga de trabalho e esforço envolvido) e, de escalada (uma vez praticado o movimento de abertura da estratégia em alguma dimensão da organização, ocorrerá uma pressão para que outras dimensões e ocasiões integrem esse movimento nas práticas, restringindo a própria autonomia da organização quanto à querer ou não realizar a abertura da estratégia).

Para Chesbrough e Appleyard (2017) a decisão de abrir ou não a estratégia persiste como uma situação que deve ser analisada de forma única em cada caso, avaliando a realidade do ambiente e a necessidade de respostas rápidas para apoiar o ecossistema da organização como por exemplo, com o desenvolvimento da inteligência artificial. As organizações podem adicionar restrições de inclusão e filtro de informações envolvendo a estratégia, gerando um movimento

de abertura simultaneamente à fechamentos específicos para possíveis estrategistas (Dobusch, Dobusch & Müller-Seitz, 2019).

Portanto, cada organização pode abordar de diferentes formas este movimento, com a existência de níveis e oscilações contingencialmente à área e o tempo de maturidade organizacional, de modo que a amplitude de abertura e imposições de restrições e filtros pode mudar ao longo do tempo.

Assim, diante da possibilidade de que a *open strategizing* pode ocorrer de diferentes formas, níveis, com a coexistência de práticas mais e menos abertas (Luedicke et al., 2017) a partir de restrições na inclusão de estrategistas e de filtros nas informações organizacionais, apresentando potenciais benefícios, desafios e diversidade de práticas em relação ao seu controle por ferramentas digitais, as atividades e práticas na *open strategizing* ocorrem com oscilações no nível de amplitude de inserção dos praticantes no que se refere às dimensões e fases da estratégia, com a possibilidade de utilização de ferramentas digitais (inteligência artificial) para o controle e compreensão da abertura e fechamento da estratégia.

3.2. Ferramentas Estratégicas e Digitais: a Transição Digital

Diversas técnicas e ferramentas estratégicas têm se expandido em resposta à instabilidade e dinamicidade do ambiente organizacional (Lavarda et al., 2021; Tassabehji & Isherwood, 2014). Segundo Clark (1997, p. 417), ferramentas estratégicas incluem “técnicas, ferramentas, métodos, modelos, frameworks, abordagens e metodologias” que auxiliam na gestão organizacional. Historicamente, essas ferramentas têm apoiado a formulação e implementação de estratégias, mas a introdução de tecnologias digitais tem ampliado suas possibilidades, facilitando o acesso e a participação em processos de *open strategizing* (Dobusch, Dobusch & Müller-Seitz, 2019). Neste contexto, optamos por adotar o conceito de transição digital em vez de transformação digital. Essa opção não é meramente terminológica. Enquanto a transformação sugere uma mudança estrutural radical (Volberda et al., 2021), a transição captura melhor a natureza gradual e contínua da adaptação tecnológica nas organizações. Essa perspectiva é importante para o nosso argumento, pois se alinha à dinâmica do *open strategizing*, que raramente se manifesta como um evento de ruptura total, mas sim como uma oscilação constante entre graus de abertura e fechamento, facilitada por uma adoção progressiva e adaptativa de novas ferramentas (Kohtamäki et al., 2025; Morton, Wilson & Cooke, 2020). Dessa forma, a transição digital reflete a evolução das práticas estratégicas nas organizações, considerando experiências prévias com sistemas digitais e o uso crescente de inteligência artificial, permitindo uma adaptação contínua sem ruptura estrutural radical.

Hautz, Seidl e Whittington (2017) destacam o papel das tecnologias digitais no enfrentamento dos desafios e dinâmicas associados ao movimento de abertura, evidenciando como ferramentas digitais estruturam práticas organizacionais, distribuem vozes e facilitam a integração das ações no contexto de *open strategizing* (Bellucci et al., 2023; Dobusch, Dobusch & Müller-Seitz, 2019; Kohtamäki et al., 2025). Além de apoiar a comunicação e a participação, essas ferramentas contribuem para reduzir barreiras relacionadas à inclusão de pessoas e à transparência da informação estratégica (Carvalho & Lavarda, 2025; Whittington, Cailluet & Yakis-Douglas, 2011).

A tecnologia da informação tem sido fundamental na facilitação da participação e do comprometimento com a estratégia, promovendo maior alcance de atores, coordenação

eficiente e velocidade na implementação estratégica (Morton, Wilson & Cooke, 2020; Nketia, 2016). Ferramentas digitais como *blogs*, fóruns e plataformas interativas auxiliam na coleta e organização de dados, oferecendo acessibilidade, ordem cronológica e interação facilitada, que são essenciais para o processo de abertura estratégica (Dobusch, Dobusch & Müller-Seitz, 2019; Nketia, 2016). Além disso, mecanismos de governança em plataformas digitais e diretrizes estratégicas iniciais orientam o conteúdo gerado, evitando sobrecarga e distribuição desigual de informações e poder (Luedicke et al., 2017; Schmeiss, Hoelzle & Tech, 2019).

