



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Cassia Goulart Heinzen

Open Strategizing: O Paradoxo de Abertura e o Papel dos Artefatos no Fazer Estratégico

Florianópolis

2021

Cassia Goulart Heinzen

Open Strategizing: O Paradoxo de Abertura e o Papel dos Artefatos no Fazer Estratégico

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, Dra

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Heinzen, Cassia Goulart

Open strategizing : o paradoxo de abertura e o papel dos artefatos no fazer estratégico / Cassia Goulart Heinzen ; orientadora, Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, 2022.

112 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Open strategizing. 3. Paradoxo. 4. Artefatos. I. Lavarda, Rosalia Aldraci Barbosa. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Administração. III. Título.

Cassia Goulart Heinzen

Open Strategizing: O paradoxo de abertura e o papel dos artefatos no fazer estratégico

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof^ª. Gabriela Fiates, Dra
Universidade Federal de Santa Catarina/PPGA

Prof. Eduardo Villar, Dr.
FURB/Departamento de Administração

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Administração.

Prof. Renê Birochi, Dr.
Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof.^a Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, Dra
Orientadora

Florianópolis, 2021.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente aos meus pais, pelo apoio incondicional durante todo o meu crescimento acadêmico e por sempre instigarem o meu melhor no âmbito profissional e pessoal.

Ao meu companheiro de vida, por entender o esforço despendido durante a condução desta pesquisa e sempre me incentivar a seguir os meus sonhos.

Ao meu irmão, por ser um exemplo no que se refere a batalhar e não desistir.

À minha orientadora, por todo o ensinamento durante este período, pelo carinho e pela amizade que, tenho a convicção, permanecerá após a entrega deste trabalho.

Aos membros da banca, pelas contribuições fornecidas durante o desenvolvimento da pesquisa, as quais fortaleceram a contribuição teórica e prática do estudo.

Aos meus colegas do grupo de pesquisa *Strategizing: Social Practices & Processes* e à UFSC por ter proporcionado a oportunidade de muito aprendizado.

Aos meus colegas de trabalho, por me apoiarem neste caminho acadêmico.

E a minha família e amigos, por tornarem mais leve esta trajetória de muito esforço.

“A abertura e o fechamento parecem contraditórios, mas, ao mesmo tempo, dependem um do outro”, Dobusch; Dobusch (2019)

RESUMO

O fenômeno *open strategizing* carrega um paradoxo de abertura e fechamento da estratégia diante das oscilações na amplitude da abertura, com a coexistência de restrições de inclusão das pessoas e filtro na informação compartilhada. Nesse sentido, as organizações necessitam compreender este paradoxo a fim de evitar tensões organizacionais e expectativas frustradas dos praticantes. Em paralelo, diferentes artefatos têm sido abordados no fazer estratégico como facilitadores no movimento de abertura da estratégia. Este estudo buscou compreender como ocorre o fenômeno *open strategizing* considerando o paradoxo de abertura e os artefatos no fazer estratégico, à luz da Teoria da Prática Social de Theodore Schatzki. Adotamos a Estratégia como Prática como perspectiva e a Teoria da Prática Social de Theodore Schatzki como sustentação teórica para compreender a realidade da organização a partir das práticas no espaço social. A metodologia de pesquisa utilizada foi de concepção filosófica pós-estruturalista, com abordagem qualitativa e método indutivo a partir de um estudo de caso único. A seleção do caso deu-se a partir de critérios pré-definidos, tais como: as dimensões do movimento de abertura e respectivas oscilações na amplitude; a adoção de artefatos durante o fazer estratégico; inserção em ambiente dinâmico, como um polo tecnológico. Como técnicas de coleta de dados foram utilizadas: observação direta, entrevistas semiestruturadas e análise documental. Os dados foram interpretados por meio do *pattern matching* com uma abordagem iterativa. Os resultados apontaram que a *open strategizing* ocorre a partir da influência recíproca entre a ação humana e o espaço social da Organização. O movimento paradoxal ocorreu a partir das oscilações na amplitude da abertura diante do contexto e necessidade da Empresa, oferecendo benefícios como a proteção das estratégias e a não-sobrecarga de informações, e desafios como o não envolvimento voluntário dos estrategistas. O *sensemaking* foi identificado nas práticas para a compreensão das regras e *know-how* necessários para cada membro da equipe. Os entendimentos gerais e a estrutura teleológica-afetiva na Organização também colaboraram para a continuidade do fenômeno, com a compreensão do paradoxo no movimento de abertura e a redução de possíveis tensões decorrentes. Constatamos a adoção de sete artefatos digitais durante as fases analisadas do fazer estratégico, os quais exerceram o seu poder de agência como facilitadores da abertura e respectivos *sensemaking* e oscilações em cada fase estratégica, dos controles organizacionais exercidos e da continuidade do fenômeno durante a pandemia COVID-19 e conseqüente *home office*. Esses arranjos tecnológicos também atuaram como impulsionadores do movimento paradoxal a partir de fechamentos implícitos, o que apresentou mais um desafio para as organizações considerando a *open strategizing*, o paradoxo decorrente e a abordagem de artefatos tecnológicos diante da transformação digital em ascensão e as conseqüentes reestruturações nos processos e práticas das organizações. Este estudo apresenta contribuições no que tange a compreensão do fenômeno *open strategizing* a partir de uma visão não romantizada e restrita aos potenciais benefícios do movimento, mas composta pelos desafios como o paradoxo e os artefatos durante o fazer estratégico.

Palavras-chave: *open strategizing*; paradoxo; artefatos; estratégia como prática social; estudo de caso.

ABSTRACT

Open strategizing phenomenon carries an openness and closure strategy paradox in the face of oscillations in the amplitude of openness with the coexistence of restrictions on the inclusion of people and filtering on shared information. In this sense, organizations need to understand this paradox in order to avoid organizational tensions and frustrated expectations of practitioners. In parallel, different artifacts have been used in strategic action as facilitators in the opening strategy movement. This study aimed to understand how the open strategizing phenomenon occurs considering the openness and closure paradox and the artifacts used in strategic action, in the light of Theodore Schatzki's Theory of Social Practice. We adopted Strategy as Practice as a perspective and Theodore Schatzki's Theory of Social Practice as theoretical support to understand the organization's reality from the practices in the social space. The research methodology used was based on a post-structuralist philosophical design, with a qualitative approach and an inductive method based on a single case study. The case selection was based on pre-defined criteria, such as: the dimensions of the opening movement and respective amplitude oscillations; the adoption of artifacts during strategic making; insertion in a dynamic environment, such as a technology hub. As data collection techniques were used: direct observation, semi-structured interviews and document analysis. Data were interpreted through pattern matching with an iterative approach. The results pointed to open strategizing occurring from the reciprocal influence between human action and the Organization's social space. The paradoxical movement occurred from the oscillations in the amplitude of the opening in face of the Company's context and needs, offering benefits, such as the protection of strategies and the non-overload of information, and challenges, such as the non-voluntary involvement of strategists. Sensemaking was identified in practices for understanding the rules and know-how necessary for each team member. The general understanding and teleological-affective structure in the Organization also contributed to the continuity of the phenomenon, with the understanding of the paradox in the opening movement and the reduction of possible resulting tensions. We found the adoption of seven digital artifacts during the analyzed phases of strategic making, which exercised their agency power as facilitators of opening and of the respective sensemaking and oscillations in each strategic phase, of the organizational controls exercised, and the continuity of the phenomenon during the COVID-19 pandemic and consequent home office. These technological arrangements also acted as drivers of the paradoxical movement from implicit closures, which presented another challenge for organizations considering open strategizing, the resulting paradox and the approach of technological artifacts in view of the rising digital transformation and its consequent restructuring in the organizations processes and practices. This study presents contributions regarding the understanding of open strategizing phenomenon from a non-romanticized view, restricted to the potential benefits of the movement, but composed of challenges such as the paradox and the artifacts during strategy making.

Keywords: *open strategizing*; paradox; artifacts; strategy as social practice; case study.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dilemas na <i>open strategizing</i>	30
Figura 2 - Técnica <i>Pattern Matching</i>	57
Figura 3 - Fenômeno <i>open strategizing</i> na B&T	66
Figura 4 - Componentes das práticas na <i>open strategizing</i> na B&T	70
Figura 5 - Artefatos e paradoxos na <i>open strategizing</i> à luz da Teoria da Prática Social de Theodore Schatzki	84
Figura 6 - Inter-relação dos eixos temáticos.....	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Visão geral dos referenciais teóricos.....	21
Quadro 2 - Terminologia, dimensões e definição de abertura da estratégia.....	25
Quadro 3 - Quadro-resumo dos elementos da Teoria da Prática Social de Theodore Schatzki (TPSTS).....	46
Quadro 4 - Descrição dos entrevistados	51
Quadro 5 - Instrumentos e fontes para a coleta de dados	55
Quadro 6 - Elementos constitutivos (ECE) e operacionais (EOE) do estudo	59
Quadro 7 - Paradoxo de abertura e fechamento	74
Quadro 8 - Artefatos digitais na <i>open strategizing</i> na B&T.....	81

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA	13
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.3	OBJETIVOS	17
1.3.1	Objetivo Geral	18
1.3.2	Objetivos Específicos	18
1.4	JUSTIFICATIVAS	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1	MOVIMENTO DE ABERTURA DA ESTRATÉGIA: <i>OPEN STRATEGIZING</i>	22
2.1.1	Estratégia como Prática Social (SasP)	22
2.1.2	Evolução e terminologia	23
2.1.3	Dimensões do fenômeno: inclusão e transparência	27
2.1.4	Dinâmicas no movimento de abertura	29
2.2	PARADOXO DE ABERTURA E FECHAMENTO NA <i>OPEN STRATEGIZING</i>	32
2.2.1	Origem do paradoxo no movimento de abertura da estratégia	32
2.2.2	Compreensão do paradoxo no movimento de abertura	35
2.3	ARTEFATOS NO FAZER ESTRATÉGICO	38
2.3.1	Ressignificação dos artefatos	38
2.3.2	Artefatos e tecnologia	39
2.4	TEORIA DA PRÁTICA SOCIAL DE THEODORE SCHATZKI	41
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	48
3.2	JUSTIFICATIVA PARA A SELEÇÃO DO CASO	49
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	50
3.3.1	Entrevistas semiestruturadas	51
3.3.2	Observação direta	54
3.3.3	Análise documental	55
3.4	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	56
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	60
4.1	ELEMENTOS QUE COMPÕEM A <i>OPEN STRATEGIZING</i> NA ORGANIZAÇÃO	60

4.2	EPISÓDIOS NO FENÔMENO <i>OPEN STRATEGIZING</i> NA ORGANIZAÇÃO	70
4.3	ARTEFATOS NA <i>OPEN STRATEGIZING</i> NA ORGANIZAÇÃO.....	76
4.4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	85
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
	REFERÊNCIAS	96
	APÊNDICE A – Questões-guia para a entrevista semiestruturada	106
	APÊNDICE B – <i>Checklist</i> para a observação direta	108
	APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	110
	APÊNDICE D – Documento de esclarecimento sobre a pesquisa	112

1 INTRODUÇÃO

Apresentamos a contextualização e a delimitação do tema, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, assim como a justificativa para o estudo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

O movimento de abertura nos processos organizacionais encontra-se em ascensão tanto nos setores públicos quanto privados (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011) em diferentes áreas, como: inovação (CHESBROUGH; APPELYARD, 2007), tecnologia da informação (MORTON; WILSON; COOKE, 2016; SCHLAGWEIN et al., 2017), saúde (SHAW, 2017) e arquitetura (RICHTER; KOENIG; PETZOLD, 2010). Este movimento trouxe conceitos como *open innovation*, *open strategy* (CHESBROUGH; APPELYARD, 2007) ou *open strategizing* (LUEDICKE et al., 2017; WAWARTA; PAROUTIS, 2019), e *open science* (SHAW, 2017).

Especificamente na área de estratégia, o crescimento deste fenômeno pode ser compreendido a partir da tendência de dois fatores: inclusão dos *stakeholders* como praticantes da estratégia e transparência da informação nas organizações - dimensões na *open strategy* (SEIDL; VON KROGH; WHITTINGTON, 2019; WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011). Ademais, esse movimento de abertura tem sido observado como uma resposta das organizações para as transformações sociais e tecnológicas atuais, as quais tornam complexas as relações nas organizações em busca de uma democratização no fazer estratégico (ADOBOR, 2019; CHESBROUGH; APPELYARD, 2007, 2017; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011).

Estudos teóricos e empíricos relacionados à temática têm sido desenvolvidos com o intuito de expor os seus princípios e apoiá-la na estratégia durante as práticas e interações organizacionais de forma a ultrapassar os desafios inerentes ao movimento de abertura (ADOBOR, 2019; CHESBROUGH; APPELYARD, 2017; DIRIKER, PORTER; TUERTSCHER, 2020; MORTON; WILSON; COOKE, 2016; SUNNER; ATES, 2019; WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011).

Este fenômeno de abertura nas organizações - *open strategizing* (LUEDICKE et al., 2017) - apresenta potenciais benefícios como a entrada de novas ideias e soluções para os

desafios organizacionais (ADOBOR, 2019; CHESBROUGH; APPELYARD, 2007, 2017; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011) e melhorias no desempenho da organização (ADOBOR, 2019; ALEXY et al., 2018; BARGE-GIL, 2013; DAGNINO; VERSCHOORE; BORTOLASO, 2019; PARK; KWON, 2018).

Contudo, a comunidade científica também têm abordado estudos abrangendo o fenômeno e os seus desafios (ADOBOR, 2019; WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011) dinâmicas, dilemas (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017), potenciais impactos no desempenho organizacional (ALEXY et al., 2018; BARGE-GIL, 2013; DAGNINO; VERSCHOORE; BORTOLASO, 2019; PARK; KWON, 2018), riscos (ADOBOR, 2019) e a utilização de artefatos para viabilizar a sua ocorrência, controle e compreensão (AMROLLAHI; ROWLANDS, 2017; AZAD; ZABLITH, 2020; BAPTISTA et al., 2017; MORTON; WILSON; COOKE, 2016; RICHTER; KOENIG; PETZOLD, 2010; SCHLAGWEIN et al., 2017; SUNNER; ATEs, 2019).

Um dos desafios expostos em estudos recentes refere-se à existência de oscilações na amplitude da abertura influenciada por fatores, como: estrutura na qual a organizacional se sustenta (ADOBOR, 2020), o nível de maturidade da organização desde a sua origem (DOBUSCH; GEGENHUBER, 2015) e a fase em que se encontra a estratégia na organização (DOBUSCH et al., 2017; HAUTZ, 2017).

Essa variação no nível de abertura da estratégia ocasiona um paradoxo, uma composição de elementos contraditórios e inter-relacionados que persistem ao longo do tempo (LEWIS, 2000), como forças opostas em um ambiente complexo (HANDY, 1994). O paradoxo pode ser visualizado no movimento de abertura da estratégia com a coexistência de fechamentos a partir de restrições de inclusão das pessoas e filtros na informação (ADOBOR, 2020). Isto significa que ao mesmo tempo que atores organizacionais buscam adotar práticas e rotinas para a abertura do fazer estratégico, pode haver forças contrárias no contexto situadas no tempo e no espaço (GOH; RERUP, 2018) que busquem restringir ou reverter esse movimento (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017). Assim, ainda que uma organização realize ações visando a abertura estratégica, podem existir ações que provoquem ou inibam essa abertura (ADOBOR, 2020; DIRIKER, PORTER; TUERTSCHER, 2020; DOBUSCH; DOBUSCH, 2019; HAUTZ, 2017), propiciando um movimento paradoxal que se apresenta como um dos desafios das organizações (DIRIKER, PORTER; TUERTSCHER, 2020; DOBUSCH; DOBUSCH, 2019;

HAUTZ, 2017), sobretudo diante da globalização, diversidade e mudanças tecnológicas que intensificaram o movimento paradoxal entre elementos contraditórios (LEWIS, 2000).

Diante desses níveis dinâmicos de abertura (ADOBOR, 2020; DOBUSCH et al., 2017; DOBUSCH; GEGENHUBER, 2015; HAUTZ, 2017) e da existência desse movimento paradoxal (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019), entendemos que é essencial que a organização analise essas oscilações entre abertura e fechamento da estratégia a fim de alcançar os resultados a que se propõe (ADOBOR, 2020).

Em paralelo ao crescimento do movimento de abertura da estratégia, diferentes artefatos têm sido abordados durante o fazer estratégico nas organizações (BOUNCKEN; ASLAM, 2021; DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015; STIGLIANI; RAVASI, 2012; VAARA; WHITTINGTON, 2012). Estes envolvem artefatos materiais (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013), estratégicos (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015) e digitais (MORTON; WILSON; COOKE, 2016; SUNNER; ATEs, 2019), sendo que estes últimos têm sido amplamente abordados diante do processo de transformação digital (VOLBERDA et al., 2021). A pandemia COVID-19 foi uma das causas para essa aceleração nas mudanças nas organizações (JARZABKOWSKI, DOWELL; BERCHICCI, 2021), compostas por inovações tecnológicas no que se refere aos artefatos e a sua abordagem nas práticas, diante da requisição de reestruturações no mundo do trabalho em diferentes processos estratégicos (LAVARDA et al., 2021; SALLES, 2021; VOLBERDA et al., 2021).

Ainda existem desafios para superar neste processo de fazer estratégico (ADOBOR, 2019; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017), como: o entendimento de quais *stakeholders* incluir e/ou fornecer transparência da informação em cada estágio de formação da estratégia (ADOBOR, 2019; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017); a compreensão da relação paradoxal entre a abertura e fechamento da estratégia concomitantemente (ADOBOR, 2020); e o entendimento acerca da adoção de artefatos e tecnologias no decorrer do fenômeno (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013).

Uma vez que qualquer forma de abertura implica formas de fechamento, torna-se ainda mais desafiador compreender esse movimento na formação da estratégia (HAUTZ, 2017) e seus eventuais, obrigatórios ou não (DOBUSCH et al., 2017), fechamentos a fim de compreender a *open strategizing* como um fenômeno organizacional (DOBUSCH; DOBUSCH; MÜLLER-SEITZ, 2019). Ademais, inserem-se neste contexto integrado pela coexistência de restrições de pessoas e filtros da informação na *open strategizing*, diferentes artefatos que podem ser

ressignificados e tornar-se estratégicos na prática da organização (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013; SPEE; JARZABKOWSKI, 2009).

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Apesar da relevância do tema e dos crescentes desafios no fenômeno, apontamos uma preocupação relacionada à abrangência e sustentabilidade do movimento de abertura da estratégia (CHESBROUGH; APPELYARD, 2007, 2017). Estudos recentes apontam lacunas teóricas e práticas quanto à *open strategizing* e as suas decorrentes oscilações nos níveis dinâmicos, às vezes necessários, de abertura (HAUTZ, 2017; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; SEIDL; VON KROGH; WHITTINGTON, 2019) com o seu consequente paradoxo: organizações com fechamento por meio de restrições na inclusão das pessoas e filtro da informação concomitante ao movimento de abertura da estratégia (ADOBOR, 2020).

Ademais, apontamos a essencialidade de compreender o papel dos artefatos envolvidos no fazer estratégico diante da sua importância para a interpretação das práticas estratégicas nas organizações (DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015; WAWARTA; PAROUTIS, 2019), do entendimento dos arranjos materiais para a análise da vida humana e fenômenos sociais (SCHATZKI, 2012) e a real compreensão de como uma organização realmente acontece (SCHATZKI, 2006). Frente a isso, destacamos a necessidade de um estudo empírico para investigar o fenômeno *open strategizing* (SUNNER; ATES, 2019) com foco no paradoxo de abertura (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019) e na adoção de artefatos (DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015) nesse movimento.

Esses artefatos encontram-se em crescente expansão sobretudo a partir da tecnologia e consequentes inovações (KOEHLER et al., 2018; MORTON; WILSON; COOKE, 2016; SUNNER; ATES, 2019), da transformação digital (VOLBERDA et al., 2021) e da dinamicidade ambiental (LAVARDA et al., 2021; TASSABEHJI; ISHERWOOD, 2014; YU; YU, 2021). Além disso, esses artefatos contribuem como facilitadores nas práticas organizacionais no que se refere à integração e diminuição de barreiras sociais (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019; KOEHLER et al., 2018), nas dimensões inclusão e transparência durante a abertura organizacional da estratégia (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS,

2011) e na superação de desafios inseridos no movimento (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017).

Com relação à sustentação teórica deste estudo, optamos pela base sociológica para fins de contribuir no campo e fenômeno *open strategizing* por meio de uma vertente pouco explorada (SEIDL, 2007; SEIDL; VON KROGH; WHITTINGTON, 2019). Optamos pela Teoria da Prática Social de Theodore Schatzki uma vez que ela possibilita a compreensão de fenômenos sociais na realidade da organização, em um determinado contexto envolvido por um conjunto de práticas sociais e respectivos componentes (SCHATZKI, 2006, 2012). Nesta teoria, as práticas sociais constituem o objeto de análise para o entendimento de um fenômeno, sendo que elas são compostas por: regras, *know-how*, entendimentos gerais e estrutura teleológica-afetiva (SCHATZKI, 2006). Ainda, destacamos na teoria a importância do espaço social (SCHATZKI, 1991), dos arranjos materiais e do tempo real da organização, considerando a memória prática (SCHATZKI, 2006). Ademais, Splitter, Seidl e Whittington (2019) também reforçam a potencial contribuição de Theodore Schatzki para a compreensão da *open strategizing* considerando os elementos não-humanos na análise e discussão acerca do fenômeno.

A partir da relevância do tema exposto, dos argumentos teóricos e do problema de pesquisa apresentado, este estudo busca responder à questão de pesquisa: como ocorre o fenômeno *open strategizing* considerando o paradoxo de abertura e os artefatos no fazer estratégico, à luz da Teoria da Prática Social de Theodore Schatzki? De acordo com a teoria revisada, construímos o entendimento de que o fenômeno *open strategizing* ocorre com oscilações no nível de amplitude das dimensões e fases da estratégia, com a possibilidade de utilização de artefatos distintos durante o movimento dinâmico de abertura para a formação da estratégia organizacional.

1.3 OBJETIVOS

Neste tópico são apresentados os objetivos geral e específicos, dando finalidade à pesquisa.

1.3.1 Objetivo Geral

Tem-se como objetivo geral do estudo compreender como ocorre o fenômeno *open strategizing* considerando o paradoxo de abertura e os artefatos no fazer estratégico, à luz da Teoria da Prática Social de Theodore Schatzki.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos elaborados para a consecução do objetivo geral são:

- a) caracterizar os elementos que compõem o fenômeno *open strategizing* na organização;
- b) identificar episódios de práxis no fenômeno *open strategizing* na organização;
- c) evidenciar os artefatos no processo de *open strategizing* na organização;
- d) relacionar os elementos episódicos de práxis e artefatos que evidenciem o paradoxo de abertura em forma de um *framework* integrativo.

1.4 JUSTIFICATIVA

O fenômeno *open strategy*, composto pelas dimensões inclusão de praticantes e transparência da informação na estratégia está em constante crescimento nas organizações (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011). A partir dessa expansão, existe uma necessidade de entendimento acerca dos estrategistas de outros níveis hierárquicos além da alta direção (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; LUEDICKE et al., 2017), de forma a proporcionar um olhar crítico para a *open strategizing* (SEIDL; KROGH; WHITTINGTON, 2019). Há uma rasa compreensão deste movimento de abertura estratégica (CHESBROUGH; APPELYARD, 2017) e existem aspectos ainda não estudados no fenômeno em processo de desenvolvimento na literatura e nas práticas organizacionais (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; SEIDL; KROGH; WHITTINGTON, 2019).

Assim, diante da ascensão do movimento de abertura no mundo corporativo em diferentes setores (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011), estudos direcionados para a temática de *open strategizing* têm sido requisitados a fim de compreender

esta tendência de integração de partes interessadas na *open strategy* (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; NKETIA, 2016). Luedicke et al. (2017, p. 372, tradução nossa) elucidam isto apontando que “apesar deste aumento notável na abertura, nenhuma dessas organizações parece ter convidado as partes interessadas para levantar questões fora dos episódios limitados”.

Precisamos compreender os variados graus de abertura na *open strategizing* (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019; DOBUSCH; GEGENHUBER, 2015). Essas diferentes combinações de fechamentos durante o movimento de abertura apresentam uma necessidade de estudo (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017) para o entendimento deste paradoxo dinâmico no decorrer da formação da estratégia: um movimento de abertura composto por fechamentos a partir de restrições na inclusão das pessoas e filtros na transparência da informação (ADOBOR, 2019, 2020; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017).

Embora Smith (2014) tenha enfatizado a compreensão dos paradoxos nas organizações como uma tarefa desafiadora, Hautz, Seidl e Whittington (2017) apresentaram a possibilidade de uso das diferentes tecnologias para percorrer os desafios das dinâmicas neste fenômeno de abertura. Assim, existem diferentes meios de compreensão deste movimento paradoxal que ocorre devido às oscilações nos níveis de abertura da estratégia (DIRIKER, PORTER; TUERTSCHER, 2020; DOBUSCH; DOBUSCH, 2019), sobretudo com o uso de artefatos digitais (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; SUNNER; ATEs, 2019). Esse entendimento é primordial para a sustentabilidade das práticas envolvendo a abertura da estratégia nas organizações (CHESBROUGH; APPELYARD, 2007), a qual envolve um movimento não estático (CHESBROUGH; APPELYARD, 2017; DOBUSCH; DOBUSCH, 2019; DOBUSCH et al., 2017) e com múltiplas consequências, nem sempre positivas para a organização (WHITTINGTON; YAKIS-DOUGLAS, 2012).

Nesse sentido, os artefatos têm assumido um importante papel nas atividades e práticas organizacionais diante do seu poder de agência (MOURA; BISPO, 2020), o que influencia na possível categorização desses elementos não-humanos como facilitadores para a compreensão e integração das ações organizacionais (GLASER, 2017; KOEHLER et al., 2018; MORTON; WILSON; COOKE, 2016) na *open strategizing* e suas diferentes amplitudes em cada dimensão do processo de abertura (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019).

Em torno disso, existe uma necessidade de aprofundamento acerca das tecnologias utilizadas pelos praticantes nas estratégias organizacionais (WHITTINGTON, 2003) para

ultrapassar os desafios específicos do movimento de abertura da estratégia (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017), como o paradoxo de abertura e fechamento (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019). O aprofundamento acerca da relação da materialidade com a prática pode contribuir para os estudos nas organizações (ORLIKOWSKI, 2007), como envolvendo o poder de agência dos artefatos não-humanos em fenômenos sociais (MOURA; BISPO, 2020).

No que se refere à abordagem utilizada, a Estratégia como Prática Social propicia um meio alternativo com o foco no ato de praticar e fazer a estratégia, o que auxilia no entendimento acerca dos praticantes, práticas e práxis (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 1996). Essa abordagem destaca a necessidade de aprofundamento da relação entre os praticantes da estratégia e os artefatos nas organizações, o que pode auxiliar na habilidade dos estrategistas em operá-los e compreendê-los uma vez que eles passarão cada vez mais a fazer parte das ações estratégicas nas organizações (JOHNSON et al., 2007).

Quanto à sustentação teórica, a Teoria da Prática Social de Theodore Schatzki permite uma compreensão da importância e dos desafios das práticas organizacionais por meio da análise aprofundada da realidade e dos componentes da prática no fenômeno *open strategizing*, o que justifica a utilização desta Teoria como base para o presente estudo. Inclusive, existe uma demanda pela utilização da sociologia no campo de estudos da estratégia (SEIDL, 2007), além de haver uma escassez de estudos empíricos com o pano de fundo a partir de Theodore Schatzki, fortalecendo a contribuição teórica deste estudo (SCHATZKI, 2012).

Isto posto, apontamos a relevância de um estudo empírico acerca de como ocorre o fenômeno *open strategizing* considerando o paradoxo de abertura e os artefatos no fazer estratégico, à luz da Teoria da Prática Social de Theodore Schatzki. Assim, esta pesquisa buscou a compreensão do fenômeno *open strategizing* na Organização selecionada e a relação desse movimento com um possível paradoxo e a utilização de artefatos durante a formação da estratégia.

Esta pesquisa é decorrente de estudos desenvolvido no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), na linha de pesquisa de Marketing e Estratégia nas Organizações, assim como, é parte dos estudos do grupo interinstitucional de pesquisa *Strategizing: Social Practices and Processes*.

No próximo capítulo, apresentamos o marco teórico utilizado como base para o desenvolvimento da fase empírica desta pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este marco teórico aborda os eixos essenciais para o esclarecimento do problema de pesquisa. Ele tem o intuito de aprofundar o conhecimento sobre os temas deste estudo, bem como, auxiliar na definição das categorias de análise que subsidiam a ida ao campo na fase empírica deste trabalho. Dessa forma, apresentamos a visão geral dos referenciais teóricos selecionados, Quadro 1, com os autores-base que contextualizam: Movimento de Abertura da Estratégia: *Open Strategizing*; Paradoxo de Abertura e Fechamento na *Open Strategizing*; Artefatos no Fazer Estratégico; Teoria da Prática Social de Theodore Schatzki.

Quadro 1 - Visão geral dos referenciais teóricos

Referencial teórico	Autores
Movimento de Abertura da Estratégia: <i>Open Strategizing</i>	Hart (1992); Edmunds e Morris (2000); Whittington (1996, 2003, 2006; 2019); Johnson, Melin e Whittington (2003); Johnson et al. (2007); Golsorkhi et al. (2015); Vaara e Whittington (2012); Mantere e Vaara (2008); Quick e Feldman (2011); Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011); Stieger et al. (2012); Ferdman (2014); Dobusch e Gegenhuber (2015); Morton, Wilson e Cooke (2016); Nketia (2016); Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007); Hautz, Seidl e Whittington (2017); Hautz (2017); Chesbrough e Appleyard (2007, 2017); Luedicke et al (2017); Mack e Szulanski (2017); Hutter, Nketia e Fuller (2017); Tavakoli, Schlagwein e Schoder (2017); Villar, Rese e Roglio (2019); Adobor (2019); Wawarta e Paroutis (2019); Diriker, Porter e Tuertscher (2020); Weiser, Jarzabkowski e Laamanen (2020; Lavarda et al. (2021); Goldman e Kruger (2021).
Paradoxo de Abertura e Fechamento na <i>Open Strategizing</i>	Handy (1994); Lewis (2000); Smith e Lewis (2011); Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011); Smith (2014); Dobusch e Gegenhuber (2015); Putnam, Fairhurst e Banghart (2016); Dobusch et al. (2017); Jarzabkowski e Lê (2017); Luedicke et al. (2017); Chesbrough e Appleyard (2007, 2017); Hautz (2017); Goh e Rerup (2018); Dobusch e Dobusch (2019); Whittington (2019); Wawarta e Paroutis (2019); Burger e Fiates (2020); Adobor (2019, 2020); Diriker, Porter e Tuertscher (2020).
Artefatos no Fazer Estratégico	Lewis (2000); Tuomi (2001); Mattei (2004); Spee e Jarzabkowski (2009); Kaplan (2011); Schlagwein, Schoder e Fischbach (2011); Vaara e Whittington (2012); Stigliani e Ravasi (2012); Jarzabkowski, Spee e Smets (2013); Meyer et al. (2013); Tassabehji e Isherwood (2014); Dameron, Lê e Lebaron (2015);

(Continuação...)

(Continuação...)

Referencial teórico	Autores
Artefatos no Fazer Estratégico	Jarzabkowski e Kaplan (2015); Morton, Wilson e Cooke (2016); Nketia (2016); Tavakoli, Schlagwein e Schoder (2017); Hautz, Seidl e Whittington (2017); Glaser (2017); Hautz (2017); Luedicke et al. (2017); Koehler et al. (2018); Dobusch e Dobusch (2019); Schmeiss, Hoelzle e Tech (2019); Sunner e Ates (2019); Villar, Rese e Roglio (2019); Diriker, Porter e Tuertscher (2020); Lessiak (2020); Von Gaudecker (2020); Moura e Bispo (2020); Lavarda et al. (2021); Yu e Yu (2021); Volberda et al. (2021); Salles (2021); Bouncken e Aslam (2021); Ceipek et al. (2021); Cetindamar, Abedin, Shirahada (2021); Jarzabkowski, Dowell e Berchicci (2021); Lowndes (2021); Verbeke e Hutzschenreuter (2021).
Teoria da Prática Social de Theodore Schatzki	Schatzki (1991, 2003, 2006, 2011, 2012, 2017)

Fonte: Elaboração própria

A partir do Quadro 1 apresentamos as teorias que fundamentam este estudo.

2.1 MOVIMENTO DE ABERTURA DA ESTRATÉGIA: *OPEN STRATEGIZING*

Para compreensão teórica do fenômeno *open strategizing*, esta seção está dividida nos tópicos: Estratégia como Prática Social (SasP); evolução e terminologia; dimensões do fenômeno: inclusão e transparência; e dinâmicas durante o movimento de abertura.

2.1.1 Estratégia como Prática Social (SasP)

A Estratégia como Prática Social (SasP) proporciona a lente pela qual o fenômeno *open strategizing* foi analisado neste estudo. A partir dessa perspectiva em 1996 com Richard Whittington, houve uma mudança no pensamento estratégico (WHITTINGTON, 1996) conduzindo os estudos para o nível micro, diferentemente da literatura tradicional com o enfoque na visão macro da estratégia (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

A estratégia deixou de ser vista como uma posse organizacional para ser compreendida como o que a organização de fato realiza nas suas interações e rotinas (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JOHNSON et al., 2007). Isso contribuiu com os estudos orientados para a prática, a partir de uma compreensão aprofundada no nível micro e um entendimento

daquilo que está inserido no contexto social e real da organização com as respectivas práticas e processos estratégicos (GOLSORKHI et al., 2015).

Essa abordagem surgiu como uma alternativa para compreender como os atores realmente agem e interagem diante da estratégia (WHITTINGTON, 1996) nos processos e práticas diárias na organização (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003) e entender o papel dos artefatos materiais durante essas práticas (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Dessa forma, a Estratégia como Prática vai além da análise da direção da estratégia pois busca compreender como os praticantes da estratégia realizam as suas ações no fenômeno de fazer a estratégia, *strategizing* (WHITTINGTON, 1996), e colabora no entendimento do papel e modo de incorporação de cada estrategista e artefatos nas práticas organizacionais durante a formação da estratégia (WHITTINGTON, 2003), a qual é distinta para cada contexto e conjunto de praticantes envolvidos (WHITTINGTON, 1996).

2.1.2 Evolução e terminologia

Hart (1992) afirmou que o processo de criar a estratégia deve ser um fenômeno amplo da organização e não envolver conceitualmente somente o chefe executivo ou a alta gestão. Enquanto a literatura tradicional da estratégia abordou meios de defesa, como a imposição de barreiras para as organizações se manterem ativas diante dos concorrentes, o movimento de abertura tem crescido, ainda assim, para guiar as práticas organizacionais (CHESBROUGH; APPLEBYARD, 2007).

Dessa forma, a ideia de exclusividade da alta cúpula acerca das informações e práticas estratégicas foi alterada para uma visão integradora, sendo a estratégia um fenômeno que se estende ao ambiente externo da empresa a partir de mais inclusão das partes interessadas e transparência da informação (WHITTINGTON, 2006). A estratégia deixa de ser entendida como um processo deliberado no formato *top-down* ampliando o grupo de possíveis atores potencialmente estrategistas (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007)

No que se refere a essa prática de abertura nas organizações, fenômenos como a *open strategy* (CHESBROUGH; APPLEBYARD, 2007), também nomeada *open strategizing* (LUEDICKE et al., 2017; SEIDL; VON KROGH; WHITTINGTON, 2019, p.9), surgiram a partir da *open innovation* - inovação aberta - e alteraram os princípios da estratégia tradicional (CHESBROUGH; APPLEBYARD, 2007). Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011)

reconheceram o fenômeno de abertura da estratégia nas organizações de modo mais amplo do que envolvendo apenas a área de inovação. A partir disso, referiu-se à possibilidade de o processo de abertura abranger também o fazer estratégico.

Diante da mudança de pensamento em relação aos praticantes da estratégia nas organizações, o que anteriormente era estritamente focado na linha tradicional da estratégia passou recentemente para estrategistas adeptos ao movimento de abertura. 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), o que é sustentado por Schatzki (1991) diante da possibilidade de a ação humana e espaço social moldarem um ao outro.

Diferentes setores têm abordado práticas favorecendo a ocorrência do fenômeno *open strategy* nas organizações, sejam estas públicas ou privadas, tecnológicas ou não (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011). Embora o fenômeno envolva desafios organizacionais, a importância de os colaboradores serem incluídos e informados sobre a estratégia é expressiva (WHITTINGTON, 2019).

A sociedade contemporânea tem exigido a prática de inclusão dos praticantes e a transparência da informação, de uma forma que diferentes praticantes passaram a integrar o *strategizing* e as informações anteriormente secretas e restritas a pessoas específicas, passaram a se tornar visíveis para atores anteriormente excluídos do fazer estratégico (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011). Assim, entendemos que as organizações estão flexibilizando seu formato para integrar diferentes atores e respectivos conhecimentos (DIRIKER; PORTER; TUERTSCHER, 2020). Ainda que os gestores não tenham conhecimento de termos relacionados ao movimento de abertura da estratégia nas organizações, como *open strategy* ou *open strategizing*, esse fenômeno é crescentemente constatado nas práticas em que os estrategistas estão inseridos (GOLDMAN; KRUGER, 2021).

Apresentamos o Quadro 2 “Terminologia, dimensões e definição de abertura da estratégia” com o intuito de consolidar os conceitos relacionados ao fenômeno.

Quadro 2 - Terminologia, dimensões e definição de abertura da estratégia

Autores: Chesbrough e Appleyard (2007)
Terminologia: <i>Open Strategy</i>
Dimensões: não especificadas
Definição: uma abordagem considerada como um novo modelo de negócios, que equilibra a estratégia tradicional das organizações com a inovação aberta para a criação de valores.
Autores: Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011)
Terminologia: <i>Open (ing) Strategy; Open Strategy</i>
Dimensões: inclusão e transparência
Definição: uma forma inclusiva e transparente de formação (formular e implementar) da estratégia com o envolvimento de atores internos e/ou externos à organização.
Autores: Dobusch e Gegenhuber (2015)
Terminologia: <i>Open Strategy</i>
Dimensões: inclusão e transparência
Definição: uma forma de incluir atores externos e fornecer transparência às informações internas da organização. Além disso, pode ser considerada como uma ferramenta para a gestão de impressão sobre cada organização.
Autores: Nketia (2016)
Terminologia: <i>Open Strategy; Open Strategizing</i>
Dimensões: inclusão e transparência
Definição: tendência de integrar um conjunto amplo de colaboradores durante a formação da estratégia.
Autores: Morton, Wilson e Cooke (2016)
Terminologia: <i>Open Strategy; Open Strategizing</i>
Dimensões: inclusão e transparência
Definição: modo inclusivo e transparente de praticar a estratégia.
Autores: Hautz (2017)
Terminologia: <i>Opening up the strategy process; Open Strategy</i>

(Continuação...)

(Continuação...)

Dimensões: inclusão e transparência
Definição: fenômeno emergente que proporciona alterações no trabalho dos estrategistas a partir do envolvimento heterogêneo de indivíduos.
Autores: Hautz, Seidl e Whittington (2017)
Terminologia: <i>Open Strategy</i>
Dimensões: inclusão e transparência
Definição: conjunto de práticas que proporcionam mais inclusão e transparência aos atores internos e/ou externos a partir das contingências da organização.
Autores: Chesbrough e Appleyard (2017)
Terminologia: <i>Open Strategy</i>
Dimensões: inclusão e transparência
Definição: uma forma de as organizações participarem de iniciativas abertas para a captura de valores.
Autores: Adobor (2019)
Terminologia: <i>Open Strategy</i> or <i>Opening-up Strategy</i>
Dimensões: inclusão e transparência
Definição: processo de buscar ideias estratégicas com outras partes interessadas além da alta direção a partir da inclusão e transparência.
Autores: Wawarta e Paroutis (2019)
Terminologia: <i>Open Strategy</i> ; <i>Open Strategizing</i>
Dimensões: inclusão e transparência
Definição: ampliação do processo estratégico para participantes internos e externos à organização.

Fonte: Elaboração própria

A partir do Quadro 2 com a apresentação de estudos relacionados ao movimento de abertura da estratégia, percebemos uma semelhança quanto às características relacionadas à inclusão e transparência, o que caracteriza as duas dimensões do fenômeno *open strategizing*: inclusão das pessoas e transparência da informação (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011).

Quanto à terminologia, constatamos que tanto *Open Strategy* quanto *Open Strategizing* foram utilizados para tratar do mesmo fenômeno, com o desenvolvimento da estratégia baseada na inclusão dos praticantes e na transparência da informação nas atividades e práticas da estratégia. Contudo, a partir do referencial teórico utilizado, foi possível perceber a utilização expressiva do termo *Open Strategizing* nos últimos anos. A partir disso, justificamos a utilização de *Open Strategizing* como termo adotado para identificar o fenômeno de abertura acerca do fazer estratégico na prática, no cotidiano, nas atividades inerentes ao processo de abertura da estratégia como uma prática social, daqui em diante neste trabalho (HUTTER; NKETIA; FULLER, 2017; LAVARDA et al., 2021; LUEDICKE et al., 2017; MORTON; WILSON; COOKE, 2016; NKETIA, 2016; SEIDL; VON KROGH; WHITTINGTON, 2019; WAWARTA; PAROUTIS, 2019).

2.1.3 Dimensões do fenômeno: inclusão e transparência

O fenômeno *open strategizing* contempla majoritariamente duas dimensões: inclusão dos praticantes e transparência das informações (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011). As organizações têm propiciado o movimento de abertura a partir destas frentes de um modo que diferentes partes interessadas possam contribuir e interagir durante o *strategizing* e tornar as práticas sociais cada vez mais difundidas entre os estrategistas internos e externos (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; WHITTINGTON, 2019).

A inclusão, segundo Ferdman (2014, p. 4, tradução nossa), "envolve o quão bem as organizações e seus membros se conectam, engajam e utilizam as pessoas em todos os tipos de diferenças", o que complementa o entendimento de Adobor (2019) que se refere a essa dimensão como a amplitude com que a organização aceita sugestões de partes interessadas que não estão na alta direção durante a formação da estratégia.

A ascensão da inclusão justifica-se diante de inúmeras razões, sendo uma delas a humanização da gestão, com o colaborador cada vez mais considerado um ator-chave nos processos e práticas estratégicas (WHITTINGTON, 2006). Ademais, o interesse em captar diferentes ideias a partir da sabedoria coletiva facilitou a abertura por parte da elite corporativa para a inclusão de *stakeholders* internos e externos na estratégia organizacional (STIEGER et al., 2012). A influência recorrente de práticas imersas na *open innovation* nas atividades organizacionais propiciaram a criatividade coletiva entre os colaboradores e a consequente

entrada de ideias, valores e vantagens competitivas para as empresas (CHESBROUGH; APPLEBYARD, 2007; NKETIA, 2016).

Dessa forma, a inclusão ocorre a partir do envolvimento das pessoas na formação da estratégia e na sua transformação, por meio da co-criação, um sistema que acontece quando, segundo Tavakoli, Schlagwein e Schoder (2017, p. 174, tradução nossa) “as ideias são continuamente, colaborativamente e iterativamente desenvolvidas e revisadas”, processo no qual a criatividade coletiva por meio da *open innovation* pode oferecer um apoio (CHESBROUGH; APPLEBYARD, 2007). A partir da inclusão, os gestores podem ampliar novas perspectivas a partir da visão distinta de cada *stakeholder* e transformar o processo estratégico da organização (HAUTZ et al., 2019).

Embora existam estudos que tratam inclusão e participação como termos intercambiáveis (ADOBOR, 2019), existem particularidades para cada um (MACK; SZULANSKI, 2017; QUICK; FELDMAN, 2011).

O aprimoramento das práticas participativas enriquece as contribuições recebidas, enquanto o aprimoramento das práticas inclusivas constrói a capacidade da comunidade de implementar as decisões e lidar com as questões relacionadas. A inclusão é orientada para fazer conexões entre as pessoas, entre questões e ao longo do tempo. É uma estrutura expansiva e contínua para interação que usa as oportunidades para agir em itens específicos de domínio público como um meio de criar intencionalmente uma comunidade envolvida em um fluxo contínuo de problemas. (QUICK; FELDMAN, 2011, p. 274, tradução nossa)

Entende-se, a partir da particularidade da inclusão e da participação, que a primeira é mais profunda e abrangente que a segunda, sendo esta mais rasa no que se refere ao ato de integrar os colaboradores nas rotinas da estratégia (MACK; SZULANSKI, 2017).

Já a dimensão transparência, segundo Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011, p. 536, tradução nossa) “se refere à visibilidade das informações sobre as estratégias organizacionais, potencialmente durante o processo de formulação, mas particularmente no que diz respeito à estratégia finalmente produzida”. Adobor (2019) também refere-se a essa dimensão como a amplitude de visibilidade que a organização proporciona à estratégia durante a respectiva formação, sendo que pode ser estabelecida por meio do discurso transparente, o qual envolve a integração de praticantes internos ou externos para participar durante a discussão (TAVAKOLI; SCHLAGWEIN; SCHODER, 2017).

Diante do fato de que a transparência tem sido solicitada de forma ascendente nas organizações para fins de atender à pressão da sociedade, essa dimensão nem sempre é

voluntária. A transparência pode surgir, portanto, de forma mandatória com base em regulamentos e legislações vigentes em cada setor organizacional (OHLSON; YAKIS-DOUGLAS, 2019). Ademais, essa transparência pode empoderar os *stakeholders* com informações necessárias às tomadas de decisão em andamento, sejam eles internos ou externos à organização.

A partir da possibilidade de diferentes abrangências quanto à transparência organizacional, Ohlson e Yakis-Douglas (2019) propuseram a retirada das dicotomias criadas a partir de classificações quanto à dimensão transparência. Essa pode não ser propiciada a partir de questões mandatórias exclusivamente ou de forma voluntária. As razões pelas quais a transparência ocorre nas organizações pode integrar ambas as classificações de formas variadas, para fins de construção da reputação organizacional e gestão das expectativas das partes interessadas (OHLSON; YAKIS-DOUGLAS, 2019).

2.1.4 Dinâmicas no movimento de abertura

A *open strategizing* têm sido cada vez mais explorada pelas organizações a fim de proporcionar potenciais benefícios, como: a criação de valores organizacionais (CHESBROUGH; APPELYARD, 2007) e vantagens competitivas a partir da entrada de diferentes ideias e inovações (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; HUTTER; NKETIA; FULLER, 2017; LUEDICKE et al., 2017; NKETIA, 2016; WHITTINGTON, 2019); uma melhor compreensão acerca da estratégia e a sua devida implementação (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011); mais disponibilidade de informações estratégicas e a possibilidade de mais engajamento das pessoas na prática da estratégia (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017); empoderamento e legitimação da empresa, além de suporte na consolidação de empresas iniciantes no setor específico (DOBUSCH; GEGENHUBER, 2015); liberdade e flexibilidade para os empregados durante o desenvolvimento da estratégia; minimização de tensões em hibridismo organizacional (VILLAR; RESE; ROGLIO, 2019); *sensemaking* (construção de sentido) entre os diversos atores da estratégia e um maior comprometimento da estratégia com eles (NKETIA, 2016; WEISER; JARZABKOWSKI; LAAMANEN); e mais motivação e identidade coletiva na organização (LUEDICKE et al., 2017).

Contudo, diante do fato de que a prática de abertura não é apenas resultado de fatores econômicos, tecnológicos e sociais, mas também das contingências locais e das particularidades de cada organização, a *open strategizing* pode apresentar consequências não desejadas, contradições e desafios organizacionais (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; WAWARTA; PAROUTIS, 2019).

Dentre os desafios de *open strategizing* está a preocupação organizacional em tomar a decisão sobre realizar a abertura da estratégia de modo abrangente para outros atores ou manter restrições de acesso quanto à inclusão e transparência, sem sugestões externas em excesso (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017). Essa decisão pode ser influenciada por fatores inconscientes como regras implícitas e formas de pensar dos membros de uma organização (SCHATZKI, 2006), além dos dilemas inerentes ao processo de *strategizing* (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017).

Assim, a *open strategizing* ocasiona dilemas de opções, como *trade-offs*, diante dos potenciais benefícios que podem ser gerados, mas também dos desafios que ocorrem durante as práticas organizacionais envolvidas (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017). Hautz, Seidl e Whittington (2017) abordam cinco dilemas: processo, comprometimento, divulgação, empoderamento e escalada, Figura 1.