A adoção contínua de ferramentas digitais tem intensificado práticas de cocriação e transparência, ampliando a *open strategizing* e permitindo a adaptação às mudanças ambientais aceleradas, como a pandemia de COVID-19 (Lavarda et al., 2021; Tavakoli, Schlagwein & Schoder, 2017; Volberda et al., 2021). A perspectiva da estratégia como prática destaca a importância da interação entre praticantes e ferramentas, reforçando a necessidade de investigação sobre artefatos digitais que sustentam o trabalho estratégico e o desenvolvimento de capacidades dos estrategistas (Carvalho & Lavarda, 2025; Volberda et al., 2021; Whittington, 2006).

Nesse cenário, a transição digital configura-se como um processo contínuo de adaptação e integração tecnológica, permitindo que as organizações ajustem gradualmente seus processos, práticas e rotinas estratégicas, sem depender de rupturas estruturais radicais, respondendo a pressões por agilidade, inovação e conectividade nos contextos atuais de *open strategizing* (Kohtamäki et al., 2025; Morton, Wilson & Cooke, 2020; Volberda et al., 2021).

3.3. Grandes desafios da atualidade: Grand Challenges e evolução da inteligência artificial
Os grandes desafios (*Grand challenges*) têm sido abordados para descrever a evolução das transformações sociais, ecológicas e tecnológicas pelas quais tem passado a humanidade (Couture, Jarzabkowski & Lê, 2023; Ferraro, Etzion & Gehman, 2015; Heinzen et al., 2024; Jarzabkowski et al., 2019; Lavarda et al., 2021) e para as quais se fazem necessárias decisões estratégicas que considerem a verdadeira participação e inclusão das pessoas (Whittington, Cailluet & Yakis-Douglas, 2011) minimizando tensões e atendendo as expectativas das partes interessadas (Schäfer et al., 2019).

Jarzabkowski et al. (2019) desenvolveram um quadro metodológico para estudar os aspectos dos paradoxos interorganizacionais em relação aos grandes desafios, considerados de grande escala, complexos, problemas duradouros que afetam grandes populações, bem como têm um forte componente social e parecem intratáveis.

Esses grandes desafios têm se apresentado como eventos climáticos extremos, os quais têm provocado tragédias locais e regionais em vários países, com repercussões nas políticas públicas locais-globais e nas relações internacionais em seu conjunto, os quais requerem mudança de comportamento da organização como um todo e formas mais abertas e colaborativas de organização e implementação de estratégia (Hughes et al., 2023). A crise pandêmica gerada a partir de 2020 (Bromfield & McConnell, 2021; Kuhlmann et al., 2021) está relacionada com as grandes preocupações e desafios que as organizações têm enfrentado (Villar et al., 2019), somando-se a ela a crise econômica, os desafios democráticos com divergências políticas, a escassez de recursos naturais em vários países, os desafios da inclusão social e diversidade de todos os gêneros (Brandt et al., 2017), culminando com eventos catastróficos (enchentes, terremotos e ataques terroristas) que transformam os episódios cotidianos em eventos de

superação do antropoceno (o progresso tecnológico acelerado, o crescimento explosivo da população e a multiplicação da produção e do consumo) (Mendes, 2020; Rossi et al., 2020).

Frente a esses grandes desafios a sociedade contemporânea tem exigido a prática de participação e inclusão dos praticantes e a transparência das informações, ainda que os gestores não tenham conhecimento de termos relacionados ao movimento de abertura da estratégia nas organizações, como *open strategizing*. Esse movimento é crescentemente constatado nas práticas em que os estrategistas estão inseridos (Goldman & Kruger, 2021; Hughes et al., 2023), em que as organizações estão flexibilizando seu formato para integrar diferentes atores e respectivos conhecimentos (Heinzen et al., 2024) em movimentos que envolvem o dinamismo do ambiente, questões sociais e de governança (ESG).

A evolução da inteligência artificial em diferentes setores configura-se como um desafio que deve ser considerado no contexto da abertura da estratégia. Ainda que, nesta revisão teórica, posicionamos a "evolução da inteligência artificial" como um *grand challenge* (problemas complexos, de grande escala, duradouros, com forte componente social), precisamos destacar que a IA, como tecnologia, talvez não seja o desafio em si, mas sim um catalisador de múltiplos grandes desafios, como o desemprego em massa, desigualdades, colapso da verdade factual, etc. A integração da IA na sociedade e nas organizações representa um *metadesafio* ("meta", grego, "além") que acelera e complexifica outros grandes desafios já existentes. Por exemplo, a rápida ascensão da IA além de ser um avanço tecnológico, se configura como um "grande desafio" para a governança organizacional e social. O problema intratável não é a tecnologia em si, mas a criação de estruturas éticas, sociais e estratégicas capazes de orientar seu desenvolvimento de forma a promover o bem-estar humano em vez de exacerbar desigualdades e centralizar o poder (Garibay et al., 2023).

Assim, o avanço da IA apresenta limitações e falhas que precisam ser superadas para alcançar resultados que, em alguns casos, ultrapassam as capacidades humanas (Ortner et al., 2025). Esses avanços também implicam riscos associados à IA exigindo a definição de práticas de compliance para sistemas digitais e o desenvolvimento de legislações adequadas que garantam seu uso ético e em benefício da sociedade (Ortner et al., 2025).

Garibay et al. (2023) apresentam seis grandes desafios para a comunidade científica desenvolver tecnologias de IA centradas no ser humano, considerando aspectos como ética, justiça e que melhorem a condição humana. Os desafios defendem uma abordagem da IA centrada no ser humano que (i) seja centrada no bem-estar humano, (ii) seja projetada de forma responsável, (iii) respeite a privacidade, (iv) siga princípios de design centrados no ser humano, (v) está sujeito a governança e supervisão adequadas e (vi) interage com indivíduos respeitando as capacidades cognitivas humanas (Garibay et al., 2023, p. 392).

Para Carvalho e Lavarda (2025) a automação dos processos permite que diversas ações sejam conduzidas pela própria tecnologia. O desenvolvimento da Inteligência Artificial permite que o mesmo volume de dados, condicione parte das ações antes estabelecidas pela rotina de toda a organização. Encontrar o equilíbrio entre este desenvolvimento contínuo e a ampliação da participação das pessoas no fazer estratégico precisa estar integrado.

Assim, os grandes desafios da sociedade passaram de uma preocupação marginal para uma preocupação dominante nas questões relacionadas com o campo da administração estratégica, apresentando características que requerem mais atenção acadêmica, como sua interconectividade, fluidez e natureza paradoxal (Howard-Grenville, 2021) para as quais

precisamos refletir sobre nossas práticas visando dar resposta aos resquícios deixados por uma pandemia (Lavarda et al., 2021), conflitos, desastres e outras crises (Hughes et al., 2023).

3.4. Práticas de *open strategizing* e/com ferramentas digitais: desafios da prática

É importante notar que a relação entre *open strategizing* e as ferramentas digitais não é de simples causalidade, mas de coevolução, a pesquisa sobre coevolução na Administração é recente, datando do final do século XX, e é frequentemente vista como uma perspectiva que concilia teorias opostas (Wang, 2019). A demanda por maior participação impulsiona a inovação em plataformas colaborativas, enquanto a existência dessas plataformas cria novas possibilidades e expectativas de abertura, num ciclo de reforço mútuo. Compreender essa dinâmica coevolutiva é necessária para analisar como a estratégia é transformada na prática, assim, passamos a abordar algumas reflexões decorrentes, considerando as publicações recentes sobre os eixos temáticos, para atingir o objetivo articular as literaturas de *open strategizing*, ferramentas estratégicas digitais e inteligência artificial para propor uma agenda de pesquisa sobre a abertura da estratégia em contextos de transição digital.

Morton, Wilson e Cooke (2020) analisam como o trabalho digital dos estrategistas reconfigura a própria prática da estratégia, evidenciando que plataformas abertas e ferramentas digitais funcionam como artefatos que estruturam interações, distribuem vozes e influenciam resultados estratégicos, funcionando como mediadores tecnológicos que moldam a produção da estratégia e possibilitam o desenvolvimento de *open strategizing*. Ao considerar a estratégia como prática, essas ferramentas digitais não se limitam a registrar decisões ou apoiar o fluxo de informações; elas moldam as relações entre atores, orientam práticas organizacionais e redefinem os modos de participação, promovendo maior visibilidade e conectividade entre níveis hierárquicos. A interação com essas tecnologias demanda competências para interpretar dados, traduzir *insights* e conectar perspectivas, revelando a dimensão sociomaterial das decisões estratégicas.

Plekhanov, Franke e Netland (2023) expandem essa discussão ao propor uma agenda de pesquisa sobre a transição digital, sugerindo que estudos futuros explorem como as organizações podem estruturar fluxos de trabalho digitais que integrem efetivamente decisões estratégicas, aprendizagem organizacional e inovação contínua. A agenda indica que compreender os processos digitais de estratégia envolve mapear interações, identificar padrões emergentes e projetar arranjos capazes de suportar adaptação contínua e colaboração distribuída. A perspectiva de transição digital reforça que a tecnologia não é neutra, se insere em ecossistemas organizacionais e institucionais que condicionam como a abertura estratégica pode ser promovida.