Figura 1 - Dilemas na *open strategizing*



Fonte: Adaptado de Hautz, Seidl e Whittington (2017, p. 302)

A Figura 1 apresenta os dilemas apontados por Hautz, Seidl e Whittington (2017). O dilema de processo trata da entrada de diferentes fontes de conhecimento e ideias e pode ocorrer

a partir da ampliação da inclusão de estrategistas (STIEGER et al., 2012), porém com o possível comprometimento da velocidade, flexibilidade e controle da estratégia organizacional no decorrer da sua formação (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017).

Já o dilema do comprometimento concentra-se na questão de que a abertura da estratégia pode sobrecarregar colaboradores no que se refere às práticas envolvidas no processo de formação da estratégia (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017). Esse *trade-off* pode ocorrer devido à dificuldade em entender um amplo número de contribuições dos estrategistas, a possível geração de frustrações e divergências entre os praticantes (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017) e a perda de motivação dos estrategistas diante de exclusões no desenvolvimento de sugestões que eles propuseram à organização (LUEDICKE et al., 2017).

O dilema de divulgação apresenta o fato de existir vantagens e riscos para a prática de transparência na estratégia organizacional. A partir dessa, pode ocorrer o aumento da legitimidade diante da pressão atendida por mais transparência na sociedade (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011), contudo também existe um risco inerente à competitividade do negócio. Isso se justifica diante do fato que mais informações relacionadas à estratégia poderão estar disponíveis à possíveis concorrentes (CHESBROUGH; APPLEBYARD, 2017), além de gerar uma sobrecarga de informações que também pode atrapalhar a compreensão da estratégia pelos praticantes (EDMUNDS; MORRIS, 2000; LUEDICKE et al., 2017).

O movimento de abertura nem sempre é discricionário, já que por vezes ele é demandado em contextos com situações regulatórias as quais passam a exigir a transparência de determinadas informações da organização (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017). Frente a isso, esse fenômeno tem a desafiadora tarefa de manter a participação efetiva dos diversos atores envolvidos, uma vez que mais transparência não necessariamente torna a informação visível de fato e nem inibe possíveis erros de interpretação quanto ao entendimento da informação divulgada (DIRIKER; PORTER; TUERTSCHER, 2020).

O dilema de *empowerment* refere-se ao repasse de poder aos praticantes da estratégia na organização (MANTERE; VAARA, 2008), mas também de carga de trabalho e esforço envolvido nessas práticas (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017). Por fim, o dilema de escalada aborda o ponto de que 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 fenômeno nas práticas, restringindo a própria autonomia da organização quanto

a querer ou não realizar a abertura da estratégia (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017). De acordo com Hautz, Seidl e Whittington (2017, p. 300, tradução nossa) “a transparência vem em muitas formas, com os gerentes às vezes tendo que fazer escolhas cuidadosas sobre o grau em que é permitido, mas às vezes obrigados a conceder abertura, gostem ou não”. Assim, existe o risco de perda da autonomia para a adoção de uma abertura seletiva, assim como o risco de sofrer as consequências relacionadas às frustrações diante de fechamento posterior a algum momento de abertura (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017).

Diante dos dilemas apresentados (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017) e do crescente fenômeno nas organizações, a *open strategizing* não explicita apenas dois extremos como a “estratégia aberta” ou “estratégia fechada”, mas um *continuum* entre ambos (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011). O grau de abertura pode oscilar dentro de cada uma das dimensões da *open strategizing* - inclusão e transparência - e divergir entre si, do nível modesto ao radical, a partir de contingências específicas no contexto de cada organização (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017). Dessa forma, o movimento de abertura apresenta-se inserido em escolhas dinâmicas que podem nortear as práticas da organização de variadas formas e em níveis de amplitude na abertura em cada dimensão deste fenômeno, no espaço temporal de sua ocorrência (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017).

Diante do crescimento do fenômeno *open strategizing* e os desafios relacionados às formas de compreensão dos seus níveis de abertura e fechamentos, o tópico a seguir aborda o paradoxo de abertura e fechamento na *open strategizing*.

2.2 PARADOXO DE ABERTURA E FECHAMENTO NA *OPEN STRATEGIZING*

Nesta seção apontamos a origem do paradoxo na *open strategizing* e como esse movimento paradoxal deve ser compreendido nas organizações diante das oscilações no nível de abertura da estratégia.

2.2.1 Origem do paradoxo no movimento de abertura da estratégia

Não são todas as organizações que aderem à cultura que integra a *open strategizing*, uma vez que esse movimento de abertura apresenta desafios e *trade-offs*, como a relação de potenciais benefícios e riscos quanto à formação da estratégia. Dessa forma, as empresas podem

adicionar restrições de inclusão e filtro da informação envolvendo a estratégia organizacional, gerando um movimento de abertura simultaneamente à fechamentos específicos para possíveis estrategistas (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019; WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011).

Embora a literatura tradicional tenha abordado a estratégia como composta de barreiras de acesso a fim de manter o desenvolvimento de uma empresa (CHESBROUGH; APPELYARD, 2007), Chesbrough e Appleyard (2017) destacam a necessidade de avaliar cada situação organizacional a partir de sua complexidade, e não de forma objetiva apenas considerando abrir ou fechar a estratégia. Deve-se avaliar a realidade do ambiente e a necessidade de respostas rápidas para apoiar o ecossistema de cada organização nas fases do fazer estratégico (CHESBROUGH; APPELYARD, 2017).

Muitas organizações tentam preservar seu *status quo* considerando-se já abertas e evitando atividades que caracterizem o fenômeno *open strategizing* e respectivos desafios (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019), como contradições e consequências não pretendidas (WAWARTA; PAROUTIS, 2019), ainda que sejam de forma não intencional. Nesse contexto, insere-se o paradoxo de abertura e fechamento da estratégia organizacional (ADOBOR, 2020; DIRIKER; PORTER; TUERTSCHER, 2020; DOBUSCH; DOBUSCH, 2019; WHITTINGTON, 2019).

De acordo com Handy (1994), um paradoxo consiste em forças opostas em um ambiente organizacional complexo. Lewis (2000) definiu paradoxo como demandas conflitantes a partir de perspectivas opostas e explorou-os no contexto de organizações, o que resultou na elaboração de um *framework* envolvendo diferentes campos de estudo (filosofia, psicologia e administração) para a compreensão e geração de *insights* acerca das contradições e complexidade em fatores inter-relacionados que podem ocasionar tensões em uma organização.

O paradoxo também foi conceituado por Smith e Lewis (2011, p. 387, tradução nossa) como “elementos (dualidades) contraditórios, porém inter-relacionados que existem simultaneamente e persistem ao longo do tempo; esses elementos parecem lógicos quando considerados isoladamente, mas irracionais, inconsistentes e absurdos quando justapostos”. Da mesma forma, Putnam, Fairhurst e Banghart (2016, p. 8, tradução nossa) definem-no como “contradições que persistem ao longo do tempo, se impõem e se refletem, e se desenvolvem em situações aparentemente irracionais ou absurdas porque sua continuidade cria situações em que

as opções parecem mutuamente exclusivas, dificultando as escolhas entre elas”. Assim, constatamos a especificidade existente no conceito de paradoxo que o difere do termo “contradição”. O paradoxo cria situações de escolha quase impossíveis de optar-se e por isso é abordado como uma contradição contínua no espaço temporal (PUTNAM; FAIRHURST; BANGHART, 2016), a qual podem tanto dificultar quanto encorajar o desenvolvimento das organizações (LEWIS, 2000).

A globalização, em conjunto com a diversidade e as inovações e mudanças tecnológicas intensificaram os paradoxos (LEWIS, 2000). Segundo Lewis (2000, p. 760, tradução nossa) “Os gerentes, por exemplo, são solicitados a aumentar a eficiência e promover a criatividade, construir equipes individualistas e pensar globalmente enquanto agem localmente”.

De modo similar, o paradoxo tem sido discutido recentemente nas organizações no que se refere a essa constante oscilação no nível de aberturas com episódios de fechamentos nas práticas integradas à *open strategizing* (DIRIKER; PORTER; TUERTSCHER, 2020; DOBUSCH; DOBUSCH, 2019), uma vez que a escolha pela prática de abertura é dinâmica, e não estática (CHESBROUGH; APPELYARD, 2017). Segundo Dobusch e Dobusch (2019, p. 1, tradução nossa) “abertura e fechamento parecem contraditórios, mas simultaneamente dependem um do outro”, o que pode ocasionar uma tensão devido à dificuldade e *stress* em fazer escolhas e dar continuidade aos processos da organização (PUTNAM; FAIRHURST; BANGHART, 2016).

Assim, o paradoxo é uma constante na dinâmica do movimento de aberturas com os fechamentos na estratégia. Ainda que a *open strategizing* ocorra na organização, os fechamentos coexistirão pois qualquer forma de abertura implica em formas específicas de restrições e filtros, sendo esses necessários para se atingir a qualidade desejada no movimento de abertura da estratégia (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019; DOBUSCH et al., 2017). Embora o paradoxo aponte desafios organizacionais, a construção social a partir dos praticantes é considerada um fator influenciador decisivo nos efeitos positivos ou negativos desse movimento paradoxal e na forma como esses estrategistas se adaptam e respondem ao paradoxo (JARZABKOWSKI; LÊ, 2017), o que fortalece a necessidade de realizar a tarefa desafiadora de compreender o paradoxo inserido no fenômeno (SMITH, 2014).

2.2.2 Compreensão do paradoxo no movimento de abertura

Cada organização pode ter diferentes formas de abordar o movimento de abertura da estratégia, com a existência de níveis e oscilações contingencialmente à área e ao tempo de maturidade organizacional, de modo que a amplitude de abertura e imposições de restrições e filtros, no que se refere à inclusão de praticantes e transparência da informação, pode mudar ao longo do tempo (DOBUSCH; GEGENHUBER, 2015).

Com relação à tentativa de considerar um paradoxo estes fechamentos inseridos no movimento de abertura da estratégia, ressalta-se que grande parte das organizações apresenta elementos inter-relacionados que se forem analisados de forma individual são consistentes. Contudo, esses elementos analisados em conjunto com outros podem tornar-se incompatíveis ou contraditórios (LEWIS, 2000; SMITH; LEWIS, 2011) como ocorre com estratégias conflitantes e que possuem igual importância, contudo são difíceis de serem implementadas simultaneamente (JARZABKOWSKI; LÊ, 2017), como abrir e fechar a estratégia no fenômeno *open strategizing*. As organizações podem abordar o movimento de abertura no seu contexto, e ainda assim podem adotar restrições e filtros - fechamentos da estratégia - em episódios em que estão 'permitidas' a inclusão de colaboradores e a transparência das informações de forma limitada.

Apesar deste aumento notável na abertura, nenhuma dessas organizações parece ter convidado as partes interessadas para levantar questões fora dos episódios limitados, para permitir que os participantes desafiem as decisões que a gestão derivou de tais discussões abertas, ou para transformar os objetivos e procedimentos de um episódio de *open strategizing* em um problema. (LUEDICKE et al., 2017, p. 372, tradução nossa)

Dessa forma, deve-se compreender os variados graus de abertura na *open strategizing* (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019; DOBUSCH; GEGENHUBER, 2015) e como o paradoxo no movimento de abertura da estratégia composto por fechamentos a partir de restrições e filtros acontece. Segundo Dobusch e Dobusch (2019, p. 8, tradução nossa) "O foco, portanto, muda de questões de graus de abertura para questões de quais combinações de abertura e fechamento são desejáveis na formulação de estratégias rotuladas como 'abertas'". As organizações precisam compreender esses paradoxos, estudando-os e incluindo as duas pontas dos polos em suas análises organizacionais a fim de compreendê-los (ADOBOR, 2019, 2020).

O entendimento do paradoxo no fenômeno a partir de um equilíbrio dinâmico pode estimular o aprendizado e criatividade organizacional (SMITH; LEWIS, 2011). Pequenas ações e características nas organizações, como o humor dos praticantes, podem mudar a resposta ao paradoxo existente e percebido como uma dicotomia ativo-defensiva. Dessa forma, os atores da organização constroem e moldam o paradoxo em conjunto, assim como as respostas à ele diante do contexto organizacional criado socialmente (JARZABKOWSKI; LÊ, 2017).

Ainda, os elementos inseridos no contexto e espaço da organização oferecem uma compreensão acerca de um fenômeno e respectivas dinâmicas e oscilações e por isso, devem ser considerados em qualquer análise organizacional (GOH; RERUP, 2018). Enquanto a abertura por meio do diálogo é utilizada por empresas com estágio inicial de evolução para a construção da legitimidade organizacional, empresas com mais tempo de existência utilizam esse processo para a manutenção dessa legitimidade (DOBUSCH; GEGENHUBER, 2015), o que apresenta uma mudança organizacional a partir da temporalidade. No que se refere à *open strategizing* e as oscilações na amplitude de abertura diante das contingências no ambiente (ADOBOR; 2020; DOBUSCH; GEGENHUBER, 2015), da maturidade da organização (CHESBROUGH; APPELYARD, 2017; DOBUSCH; GEGENHUBER, 2015) e a fase situada do fazer estratégico (DOBUSCH et al., 2017; HAUTZ, 2017), os elementos espaço e tempo são essenciais para o entendimento de qualquer fenômeno (GOH; RERUP, 2018).

Assim, os estrategistas devem se atentar a esse movimento de abertura, o qual envolve uma troca de conhecimentos e informações (possivelmente confidenciais) pelos praticantes a fim de construir inovações em contextos organizacionais específicos (BURGER; FIATES, 2020). Devido à impossibilidade de se criar uma abertura total em todas as dimensões da estratégia, existem dificuldades relacionadas aos dilemas de quais momentos abrir e fechar a estratégia: um desafio rotineiro na *open strategizing* (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019; DIRIKER; PORTER; TUERTSCHER, 2020) e que insere o movimento paradoxal com as restrições e filtros (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019). Essas dificuldades se justificam pela possível geração de frustrações devido à oscilação entre abertura e fechamento da estratégia, como por exemplo, quando um colaborador participa de apenas uma fase de um projeto, como a geração da ideia, porém na lapidação ele não é incluído (LUEDICKE et al., 2017).

Outra oscilação na *open strategizing* está no filtro de acesso à documentos para determinadas partes interessadas, o que se apresenta como um paradoxo e é uma forma de priorizar a transparência de informações para alguns praticantes e restringir para o restante da

organização (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019). A inclusão de praticantes em estágios específicos da estratégia é uma forma de abertura com fechamentos: incluir certos atores na geração de ideias, mas não na tomada de decisões (DIRIKER; PORTER; TUERTSCHER, 2020). Assim, a *open strategizing* deve envolver uma análise cuidadosa para não ser autodestrutiva, como as barreiras de idioma não intencionais, a exemplo, o caso da *Wikipedia* (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019).

Dobusch et al. (2017) abordam que a inclusão gera concomitantemente a exclusão nas práticas. Dessa forma, a *open strategizing* requer exclusões legítimas, com a especificação de quais tipos de fechamentos serão realizados durante a prática da estratégia, como expõem Dobusch e Dobusch (2019, p. 11, tradução nossa) "tipos de medidas (de fechamento) - estratégias de enfrentamento - podem ser necessárias para neutralizar consequências ilegítimas, principalmente não intencionais de abertura". A falta dessa neutralização pode causar a ilegitimidade da abertura, com a não aceitação pelas partes interessadas do movimento sem os necessários fechamentos respectivos (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019).

Quanto à longevidade do fenômeno *open strategizing*, Diriker, Porter e Tuertscher (2020, p. 4, tradução nossa) explicam que "as organizações podem gerar e sustentar a abertura em uma iniciativa de organização aberta ao longo do tempo, executando um conjunto de estratégias inter-relacionadas para o fechamento legítimo do processo, conteúdo e participantes a fim de produzir o efeito desejado de inclusão". Assim, a abertura da estratégia e concernentes oscilações na amplitude, assim como os fechamentos gerados nesse movimento, precisam estar alinhados na organização e com as partes interessadas a fim de propiciar ações legítimas, uma vez que os fechamentos existirão, mesmo que não sejam formalizados e transparentes na organização (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019). A partir disso, entendemos que esses fechamentos não devem ser considerados como barreiras superadas (DIRIKER; PORTER; TUERTSCHER, 2020), mas compreendidas (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019).

Nesse contexto relacionado ao entendimento do movimento de abertura, inserem-se os artefatos e os diferentes possíveis papéis exercidos durante a formação da estratégia nas organizações (DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015; SUNNER; ATES, 2019; VAARA; WHITTINGTON, 2012). A partir disso, a próxima seção aborda os artefatos no fazer estratégico para fins de posterior articulação com o paradoxo de abertura e fechamento na *open strategizing*.

2.3 ARTEFATOS NO FAZER ESTRATÉGICO

A materialidade a partir dos atores não-humanos exerce um papel essencial nas estratégias organizacionais por meio dos artefatos inseridos nas práticas (VAARA; WHITTINGTON, 2012). O social e o material são partes inseparáveis durante a realidade já que se fundem durante a prática (MOURA; BISPO, 2020). Dessa forma, apresentamos os artefatos na formação da estratégia organizacional e a relação destes com a tecnologia em ascensão nas organizações.

2.3.1 Resignificação dos artefatos

Diferentes estudos têm abordado o papel e impacto dos materiais utilizados durante a formação da estratégia nas organizações (BOUNCKEN; ASLAM, 2021; DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015; STIGLIANI; RAVASI, 2012; VAARA; WHITTINGTON, 2012). Essa construção da estratégia envolve as rotinas, procedimentos, recursos discursivos e artefatos materiais (SPEE; JARZABKOWSKI, 2009; VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Estes elementos não-humanos integram a materialidade em todos os aspectos do processo organizacional, de forma visível ou não na organização (MOURA; BISPO, 2020). Embora exerçam um papel significativo na formação da estratégia organizacional, esses artefatos permanecem negligenciados e pouco explorados nas pesquisas envolvendo o *strategizing* (SPEE; JARZABKOWSKI, 2009; VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Os diferentes tipos de artefatos podem ser ressignificados e tornar-se estratégicos diante das interpretações oferecidas a eles pelos estrategistas durante a prática na organização (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013; SPEE; JARZABKOWSKI, 2009). Ademais, os artefatos integrados pelas tecnologias constituem uma parte do sistema social na realidade organizacional, sendo que eles são construídos em conjunto com as práticas (TUOMI, 2001).

Na linha de estratégia, Spee e Jarzabkowski (2009) explicam que os artefatos sustentam e carregam práticas sociais, sendo que mesmos artefatos podem ser utilizados de diferentes modos e razões, ressignificando o uso de cada um destes mecanismos no fenômeno organizacional. Os artefatos são lapidados a partir de propósitos envolvidos por um contexto social específico. Assim, a estratégia não se restringe ao artefato em si, mas nas respectivas práticas envolvidas (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013).

Dessa forma, a seção seguinte apresenta os artefatos e suas diferentes propriedades, assim como a relação destes com a tecnologia em ascensão nas práticas das organizações durante a formação da estratégia.

2.3.2 Artefatos e tecnologia

Os artefatos podem abranger quadros, mesas, planilhas, computadores, telefones, *post-its*, fotos, mapas, gráficos (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013), apresentações em *powerpoint*, (KAPLAN, 2011), plataformas colaborativas (SCHLAGWEIN; SCHODER; FISCHBACH, 2011) e ferramentas estratégicas como as cinco forças de Porter e a matriz SWOT (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015).

Dessa forma, entendemos os artefatos no presente estudo a partir de três frentes: elementos materiais produzidos pela atividade humana (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013); artefatos do fazer estratégico (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015); e artefatos digitais (MORTON; WILSON; COOKE, 2016; SUNNER; ATES, 2019).

As organizações têm abordado artefatos com o intuito de articular intenções, controlar as ações diárias dos colaboradores e facilitar a adaptação de rotinas nas organizações (GLASER, 2017). Esses artefatos podem contribuir na mediação do *sensemaking* nas organizações (STIGLIANI; RAVASI, 2012) e estender o discurso transparente e a co-criação, práticas que amplificam a *open strategizing* (TAVAKOLI; SCHLAGWEIN; SCHODER, 2017).

A partir do crescimento da tecnologia da informação nas últimas duas décadas no que diz respeito à sua adoção em fenômenos organizacionais abertos (MORTON; WILSON; COOKE, 2016), constata-se o papel fundamental desta tecnologia nos artefatos, tornando-os facilitadores nas práticas de participação, desenvolvimento e comprometimento dos colaboradores com a estratégia (NKETIA, 2016).

Nesse contexto de transformação digital, portanto, inserem-se os artefatos digitais, os quais encontram-se em expansão diante da possibilidade de serem empregados no fazer estratégico e servirem como mecanismos a fim de assistir no fenômeno *open strategizing*. Estes artefatos podem colaborar no suporte do engajamento dos *stakeholders* na prática (AZAD; ZABLITH, 2020; KOEHLER et al., 2018; MORTON; WILSON; COOKE, 2016) durante as fases estratégicas em diferentes momentos da vida organizacional (HAUTZ, 2017), além de

poder apoiar os procedimentos organizacionais (MORTON WILSON; COOKE, 2016; SUNNER; ATES, 2019) e a remoção de limites de acesso na *open strategizing* na organização (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019; KOEHLER et al., 2018).

Os artefatos digitais têm sido abordados continuamente pelos praticantes das organizações com a finalidade de reestruturar as práticas envolvendo a estratégia (SUNNER; ATES, 2019), diante da pressão pela sociedade por agilidade (MORTON; WILSON; COOKE, 2016) e da instabilidade e dinamicidade no ambiente (LAVARDA et al, 2021; TASSABEHJI; ISHERWOOD, 2014; YU; YU, 2021). Ademais, a pandemia COVID-19 intensificou as mudanças nas organizações (JARZABKOWSKI; DOWELL; BERCHICCI, 2021) e a consequente transformação digital a partir de demandas por adaptações nas práticas e processos organizacionais envolvendo artefatos digitais (VOLBERDA et al., 2021; VON GAUDECKER, 2020).

Ademais, os artefatos podem auxiliar na comunicação com os potenciais estrategistas sobre o fenômeno *open strategizing* e evitar práticas aparentes que não colaborem no desenvolvimento da estratégia devido aos possíveis fechamentos - como restrições e filtros - ilegítimos internamente na organização (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019; SUNNER; ATES, 2019). No caso dos artefatos visuais, esses têm apresentado um relevante papel na sociedade uma vez que permitem adicionar significado aos textos a partir de uma construção, manutenção e transformação de sentido (MEYER et al., 2013).

Crowdsourcing é um dos artefatos que surgiram com o avanço na tecnologia e a ascensão do fenômeno *open strategizing*. Consiste em um artefato que facilita a conexão das ideias das partes interessadas internas e externas à organização (KOEHLER et al., 2018), além da possibilidade de os usuários melhorarem as ideias já compartilhadas, ainda que não tenham outras para adicionar (DIRIKER; PORTER; TUERTSCHER, 2020). Os artefatos como plataformas com mecanismos de governança, dimensões de acesso, controle e incentivos também podem auxiliar na padronização das interações entre os atores e suas respectivas ideias (SCHMEISS; HOELZLE; TECH, 2019). Além disso, questões norteadoras e informações iniciais que ofereçam o direcionamento correto do conteúdo estratégico desejado pela organização são fundamentais para a *open strategizing* em plataformas *online* (NKETIA, 2016),

Contudo, a sobrecarga de informações e a distribuição desigual de informações e poder no que se refere à inclusão e transparência da estratégia pode ser ocasionada a partir da adoção

de artefatos digitais e por isso as organizações devem abordar práticas de contrapeso para evitar esta desordem (LUEDICKE et al., 2017). Além disso, deve-se compreender o contexto de hiperexposição social e de relações menos face a face e mais remotas diante destes artefatos digitais inseridos na *open strategizing* (VILLAR; RESE; ROGLIO, 2019), inversão acelerada a partir da pandemia COVID-19 (SALLES, 2021; VOLBERDA et al., 2021).

Em decorrência da turbulência e avanço das tecnologias, sobretudo diante da transformação digital, o uso dos artefatos tem se expandido nas práticas estratégicas na organização (LEWIS, 2000; VOLBERDA et al., 2021). Embora exista esta expansão da tecnologia nas práticas organizacionais, persistem desafios na adoção destes arranjos materiais nas práticas sociais, como: a possível exclusão social e econômica diante desse crescimento exacerbado da tecnologia nos artefatos das organizações (MATTEI, 2004; VERBEKE; HUTZSCHENREUTER, 2021); o *mindset* de cada um dos praticantes na organização relacionado a forma de utilizar ou não os artefatos nas práticas (ABEDIN; SHIRAHADA, 2021; CEIPEK et al., 2021; CETINDAMAR; LESSIAK, 2020; VOLBERDA et al., 2021); e a necessidade de preparo para os estrategistas abordarem tais artefatos nas práticas que envolvem o fenômeno *open strategizing* (LOWNDES, 2021).

A partir disso, compreende-se a importância de considerar esses elementos não-humanos integrados ao fenômeno em análise.

2.4 TEORIA DA PRÁTICA SOCIAL DE THEODORE SCHATZKI

A definição de uma teoria como pano de fundo de uma pesquisa é essencial para a compreensão de qualquer fenômeno, pois ajuda a sistematizá-lo e descrevê-lo, colaborando na construção de um embasamento para os estudos desenvolvidos (GUARESCHI, 2007).

As teorias da prática podem auxiliar na compreensão das práticas e respectiva complexidade envolvida que integram o fenômeno *open strategizing* na realidade social (SPLITTER; SEIDL; WHITTINGTON, 2019). Apesar da relevância, persiste na academia uma necessidade de aprofundamento acerca dessas teorias para fins de aprofundamento nos fenômenos sociais, sobretudo na *open strategizing* (SPLITTER; SEIDL; WHITTINGTON, 2019).

Assim, a sustentação teórica deste estudo é dada a partir do desenvolvimento teórico de Theodore Schatzki acerca das práticas sociais a fim de compreender um fenômeno social a

partir de sua vivência e conforme ele acontece em tempo real em um determinado contexto envolvido por um emaranhado de práticas sociais (SCHATZKI, 2006, 2012). Ademais, existem poucos estudos empíricos com a utilização desta teoria (SCHATZKI, 2012), o que fortalece a contribuição teórica do presente estudo.

As práticas sociais constituem o objeto básico desta teoria e são definidas como variedades de ação estruturadas e possuem dois componentes: conjunto de ações e estrutura (SCHATZKI, 1991). Schatzki (2011) defende que não existem níveis na realidade social e sim a “ontologia plana” a qual entende que o fenômeno social ocorre em um só nível e em feixes de práticas sem dicotomias.

Segundo Schatzki (1991, p. 651, tradução nossa), “a ação humana está sempre inserida dentro de um espaço que ela molda e pelo qual é moldada”. Já o conceito de estrutura pode ser visto como a própria organização, e também é apresentado por Schatzki (2006, p. 1863, tradução nossa) o qual explicita que “como qualquer fenômeno social, é um feixe de práticas e arranjos materiais”.

A estrutura, ou organização, como prefiro dizer, de uma prática abrange quatro fenômenos principais: (1) compreensões (complexos de *know-how* sobre) as ações que constituem a prática, por exemplo, saber enviar e-mail e reconhecer e-mail e saber como entregar e reconhecer palestras; (2) regras, com o que me refiro a diretivas explícitas, admoestações ou instruções que os participantes do praticar observar ou desconsiderar; (3) algo que chamo de estrutura afetivo-teleológica, que abrange uma gama de fins, projetos, ações, talvez emoções, e combinações de ação-projeto final (ordenações teleológicas) que são aceitáveis ou prescritas aos participantes para perseguir e realizar; e (4) entendimentos gerais, por exemplo entendimentos gerais sobre a natureza do trabalho, sobre as interações professor-aluno adequadas ou sobre a semelhança do destino. Uma prática é uma multiplicidade de espaço-tempo de ações organizadas por um conjunto em evolução de tais itens (SCHATZKI, 2006, p. 1864, tradução nossa).

O *know-how* abrange o entendimento das ações que compõem a prática, como a habilidade em saber realizar determinadas ações e meios que auxiliam na compreensão da prática em construção (SCHATZKI, 2006). Segundo Schatzki (2006, p. 1868, tradução nossa) “para que um entendimento organize uma prática, não é necessário que todos os participantes da prática a possuam; é suficiente que grupos específicos de participantes o façam, por exemplo, ocupantes de uma determinada função ou *status*, como instrutor”. Assim, essa compreensão envolve entender como realizar determinadas ações a partir de ações e ditos básicos (SCHATZKI, 2012).

Quanto às regras, essas fazem parte da vida humana de forma que os praticantes as formulam (SCHATZKI, 2012). Elas podem ser representadas e mantidas a partir de documentos, de um conjunto de ações linguísticas ou não, e de pensamentos distribuídos com base no *status* e papel de cada colaborador, e narrativas entre os praticantes (SCHATZKI, 2006). A persistência das regras como um componente da memória prática é a disponibilidade contínua delas de modo inteligível para os determinados participantes na prática.

Essa disponibilidade contínua é garantida, por sua vez, por um amálgama de fenômenos como formular e afirmar regras, admoestar e sancionar outros a obedecê-los, persuadir os outros de que é assim que eles devem agir, ensinar outros a obedecê-los, e estar preparado para fazer essas coisas (SCHATZKI, 2006, p. 1868, tradução nossa).

Já a estrutura teleológica-afetiva integra as ações, projetos e fins desejados para serem realizados (SCHATZKI, 2012). Esse componente se relaciona com a aspiração e propósito do estrategista em suas ações realizadas na Organização e envolve as normas em que determinadas ações são aceitáveis para se chegar a um fim comum (SCHATZKI, 2003). Ainda, segundo Schatzki (2012, p. 16, tradução nossa) “O componente afetivo de uma estrutura teleoafetiva abrange as emoções e os estados de espírito que as pessoas que exercem uma prática devem ou podem expressar de maneira aceitável”.

Por fim, o entendimento geral se relaciona com a natureza e interações do trabalho (SCHATZKI, 2006) e envolve sentidos abstratos (SCHATZKI, 2012). Segundo Schatzki (2012, p. 16, tradução nossa) “Eles não são fins pelos quais as pessoas se esforçam, mas sentidos de valor, valores, natureza ou lugar das coisas, que se difundem e são expressos nas ações e palavras das pessoas”.

No que se refere ao tempo, existem dois tipos de tempo real em que as organizações acontecem: o tempo real objetivo e o de atividade (SCHATZKI, 2006). Segundo Schatzki (2006, p. 1863, tradução nossa) “O primeiro são os desdobramentos das performances e eventos que estão acontecendo na organização. O segundo são as coocorrências do passado, presente e futuro teleológicos nas ações organizacionais”. Assim, o primeiro é o desdobramento de sua execução, enquanto o segundo integra-se de forma que o passado, presente e futuro ocorrem juntos; o indivíduo age em direção a um fim desejado a partir do que o motiva - o passado construído (SCHATZKI, 2006). A organização acontecendo, portanto, envolve o desempenho da ação integrando-se com o nexo de passados, presente e futuros (SCHATZKI, 2006).

Com relação às práticas, essas são um conjunto de ações - um nexo de atividades - no espaço e tempo a partir dos itens que compõem a organização (SCHATZKI, 2006, 2012). Segundo Schatzki (2006, p. 1863, tradução nossa) “o acontecimento de uma organização tem dois componentes básicos: o desempenho de suas ações e práticas constituintes e a ocorrência de eventos por meio dos quais seus arranjos materiais dão suporte causal a essas atividades”. Nesse sentido, existe uma relação direta entre as práticas e as entidades materiais, sejam pessoas ou artefatos não humanos, demonstrando-se essencial a análise da vida humana e respectivos fenômenos sociais decorrentes considerando essas entidades (SCHATZKI, 2012).

Schatzki (2006, p. 1872, tradução nossa) explica que os “arranjos materiais representam, portanto, uma segunda fonte de passados e futuros potenciais, cuja disponibilidade é distribuída diferentemente entre os membros da organização”. Dessa forma, compreender uma organização em tempo real requer o entendimento no tempo objetivo e a integração do passado, presente e futuro no tempo da atividade, com relação às estruturas das práticas e as associações com o nexo de arranjos materiais nos quais as práticas ocorrem, além da compreensão da memória organizacional (SCHATZKI, 2006).

Os arranjos abrangem os objetos materiais como pessoas, artefatos, organismos e coisas, que auxiliam na constituição de uma organização a partir do suporte dado à atividade humana e às práticas da organização interconectadas (SCHATZKI, 2006). Schatzki (2006) aborda o sistema de computador de departamento ou universidade como um exemplo de arranjo, o qual denota o mundo material como um apoio para o desempenho das ações da organização. Segundo Schatzki (2012, p.16, tradução nossa) “Dizer que as práticas e os arranjos se agrupam é dizer (1) que as práticas efetuam, usam, dão sentido e são inseparáveis dos arranjos, enquanto (2) os arranjos canalizam, prefiguram, facilitam e são essenciais para as práticas”.

Com relação aos arranjos materiais,

Um objeto pode ter um significado sem simbolizá-lo ou expressá-lo. Isso é verdade, creio eu, para a maioria dos artefatos humanos, incluindo palavras. O significado que tais entidades têm para elas advém do uso que as pessoas fazem delas, e apenas ocasionalmente elas simbolizam ou expressam diretamente esses significados (SCHATZKI, 1991, p. 653, tradução nossa).

Segundo Schatzki (2012, p. 16, tradução nossa) expressa que “práticas e arranjos formam feixes por meio de cinco tipos de relação: causalidade, prefiguração, constituição, intencionalidade e inteligibilidade”. A relação causal abrange as atividades que alteram o

mundo. Já a relação de prefiguração entende-se como a diferença que o presente faz para o futuro.

Os arranjos materiais prefiguram de forma ubíqua a perpetuação de práticas, ou seja, a repetição ou redirecionamento dos fazeres e ditos que compõem determinadas práticas. Os arranjos também prefiguram mudanças nas práticas e nos arranjos. Os arranjos existentes em salas de aula, escritórios e laboratórios, por exemplo, prefiguram mudanças nas políticas da faculdade, tornando possíveis mudanças mais fáceis ou mais difíceis, mais ou menos caras, mais ou menos demoradas e assim por diante. Da mesma forma, as infraestruturas materiais existentes, como comunicações e sistemas de computador, prefiguram mudanças nessas infraestruturas ou a introdução de novas (SCHATZKI, 2012, p. 16, tradução nossa)

A relação de constituição refere-se à essencialidade dos arranjos para a constituição das práticas em um espaço-temporal (SCHATZKI, 2012). A relação de intencionalidade diz respeito aos pensamentos que os participantes têm acerca dos arranjos e as ações provenientes dessa imaginação (SCHATZKI, 2012). Por fim, a relação de inteligibilidade integra os significados dados aos arranjos de forma que esses influenciam os participantes em uma prática (SCHATZKI, 2012). Com relação à inteligibilidade da ação, entende-se que as pessoas realizam ações a partir daquilo que faz sentido para elas e que têm algum significado construído a partir das práticas exercidas por cada uma (SCHATZKI, 2011), e não com base na racionalidade, cultura ou *habitus* (SPLITTER; SEIDL; WHITTINGTON, 2019).

Schatzki (2006) aborda outro item como propriedade organizacional: a memória prática, coletiva ou cultural, a qual se refere à persistência da estrutura de uma prática do passado para o presente, e repassa conhecimentos para a formação de uma identidade coletiva dos colaboradores.

A memória coletiva, para Assmann, é um fenômeno, conectivo, de vínculo: sua função é transmitir e sustentar uma identidade coletiva dotando os indivíduos de representações e imagens de eventos passados que aconteceram na unidade social envolvida. As pessoas individualizadas são as entidades que se lembram em um sentido estrito, mas o que elas lembram é moldado pelas práticas da unidade que os membros da unidade passam a compartilhar uma perspectiva sobre o passado, a se identificar com a adesão e, assim, a se vincular à unidade (SCHATZKI, 2006, p. 1867, tradução nossa)

Já a memória cultural integra-se na linguagem e segundo Schatzki (2012, p. 1867, tradução nossa) “é a informação sobre o passado que é transmitida, aprendida e armazenada. Ele se estende além da memória coletiva de fato e representa um depósito de memórias coletivas e potenciais em suas transformações”.

Ainda, Schatzki (2017) defende que a relação entre as pessoas e as práticas é essencial para o entendimento das próprias práticas, e dos fenômenos sociais de modo mais amplo, uma vez que pessoas e práticas dependem umas das outras e são corresponsáveis pela vida social.

Apresentamos no Quadro 3, um Quadro-Resumo dos Elementos da Teoria da Prática Social de Theodore Schatzki (TPSTS).

Quadro 3 - Quadro-resumo dos elementos da Teoria da Prática Social de Theodore Schatzki (TPSTS)

Elemento	Descrição na Teoria
Espaço social e ação humana	Influência recíproca entre espaço social e ação humana durante as práticas.
<i>Know-how</i>	Entendimento das ações que compõem a prática.
Regras	Conjunto de ações linguísticas ou não, e de pensamentos distribuídos com base no <i>status</i> e papel de cada colaborador.
Estrutura teleológica-afetiva	Envolve as normas em que determinadas ações são aceitáveis para se chegar a um fim comum.
Entendimento geral	Relaciona-se com a natureza e interações do trabalho.
Organização acontecendo	Envolve o desempenho da ação integrando-se com o nexo de passados, presente e futuros.
Arranjos materiais	Abrangem os objetos como pessoas, artefatos, organismos e coisas, que auxiliam na constituição de uma organização a partir do suporte dado à atividade humana e às práticas da organização interconectadas.
Memória prática da organização	Se refere à persistência da estrutura de uma prática do passado para o presente, e repassa conhecimentos para a formação de uma identidade coletiva dos colaboradores.

Fonte: Elaborado a partir de Schatzki (1991, 2003, 2006, 2012)

Dessa forma, a sustentação teórica do presente estudo a partir da Teoria da Prática Social de Theodore Schatzki auxilia na compreensão do fenômeno *open strategizing* na

realidade da organização e a relação deste com o paradoxo de abertura e a adoção de artefatos, considerando as práticas inter-relacionadas e integradas em um determinado espaço social e contexto, formado por um conjunto interconectado de praticantes, artefatos, entendimentos, regras e uma estrutura teleológica-afetiva (SCHATZKI, 2006). Ainda, Splitter, Seidl e Whittington (2019) ressaltaram esta teoria como uma opção viável de estudar as práticas na *open strategizing*.

No próximo capítulo abordamos os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apontamos os procedimentos metodológicos adotados para orientar a fase empírica desta pesquisa, os quais correspondem à caracterização da pesquisa, justificativa para a seleção do caso, as técnicas de coleta e análise de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo tem o pós-estruturalismo como concepção filosófica, já que é orientado para além das concepções tradicionais considerando o constante processo de significação da realidade (BEST; KELLNER, 1991; HASSARD; COX, 2013).

A abordagem indutiva caracteriza esta pesquisa, uma vez que os dados foram tratados em um processo de baixo para cima, considerando o objeto observado (GODOY, 1995). Quanto ao objetivo da pesquisa, neste estudo houve uma fase inicial classificada como exploratória devido ao cruzamento de diferentes eixos temáticos (*open strategizing*, paradoxo de abertura e fechamento na *open strategizing* e artefatos no fazer estratégico) e a necessidade de compreendê-los e identificar lacunas e ideias para futuras pesquisas (ROBSON, 2002). Ainda, Alves-Mazzoti e Gewandsznajder (2000, p. 148) abordam que “nos estudos qualitativos, a coleta sistemática de dados deve ser precedida por uma imersão do pesquisador no contexto a ser estudado”. Além disso, Alves-Mazzoti e Gewandsznajder (2000, p. 151) explicam que “Seja qual for a questão focalizada, é essencial que o pesquisador adquira familiaridade com o estado do conhecimento sobre o tema para que possa propor questões significativas e ainda não investigadas”.

No entanto, a partir da definição do marco teórico estudado, definimos que a pesquisa desenvolvida possui objetivo descritivo, o qual, segundo Robson (2002, p. 59) busca “retratar um perfil preciso de pessoas, eventos ou situações” e auxiliar no entendimento do fenômeno em que se deseja coletar dados. Inclusive, segundo Godoy (1995, p. 63) “Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada”, o que fortaleceu a opção por essa abordagem.

Diante da problemática e objetivos traçados, adotamos a abordagem qualitativa pois segundo Godoy (1995, p. 62) ela “tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o

pesquisador como instrumento fundamental”. Dessa forma, esta opção auxiliou na compreensão do fenômeno como um todo e sua complexidade ao propiciar a captação da realidade possibilita quando o pesquisador consegue ver o mundo pela visão dos pesquisados.

Dessa forma, o estudo de caso foi considerado, conforme Creswell (2010, p. 38) “uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos”. Hartley (1994) relatou que este método de pesquisa contribui para compreender a dinâmica presente em ambientes singulares e quando se deseja explorar processos sociais à medida que ocorrem nas organizações. Lavarda e Bellucci (2022) entendem que o estudo de caso é adequado para realizar uma análise aprofundada dos fenômenos quando se trata da perspectiva da estratégia como prática, que investiga ações e episódios estratégicos específicos das organizações. Assim, esse método foi essencial para uma compreensão aprofundada de como ocorre o fenômeno *open strategizing* considerando o paradoxo de abertura e os artefatos no fazer estratégico, à luz da Teoria da Prática Social de Theodore Schatzki, fornecendo o conhecimento específico em relação a este fenômeno observado (CRESWELL; POTH, 2016; STAKE, 1995).

Por fim, apontamos que esta pesquisa foi desenvolvida em um horizonte de tempo longitudinal, a partir de um estudo realizado em um período prolongado de tempo - 2019 a 2021 - para fins de compreensão do fenômeno em andamento (ROBSON, 2002).

3.2 JUSTIFICATIVA PARA A SELEÇÃO DO CASO

A seleção do caso ocorreu de forma não aleatória (STAKE, 1995) e seguiu critérios pré-definidos, compostos a fim de viabilizar a pesquisa: (i) características relevantes de abertura da estratégia nas práticas da organização; (ii) alegação da existência de níveis de inclusão de praticantes e transparência da informação, como a implementação de restrições e filtros; (iii) inserção em ambiente complexo e dinâmico, como um polo tecnológico; (iv) adoção de artefatos durante o fazer estratégico. Esses critérios conduziram a seleção do caso de forma apropriada para fins de atingimento do objetivo geral da pesquisa.

A seleção do caso se justificou devido ao pronunciamento da Empresa quanto à existência do movimento de abertura (*open strategizing*) envolvendo colaboradores e outros *stakeholders*, bem como a inclusão dos praticantes e o fechamento com filtros de informação nas práticas. Além disso, a Empresa estava inserida em um polo tecnológico, atendia um

segmento com demanda e utilizava artefatos digitais como facilitadores estratégicos nas práticas organizacionais.

Dessa forma, selecionamos a *Startup* Brand & Trend (B&T), nome fictício, focada em auxiliar os estilistas em suas tarefas diárias por meio de um software inovador. A Empresa colaborava na gestão de coleções de moda através da inteligência artificial, sugerindo tendências para o subsequente desenvolvimento de coleções de roupas. A especificidade do caso que o torna único é que, além de atender aos critérios pré-definidos para a seleção, a *Startup* encontrava-se em momento de aceleração após mentorias e investimentos recebidos, com a ampliação do número de colaboradores na equipe e clientes efetivados e com uma forma de gestão baseada no controle social.

A Empresa se dispôs a facilitar os dados para a pesquisa e manter a disponibilidade para contato ao longo do estudo, ainda que durante a pandemia de COVID-19. Com origem oficial em 2016, já recebeu investimentos de aceleração, atualmente contava com oito funcionários e atendia mais de 50 clientes efetivos de diferentes portes, maioria de médio porte, e potenciais clientes internacionais. A empresa estava localizada em Florianópolis, sul do Brasil, uma cidade considerada um pólo tecnológico de alta representatividade no País e que está se fortalecendo a cada ano. Ainda, a Empresa estava inserida no Estado de Santa Catarina, o 4º maior polo do setor de tecnologia do Brasil e o 2º em produtividade (ACATE, 2020).

A partir do aceite da organização selecionada e o acesso ao campo de estudo, Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2000) destacam a relevância da imersão do pesquisador no contexto, buscando uma visão geral do problema considerado, contribuindo para a focalização das questões e a identificação de informantes e das fontes de dados. Após essa fase inicial e devidos ajustes na pesquisa em andamento, seguimos para a etapa de coleta de dados.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2000, p. 163) explicam que “As pesquisas qualitativas são caracteristicamente multimetodológicas, isto é, usam uma grande variedade de procedimentos e instrumentos de coleta de dados”. Godoy (1995) apresenta como possíveis técnicas as entrevistas, a observação direta e a análise documental.

Dessa forma, neste estudo a coleta de dados ocorreu entre dezembro de 2019 e setembro de 2021. Esta envolveu dados primários por meio de (i) entrevistas semiestruturadas

e (ii) observação direta, e dados secundários por meio de (iii) análise documental, com o objetivo de realizar a triangulação de dados (VERGARA, 2015).

As próximas seções abordam cada uma dessas técnicas com as respectivas características e forma de aplicação na pesquisa.

3.3.1 Entrevistas semiestruturadas

A coleta de dados a partir de entrevistas é fundamental para uma pesquisa qualitativa (GODOY, 1995). Segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2000, p. 168) “Por sua natureza interativa, a entrevista permite tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os em profundidade”.

As entrevistas semiestruturadas (i) foram planejadas de forma que pudessem ser realizadas com os praticantes da estratégia de diferentes perspectivas na organização (sócios majoritários, colaboradores, estagiários). Elas ocorreram de modo individual, por meio de reuniões presenciais e/ou virtuais devido à pandemia COVID-19. Houve três fases de entrevistas: a primeira ocorreu em outubro de 2020; a segunda, em maio de 2021; e a terceira, em agosto de 2021. Mais adiante serão descritas cada uma das fases.

Primeira fase: Outubro de 2020

Todas as entrevistas nesta fase ocorreram de modo individual, pessoalmente com os fundadores (3) e de modo remoto com o restante dos entrevistados (1 sócio, 1 colaborador e 2 estagiários) devido à necessidade de isolamento social diante da pandemia COVID-19. Identificamos os entrevistados nesta fase por letras a fim de manter o anonimato, Quadro 4.

Quadro 4 - Descrição dos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Descrição das responsabilidades na função	Entrada na Empresa
A	CEO	Vendas e processo de treinamento do cliente	2016
B	<i>Advisor</i>	Tarefas administrativas e financeiras	2016

(Continuação...)

(Continuação...)

Entrevistado	Cargo	Descrição das responsabilidades na função	Entrada na Empresa
C	CTO	Desenvolvimento de produto e monitoramento do time de desenvolvimento	2016
D	Engenheiro de <i>Software</i> Sócio (pequeno percentual de participação na Empresa)	Desenvolvimento de produto. Sem interação com clientes.	2016
E	Assistente comercial	Pré-vendas, pós-vendas e suporte aos clientes.	2019
F	Estagiário 1	Desenvolvimento de produto. Sem interação com clientes.	2019
G	Estagiário 2	Desenvolvimento de produto. Sem interação com clientes.	2020

Fonte: Elaboração própria

O número de entrevistados foi definido mediante o critério de saturação teórica, até o momento em que o pesquisador identificar que os novos dados se tornam redundantes (JACCOUD; MAYER, 2008). Enfatizamos que os entrevistados receberam um documento com um esclarecimento sobre a pesquisa (Apêndice D) e ao aceitarem participar do estudo, assinaram previamente, um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice C) autorizando a divulgação do conteúdo da entrevista.

Além disso, foi solicitada a possibilidade de gravação das entrevistas para posterior transcrição dos conteúdos e análise, além de anotações em bloco de notas digital (GODOY, 1995) a fim de coletar de modo mais aprofundado os dados dos entrevistados. A partir da autorização por cada um dos entrevistados, a gravação foi realizada para a posterior análise dos dados.

As questões foram construídas a partir do padrão “como” na estruturação com o intuito de entender o fenômeno e compreender a formação da prática da estratégia, considerando a inclusão dos praticantes e a transparência da informação ocorrendo na B&T. As questões que conduziram as entrevistas foram elaboradas relacionando-as com os objetivos específicos desta pesquisa: caracterizar os elementos que compõem o fenômeno *open strategizing* na

organização; identificar episódios de práxis no fenômeno *open strategizing* na organização; evidenciar os artefatos no processo de *open strategizing* na organização.

Dessa forma, as referidas questões buscaram compreender: o surgimento da organização; a dinâmica das reuniões rotineiras e estratégicas; a geração de ideias; o filtro de ideias; a tomada de decisão estratégica e intermediária; o modo de comunicação entre colaboradores, parceiros e consumidores; a visão dos entrevistados sobre os aspectos positivos e negativos desta prática estratégica no contexto organizacional da Empresa; e a abordagem de artefatos e respectivos papéis no movimento *open strategizing*.