Os desafios contemporâneos da inteligência artificial oferecem novas dimensões para essa análise. Garibay et al. (2023) destacam que práticas de IA centradas no ser humano devem respeitar princípios de ética, privacidade, *design* responsável e governança adequada, enfatizando que a integração de IA em processos estratégicos exige atenção às capacidades cognitivas dos indivíduos e à dinâmica de decisão organizacional. A interseção entre *open strategizing*, ferramentas digitais e IA revela que a ampliação da abertura estratégica depende de arranjos que permitam participação significativa, distribuição equitativa de informações e interação responsável com tecnologias avançadas.

Ortner et al. (2025) complementam essa perspectiva ao propor um quadro teórico que conecta *open strategy* e transição digital, sugerindo que a abertura da estratégia é intensificada pelo uso

de ferramentas digitais e plataformas colaborativas, que tornam visíveis contribuições externas e internas, promovendo experimentação e aprendizado coletivo. O estudo destaca que a prática estratégica se desenrola em múltiplos níveis de interação e que a governança dessas interações é central para manter coerência, responsabilidade e alinhamento com objetivos organizacionais. Em síntese, os estudos recentes revelam que a estratégia em contextos digitais não é mais um domínio exclusivamente humano, mas uma prática híbrida, tecida no entrelaçamento de atores humanos, ferramentas digitais e sistemas de IA (Garibay et al., 2023; Morton, Wilson & Cooke, 2020). O desafio, portanto, é projetar arranjos, gerenciar a tensão paradoxal entre a eficiência e a escala possibilitadas pela automação e a necessidade de participação, deliberação e legitimidade que fundamentam a estratégia aberta. É na busca pelo equilíbrio desse paradoxo que a governança ética e o alinhamento institucional se tornam protagonistas. Essa tensão é amplificada pela natureza ambivalente da própria tecnologia: enquanto as plataformas digitais prometem abertura, elas também podem se tornar instrumentos de vigilância e controle sofisticados (Daugherty & Wilson, 2018; Rubel, 2016), onde a transparência se torna unilateral. É na busca pelo equilíbrio desse paradoxo entre a promessa democrática e o risco de controle que a governança ética se torna protagonista e que uma nova agenda de pesquisa se faz urgente.

4. Agenda Propositiva de Pesquisa

A abertura da estratégia, quando mediada por ferramentas estratégicas digitais, apresenta múltiplos desafios e oportunidades que exigem investigação detalhada sobre arranjos sociomateriais, interações entre atores e práticas organizacionais. Estudos recentes indicam que organizações do setor público lidam com paradoxos da estratégia aberta, nos quais a centralização da autoridade e a exigência de transparência e participação coexistem (Bernardes et al., 2024). Essa tensão sugere a necessidade de mapear como diferentes atores — incluindo lideranças formais e funcionários de níveis operacionais — interagem com ferramentas digitais e sistemas de IA, para viabilizar processos de decisão colaborativos e responsivos.

A transição digital, por sua vez, configura a forma como a estratégia é comunicada e adaptada e influencia a estruturação dos fluxos de informação e colaboração (Cosa, 2024; Kohtamäki et al., 2025). Nesse contexto, ferramentas digitais estratégicas extrapolam à automação ou facilitação técnica; atuando como artefatos que moldam a distribuição de vozes, o acesso à informação e a co-criação de conhecimento estratégico, reforçando a relevância de abordagens sociomateriais na análise dessas interações (Heinzen, Lavarda, & Bellucci, 2024).

A introdução de inteligência artificial nas práticas de *open strategizing* oferece uma dimensão adicional de complexidade e potencial. Sistemas de IA podem processar grandes volumes de dados, identificar padrões emergentes e fornecer recomendações baseadas em análises preditivas, ampliando a capacidade de antecipação estratégica. No entanto, isso requer atenção à governança responsável, ao *design* ético e à transparência das decisões automatizadas, de forma a manter a legitimidade e a participação dos agentes humanos nos processos decisórios (Garibay et al., 2023).

Estudos sobre inclusão e trabalho em setores de baixa remuneração indicam que a digitalização e a abertura estratégica podem reforçar a equidade ou, caso mal estruturadas, reproduzir exclusões (van Eck, Dobusch, & van den Brink, 2024). Isso reforça a necessidade de compreender o papel de mediadores institucionais, artefatos digitais e práticas de *boundary work*

na facilitação da participação significativa em diferentes níveis organizacionais. Uma agenda de pesquisa deve explorar como tais mediadores podem ser configurados para permitir voz efetiva e engajamento crítico, especialmente em contextos de alta heterogeneidade funcional e hierárquica.

Assim, como agenda propositiva sugerimos investigar três dimensões principais: (i) a integração de atores humanos e artefatos digitais na co-criação da estratégia aberta, considerando paradoxos de controle e participação (Bernardes et al., 2024; Heinzen et al., 2024); (ii) o potencial das ferramentas digitais e da IA para antecipar, estruturar e enriquecer decisões estratégicas, garantindo governança e ética (Cosa, 2024; Garibay et al., 2023; Kohtamäki et al., 2025); e (iii) os mecanismos de inclusão e *boundary work* que assegurem engajamento diverso e legítimo, prevenindo exclusões estruturais (van Eck et al., 2024). Esta abordagem permite avançar na compreensão das práticas de *open strategizing*, oferecendo caminhos metodológicos e teóricos para analisar interações complexas em contextos digitais e sociomateriais.

Para sustentar esta agenda propositiva apontamos como caminhos metodológicos e teóricos, para analisar interações complexas em contextos digitais e sociomateriais, estudos que exploram *frameworks* teóricos e metodológicos adequados para esse tipo de análise, como, por exemplo, Orlikowski e Scott (2021), que propõem uma abordagem sociomaterial para entender como as tecnologias e as práticas sociais estão entrelaçadas nas organizações. Essa perspectiva enfatiza a inseparabilidade do social e do material, fornecendo uma base teórica robusta para analisar práticas organizacionais em contextos digitais.

Além disso, Morton et al. (2020) discutem a *digital strategizing* como uma área emergente que conecta sistemas de informação e prática estratégica, apresentando uma agenda de pesquisa que identifica temas e construtos que ligam essas duas áreas, com direções para investigar como as tecnologias digitais influenciam a prática estratégica nas organizações.

Como contraponto apontamos as ferramentas digitais e a IA predominantemente como facilitadoras da abertura, inclusão e transparência. Contudo, essa visão otimista não explora com a mesma profundidade o "lado sombrio", o potencial dessas mesmas tecnologias para centralizar o controle, aumentar a vigilância e criar novas formas de exclusão algorítmica. Nos questionamos quanto a possível utopia desse argumento. A mesma IA que pode analisar dados de múltiplas fontes para enriquecer a estratégia pode ser usada para monitorar a comunicação dos colaboradores, filtrar contribuições que desafiam o *status quo* ou automatizar decisões de forma opaca, efetivamente fechando a estratégia sob um verniz de modernidade tecnológica.

Essa dualidade não é um conflito no argumento, mas uma tensão que, se não for explicitamente abordada, pode parecer uma lacuna. Assim, integramos essa tensão de forma explícita ao propor a necessidade de também discutir, além dos benefícios das ferramentas, reconhecer a natureza ambivalente dessas tecnologias. Se por um lado elas viabilizam a participação em larga escala, por outro, podem se tornar instrumentos de vigilância e controle sofisticados, em que a transparência se torna unilateral (a organização vê tudo, mas o indivíduo não vê o processo algorítmico). O verdadeiro desafio, portanto, não é apenas adotar a tecnologia, mas governar essa dualidade (Daugherty & Wilson, 2018; Dignum, 2019; Rubel, 2016).

5. Considerações Finais

O objetivo deste ensaio teórico foi articular as literaturas de *open strategizing*, ferramentas digitais e inteligência artificial para propor uma agenda de pesquisa sobre a abertura da

estratégia em contextos de transição digital. A partir de uma construção argumentativa, com discussão e reflexão sobre os temas, logamos apresentar uma agenda propositiva para futuras pesquisas.

A principal contribuição teórica deste ensaio reside na construção de um arcabouço conceitual integrado que conecta três campos de pesquisa frequentemente tratados de forma isolada: *open strategizing*, transição digital e o avanço da inteligência artificial. Mais do que apenas revisar essas literaturas, nosso trabalho propõe uma reflexão em que a natureza sociomaterial e híbrida da estratégia contemporânea, onde atores humanos e não humanos (digitais) coproduzem as decisões. Ao fazer isso, fornecemos subsídios que inauguram uma agenda de pesquisa coerente para investigar as tensões de poder, governança e inclusão que emergem nessa nova realidade estratégica, orientando futuras investigações sobre arranjos sociomateriais e processos de participação (Garibay et al., 2023; Ortner et al., 2025; Plekhanov, Franke, & Netland, 2023). Para gestores e profissionais, este ensaio oferece diretrizes para implementação de estratégias abertas em ambientes digitais. A incorporação de ferramentas digitais e inteligência artificial, planejada com atenção à participação, transparência e integração de múltiplas vozes, permite estruturar processos estratégicos adaptáveis, equilibrando centralização e abertura, facilitando coordenação, compartilhamento de informações e legitimação das decisões estratégicas, em alinhamento com os desafios contemporâneos da transição digital e da ética na aplicação de IA. Como limitação, ressaltamos o viés decorrente da seleção dos temas, definida a partir de um recorte específico (abertura da estratégia, transição digital e inteligência artificial). Outras abordagens poderiam gerar interpretações distintas em função de artigos não contemplados. Os trabalhos discutidos neste ensaio enfatizam o caráter reflexivo, em vez de privilegiar amplitude quantitativa ou detalhamento analítico. Além disso, a literatura mobilizada reflete o estado atual do campo até 2025; diante da velocidade das transformações em tecnologia e IA, novos desdobramentos poderão rapidamente exigir revisões ou complementações. Este ensaio, portanto, oferece um recorte interpretativo e articulador, sem a pretensão de ser exaustivo ou definitivo. O esforço de integração teórica implicou escolhas interpretativas que simplificam tensões entre diferentes correntes e resultam em uma agenda propositiva voltada à abertura de frentes de debate e à sugestão de novas pesquisas, sem o intuito de fornecer respostas finais.