Segunda fase: maio de 2021

Após a primeira rodada de entrevistas durante o mês de outubro de 2020, como entrevistas-piloto, foram realizadas lapidações das questões realizadas na pesquisa (VILLARDI; VERGARA, 2011). Esta prática, segundo Villardi e Vergara (2011, p. 806) “é recomendada para melhor preparo do entrevistador e aproveitamento de seus resultados, assim como a atenção às limitações e possibilidades da entrevista como método de coleta de dados e informações no campo”.

Quanto ao formato das questões, este manteve-se no mesmo formato que a etapa anterior, a partir do padrão “como”, assim como a condução das entrevistas de forma semiestruturada, para fins de manter uma flexibilidade no andamento da coleta de dados, com perguntas pré-definidas para os entrevistados, porém tendo estes a liberdade na formulação das respostas (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2000).

Acrescenta-se que nesta etapa os entrevistados A, B, C, D e F puderam participar das entrevistas, enquanto os entrevistados E e G haviam saído da empresa.

Terceira fase: agosto de 2021

A partir da lapidação da pesquisa pós-qualificação, foram realizados ajustes na questão de pesquisa e no marco teórico. Sendo assim, novas entrevistas foram necessárias com o intuito de coletar dados referentes aos ajustes e também, aprofundamento de tópicos anteriores que permaneceram vigentes no estudo. Nesta fase foi possível retomar as entrevistas com os entrevistados A, B, C, D e F. Em torno deste período, a Empresa contratou três colaboradores, porém estes não puderam participar das entrevistas desta fase uma vez que estavam em treinamento pois haviam recém-ingressado na Empresa.

3.3.2 Observação direta

A observação direta é uma técnica qualitativa de coleta de dados que possibilita a correção de eventuais imperfeições originárias das outras técnicas a partir da descrição da realidade organizacional, o que contribui no aumento do grau de validade dos dados coletados (JACCOUD; MAYER, 2008). Dentre as vantagens da técnica, estão a possibilidade de checagem das respostas dadas nas entrevistas durante a prática organizacional, além de permitir a identificação de comportamentos inconscientes e inseridos no contexto temporal-espaial (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2000), o que propiciou a compreensão da real prática da organização a partir da identificação do *nexus* entre aquilo que os entrevistados disseram nas entrevistas e as ações observadas na prática organizacional (SCHATZKI, 2012).

Assim, a observação direta (iii) foi do tipo não-estruturada, característica dos estudos qualitativos (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2000). Com relação a este formato, Alves-Mazzoti e Gewandsznajder (2000, p. 166) expõem que “os comportamentos a serem observados não são predeterminados, eles são observados e relatados da forma como ocorrem, visando descrever e compreender o que está ocorrendo numa dada situação”. Contudo, a observação direta foi realizada com o auxílio de anotações sistemáticas do campo (JACCOUD; MAYER, 2008) e envolveu: reuniões formais, informais, deliberadas e emergentes; tipos de informações discutidas e posteriormente filtradas, divulgadas ou restringidas; envolvimento, participação e inclusão dos praticantes; artefatos na *open strategizing*.

Ainda que a observação tenha sido não-estruturada, essa foi realizada com o auxílio de registros acerca do momento observado e as categorias observadas para auxílio na posterior análise (Apêndice B). Contudo, foi essencial a utilização de memorização juntamente com as anotações a fim de descrever de modo detalhado os fenômenos observados (JACCOUD; MAYER, 2008).

Esta técnica ocorreu de modo recorrente em diferentes momentos e etapas da formação da estratégia a fim de os colaboradores se habituarem à presença do pesquisador (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2000). Assim, a observação direta ocorreu durante três fases: de dezembro de 2019 a início de março de 2020 durante o horário de trabalho dos colaboradores, a fim de compreender o *modus operandi* e o formato de interação entre os grupos de colaboradores, fundadores e clientes efetivos/potenciais. A partir do final de março

de 2020 até fevereiro de 2021, as observações diretas ocorreram durante reuniões *online* entre colaboradores, durante o isolamento social da pandemia COVID-19. Por fim, a partir de março de 2021 até agosto de 2021, foram realizadas observações diretas em ambos os formatos, presencial e remoto.

3.3.3 Análise documental

A análise documental (ii) pôde ser utilizada como complementação dos dados obtidos por meio de outras técnicas (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2000). Esses documentos, segundo Alves-Mazzotti e Gewandszajder (2000, p. 169) “podem nos dizer muita coisa sobre os princípios e normas que regem o comportamento de um grupo e sobre as relações que se estabelecem entre diferentes subgrupos”.

Essa técnica envolveu documentos relativos à estratégia organizacional, como registros do histórico da empresa, planejamento estratégico, composição da equipe e registro de atividades de cada integrante, desde que relacionados ao objetivo desta pesquisa. A partir disso, a *Startup* possibilitou a coleta de dados secundários em documentos próprios da Organização, inseridos em plataformas colaborativas e sistemas internos (*GSuite*, *e-mails*, *GitHub* e *Trello*) e sistemas de comunicação (*WhatsApp* e *Telegram*). Ainda, foram coletados dados em registros públicos (notícias, *blogs*, notícias). Os documentos físicos da Empresa não foram abordados por serem raros e focados apenas nos aspectos jurídicos, contábeis e financeiros, questões que não foram o foco desta pesquisa.

Apresentamos o Quadro 5 com os detalhes envolvendo os tipos de dados, tipo e instrumento de coleta, além da identificação dos sujeitos da pesquisa para o alcance dos três objetivos específicos.

Quadro 5 - Instrumentos e fontes para a coleta de dados

Tipos de dados	Primários e secundários
Tipo e instrumento de coleta	Entrevista: Questões-guia para a entrevista semiestruturada (Apêndice A) Observação direta: <i>Checklist</i> (Apêndice B)
Entrevistas e/ou observados	Praticantes internos da estratégia: colaboradores, sócios, estagiários.

Fonte: Elaboração própria

Após a apresentação no Quadro 5 de cada objetivo específico e a relação desses com os tipos de dados coletados, o tipo de coleta e o instrumento utilizado, apresentamos a seção acerca das técnicas de análise de dados

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A partir de Kerlinger (1979) foram construídos os elementos constitutivos (ECE) e operacionais de estudo (EOE) que serviram como orientadores para produção e interpretação de dados. Assim, considerando o objetivo geral e específicos da pesquisa e do referencial teórico desenvolvido, foram definidos como ECE's: **(ECE1)** movimento de abertura da estratégia: *open strategizing* (CHESBROUGH; APPLEYARD, 2007, 2017; WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011), **(ECE2)** paradoxo de abertura e fechamento na *open strategizing* (DIRIKER; PORTER; TUERTSCHER, 2020; DOBUSCH; DOBUSCH, 2019), e **(ECE3)** artefatos no fazer estratégico (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013; SUNNER; ATES, 2019).

Esses elementos nortearam a compreensão das respostas das entrevistas semiestruturadas e o possível cruzamento entre elas, bem como das observações diretas realizadas e dos documentos e dados de plataformas coletados e analisados na Organização. Ainda, o marco teórico elaborado a partir de fontes diversificadas, com a triangulação de dados, fortaleceu a credibilidade na interpretação dos dados por meio da utilização de diversas referências para investigar um mesmo fenômeno (VERGARA, 1998; 2015).

Com relação à etapa de análise de dados, essa ocorreu por meio da análise *pattern matching* (TROCHIM, 1989), como técnica de interpretação de dados adequada para as pesquisas de estudo de caso e que possibilita a comparação entre as ideias construídas por meio do referencial teórico e os dados produzidos em campo, na fase empírica do estudo (TROCHIM, 1989). Esta técnica de análise foi utilizada considerando uma abordagem iterativa, de forma abdutiva, com reiteradas idas e vindas da teoria com cruzamento com os dados coletados na realidade observada (MANTERE; KETOKIVI, 2013; SPLITTER; JARZABKOWSKI; SEIDL, 2021). A Figura 2 representa a técnica *pattern matching*.

Figura 2 - Técnica *Pattern Matching*

Fonte: Adaptado de Trochim (1989, p. 356)

A partir da Figura 2 entendemos o processo da técnica de *pattern matching*, no qual analisamos qualitativamente e de modo comparativo a teoria e prática, a partir dos elementos identificados na coleta de dados, assim como, compreendemos como as rotinas e as ações são desenvolvidas, emergem e são executadas.

Por fim, a análise de narrativas (ALVES; BLIKSTEIN, 2006; GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2007) foi abordada para fins de construção da história envolvendo o fenômeno estudado (LANGLEY, 1999). Essa técnica colabora na melhor compreensão dos conteúdos simbólicos no interior das organizações e o ambiente que as envolvem (ALVES; BLIKSTEIN, 2006). Ela também auxilia na interpretação do problema de pesquisa e dos dados coletados em entrevistas, além da compreensão de modo mais aprofundado da realidade estudada (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2007). Ademais, essa técnica apresenta-se como alternativa para oferecer contribuições na área de estratégia diante da possível construção de um nexos temporal e de sentido às práticas organizacionais (CENI; RESE, 2020).

A partir da definição dos ECE's, foram elaborados os elementos operacionais de estudo (EOE) para cada ECE a fim de orientar a produção e interpretação de dados (KERLINGER, 1979), sendo:

ECE1: movimento de abertura da estratégia: *open strategizing*: envolve as dimensões de inclusão dos praticantes e transparência da informação (HAUTZ, 2017; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011), nos fluxos de atividades (*práxis*) pelos quais as ações, práticas e interações dos múltiplos estrategistas ocorrem (HAUTZ, 2017; JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2006).

EO1.1: evolução e terminologia: envolve o desenvolvimento dos pensamentos acerca da formação da estratégia (HART, 1992; WHITTINGTON, 2006; e da ascensão do movimento de abertura dessa nas organizações (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2019).

EO1.2: dimensões do fenômeno: inclusão e transparência: a primeira envolve a amplitude com que a organização aceita sugestões de partes interessadas que não estão na alta direção durante a formação da estratégia (ADOBOR, 2019). Já a segunda abrange a visibilidade da informação na formação da estratégia (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011).

EO1.3: *trade-offs* e níveis da *open strategizing*: os *trade-offs* abrangem as dinâmicas e dilemas do fenômeno nas organizações, dentre os desafios recorrentes a fim de concretizar os respectivos potenciais benefícios (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017). Já os níveis da *open strategizing* envolvem o *continuum* entre os níveis aberto e fechado da estratégia em cada dimensão do fenômeno a partir das contingências internas e externas à organização (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017);

ECE2: paradoxo de abertura e fechamento na *open strategizing*: é a coexistência de formas de abertura e fechamento no fenômeno *open strategizing* a fim de garantir a abertura desejada na organização (ADOBOR, 2020; DIRIKER, PORTER; TUERTSCHER, 2020; DOBUSCH; DOBUSCH, 2019; LEWIS, 2000).

EO2.1: origem do paradoxo no movimento de abertura da estratégia: refere-se ao fenômeno *open strategizing*, com enfoque na existência de fechamentos inseridos no movimento de abertura (DIRIKER, PORTER; TUERTSCHER, 2020; DOBUSCH; DOBUSCH, 2019; LEWIS, 2000; PUTNAM; FAIRHURST; BANGHART, 2016)

EO2.2: compreensão do paradoxo no movimento de abertura: refere-se ao conhecimento do paradoxo no movimento de abertura, essencial para o entendimento dos dois polos (estratégia aberta e fechada) e a compreensão da dinâmica entre eles (ADOBOR, 2019, 2020; DOBUSCH; DOBUSCH, 2019; LEWIS, 2000; SMITH; LEWIS, 2011).

ECE3: artefatos no fazer estratégico: abrange os atores não-humanos que exercem um papel na organização (MOURA; BISPO, 2020), sobretudo durante a formação da estratégia nas organizações (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013; SPEE; JARZABKOWSKI, 2009; SUNNER; ATES, 2019).

EO3.1: ressignificação dos artefatos: relaciona-se com o papel dos artefatos e respectiva ressignificação durante a formação da estratégia nas organizações (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013; SPEE; JARZABKOWSKI, 2009).

EO3.2: artefatos digitais: refere-se aos atores não-humanos sustentados pelas tecnologias nas organizações (MORTON; WILSON; COOKE, 2016; SUNNER; ATES, 2019; VOLBERDA et al., 2021).

O Quadro 6 apresenta os objetivos específicos da pesquisa e os respectivos elementos constitutivos e elementos operacionais do estudo.

Quadro 6 - Elementos constitutivos (ECE) e operacionais (EOE) do estudo

Objetivos específicos da pesquisa	ECE	EOE
a. Caracterizar os elementos que compõem o fenômeno <i>open strategizing</i> na organização;	ECE1	EO1.1; EO1.2; EO1.3
b. Identificar episódios de práxis no fenômeno <i>open strategizing</i> na organização;	ECE2	EO2.1; EO2.2
c. Evidenciar os artefatos no processo de <i>open strategizing</i> na organização.	ECE3	EO3.1; EO3.2
d. Relacionar os elementos episódicos de práxis e artefatos que evidenciem o paradoxo de abertura em forma de um <i>framework</i> integrativo.	<i>Framework</i> integrativo	

Fonte: Elaboração própria

A interpretação e análise dos dados ocorreu relacionando os ECE's e os EO's dos dados coletados na organização objeto de estudo a partir das entrevistas, observação e análise documental. Na sequência apresentamos a análise dos resultados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir das entrevistas semiestruturadas, observação direta e análise documental, passamos a descrever (i) o fenômeno *open strategizing*, (ii) o paradoxo de abertura e fechamento na *open strategizing* e (iii) os artefatos no fazer estratégico, especificamente no estudo de caso realizado na *startup* Brand & Trend (B&T daqui em diante). Analisamos cada um destes elementos a partir da técnica de *pattern matching* (TROCHIM, 1989), de uma forma que os apresentamos considerando os objetivos específicos da pesquisa, seguindo uma abordagem iterativa, com o cruzamento dos dados coletados e a teoria utilizada (MANTERE; KETOKIVI, 2013), um formato integrado, guiado pelos CES's, e de modo narrativo para fins de construir uma história acerca da Organização analisada.

Com a finalidade de situar os dados analisados, apresentamos que a B&T constituiu-se como *Startup* em 2015, em Florianópolis, com três colaboradores sócios, sendo que até o final da coleta de dados (agosto de 2021) ela apresentava oito colaboradores - um time ainda enxuto. No ano de 2015, a partir de uma necessidade constatada no setor da moda, a *Startup* apresentou o seu modelo de negócio para uma aceleradora, a qual selecionou diferentes *startups* para investir, dentre elas a B&T. A partir do aceite, a B&T deu continuidade ao desenvolvimento da ideia relacionada a facilitar o dia a dia dos estilistas a partir de um *software* baseado em inteligência artificial e gestão de coleções.

4.1 ELEMENTOS QUE COMPÕEM A *OPEN STRATEGIZING* NA ORGANIZAÇÃO

A partir do objetivo específico “Caracterizar os elementos que compõem o fenômeno *open strategizing* na organização”, consideramos o elemento constitutivo do estudo (ECE) 1: *Open Strategizing*, o qual passamos a apresentar.

ECE1: *Open Strategizing*

Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011) definiram a *open strategizing* como uma forma inclusiva e transparente de formação da estratégia, com a participação de atores internos e externos à organização. O fenômeno envolve, portanto, duas dimensões: inclusão dos praticantes e transparência da informação. A primeira envolve a amplitude com que a organização aceita sugestões de partes interessadas que não estão na alta direção durante a

formação da estratégia (ADOBOR, 2019), enquanto a segunda se refere à visibilidade da informação estratégica durante o seu desenvolvimento e prática (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011).

A partir das definições das dimensões que integram a *open strategizing*, desenvolvemos a análise deste ECE a partir de cinco práticas identificadas durante a primeira fase de imersão na Organização e que integraram o fenômeno na B&T, relacionando-as com as pessoas para fins de entendimento das próprias práticas e do fenômeno social em questão (SCHATZKI, 2017). Assim, as práticas consideradas foram: (i) geração de ideias; (ii) filtro de ideias; (iii) tomada de decisão estratégica; (iv) tomada de decisão intermediária; (v) comunicação de decisões. Ressalta-se que a nomenclatura dos itens deve ser considerada apenas para fins didáticos durante a análise, uma vez que foram estabelecidos *a priori*, após a primeira imersão na Organização. Os itens (i) a (v) foram nomeados, desta forma, diante do inicial entendimento, a partir das interações com a *Startup*, daquilo que os colaboradores compreendiam. Assim, com relação aos itens (iii) e (iv), as tomadas de decisões dinâmicas e rotineiras eram nomeadas pelos colaboradores como intermediárias, enquanto as tomadas de decisões estratégicas eram nomeadas dessa forma já que haviam mais reuniões envolvidas e dizeres dos membros da equipe as classificando como estratégicas.

(i) Geração de ideias

A geração de ideias proporcionou a inclusão dos praticantes que possuíam acesso ao *chat* do *software*, *WhatsApp* ou reuniões (pessoalmente ou remotas pelo *Whereby*). A B&T orientava os clientes acerca da possibilidade de sugerir ideias de melhorias em *gaps* do negócio. Este direcionamento ocorria de modo informal e a partir de dizeres, durante reuniões de contratação do *Software* e o treinamento presencial ou remoto para a adaptação do cliente efetivado.

Assim, as ideias tanto de estrategistas externos (clientes potenciais, clientes efetivos e mentores) quanto internos (fundadores, colaboradores e estagiários) eram geradas de um modo voluntário e emergente, com o agrupamento em um *software* colaborativo, pelos colaboradores para a subsequente análise pelos fundadores a partir das premissas na prática de filtro de ideias (ii).

A *Startup* permitia a sugestão de ideias dos colaboradores ainda que não fossem da sua respectiva área dominante, colaborando na construção de um crescimento da confiança

entre os membros da *Startup*. Ademais, existia um controle social a partir do acesso amplo dos colaboradores ao *Trello* e o possível acompanhamento das ideias propostas.

O amplo nível de abertura nesta fase propiciou inovações no negócio por meio do *input* de dados e críticas (CHESBROUGH; APPELYARD, 2007; NKETIA, 2016). Havia uma co-criação voluntária entre os estrategistas internos e externos, evidenciando o engajamento dos colaboradores, o comprometimento com o negócio e o sentimento de confiança mútua. Conforme o entrevistado D citou: “A prática de poder sugerir ideias para o negócio da empresa de forma autônoma, a qualquer hora, cria o sentimento de pertencimento do colaborador à Empresa”. Além disso, a B&T procurava levar em conta a opinião dos colaboradores e clientes que solicitaram melhorias ou sugeriram ideias para o Sistema, conforme as narrativas no *chat* do *Software*, nos registros do *Trello*, nas reuniões com os clientes e no site da B&T, no qual existe um espaço para o *feedback* dos clientes reforçando a inclusão e transparência praticadas na formação da estratégia da *Startup*. Este espaço social configurado com a prática de sugestão de ideias propiciou uma aceitação acerca do *Software* comercializado tanto entre os colaboradores quanto entre os clientes, propiciando uma legitimidade para a B&T (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019; DOBUSCH; GEGENHUBER, 2015).

(ii) Filtro de ideias

Esta prática da formação da estratégia encontrava-se entre a geração de ideias e a tomada de decisão. Em reunião no *Whereby*, os fundadores da B&T realizavam um filtro das ideias propostas e registradas no *Trello*, a partir da afinidade com o negócio da Empresa e de três premissas: (i) possibilidade de replicação da ideia sugerida para outros clientes; (ii) mensuração do tamanho do esforço (viabilidade de implementação); (iii) aceitação do cliente para pagamento justo pela implementação.

A partir da análise das premissas, os fundadores definiam em conjunto quais ideias colocariam em prática assim como a ordem de priorização dessas no Negócio. Essas definições ocorriam de forma emergente de acordo com a demanda dos clientes e o possível desenvolvimento da Empresa. O entrevistado C ressaltou: “A opinião do cliente é levada em consideração. Fazemos um filtro do que os clientes pedem, mas principalmente com relação ao layout do *Software*, não podemos tomar decisões sem falar com eles primeiro”. Esta narrativa envolveu a importância de considerar os estrategistas externos nesta fase durante a formação da estratégia, ainda que de forma indireta a partir de suas respectivas considerações.

Durante a filtragem, cada fundador tinha um maior poder de decisão relacionado à sua área (comercial, financeira, técnica) e conhecimento na Empresa. O entrevistado C enfatizou que as melhorias mais simples no Sistema eram realizadas com a autonomia de cada funcionário técnico para agilizar as demandas e alinhamentos com os clientes. Esses eram realizados diariamente entre os colaboradores de desenvolvimento de produtos, por meio do *GitHub* e de reuniões no *Whereby*. Já as questões envolvendo a área comercial eram discutidas entre os integrantes da equipe, semanalmente, às vezes em conjunto com os clientes potenciais ou efetivos, de modo remoto no *Whereby* ou presencialmente.

(iii) Tomada de decisão estratégica

Esta prática ocorreu majoritariamente de forma remota com o *Whereby*, um formato intensificado devido ao COVID-19 e que demandou dinamicidade e reestruturação no mundo do trabalho (JARZABKOWSKI; DOWELL; BERCHICCI, 2021; SALLES, 2021; VOLBERDA et al., 2021).

As estratégias deliberadas pelos fundadores da *Startup* nesta fase foram essenciais para orientar o negócio e evitar a troca excessiva de estratégias. Contudo, a Companhia traçava seu cotidiano principalmente por meio de estratégias emergentes devido ao seu ambiente instável, dinâmico e com a flexibilidade como marca registrada nos negócios, conforme apontou o Entrevistado C. Os fundadores A, B e C relataram que havia autonomia na tomada de decisão estratégica quando um determinado fundador dominava a questão em análise. Dessa forma, cada colaborador conseguia desenvolver o seu papel a partir do seu conhecimento na área dominante, um empoderamento essencial para reforçar a confiança na equipe já que cada membro desempenhava um papel diferente na direção do negócio e nas práticas na *open strategizing*, sendo que a decisão final era do fundador que mais possuía o *know-how* na temática discutida.

Além disso, os entrevistados relataram que realizavam análises junto aos clientes sobre a satisfação com o *Software* contratado, por meio das áreas de suporte e comercial a fim de alinhar a direção do negócio com os usuários do Sistema. O entrevistado C destacou: “Conversamos diariamente com os clientes, coletando opiniões e melhorias nos produtos, tanto sobre novidades e coisas que já estão rodando e como facilitar isso no seu dia a dia”. Isso indicou uma influência indireta do cliente nas decisões estratégicas em função da experiência do usuário e do nível de satisfação com o *software*.

(iv) *Tomada de decisão intermediária*

Esta prática ocorreu com menos restrições de inclusão de praticantes em relação à tomada de decisão estratégica e menos formalizações devido à sua ocorrência de forma dinâmica e contínua. Conforme a narrativa do entrevistado D:

À medida que todos estão conectados com os artefatos que proporcionam essa facilidade de fluxo de informação, isso acaba impulsionando cada vez mais a participação nesse processo. O nosso ambiente dinâmico e as tecnologias da informação estão diretamente relacionados. Pessoas que se expressam mais frequentemente, de forma concisa e sem muita hesitação (*blameless culture*) acabam se destacando mais e criando mais impacto.

A área de desenvolvimento realizava alinhamentos diários para, logo após, conduzir a tomada de decisão intermediária por meio do *GitHub* ou *Telegram*, com a presença do fundador e colaboradores inseridos na área. Já na área comercial, a tomada de decisão intermediária ocorria em reuniões diárias com os colaboradores da área, geralmente no *Whereby* e *Telegram*, envolvendo negociações com clientes, alinhamento das particularidades desses e melhorias no suporte. Em ambas as práticas de cada área, a inclusão de clientes poderia ocorrer de forma direta utilizando o *Whereby*, se necessário, para alinhar necessidades no *Software* e realizar uma prática efetiva considerando a satisfação do cliente.

(v) *Comunicação de decisões*

Essa prática ocorreu majoritariamente pessoalmente ou pelo *Whereby* considerando a importância da informação para cada pessoa e suas respectivas atividades organizacionais, o que trouxe a existência de níveis de inclusão dos praticantes e transparência da informação. Todos os entrevistados explicaram que estavam cientes e aceitavam em quais etapas cada um deveria ser incluído e informados sobre as reuniões, o que favoreceu em fechamentos legítimos no movimento *open strategizing* (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019). Ainda, a alocação de um fundador em cada área organizacional promoveu a agilidade na comunicação de decisões com autonomia em cada setor uma vez que havia alguém da alta direção para tomar as decisões finais.

Os membros da B&T valorizavam a transparência da informação no que se refere à comunicação de decisões na Empresa (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011), conforme destacou o entrevistado C: “Nós realmente consideramos a transparência. Compartilhamos tudo o que estamos fazendo ou pretendemos fazer com a equipe.

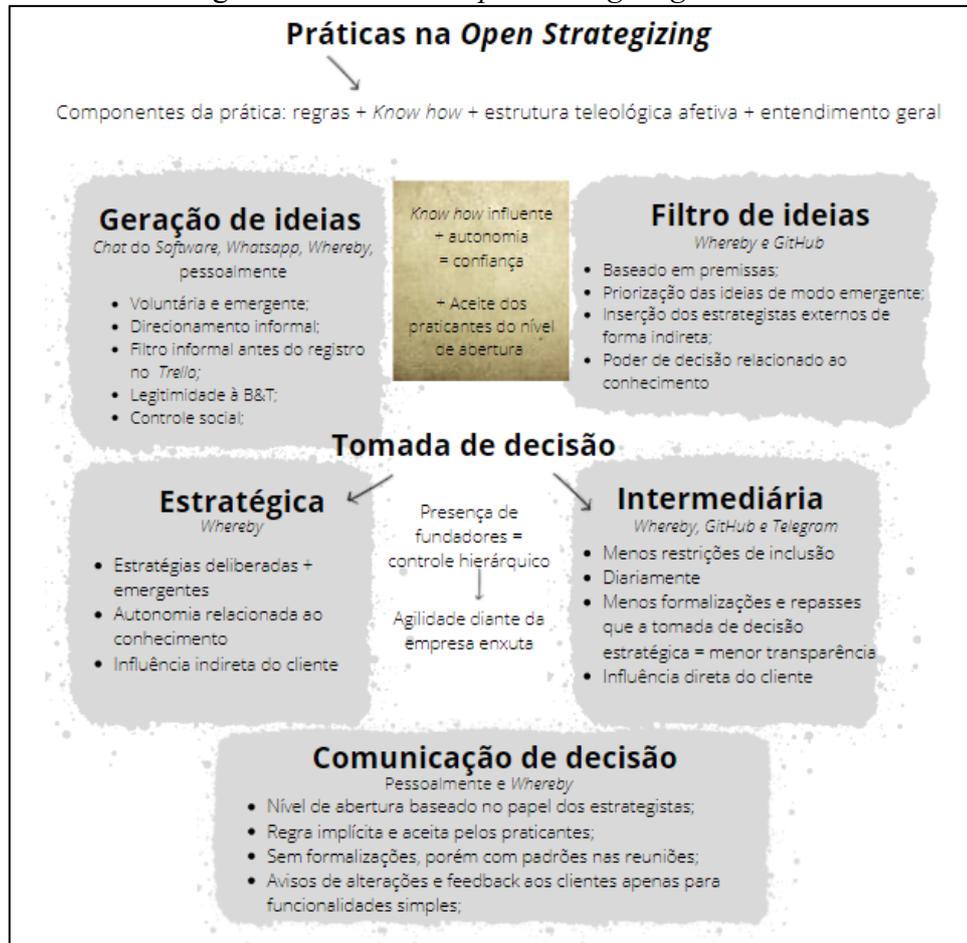
Compartilhamos ideias e pedimos opiniões”. O entrevistado D também citou: “Evitando segredos, tudo está mais conectado: engenharia, produto, pessoas, despesas”.

Embora a narrativa dos entrevistados demonstrasse uma amplitude com relação à transparência aos consumidores, havia níveis de amplitude baseados no bom senso e na necessidade durante cada prática da *Startup*. As alterações no *Software* mais complexas eram avisadas, enquanto que as mudanças mais simples não havia necessidade. E da mesma forma ocorria com relação ao *feedback* sobre ideias sugeridas pelos clientes: se fossem implementações simples não havia a necessidade de retorno devido à dinamicidade da *Startup*, enquanto que funcionalidades complexas eram avisadas aos clientes cadastrados no sistema.

Durante esta fase não houve registros formais e caso alguém não pudesse comparecer às reuniões, os gestores tentavam reagendá-las, principalmente se fosse a ausência de um dos fundadores já que nenhuma decisão estratégica era tomada sem a presença de algum deles. Nas situações em que a ausência de algum membro era notificada próximo ao horário da reunião, esta ocorria e posteriormente era repassado oralmente a esses empregados o que havia sido discutido.

O Entrevistado C narrou ainda que havia o estabelecimento de datas prévias para as reuniões, sem pautas prévias, embora houvesse um padrão recorrente nas reuniões internas e externas. Ambas ocorriam geralmente por *Whereby* (algumas exceções como treinamentos para o modo presencial) e previam fechamentos formalizados, como: (i) reunião mensal: estratégias gerais com os fundadores nas quais a direção do negócio era alinhada; (ii) reunião semanal e em caráter emergente: área de desenvolvimento de produto ou comercial com os respectivos colaboradores das áreas para alinhar as atividades de cada um, decisões, demandas e desafios; (iii) reunião mensal: alinhamento geral com os colaboradores para alinhar a situação atual de cada área e respectivas decisões, resultados do negócio, visão geral do desenvolvimento e comercial, *feedback* do cliente e próximos passos e metas do *Startup*.

A partir das práticas apresentadas, apresentamos um *framework* do fenômeno *open strategizing* na B&T, Figura 3.

Figura 3 - Fenômeno *open strategizing* na B&T

Fonte: Elaboração própria

Com base na realidade social e nas práticas organizacionais, identificamos o fenômeno *open strategizing* na B&T de forma ampla com ambas as dimensões e a integração de diferentes praticantes e opiniões (WHITTINGTON, 2006; WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011), em linha com a Perspectiva da Estratégia como Prática Social (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2006). Constatamos a relação interdependente entre os colaboradores e as práticas que integram a formação da estratégia da Organização, conforme Schatzki (2017) defende que as pessoas e as práticas são corresponsáveis pela vida social.

A partir do entendimento das práticas no espaço social da B&T e a temporalidade desde a sua origem nos históricos até o momento atual (SCHATZKI, 2006, 2012), constatamos que este fenômeno ocorreu na Organização em diferentes níveis de abertura dependendo da fase estratégica (HAUTZ, 2017). Embora a geração de ideias fosse ampla em ambas as

dimensões, o filtro de ideias era mais restrito. O mesmo aconteceu entre a tomada de decisão estratégica e a intermediária: a primeira ocorreu de modo mais fechado em termos de inclusão dos praticantes e transparência da informação, enquanto a segunda envolveu um maior número de praticantes e operou com mais transparência da informação. Em relação à prática de comunicação de decisões, constatamos que a extensão de transparência da informação estava bem delimitada nas reuniões em que os colaboradores e suas atividades estavam inseridos.

De forma similar, o nível de maturidade da Organização influenciou na oscilação do nível de abertura no *strategizing* uma vez que no início da *Startup* foi fundamental a inclusão dos *stakeholders* para o negócio estruturar o *software* ideal para os consumidores, enquanto que com uma maturidade de 5 anos (2017 a 2021) a Empresa cresceu no número de clientes e colaboradores e necessitou restringir a *open strategizing* em momentos específicos, como em reuniões de planejamento das estratégias para aceleração e recebimento de investimentos e mentores (DOBUSCH; GEGENHUBER, 2015). Nesse sentido, entendemos a coocorrência do passado, presente e futuro durante as ações organizacionais (SCHATZKI, 2006) uma vez que a partir da persistência das práticas que envolvem a *open strategizing* desde o início da *Startup*, essa passou a restringir a abertura no presente para fins de dar continuidade ao movimento no futuro, com a inclusão das pessoas corretas e a transparência da informação de forma adequada. De acordo com os entrevistados A, B e C, a partir da expansão do negócio com o aumento de colaboradores e consumidores, a Empresa iniciou a abordagem de filtros na inclusão dos praticantes e na transparência da informação ainda que de modo informal ou inconscientemente (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019) considerando as atividades de cada membro das áreas da *Startup* (comercial, técnica, desenvolvimento, administrativo).

Nesse sentido, houve a imposição de regras implícitas e baseadas em narrativas relacionadas aos níveis de abertura durante o *strategizing* na *Startup*, o que está em acordo com a Teoria da Prática Social de Theodore Schatzki, a qual aborda que as regras podem se apresentar por pensamentos distribuídos com base no *status* ou papel de cada colaborador (SCHATZKI, 2006).

Na geração de ideias, o direcionamento aos clientes envolvendo o processo de inclusão era feito a partir de regras não documentadas e expressas por meio do recurso linguístico: narrativas expondo essa prática na *Startup* para a inserção no *Trello* e posterior filtragem de ideias (SCHATZKI, 2006). Estas orientações ajudaram na compreensão das especificidades da Empresa e de possíveis aprimoramentos e customizações para fins de adaptar o *Software* à

rotina diária dos clientes, com o consumidor compreendendo como deve agir - o *know-how* - para constituir a prática de geração de ideias e melhorias no negócio contratado. Já no filtro de ideias existiam regras não documentadas e expostas nas narrativas dos entrevistados considerando as premissas para a filtragem, as quais persistiram nos dizeres dos atores de forma que construíram a memória prática da Organização e um *know-how* das ações integradas na prática de filtro de ideias (SCHATZKI, 2006).

Na tomada de decisão estratégica, as estratégias deliberadas puderam ser compreendidas como narrativas constituídas em regras para fins de evitar alterações no planejamento da Organização (SCHATZKI, 2006). Dessa forma, percebemos que existem momentos com menor amplitude na *open strategizing* devido às ações linguísticas entre os fundadores que podem constituir regras, nortear práticas e construir a memória prática da Organização (SCHATZKI, 2006). Ainda, a necessidade da presença do fundador em cada prática constituiu-se em uma regra a partir de uma narrativa consolidada pelos membros da *Startup* de que nenhuma decisão estratégica pode ser constituída sem o aval do fundador responsável e com o respectivo conhecimento. Já na tomada de decisão intermediária, a estratégia necessitava ocorrer de modo mais emergente diante do ambiente ágil no qual a B&T estava inserida. Assim, o pensamento distribuído constituiu a regra de evitar estratégias deliberadas nesta prática para fins de celeridade nas decisões.

Por fim, a comunicação de decisões ocorreu a partir de regras integradas por pensamentos distribuídos e narrativas baseadas no papel de cada praticante e a relação com cada informação comunicada na Organização. Havia um entendimento das ações integrantes desta prática de forma que os colaboradores estavam cientes de quando seriam incluídos e receberiam a transparência da informação. Além disso, embora não tenha havido formalização com documentos escritos na Empresa sobre as regras das conduções de reuniões internas e externas, existia um padrão acerca das informações de cada reunião, recorrência, membros, artefatos de comunicação e os filtros de transparência adotados. Este padrão durante as reuniões pode ser relacionado a uma regra elaborada a partir de um possível pensamento distribuído sobre cada um dos praticantes e os respectivos papéis exercidos na *Startup*. Dessa forma, embora não houvesse um controle formal a partir de regras explícitas e documentadas, havia na Organização um ordenamento das ações de forma não rígida a partir de um pensamento em comum e já estabelecido entre os membros da equipe.

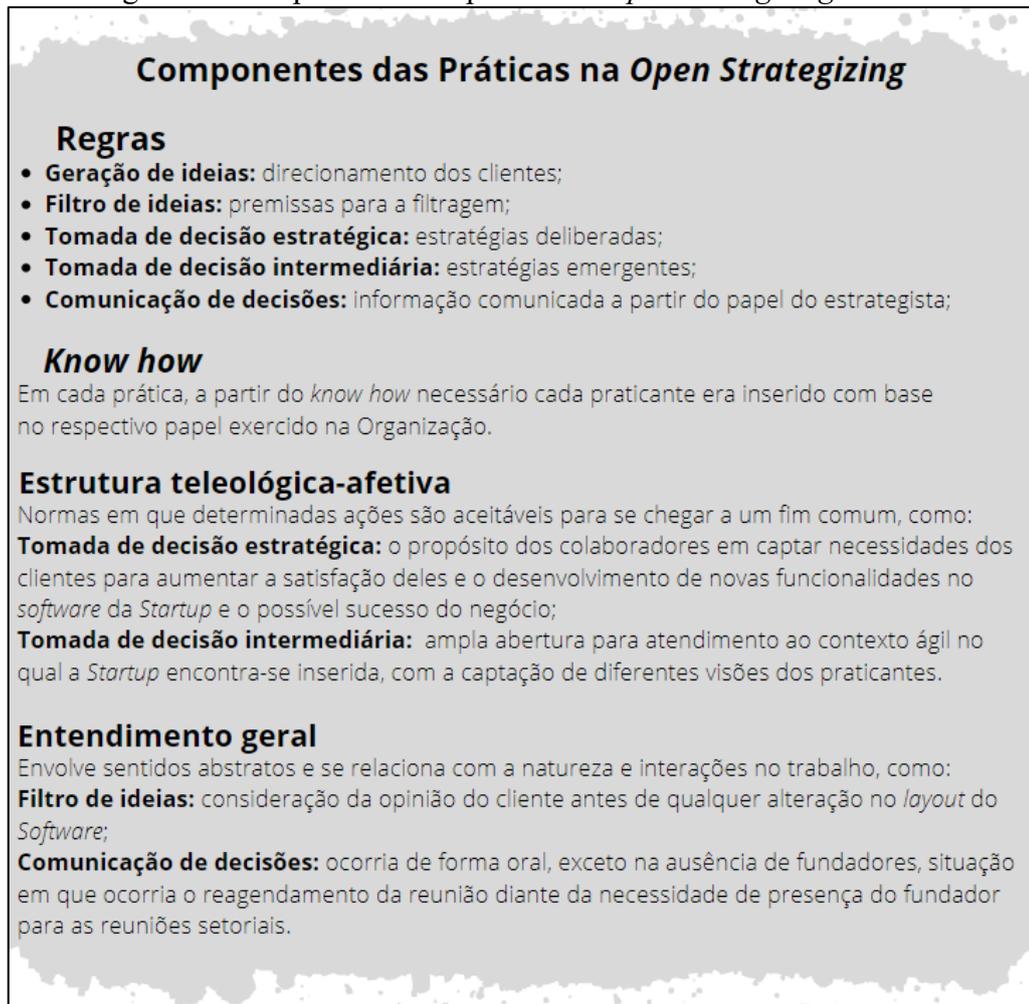
Com relação à estrutura teleológica-afetiva, a qual envolve as normas em que determinadas ações são aceitáveis para se chegar a um fim comum (SCHATZKI, 2003), constatamos esse componente nas práticas na *open strategizing*: um acordo coletivo entre os membros da Organização acerca das condutas apropriadas na B&T para a inclusão dos estrategistas na sugestão de ideias; o propósito dos membros da *Startup* em captarem as necessidades dos clientes durante a tomada de decisão estratégica para aumentar tanto a satisfação deles quanto o desenvolvimento de novas funcionalidades no *software* da *Startup* e o possível sucesso do negócio; ampla abertura durante a tomada de decisão intermediária para fins de atendimento ao contexto ágil no qual a *Startup* encontra-se inserida, com a captação de diferentes visões dos praticantes.

Constatamos o *know-how*, o entendimento das ações que compõem a prática (SCHATZKI, 2006): na sugestão de ideias os estrategistas tinham conhecimento de como a prática ocorria; já a prática de filtro de ideias era integrada por cada estrategista e o respectivo *know-how* dominante; na tomada de decisão estratégica, de uma forma que cada colaborador possuía mais autonomia para a decisão a partir do seu conhecimento; na tomada de decisão intermediária, assim como na comunicação de decisões, cada colaborador estava mais inserido nas práticas relacionadas ao seu papel exercido na Organização, de forma que nesta prática os alinhamentos, decisões e comunicações eram separados por área já que o *know-how* não precisa ser integrado por todos da Organização.

No que se refere ao entendimento geral, este envolve sentidos abstratos e se relaciona com a natureza e interações do trabalho (SCHATZKI, 2006, 2012). No filtro de ideias percebemos valores expressos nas ações e palavras dos membros da Organização, como a consideração da opinião do cliente antes de qualquer alteração no *layout* do *Software* (SCHATZKI, 2012). Quanto às reuniões realizadas com colaboradores ausentes, a comunicação de decisões ocorria de forma oral - exceto no caso de ausência de fundadores, caso em que ocorria o reagendamento da reunião - o que constituiu um entendimento geral acerca da conduta apropriada na Organização e das interações do trabalho a partir de valores expressos nas ações das pessoas (SCHATZKI, 2006), como a necessidade de presença do fundador para as reuniões setoriais.

A partir dos componentes das práticas abordados, apresentamos um *framework* dos componentes das práticas na *open strategizing* na B&T, Figura 4.

Figura 4 - Componentes das práticas na *open strategizing* na B&T



Fonte: Elaboração própria

A partir da Figura 4 percebemos como os componentes das práticas (SCHATZKI, 2006) podem ser compreendidos no fenômeno *open strategizing* na B&T.

4.2 EPISÓDIOS NO FENÔMENO *OPEN STRATEGIZING* NA ORGANIZAÇÃO

A partir do objetivo específico “Identificar episódios de práxis no fenômeno *open strategizing* na organização”, elaboramos o elemento constitutivo do estudo (ECE) 2: Paradoxo de abertura e fechamento na *open strategizing*.

ECE2: Paradoxo de abertura e fechamento

O movimento paradoxal de abertura e fechamento, compreendido como a situação, segundo Dobusch e Dobusch (2019, p. 1, tradução nossa) “onde abertura e fechamento parecem contraditórios, mas ao mesmo tempo dependem um do outro”, ocorreu de forma constante durante as práticas envolvendo o fenômeno *open strategizing* (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019) a partir de diferentes níveis de amplitude na abertura dependendo da fase estratégica (HAUTZ, 2017).

Como a *open strategizing* leva a fechamentos concomitantes (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019), identificamos episódios de fechamentos implícitos proporcionados pelo movimento de abertura com o suporte recorrente dos artefatos digitais. Apresentamos cada uma das práticas na *open strategizing* e os respectivos episódios de fechamentos implícitos (i a xi).

(i) Geração de ideias

Segundo o entrevistado C: “Hoje possuímos potenciais clientes na Europa, por exemplo, e o nosso sistema integra apenas a língua portuguesa, assim como o nosso site e *blog*. Esta é uma barreira implícita para que eles operem as suas rotinas utilizando o nosso *Software* e possam também nos oferecer sugestões a partir de suas necessidades na gestão de coleções”. A partir disso, a (i) limitação linguística foi elencada como um episódio de fechamento implícito diante da possível influência na menor contribuição de sugestões de potenciais *stakeholders* de outros países, bem como em menos transparência da informação a eles. Esse paradoxo pode impactar a Organização (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019), especialmente se a *Startup* visa à internacionalização. Conforme discutido com os fundadores, este tem sido um episódio de fechamento implícito temporário. Segundo o entrevistado A: “No médio prazo, imaginamos que o foco da *Startup*, que hoje é nacional, torne-se internacional. E para isso vamos precisar adaptar a nossa estrutura e recursos para integrar *stakeholders* com outros idiomas no *Software*”. A partir desse momento de expansão geográfica dos clientes efetivados, limitação linguística poderá ser eliminada a fim de promover a *open strategizing* sem este episódio de fechamento implícito.

(ii) Filtro de ideias

As (ii) sugestões não adicionadas ao *Trello* referiam-se ao fechamento da inclusão das pessoas e da transparência da informação a partir de filtros informais praticados por apenas um

funcionário antes de inserir as ideias no *Trello*. Já as (iii) ideias com menos benefícios para os clientes de modo geral eram desconsideradas para o *Software* com base nas premissas listadas pelos fundadores. Assim, implicitamente, algumas sugestões não recebiam *feedback* por não se adequarem às orientações dadas aos rumos do negócio da *Startup*.

Ainda com relação ao item (iii), os membros da Organização relataram que não ocorria total transparência da informação das decisões e filtros que poderiam não agradar aos clientes, uma vez que essa transparência se tornaria uma comunicação prejudicial para a Empresa.

Ademais, a (iv) comunicação de ideias não aplicadas ocorria somente quando estas já haviam sido verificadas pela Empresa, o que poderia levar a um tempo de espera entre a sugestão da ideia e a comunicação da implementação ou não para os estrategistas que sugeriram. Por fim, a (v) restrição de praticantes refere-se ao fato de quando, em determinadas situações, os estrategistas não são incluídos e nem recebem transparência da informação de ideias que não estão relacionadas às suas atividades.

Contudo, conforme a narrativa do entrevistado D: “Aqui na Empresa sabemos quando precisamos de fato ajudar ou não em cada tarefa. Além disso, conhecer bem a função de cada um na Startup ajuda a entender o porquê de sermos ou não incluídos ou recebermos transparência nos processos”. Assim, percebe-se que o entendimento acerca do papel de cada membro na equipe facilita na compreensão do movimento paradoxal na *open strategizing*.

(iii) Tomada de decisão estratégica

Nesta prática na *open strategizing* na *Startup*, a (vi) dominância no assunto entre os colaboradores influenciava a palavra final de cada decisão dos fundadores. Contudo, os membros da Organização relataram a compreensão acerca da restrição na inclusão nesta fase estratégica. Segundo o entrevistado E: “Cabe aos gestores e fundadores a palavra final nas decisões sobre o direcionamento do negócio”. Esse entendimento facilitou a mediação da *open strategizing* a partir do *sensemaking* (WEISER; JARZABKOWSKI; LAAMANEN, 2020).

Ademais, a partir do (vii) risco de perda de vantagem competitiva e agilidade diante de situações emergentes na organização; risco de compartilhamento em excesso de informações estratégicas e de excesso de indivíduos praticantes na decisão final, existiam restrições na inclusão das pessoas de forma a evitá-los. Assim, às vezes ocorria a situação de a continuidade de uma ideia gerada ser desenvolvida sem o praticante que a sugeriu no início da formação da estratégia. Embora esse fechamento existisse, os membros da equipe narraram estarem cientes

de que a decisão final é dos fundadores, o que convergiu para legitimar o movimento paradoxal na *open strategizing* (DOBUSCH; GEGENHUBER, 2015) e minimizar possíveis tensões organizacionais (PUTNAM; FAIRHURST; BANGHART, 2016).

(iv) Tomada de decisão intermediária

Diante do contexto da *Startup*, a qual precisava (viii) de respostas rápidas e geralmente tinha um limite de tempo, as decisões intermediárias eram tomadas pelo fundador inserido na área responsável, conciliando com as ideias dos demais colaboradores.

Diante do fato de que essa prática integrava decisões rotineiras, diárias e emergentes, apenas os profissionais que se relacionavam com a decisão específica (inclusive clientes) eram incluídos nesta fase devido ao dinamismo e agilidade necessários para a tomada de decisão. No que diz respeito à transparência da informação, a tomada de decisão intermediária geralmente não era registrada devido ao limite de tempo, ao dinamismo da *Startup* e à sua ocorrência contínua. Assim, este paradoxo pode ser compreendido a partir do movimento de abertura propiciando a inclusão e transparência, porém de forma restrita aos praticantes da respectiva área organizacional.

(v) Comunicação de decisões

Com relação à comunicação de decisões, o (ix) local e horário da reunião influenciavam a inclusão de determinados praticantes. Houve reuniões presenciais nas quais um membro da equipe trabalhava em outra cidade e não pôde comparecer. O horário de trabalho de cada colaborador, diante da flexibilidade oferecida pela Empresa, também influenciou na restrição de inclusão e transparência para aqueles que não estavam no trabalho durante cada momento do fazer estratégico. Ainda, as demandas emergentes na Organização frequentemente geravam necessidades prioritárias durante as práticas de cada colaborador, o que ocasionava não comparecimentos de alguns estrategistas a determinadas reuniões estratégicas.

A (x) seleção do cliente a ser visitado também constituiu um paradoxo implícito, uma vez que geralmente era baseada no contrato assinado e o tamanho da aquisição do pacote de *software*. Além disso, a (xi) transferência de informação em cada reunião costumava envolver filtros de transparência com base em seus participantes e na necessidade de alinhamento e relevância das decisões em suas atividades. Conforme relatou o entrevistado C, “Cada reunião e decisão é integrada e formulada por quem se relaciona com o assunto”. Os membros da

Startup estavam cientes da existência desses filtros com essa premissa do papel exercido, conforme os entrevistados B, C, E e F, o que fortaleceu o entendimento de cada membro da Organização acerca das regras constituintes da prática.