Com base na agenda propositiva apresentada, sugerimos linhas futuras de pesquisa voltadas para compreender como práticas de *open strategizing* se articulam com ferramentas estratégicas digitais e sistemas de inteligência artificial, considerando tanto os efeitos sobre processos participativos quanto sobre a governança e ética do uso dessas tecnologias (Garibay et al., 2023; Ortner et al., 2025; Plekhanov, Franke, & Netland, 2023). Sugerimos explorar empiricamente como arranjos organizacionais mediados por tecnologia promovem interações significativas entre atores humanos e digitais, investigando as condições sob as quais a abertura estratégica pode ser expandida sem comprometer a coerência organizacional, a integridade das decisões e a inclusão de diferentes vozes.

Além disso, propomos aprofundar a investigação sobre o papel das ferramentas digitais e sistemas de IA como mediadores de práticas estratégicas, examinando como moldam a coordenação, o compartilhamento de informações e a legitimação das decisões estratégicas. Pesquisas futuras podem explorar diferentes contextos organizacionais, setores e níveis hierárquicos, considerando variações institucionais e culturais, para avaliar de que forma a abertura estratégica e o uso de tecnologias digitais evoluem de maneira integrada. Esta linha de

investigação pode gerar *insights* sobre a configuração de práticas estratégicas mais inclusivas, éticas e responsáveis, contribuindo para orientar a evolução de *open strategizing* em contextos digitais complexos.

Referências

- Adobor, H. (2020). Open strategy: role of organizational democracy. *Journal of Strategy and Management*, 13(2), 310-331. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2019-0125>
- Azad, B., & Zablith, F. (2021). How digital visualizations shape strategy work on the frontlines. *Long Range Planning*, 54(5), 101990. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.101990>
- Bellucci, C., Lavarda, R. A. B., & Floriani, D. E. (2023). Open strategizing and accelerated internationalization process in different contexts. *Journal of Strategy and Management*, 16(2), 189-210. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2021-0207>
- Bernardes, M. E. B., Milagres, R., Becker, P., & Wegner, D. (2024). Gerenciando paradoxos da estratégia aberta no setor público. *Revista de Administração Pública*, 58, e2023-0177. <https://doi.org/10.1590/0034-761220230177>
- Brandt, J. Z., Lavarda, R. A. B., & Lozano, M. (2017). Estratégia-como-prática social para a construção da perspectiva de gênero nas políticas públicas em Florianópolis. *Revista de Administração Pública*, 51(1), 64-87. <https://doi.org/10.1590/0034-7612147905>
- Bromfield, N., & McConnell, A. (2021). Two routes to precarious success: Australia, New Zealand, COVID-19 and the politics of crisis governance. *International Review of Administrative Sciences*, 87(3), 518-535. <https://doi.org/10.1177/0020852320972465>
- Brown, A. D., & Thompson, E. R. (2013). A narrative approach to strategy-as-practice. *Business History*, 55(7), 1143-1167. <https://doi.org/10.1080/00076791.2013.838031>
- Carvalho, A. L. & Lavarda, R. A. B. (2025). Strategy-as-practice e o papel do middle manager frente aos impactos do big data na tomada de decisão gerencial. *Revista Gestão & Tecnologia*, 25(1), p.306-324. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i1.2638>
- Ceipek, R., Hautz, J., Petruzzelli, A. M., De Massis, A., & Matzler, K. (2021). A motivation and ability perspective on engagement in emerging digital technologies: The case of Internet of Things solutions. *Long Range Planning*, 54(5), 101991. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.101991>
- Chesbrough, H. W.; Appleyard, M. M. (2017). The dynamics of open strategy: from adoption to reversion. *Long Range Planning*, 50(3), 310-321. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.004>
- Clark, D. N. (1997). Strategic management tool usage: a comparative study. *Strategic change*, 6(7), 417-427.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199711\)6:7<417::AID-JSC281>3.0.CO;2-9](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199711)6:7<417::AID-JSC281>3.0.CO;2-9)