Os paradoxos com os respectivos episódios de fechamento implícito são apresentados no Quadro 7 com o intuito de compilar a análise do movimento paradoxal no fenômeno *open strategizing*.

Quadro 7 - Paradoxo de abertura e fechamento

Práticas	Episódios de fechamento implícitos
(i) Geração de ideias	(i) Limitação linguística
(ii) Filtro de ideias	(ii) Sugestões não adicionadas ao Trello (iii) Ideias com menos benefícios ao cliente (iv) Comunicação de ideias não aplicadas (v) Restrição de praticantes
(iii) Tomada de decisão estratégica e (iv) Tomada de decisão intermediária	(vi) Dominância no assunto (vii) Risco de perda da vantagem competitiva e/ou agilidade (viii) Necessidade de respostas rápidas e limite de tempo
(v) Comunicação de decisões	(ix) Local e momento da reunião (x) Seleção de clientes para reuniões presenciais (xi) Transferência de informação

Fonte: Elaboração própria

Considerando o paradoxo de abertura e fechamento, o Quadro 7 ilustra os onze episódios de fechamentos implícitos que identificamos durante as práticas analisadas na *open strategizing* (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019). Havia diferentes níveis e oscilações para cada prática na *open strategizing* (HAUTZ, 2017): práticas com mais formalizações e procedimentos resultaram em mais episódios de fechamentos implícitos, enquanto práticas construídas de uma forma mais emergente e dinâmica tiveram menos episódios de fechamentos implícitos. Houve fases estratégicas em que os momentos de cada abertura e fechamento foram determinados informalmente devido ao seu padrão de ocorrência, fato que possibilitou aos funcionários entender quando cada um deveria ser incluído ou receber transparência de informação. Essa construção de sentido entre os membros da organização integra o *sensemaking* (WEISER; JARZABKOWSKI; LAAMANEN, 2020), o qual consequentemente ajudou a moderar o

fenômeno *open strategizing* (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019) e torná-lo efetivo e legitimá-lo (DOBUSCH; GEEGENHUBER, 2015).

Integrado no fenômeno, constatamos o espaço social moldando a ação humana (SCHATZKI, 2006) uma vez que a necessidade de ampliar a *open strategizing* a outros clientes internacionais diante do crescimento da *Startup* requer a adaptação das ações envolvendo o movimento paradoxal e ambas as dimensões do fenômeno. Este molde das ações humanas envolve tanto os estrategistas quanto os arranjos materiais inseridos nas práticas para fins de proporcionar a inclusão e transparência durante a geração de ideias e outras práticas da Organização no fenômeno.

Com relação ao filtro de ideias, o conseqüente paradoxo relacionado às sugestões não adicionadas no *Trello* (ii) ocorreu a partir do *know-how*, ou seja, do entendimento das ações que compõem a prática de filtrar as ideias e respectivas premissas (SCHATZKI, 2006). Nem todos os colaboradores precisavam deste *know-how*, bastando que apenas aquele que exerce o papel de realizar o filtro de ideias externas para a inserção posterior no *Trello* tivesse este conhecimento.

Constatamos também as regras durante a prática de filtro de ideias a partir de regras representadas a partir de um conjunto de ações linguísticas que foram consolidadas em premissas seguidas na Organização (SCHATZKI, 2006). A restrição de praticantes (v) durante o filtro de ideias e a (xi) transferência de informação puderam constituir as regras a partir de pensamentos distribuídos com base no papel de cada colaborador, assim como o entendimento geral envolvendo as interações do trabalho com as premissas e os paradoxos existentes em cada prática na *open strategizing*. Com relação à seleção do cliente a ser visitado (x), esta prática não ocorria a partir de uma regra formal, mas sim uma narrativa e pensamento distribuído na Organização, além de ser uma ação dependente da abertura e convite do cliente para reuniões presenciais assim como de especificidades de mercado.

A partir do paradoxo da dominância no assunto (vi) durante a tomada de decisão estratégica, entendemos que existia um *empowerment* a partir do conhecimento e *know-how* do colaborador que exercia cada papel na Organização. A estrutura teleológica-afetiva (SCHATZKI, 2006) integrava diferentes situações na *Startup*, como: diante do aceite dos colaboradores do *empowerment* a cada colaborador com mais conhecimento em determinados assuntos para a tomada de decisão estratégica; no filtro da transparência da informação relacionado às ideias sugeridas, aceitável para fins de se evitar que a Organização prejudicasse

a sua legitimidade ao avisar da não-consideração de uma sugestão da ideia de um consumidor; aceitação de determinados fechamentos para a manutenção do dinamismo da *Startup*, necessário diante do limite de tempo em situações emergentes. Inclusive, este último ponto colaborou a evitar o dilema de processo no que se refere ao comprometimento da velocidade e controle durante a formação da estratégia na Organização (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017).

Assim, entendemos o movimento paradoxal como aceitável pelos membros da *Startup* para atingir o fim comum do fenômeno *open strategizing* ocorrendo da melhor forma possível, conforme a estrutura teleológica-afetiva (SCHATZKI, 2003). Isso se justifica diante da narrativa do entrevistado D: “Não tem motivo eu saber de tudo o que acontece na Organização. Claro que aquilo que envolve as minhas atividades, faz muito sentido. Mas o restante, ajuda muito os gestores realizarem filtros e restrições para fins de evitar informação demais sobre itens que eu não posso contribuir por não ser do meu domínio”. Ademais o entrevistado B enfatizou que: “Se cada um da equipe entender o seu papel e quando será ou não incluído no processo de fazer a estratégia, facilitará quanto a possíveis conflitos ou duplos-entendimentos”. A compreensão acerca da finalidade de a Organização propiciar o fenômeno *open strategizing* e respectivos paradoxos colaborou para evitar possíveis tensões organizacionais decorrentes (PUTNAM; FAIRHURST; BANGHART, 2016), propiciando também o *sensemaking* do próprio fenômeno e respectivos paradoxos (WEISER; JARZABKOWSKI; LAAMANEN, 2020).

4.3 ARTEFATOS NA *OPEN STRATEGIZING* NA ORGANIZAÇÃO

A partir do objetivo específico “Evidenciar os artefatos no processo de *open strategizing* na organização”, elaboramos o elemento constitutivo do estudo (ECE) 3: Artefatos no fazer estratégico.

ECE3: Artefatos no fazer estratégico

Considerando que o fenômeno em análise neste estudo é a *open strategizing* e o respectivo paradoxo de abertura, apresentamos a inserção de artefatos no fazer estratégico da Organização e a posterior análise.

Os artefatos abordados nas práticas da Organização foram: *Trello*, *Chat do Software*, *Whereby*, *Telegram*, *WhatsApp*, *GitHub* e *Google Workspace*. Com base na narrativa do entrevistado B:

Nós usamos todas as ferramentas necessárias para facilitar o nosso dia a dia e operações por meio da tecnologia, afinal, trabalhamos neste setor e oferecemos uma solução de *software* para os nossos clientes-parceiros. É fundamental que a gente entenda o benefício desses sistemas nas práticas da organização.

Estes artefatos foram adotados pela Organização proporcionando a inclusão das pessoas e a transparência da informação (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011) e a consequente integração dos membros da Empresa durante o fazer estratégico. A partir disso, apresentamos de forma detalhada os diferentes artefatos durante a formação da estratégia na B&T, especificamente no movimento *open strategizing*. Cada um destes foram constatados nas fases estratégicas analisadas, conforme expõem as narrativas dos estrategistas.

O *Trello*, plataforma colaborativa entre os colaboradores, assistiu as operações da Empresa desde a sua origem. Conforme relatado pelo entrevistado C, alguns membros da equipe já utilizavam o artefato no início do negócio para gestão de demandas pessoais e profissionais. Este artefato propiciou o movimento de abertura na Organização a partir da inclusão dos praticantes internos da *Startup* ainda que distantes fisicamente (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011) com o registro das ideias internas e também externas de clientes, mentores e do setor de moda e tecnologia. Conforme narrado pelos entrevistados A, B e C, essas podiam ser editadas por aqueles que estavam incluídos no sistema a partir de uma transparência da informação (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011) e confiança entre os membros da equipe, sem restrição de prazo e ainda que não fossem registros próprios, o que possibilitou uma co-criação (TAVAKOLI; SCHLAGWEIN; SCHODER, 2017) na Organização.

Conforme narrativas dos entrevistados A, C, D e E, cada membro da Organização tinha mais afinidade para contribuir com questões nas quais possuía mais conhecimento. Segundo a narrativa do entrevistado D: “Todo mundo tem a liberdade de sugerir ideias, melhorias no negócio, ainda que não seja da área em que trabalha. Mas geralmente cada colaborador acaba sugerindo mais no setor que domina, como no desenvolvimento e no pré ou pós vendas”. Dessa forma, havia uma não-inclusão voluntária durante algumas práticas na *open strategizing*.

O *Trello* facilitou a descentralização de atividades no processo de *strategizing*, sendo que os praticantes da estratégia eram incluídos e recebiam transparência a partir da visualidade das tarefas e responsabilidades de cada um (MEYER et al., 2013). Isso possibilitou o acompanhamento das atividades pendentes dos membros da equipe, uma transparência da informação na *Startup* e um controle social entre os colaboradores. Conforme a narrativa do entrevistado A: “Na nossa empresa temos atividades bem definidas para cada membro da equipe. Não nos controlamos. Todo mundo conhece suas obrigações. Eu controlo minhas tarefas, tenho metas de vendas que deleguei a mim mesmo, assim como prazos semanais e mensais”. Ainda, conforme relatado pelo entrevistado C, a partir dessa transparência nas práticas, historicidade do desenvolvimento das estratégias e o controle social por meio do *Trello*, a confiança foi incentivada entre os colaboradores, os quais podiam olhar tudo o que estava ocorrendo nas atividades da Organização.

O *chat do Software*, sistema de comunicação disponível dentro do Sistema comercializado pela *Startup*, ofereceu apoio durante as interações com clientes potenciais e efetivos para fins de suporte técnico ou solicitação de treinamento após a contratação do *Software*. Este sistema também ajudou no agendamento de reuniões, verificação do andamento da contratação do *Software* e na documentação das conversas realizadas por este meio interativo, possibilitando um controle histórico da Organização no que se refere ao processo de inclusão dos estrategistas externos na formação da estratégia da *Startup*.

Segundo o entrevistado C, a partir deste artefato ocorria *feedback* envolvendo simples solicitações de clientes no *chat do Software*, sem registro formal no *Trello* devido ao dinamismo na prática e à necessidade de agilidade no retorno ao cliente e facilidade para o dia a dia dos clientes da B&T. Com relação às solicitações mais personalizadas, o *feedback* ocorria em reuniões pelo *Whereby* ou majoritariamente no presencial para fins de explicações mais complexas.

O *Whereby*, serviço utilizado para a comunicação *online* entre as pessoas, propiciou agilidade e um controle social nas interações entre os membros da organização já que tinha como único requisito a internet e um computador. As reuniões envolvendo colaboradores em diferentes localizações foram facilitadas por meio deste sistema, contribuindo para a inclusão dos praticantes nas interações e formação da estratégia, independentemente da localização (*home office*, escritório, casa de praia, outro país). Conforme narrativa do entrevistado E:

Desde o início, os gestores demonstraram bastante interesse de que os membros da equipe participassem e entendessem realmente do processo. Ou até a definição do futuro da empresa. Então havia abertura para perguntas, e eles deixavam claro os passos da Empresa, com transparência nas reuniões semanais.

Com relação às restrições na inclusão dos praticantes durante as reuniões envolvendo decisões intermediárias ou estratégicas, o entrevistado E expôs que:

Se é decidido algo que me cabe saber, os gestores me incluem na *call* para conversar e costumam ser bem abertos a sugestões, perguntando o que achamos e deixando o colaborador mais inserido nas práticas e decisões da Organização, com um bom entendimento do caminho que está sendo traçado.

Além disso, conforme a narrativa do entrevistado C: “Falamos o dia todo de tudo, até das decisões estratégicas, mesmo estando longe um do outro; estamos muito alinhados, então raramente temos diferenças”. O *Whereby* colaborou majoritariamente no suporte às reuniões com clientes potenciais, efetivos e entre os colaboradores para diferentes finalidades.

O *Telegram*, serviço de mensagens instantâneas baseado na nuvem, foi utilizado restritamente por membros da Organização a partir de diferentes grupos de colaboradores para rotinas de comunicação na *Startup*. Havia um grupo para cada setor organizacional (comercial; desenvolvimento; fundadores; *Startup* inteira), o que indicou um controle burocrático e social em cada área e respectivo grupo no *Telegram*, a respectiva inclusão dos praticantes necessários e uma adequada transparência da informação para cada integrante da equipe de forma a não os sobrecarregar.

A ferramenta de busca do *Telegram* auxiliou a evitar essa sobrecarga de informações (LUEDICKE et al., 2017) em momentos nos quais algum colaborador precisava procurar alguma informação específica, além de propiciar agilidade durante o movimento de abertura no qual muitas decisões estratégicas eram tomadas pelo artefato em diferentes áreas da organização. Conforme a narrativa do entrevistado G: “Como estamos inseridos em um contexto que requer decisões ágeis, o *Telegram* nos possibilita isso. Podemos falar rapidamente o que e com quem da Empresa queremos por ali”. Ademais, a opção de pesquisa no histórico de mensagens do *Telegram* possibilitou a inclusão de praticantes que às vezes poderiam não estar incluídos no momento específico das decisões ou alinhamentos realizados, porém poderiam expor a sua opinião posteriormente quanto ao tema discutido assim que olhassem as mensagens no artefato.

Segundo os entrevistados A, B e C, todos podiam colaborar em todas as decisões e melhorias no negócio. Contudo, de forma semelhante ao *Trello* e diferente das narrativas, foi possível observar que cada colaborador geralmente acrescentava sua opinião no *Telegram* quando a questão discutida se referia às suas atividades, ainda que não houvesse uma restrição envolvendo limitações por área.

O *WhatsApp*, sistema com a finalidade de permitir a interação entre pessoas por meio de mensagens, áudio e vídeo, foi constantemente utilizado pela Organização. De forma semelhante ao *chat* do *Software*, as interações neste artefato apoiaram no contato com clientes potenciais e efetivos para suporte técnico, agendamento de reuniões e verificação do andamento da contratação do *Software*. Embora não houvesse exclusividade do artefato para contatos externos, os colaboradores utilizavam de forma mais expressiva o *Telegram* para a comunicação interna.

No artefato havia um controle histórico das mensagens trocadas, desde sugestões de ideias oferecidas pelos clientes e o *feedback* pelos membros da Organização, até as decisões estratégicas acerca do *layout* do *Software* e outros aspectos aprimorados no negócio a partir de interações com os clientes. Quanto à transparência da informação por meio de *feedback*, quando a melhoria no *Software* era classificada como relevante e ensejasse em uma mudança considerável no Sistema, essa era avisada aos clientes efetivos por meio da entrega de vídeos explicativos no *WhatsApp* após a devida implementação.

O *GitHub*, uma plataforma de desenvolvimento de *softwares*, era restrito aos colaboradores da área de desenvolvimento para a realização de melhorias e novas funcionalidades no *Software* geralmente de forma remota e colaborativa. Conforme a narrativa do entrevistado F: “Nós do desenvolvimento falamos direto pelo *GitHub*. É a forma mais rápida para tomar as decisões no que se refere às melhorias e novas funcionalidades do *Software* que comercializamos”. Assim, houve um fechamento na inclusão e transparência envolvendo a formação da estratégia neste artefato. Ademais, havia nesse um controle hierárquico a partir da alocação de um fundador da *Startup* na área para fins de participar de todas as decisões e alinhamentos finais realizados.

O *Google Workspace*, plataforma para o armazenamento e edição de arquivos e planilhas, foi utilizado para fins de documentação do histórico da *Startup*, como documentos estratégicos narrando a sua origem, o desenvolvimento da proposta de negócio no mercado e contratos. No artefato também havia a possibilidade de edição dos participantes que podiam

visualizar os arquivos, o que se apresentou como um meio de inserir uma restrição às dimensões de inclusão e transparência na *open strategizing* e assim, gerar os episódios de paradoxo a partir de fechamentos no fenômeno (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019).

Segundo a narrativa do entrevistado B: “Estas oscilações no nível de abertura não possuem regras formais. Elas vão ocorrendo conforme a gente vê necessidade e sente que cada membro da equipe precisa participar e estar inserido naquelas pastas com os respectivos documentos”. Dessa forma, enquanto os fundadores possuíam acesso pleno à plataforma, o restante possuía acesso restrito a sua respectiva área e atividades.

Conforme a narrativa do entrevistado E:

Sabemos quando devemos ser incluídos em cada documento, arquivo ou planilha. Não tem porque estarmos inseridos em todas as pastas e arquivos se não iremos utilizar tudo. Os gestores já fazem essa parte de catalogar aquilo que será necessário para cada um. Além disso, eles são bem tranquilos para conversarmos e sugerirmos algo diferente no negócio.

Apresentamos os artefatos digitais integrados no fenômeno *open strategizing* na B&T, Quadro 8.

Quadro 8 - Artefatos digitais na *open strategizing* na B&T

Artefatos evidenciados	Resumo
<i>Trello</i>	Plataforma colaborativa para a geração e depósito de ideias dos estrategistas.
<i>Chat do Software</i>	Sistema de comunicação para suporte aos clientes potenciais e efetivos.
<i>Whereby</i>	Sistema de comunicação para reuniões internas e externas da Organização
<i>Telegram</i>	Serviços de mensagens instantâneas para práticas internas da Organização
<i>WhatsApp</i>	Serviço de mensagens instantâneas para práticas internas e externas da Organização
<i>GitHub</i>	Plataforma de desenvolvimento de <i>softwares</i>
<i>Google Workspace</i>	Plataforma para armazenamento e edição de arquivos da Organização

Fonte: Elaboração própria

Diante da essencialidade em compreender a vida humana e social considerando as entidades materiais (SCHATZKI, 2012), constatamos que a B&T abordou de forma ampla diferentes artefatos durante o fazer estratégico nas práticas, alinhado ao entendimento de Schatzki (2006) de que os arranjos abrangem os objetos materiais como pessoas, artefatos, organismos e coisas, que auxiliam na constituição de uma organização a partir do suporte dado à atividade humana e às práticas da organização interconectadas.

Assim, apresentamos que a B&T adotou sete artefatos digitais, os quais atuaram com diferentes propósitos, evidenciando o poder de agência desses elementos não-humanos no fenômeno *open strategizing* e a inseparabilidade entre o social e o material durante a realidade da prática (MOURA; BISPO, 2020). Em todas as fases da formação da estratégia analisadas percebemos variados artefatos integrados pela tecnologia, ramo da Empresa, como apoio para o desempenho das ações (SCHATZKI, 2006) e com a relação de prefiguração para a perpetuação das práticas na Organização (SCHATZKI, 2012).

Dentre as práticas intermediadas por esses artefatos, destacamos: integrar diferentes praticantes, incluí-los e dar transparência da informação nas fases de formação da estratégia, independente se colaboradores efetivos ou estagiários; condução da oscilação no movimento de abertura a partir da amplitude desejada para cada praticante e respectivas atividades; controlar ainda que de modo informal as práticas na *open strategizing*, a partir de pensamentos distribuídos e um conjunto de ações linguísticas nas interações da *Startup* uma vez que não haviam procedimentos ou formalizações de regras explícitas e documentadas (SCHATZKI, 2006); exercer o papel de mediador do *sensemaking* nas práticas da organização (STIGLIANI; RAVASI, 2012) a partir da relação de inteligibilidade acerca dos significados dados a esses arranjos (SCHATZKI, 2012); e facilitar o *home office* durante o período de pandemia COVID-19 a partir da relação causal entre as práticas e os arranjos (SCHATZKI, 2012), com a integração dos membros da Organização a partir de sistemas colaborativos, assim como outras reestruturações no mundo do trabalho (VON GAUDECKER et al., 2020).

A frequência de cada um dos artefatos nas rotinas e práticas da Organização foi intensificada a partir do contexto da pandemia (VOLBERDA et al., 2021), período no qual a Organização ficou com o escritório fechado a fim de cumprir o isolamento social e minimizar o risco de contaminação. Cada um dos colaboradores em *home office* puderam dar continuidade às práticas realizadas por meio das facilidades oferecidas pelos artefatos digitais, o que apresentou a relação de constituição entre os arranjos e as práticas no espaço-temporal da

Startup (SCHATZKI, 2012), possibilitando a abertura da estratégia aos diferentes praticantes durante as práticas analisadas do fazer estratégico (SUNNER; ATES, 2019).

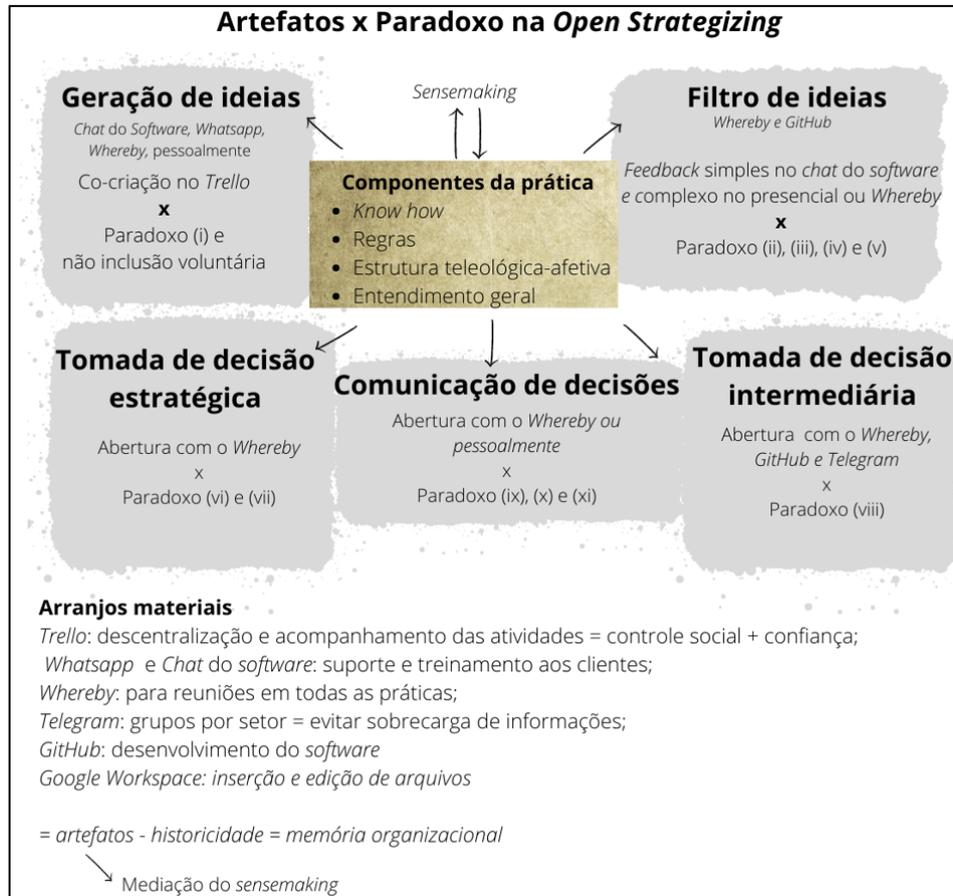
Assim, os artefatos auxiliaram no controle informal das práticas que integravam a *open strategizing* (SUNNER; ATES, 2019), a partir da sustentação de cada uma das fases da formação da estratégia na Organização em *home office*. O entrevistado C relatou: “Além do que agora é tendência, é uma vantagem competitiva ter uma equipe mais remota, é claro, no sentido de desenvolvimento e na parte técnica. Você pode estar onde quiser, trabalhando onde quiser e para nós, isso é bastante comum hoje no mundo da tecnologia”. Estes artefatos digitais proporcionaram a agilidade e dinamicidade necessária na B&T diante das mudanças no mundo do trabalho decorrentes da COVID-19 (JARZABKOWSKI; DOWELL; BERCHICCI, 2021; SALLES, 2021; VOLBERDA et al., 2021). Conforme narrativa do entrevistado C:

Nossa equipe é muito rápida na execução daquilo que foi decidido. Temos agilidade e flexibilidade para podermos nos comunicar bem a qualquer momento. Sempre que precisamos resolver algo rapidamente, já estamos lá no *Telegram*, *Whereby*, *Trello* ou *GitHub*. Independentemente de onde estejamos, em qualquer parte do mundo, podemos resolver da mesma forma.