Cosa, M. (2024). Business digital transformation: strategy adaptation, communication and future agenda. *Journal of Strategy and Management*, 17(2), 244-259.
<https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2023-0233>

Couture, F., Jarzabkowski, P., & Lê, J. K. (2023). Triggers, traps, and disconnect: How governance obstacles hinder progress on grand challenges. *Academy of Management Journal*, 66(6), 1651-1680. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.1716>

Daugherty, P. R., & Wilson, H. J. (2018). Human + machine: Reimagining work in the age of AI. *Harvard Business Review Press*. <https://archive.org/details/@markjgraham/>

Dignum, V. (2019). Artificial Intelligence: Foundations, Theory, and Algorithms How to Develop and Use AI in a Responsible Way. *Springer Nature*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-30371-6>

Dobusch, L., Dobusch, L., & Müller-Seitz, G. (2019). Closing for the benefit of openness? The case of Wikimedia's open strategy process. *Organization studies*, 40(3), 343-370.
<https://doi.org/10.1177/0170840617736930>

Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited. *Organization studies*, 36(3), 363-390.
<https://doi.org/10.1177/0170840614563742>

Garibay, O., et al. (2023). Six human-centered artificial intelligence grand challenges. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 39(3), 391-437.
<https://doi.org/10.1080/10447318.2022.2153320>

Gattringer, R., Damm, F., Kranewitter, P., & Wiener, M. (2021). Prospective collaborative sensemaking for identifying the potential impact of emerging technologies. *Creativity and Innovation Management*, 30(3), 651-673. <https://doi.org/10.1111/caim.12432>

Goldman, G. A., & Kruger, J. (2021). Viewing 'open strategy' as a viable approach to the management of strategy. *Journal of Economic and Financial Sciences*, 14(1), 579.
<https://doi.org/10.4102/jef.v14i1.579>

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197.
<https://doi.org/10.1111/joms.12639>

Hautz, J. (2017). Opening up the strategy process—a network perspective. *Management Decision*, 55(9), 1956-1983. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2016-0510>

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>

- Heinzen, C. G., Lavarda, R. A. B., & Bellucci, C. (2024). The role of sociomateriality in the formalisation and legitimation practices of openness paradox. *Journal of Strategy and Management*, 17(4), 539-561. <https://doi.org/10.1108/JSMA-11-2023-0282>
- Heinzen, C. G., et al. (2023). Open Strategy E Ferramentas Estratégicas De Controle: Agenda Propositiva De Pesquisa. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 13(3), 1-20. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2023v13n3.66363>
- Howard-Grenville, J. (2021). Caring, courage and curiosity: Reflections on our roles as scholars in organizing for a sustainable future. *Organization Theory*, 2(1), 2631787721991143.
- Hughes, H. P., Davis, M. C., Robinson, M. A., & McKay, A. (2021). The pursuit of organizational impact: hits, misses, and bouncing back. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(3), 339-354. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1722219>
- Hughes, J., Orr, K., & Yusoff, M. (2023). Strategizing for grand challenges: economic development and governance traditions in Malaysian local government. *International Review of Administrative Sciences*, 89(2), 363-380. <https://doi.org/10.1177/00208523211048167>
- Hutter, K., Nketia, B. A., & Füller, J. (2017). Falling short with participation—different effects of ideation, commenting, and evaluating behavior on open strategizing. *Long Range Planning*, 50(3), 355-370. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.08.005>
- 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., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27. <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>
- Jarzabkowski, P., Bednarek, R., 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., Seidl, D., & Balogun, J. (2022). From germination to propagation: Two decades of Strategy-as-Practice research and potential future directions. *Human Relations*, 75(8), 1533-1559. <https://doi.org/10.1177/00187267221089473>
- Kohtamäki, M., Rabetino, R., Parida, V., & Ritala, P. (2025). Strategy in the digitalization era. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12404>
- Kuhlmann, S., Hellström, M., Ramberg, U., & Reiter, R. (2021). Tracing divergence in crisis governance: responses to the COVID-19 pandemic in France, Germany and Sweden compared. *International Review of Administrative Sciences*, 87(3), 556-575. <https://doi.org/10.1177/0020852320979359>

- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from Meyerprocess data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710. <https://doi.org/10.2307/259349>
- Lavarda, R. A. B., & Leite, F. K. (2022). Open strategizing and organizational resilience considering the environmental uncertainty. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 21(2), e21447-e21447. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i2.21447>
- Lavarda, R. A. B., Perito, B. Z., Gnigler, L. M., & Rocha, R. V. C. D. (2021). Open strategizing e incerteza percebida: o enfoque estratégico e contingencial no enfrentamento à crise causada pela pandemia do Covid-19. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 27(01), 1-34. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.311.104094>
- Luedicke, M. K., Husemann, K. C., Furnari, S., & Ladstaetter, F. (2017). 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>
- Mendes, M. V. I. (2020). Mudança global do clima e as cidades no Antropoceno: escalas, redes e tecnologias. *Cadernos Metrópole*, 22(1), 343-364. <https://doi.org/10.1590/2236-9996.2020-4801>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Morton, J., Wilson, A. D, & Cooke, L. (2020). The digital work of strategists: Using open strategy for organizational transformation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(2), 101613. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101613>
- Newell, S., & Marabelli, M. (2015). Strategic opportunities (and challenges) of algorithmic decision-making: A call for action on the long-term societal effects of 'datification'. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(1), 3-14. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.02.001>
- Nketia, B. A. (2016). The influence of open strategizing on organizational members' commitment to strategy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235(1), 473-483. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.058>
- Orlikowski, W.J., and Scott, S. (2021) 'Liminal innovation in practice: understanding the reconfiguration of digital work in crisis', *Information and Organization*, 31(1), 1-6.
- Ortner, T., Hautz, J., Stadler, C., & Matzler, K. (2025). Open strategy and digital transformation: A framework and future research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 27(3), 324-345. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12379>

- Perito, B. Z., Lavarda, R. A. B., & Bellucci, C. (2024). Sociomateriality and open strategising in an organisational structural change context. *International Journal of Management and Decision Making*, 23(3), 265-289. <https://doi.org/10.1504/IJMDM.2024.138318>
- Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 821-844. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>
- Rossi, E., Perito, B. Z., & Lavarda, R. A. B. (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>
- Rubel, A. (2016). The Black Box Society: The Secret Algorithms that Control Money and Information, by Frank Pasquale. *Business Ethics Quarterly*, 26(4), 568–571. [doi:10.1017/beq.2016.50](https://doi.org/10.1017/beq.2016.50)
- 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*, 12(1), 2-18.
- Schatzki, T. (2017). Practices and people. *Teoria e Prática em Administração*, 7(1), 26-53. <https://doi.org/10.21714/2238-104X2017v7i1-32735>
- Schmeiss, J., Hoelzle, K., & Tech, R. P. (2019). Designing governance mechanisms in platform ecosystems: Addressing the paradox of openness through blockchain technology. *California Management Review*, 62(1), 121-143. <https://doi.org/10.1177/0008125619883618>
- Schwarz, J. O. (2020). Revisiting Scenario Planning and Business Wargaming From an Open Strategy Perspective. *World Futures Review*, 12 (3), 291-303. <https://doi.org/10.1177/1946756720953182>
- Seidl, D. (2007). General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: A systemic-discursive perspective. *Organization Studies*, 28(2), 197-218. <https://doi.org/10.1177/0170840606067994>
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2009). Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization*, 7(2), 223-232. <https://doi.org/10.1177/1476127009102674>
- Splitter, V., Dobusch, L., von Krogh, G., Whittington, R., & Walgenbach, P. (2023). Openness as organizing principle: Introduction to the special issue. *Organization Studies*, 44(1), 7-27. <https://doi.org/10.1177/01708406221145595>
- Tassabehji, R., & Isherwood, A. (2014). Management use of strategic tools for innovating during turbulent times. *Strategic Change*, 23(1-2), 63-80. <https://doi.org/10.1002/jsc.1960>
- Tavakoli, A., Schlagwein, D., & Schoder, D. (2017). Open strategy: Literature review, re-analysis of cases and conceptualisation as a practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 26(3), 163-184. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.01.003>

van Eck, D., Dobusch, L., & van den Brink, M. (2024). Creating inclusivity through boundary work? Zooming in on low-wage service sector work. *Human Relations*, 77(2), 233-264.

Villar, E. G., Rese, N., & Roglio, K. D. D. (2019). As múltiplas tensões do hibridismo organizacional: Um olhar da perspectiva da tradução e da estratégia aberta em um empreendimento social. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(1), 486-505.

Volberda, H. W., Khanagha, S., Baden-Fuller, C., Mihalache, O. R., & Birkinshaw, J. (2021). Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Planning*, 54(5), 102110. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102110>

Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

Wang, W. et al. (2019). Coevolution spreading in complex networks. *Physics Reports*, 820(1), 1-51. <https://doi.org/10.1016/j.physrep.2019.07.001>

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *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., Caillaet, 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>