Nesse período, foi possível constatar a continuidade no crescimento da Empresa, uma vez que houve o aumento de colaboradores e clientes efetivados, conforme a narrativa do entrevistado C: “Ainda em um momento instável como o da pandemia COVID-19, nossa Empresa continua firme no crescimento tanto de clientes efetivos quanto de colaboradores, ambos parceiros de negócio. E os meios tecnológicos foram fundamentais para isso e a continuidade da abertura considerando todos como parceiros”. A partir dessa narrativa compreendemos a relação de intencionalidade acerca da inserção desses arranjos na *open strategizing* na *Startup* ainda que na pandemia (SCHATZKI, 2012). As rotinas e operações dos clientes da Organização foram facilitadas diante de reuniões remotas para suporte e a utilização do *Software* contratado, também um artefato tecnológico que cooperou no dia a dia dos clientes e a própria adaptação ao período de pandemia.

A partir do exposto, apresentamos o *framework* dos artefatos e paradoxos na *open strategizing* à luz da Teoria da Prática Social de Theodore Schatzki, Figura 5.

Figura 5 - Artefatos e paradoxos na *open strategizing* à luz da Teoria da Prática Social de Theodore Schatzki



Fonte: Elaboração própria

A partir da Figura 5, constatamos que um artefato pode ter um significado, ainda que não expresso ou simbolizado (SCHATZKI, 1991). No caso da B&T, os artefatos foram expressamente categorizados pelos membros da Organização como facilitadores das práticas envolvendo ambas as dimensões do movimento de abertura. Porém, concomitantemente às facilidades proporcionadas diante do uso de artefatos tecnológicos, esses também impulsionaram o paradoxo de abertura da estratégia, a partir de fechamentos implícitos.

Dessa forma, embora a *open strategizing* tenha sido facilitada e sustentada a partir dos artefatos digitais (Quadro 8), esses também proporcionaram o paradoxo de abertura e fechamento (Quadro 7). O *framework* (Figura 5) apresenta a integração entre artefatos e paradoxo no fenômeno *open strategizing*, o que representa a essencialidade dos arranjos materiais durante as práticas organizacionais (SCHATZKI, 2012). Esses artefatos, portanto, apresentaram significados paradoxais: o significado explícito de facilitador nas práticas na *open strategizing*, e o significado implícito de impulsionador do paradoxo de abertura e fechamento

da estratégia durante a ocorrência do fenômeno. Ademais, o *framework* apresenta os componentes da prática (SCHATZKI, 2006) diante do papel desses para a compreensão das práticas em si, integradas ao fenômeno e ao movimento paradoxal inerente.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando este estudo de caso, os dados que ilustram a teoria revisada e a questão de pesquisa: compreender como ocorre o fenômeno *open strategizing* considerando o paradoxo de abertura e os artefatos no fazer estratégico, à luz da Teoria da Prática Social de Theodore Schatzki, podemos refletir sobre a proposição previamente estabelecida: Diante da influência recíproca entre espaço social e ação humana e dos elementos que compõem a prática, o fenômeno *open strategizing* ocorre com oscilações no nível de amplitude das dimensões e fases da estratégia e com a adoção de artefatos distintos durante o movimento dinâmico de abertura.

A partir da análise das práticas com a sustentação teórica da Teoria da Prática Social de Theodore Schatzki, encontramos o fenômeno *open strategizing* ocorrendo em tempo real na B&T a partir de um emaranhado de práticas relacionadas entre si e pessoas, ambas corresponsáveis pela vida social (SCHATZKI, 2017). A *Startup*, inserida em um espaço social inovador, dinâmico e com contínuas mudanças no *Software*, fomentou a *open strategizing* na estrutura das práticas e arranjos materiais abordados por meio de uma comunidade de *open innovation* (CHESBROUGH; APPELYARD, 2007), propiciando um movimento dinâmico de abertura da estratégia (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; ADOBOR, 2020). Ademais, a escassa hierarquia e burocracia, além do número restrito de colaboradores, contribuíram para que ocorresse o fenômeno na Organização, o que sugere um aprofundamento quanto à proposição de que o excesso de níveis hierárquicos e burocracia e tamanho da empresa são fatores que podem restringir a *open strategizing*.

O fenômeno *open strategizing* ocorreu a partir de diferentes níveis de abertura a depender da amplitude na inclusão dos praticantes na estratégia e na transparência da informação inerente ao cumprimento dos objetivos da organização (HAUTZ, 2017; HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017). Esta oscilação ocorreu durante cada fase da formação da estratégia (HAUTZ, 2017) e ao longo da maturidade da Organização (DOBUSCH; GEGENHUBER, 2015), de modo informal a partir de regras integradas em pensamentos distribuídos pelos colaboradores (SCHATZKI, 2006). Verificamos a coocorrência do passado, presente e futuro durante as ações organizacionais (SCHATZKI, 2006) uma vez que, a partir

da persistência das práticas que envolvem a *open strategizing* desde o início da *Startup*, essa passou a restringir a abertura no presente para fins de dar continuidade ao movimento no futuro, com a inclusão das pessoas corretas e a transparência da informação de forma adequada.

A memória prática da organização integrou-se nas ações de cada estrategista uma vez que diante do controle histórico de inclusão e transparência narrado pelos seus membros e inserido nos artefatos digitais, esta memória prática cultural foi transmitida, aprendida e armazenada pelos praticantes, propiciando a formação da identidade coletiva na Organização com a *open strategizing* em processo (SCHATZKI, 2006, 2012). Ainda, a iniciativa da Organização e respectivos gestores em propiciar o movimento de abertura da estratégia foi moldada pelo espaço social no qual a *Startup* estava inserida (SCHATZKI, 1991). A pressão da sociedade por inclusão das pessoas e transparência da informação nas organizações (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011) moldou a ação humana em direção à *open strategizing*.

Com relação às práticas dos estrategistas também moldarem o espaço social (SCHATZKI, 1991), constatamos diferentes benefícios no espaço social da *Startup* diante das ações humanas na *open strategizing*, como o engajamento e a construção de sentido (*sensemaking*) entre os membros da equipe no *strategizing* (WEISER; JARZABKOWSKI; LAAMANEN, 2020).

O espaço social auxiliou na construção, a partir de ações, de um ambiente no qual diferentes praticantes são incluídos no *strategizing*, propiciando o incentivo contínuo a ideias e inovações (CHESBROUGH; APPELYARD, 2007). Ademais, os gestores priorizaram a flexibilidade e o controle social a partir dos artefatos digitais, como o *Trello*, nas práticas durante o movimento de abertura. Estas ações moldaram o espaço social da Organização (SCHATZKI, 2006) para fins de oferecer o dinamismo, agilidade e inovação entre colaboradores e clientes. Além disso, a confiança moldou diferentes contextos da Organização no que se refere à flexibilidade na agenda de trabalho de todos, o trabalho em *home office* com alinhamentos a partir de artefatos digitais e a inexistência de metas individuais para cada colaborador impostas pela B&T. Estas ações sugeriram um controle social a partir dos artefatos digitais, contribuindo para a ocorrência do fenômeno na Organização baseado na liberdade entre os colaboradores.

Percebemos o paradoxo de abertura e fechamento nas diferentes fases estratégicas da Organização, diante da oscilação na amplitude de abertura no *strategizing* e os consequentes

fechamentos implícitos durante o movimento, o que confirmou o entendimento de que os fechamentos são inevitáveis na *open strategizing* (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019).

Este paradoxo ocorreu a partir de episódios de fechamentos implícitos conforme a necessidade de envolvimento e domínio no assunto, pensamentos distribuídos com base no papel de cada colaborador nas práticas realizadas (SCHATZKI, 2006). Além disso, a disponibilidade dos estrategistas e a agilidade requerida pelo espaço social no qual a *Startup* encontrava-se inserida foram cruciais para a ocorrência do movimento paradoxal. Essa não-abertura integral por meio de filtros e restrições, fechamentos no movimento, colaborou para a proteção das estratégias a um número limitado de pessoas e, também, para evitar a sobrecarga de informações na Organização e não prejudicar o fenômeno em andamento (LUEDICKE et al., 2017) diante do dilema de divulgação (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017). Assim, a partir de um controle burocrático, esse fechamento contribuiu paradoxalmente para a transparência na abertura diante de inclusões e transparências efetivas nos momentos adequados (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019).

Contudo, este movimento não pode ser restrito a essa vertente “benéfica e romantizada” uma vez que potenciais estrategistas podem não estar inseridos em determinadas fases estratégicas e se sentirem frustrados e desmotivados no espaço social da organização (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017). Nesse sentido, a *open strategizing* demandou a construção de significados ou *sensemaking* nas práticas (WEISER; JARZABKOWSKI; LAAMANEN, 2020) a fim de envolver efetivamente os praticantes da estratégia, criando um senso do papel de cada um na inclusão de praticantes e transparência da informação nas etapas adequadas da formação da estratégia. O entendimento dos componentes das práticas (SCHATZKI, 2006) propiciou o *sensemaking* entre os colaboradores durante o movimento paradoxal no fenômeno e a amplitude de abertura adequada para cada fase estratégica e praticante (WEISER; JARZABKOWSKI; LAAMANEN, 2020).

A partir do entendimento do papel de cada colaborador e do *know-how* necessário para cada um (SCHATZKI, 2006), todos sabiam quando deveriam ou não ser incluídos ou receber informação da Organização, além da forma como essas práticas ocorreriam (WEISER; JARZABKOWSKI; LAAMANEN, 2020). Durante as decisões finais, por exemplo, havia um controle hierárquico a partir de um pensamento distribuído envolvendo o papel e *status* do fundador, o qual exercia esta função na *Startup* (SCHATZKI, 2006). Dessa forma, os colaboradores facilitaram a compreensão do paradoxo (SMITH; LEWIS, 2011) na *open*

strategizing (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019) e a redução de respectivas possíveis tensões (PUTNAM; FAIRHURST; BANGHART, 2016), contribuindo para a legitimação do fenômeno na B&T (DOBUSCH; GEGENHUBER, 2015).

Quanto às regras não documentadas, essas foram seguidas a partir de pensamentos distribuídos e narrativas com base no papel de cada colaborador na Organização, de uma forma que a persistência delas nas ações linguísticas favoreceu a construção da memória prática organizacional para fins de direcionamento das práticas (SCHATZKI, 2006).

Já a estrutura teleológica-afetiva, a qual envolve as normas em que determinadas ações são aceitáveis para se chegar a um fim comum (SCHATZKI, 2012), apresentou-se diante da abertura da estratégia aos *stakeholders* externos para o desenvolvimento de novas funcionalidades no *software* comercializado e para o atendimento ao contexto ágil da *Startup*. Ainda, a estrutura teleológica-afetiva (SCHATZKI, 2006) está integrada nas práticas na *open strategizing* como o fim comum e desejado pela Organização, e o movimento paradoxal com níveis de abertura e a coexistência de fechamentos diante de filtros e restrições compreendidos pelos estrategistas (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019).

Por fim, o entendimento geral abrangeu as condutas ditas como apropriadas pelos colaboradores no que se refere às interações do trabalho (SCHATZKI, 2006, 2012). Este componente emerge na aceitação do movimento *open strategizing* por todos os membros da *Startup*, na adoção do artefato *Telegram* para a condução da maioria das interações internas da Organização, e na ciência de todos os estrategistas entrevistados acerca da existência de níveis durante a abertura, a partir de restrições e filtros.

Observamos o elo constitutivo entre o fenômeno social *open strategizing* e os arranjos materiais utilizados na B&T (SCHATZKI, 2006, 2012), diante da preocupação por parte da *Startup* em oferecer inclusão das pessoas e transparência da informação conforme necessário para cada estrategista, evitando também a disseminação excessiva de estratégias de negócios. Assim, em todas as fases houve a adoção contínua de arranjos materiais uma vez que estes são inseparáveis das práticas (SCHATZKI, 2006), confirmando a essencialidade de considerá-los para a análise da vida humana e de fenômenos sociais (SCHATZKI, 2012).

Estes arranjos exerceram o papel de facilitadores de *open strategizing* a partir de artefatos digitais (SUNNER; ATEs, 2019). O poder de agência desses artefatos possibilitou o controle da decisão de quais estrategistas seriam incluídos e receberiam a transparência da informação nas diferentes práticas durante o *strategizing* (MOURA; BISPO, 2020).

Esses artefatos também colaboraram na mediação do *sensemaking* entre os praticantes da Organização (STIGLIANI; RAVASI, 2012) a partir da relação de inteligibilidade acerca dos significados dados a esses arranjos e às práticas realizadas (SCHATZKI, 2012). Além disso, ajudaram na condução da oscilação do fenômeno, composto por filtros e restrições em ambas as dimensões, e no controle e sustentação das práticas e consequente direcionamento do negócio (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017; SUNNER; ATEES, 2019). Ressaltamos que este controle a partir dos artefatos foi facilitado pelo tamanho reduzido da Organização e a equipe multidisciplinar com cada fundador dominando uma área específica, favorecendo a agilidade necessária para atuar no contexto dinâmico da B&T.

Ademais, estes artefatos proporcionaram a continuidade do fenômeno na Organização durante o contexto de pandemia COVID-19, período no qual todos os membros da *Startup* ficaram trabalhando em *home office* para fins de isolamento social. O contexto e espaço social neste período moldou a ação humana (SCHATZKI, 1991) e demandou a reestruturação das organizações em suas práticas e processos (JARZABKOWSKI; DOWELL; BERCHICCI, 2021; SALLES, 2021; VOLBERDA et al., 2021).

Dessa forma, a B&T adotou artefatos digitais para fins de adaptação ao isolamento social e a devida continuidade das práticas no meio digital, constituindo a relação de prefiguração para a perpetuação das práticas na Organização, além da relação causal entre a sustentação dos artefatos e a reestruturação das práticas na *Startup* (SCHATZKI, 2012). Ademais, percebemos a relação de intencionalidade diante das narrativas dos estrategistas expressando a essencialidade dos arranjos tecnológicos nas práticas na *open strategizing* na *Startup* (SCHATZKI, 2012). A partir desses artefatos a Organização permaneceu com o negócio vigente, o que apresentou a relação de constituição entre os arranjos e as práticas no espaço-temporal da *Startup* (SCHATZKI, 2012).

Contudo, estes artefatos digitais na *open strategizing* puderam ser vistos como facilitadores e propiciadores de episódios de fechamentos implícitos durante o movimento, sugerindo mais um desafio paradoxal no fenômeno *open strategizing*. Além disso, houve o não-envolvimento voluntário de alguns colaboradores na *open strategizing* por meio dos artefatos digitais, como *Trello* e *Telegram*.

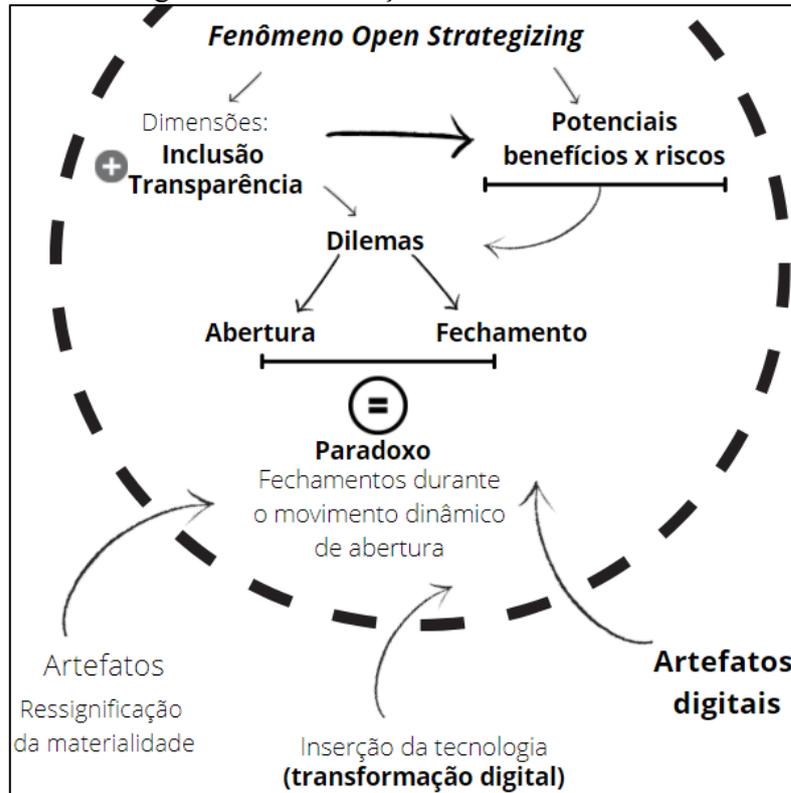
Este fato pode ser relacionado às regras integradas nas práticas organizacionais a partir de narrativas e ao pensamento distribuído com base no papel de cada colaborador (SCHATZKI, 2006). Os membros da equipe geralmente participavam voluntariamente de fases estratégicas

majoritariamente quando essas tratavam de assuntos relacionados às suas atividades exercidas na Organização. Este não envolvimento pode ser também relacionado à questão do *mindset* de cada colaborador (CEIPEK et al., 2021; CETINDAMAR; ABEDIN; SHIRAHADA, 2021; LESSIAK, 2020) e ao dilema de *empowerment* no que se refere à carga de trabalho envolvida diante do fenômeno (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017). Ainda que exista o movimento de abertura da estratégia, nem sempre o colaborador irá optar por exercê-lo nas suas práticas, o que nos sugere um aprofundamento envolvendo o dilema de *empowerment* como a origem de paradoxos no fenômeno, diante da inclusão proporcionada aos praticantes sem que esses queiram de fato ser incluídos ou receber a transparência durante o movimento.

A partir disso, entendemos que: (i) o espaço social moldou a ação humana para fins de propiciar a *open strategizing* na Organização; (ii) o movimento paradoxal a partir da oscilação do nível de abertura pode favorecer a inclusão e transparência na formação da estratégia; (iii) a memória da Organização fortaleceu a identidade coletiva de práticas envolvendo a *open strategizing*; (iv) o fenômeno *open strategizing* e respectivo movimento paradoxal demandam o *sensemaking* (WEISER; JARZABKOWSKI; LAAMANEN, 2020); (v) o entendimento dos componentes das práticas e o uso dos artefatos digitais ajudaram na condução do *sensemaking* entre os colaboradores acerca do fenômeno; (vi) os artefatos digitais sustentam tanto a abertura quanto o fechamento na *open strategizing*, de modo que devem ser compreendidos para também propiciar a compreensão deste movimento paradoxal no fenômeno. Esses apontamentos são *insights* para avançar em estudos relacionados à *open strategizing* e relacioná-los a diferentes elementos que podem promover um maior envolvimento e engajamento entre profissionais dentro e fora da organização durante o movimento de abertura.

A partir da discussão dos resultados e considerando o quarto objetivo específico de relacionar os elementos episódicos de práxis e artefatos que evidenciem o paradoxo de abertura em forma de um *framework* integrativo, apresentamos a Figura 6 a qual inter-relaciona os eixos temáticos desenvolvidos.

Figura 6 - Inter-relação dos eixos temáticos



Fonte: Elaboração própria

Considerando a Figura 6 com o *framework* integrativo dos eixos temáticos, compreendemos que a *open strategizing* consiste em um fenômeno emergente que ocorre a partir de duas dimensões: inclusão das pessoas e transparência da informação (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011). Essas são integradas no processo por meio de restrições na inclusão de estrategistas e de filtros na transparência organizacional – limitações que são impostas, de forma voluntária ou não, diante do *trade-off* entre os potenciais benefícios e riscos do fenômeno (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017). Este balanço promove dilemas e consequentes oscilações na *open strategizing* entre os polos de abertura e fechamento, originando o paradoxo: fechamentos durante o movimento dinâmico de abertura (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019). Nesse contexto, os artefatos têm sido inseridos no fazer estratégico a partir da resignificação da materialidade (SPEE; JARZABKOWSKI, 2009; VAARA; WHITTINGTON, 2012)), sobretudo os artefatos digitais diante da tecnologia em ascensão com a transformação digital na sociedade e mundo do trabalho (VOLBERDA et al., 2021).

A partir disso, passamos para as considerações finais deste trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender como ocorre o fenômeno *open strategizing* considerando o paradoxo de abertura e os artefatos no fazer estratégico, à luz da Teoria da Prática Social de Theodore Schatzki. A partir da coleta e análise de dados, identificamos o fenômeno *open strategizing* na B&T integrado por ambas as dimensões: inclusão de praticantes e transparência da informação (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011).

Percebemos a ocorrência do fenômeno na Organização em diferentes níveis de abertura (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017), com a influência recíproca entre espaço social e ação humana (SCHATZKI, 1991) e a existência do paradoxo de abertura e fechamento na *open strategizing* (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019). Esta dinâmica paradoxal propiciou tanto benefícios, como a proteção das estratégias e a não-sobrecarga de informações na Organização (LUEDICKE et al., 2017); quanto desafios, como o não-envolvimento voluntário dos membros da *Startup*, o que pode ser relacionado ao *mindset* de cada colaborador (CEIPEK et al., 2021; CETINDAMAR; ABEDIN; SHIRAHADA, 2021; LESSIAK, 2020), ao dilema de *empowerment* (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017) e às regras que integram as práticas diante do papel de cada colaborador na Organização (SCHATZKI, 2006).

O *sensemaking* nas práticas analisadas e inseridas no fenômeno *open strategizing* colaborou para a continuidade do movimento de abertura na *Startup* (WEISER; JARZABKOWSKI; LAAMANEN, 2020), com a compreensão por parte de cada membro da equipe acerca do seu papel, atividades e os componentes da prática social: as regras, o *know-how* necessário, o entendimento geral e a estrutura teleológica-afetiva (SCHATZKI, 2006). Essa construção de sentido propiciou a compreensão do movimento paradoxal inserido no fenômeno (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019) e a redução de possíveis tensões organizacionais (PUTNAM; FAIRHURST; BANGHART, 2016).

A adoção de arranjos materiais compostos por diferentes artefatos, sobretudo digitais, ficou evidente em todas as fases de formação da estratégia na *Startup*, o que reforçou a inseparabilidade entre eles e as práticas (SCHATZKI, 2006, 2012) e a questão de considerá-los para a análise da vida humana e de fenômenos sociais (SCHATZKI, 2012). Ademais, o poder de agência desses artefatos possibilitou a decisão de quem seria incluído e receberia transparência da informação em diferentes práticas na *open strategizing* (MOURA; BISPO, 2020).

Esses artefatos exerceram o papel de facilitadores no fenômeno de abertura da estratégia a partir do auxílio oferecido na integração dos praticantes nas diferentes fases estratégicas (SUNNER; ATEs, 2019), assim como: no suporte à mediação do *sensemaking* entre os membros da Organização (STIGLIANI; RAVASI, 2012); nos controles organizacionais exercidos; e na condução da oscilação na amplitude de abertura (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017). Além disso, percebemos que esses artefatos colaboraram na continuidade da condução do fenômeno durante a pandemia COVID-19, período no qual a Organização manteve-se em *home office* e a utilização de artefatos digitais nas rotinas e práticas foi intensificada (VOLBERDA et al., 2021).

Contudo, constatamos que esses artefatos favoreceram também o movimento paradoxal composto por episódios de fechamentos implícitos. A partir disso, apresentamos mais um desafio para as organizações envolvendo este fenômeno a partir de uma visão não romantizada, relacionando-o com os arranjos materiais, especificamente os artefatos tecnológicos diante da transformação digital vigente e as consequentes reestruturações nas organizações (VOLBERDA et al., 2021).

No que diz respeito às contribuições teóricas deste estudo, trazemos um conjunto relacionado de ideias que se interligadas oferecem a possibilidade de gerar novos *insights* no campo da estratégia como uma atividade e prática em constante evolução. A literatura tem apresentado de forma relevante a dinâmica do fenômeno *open strategizing*, com seus benefícios e desafios (ADOBOR, 2019; CHESBROUGH; APPELYARD, 2007; 2017; WHITTINGTON, 2019), o paradoxo inerente a esse processo (ADOBOR, 2020; DIRIKER; PORTER; TUERTSCHER, 2020; DOBUSCH; DOBUSCH, 2019) e os diferentes artefatos digitais (MORTON; WILSON; COOKE, 2016; SUNNER; ATEs, 2019) diante da ascensão da tecnologia no mundo do trabalho (VOLBERDA et al., 2021). Aqui o ilustramos com um estudo de caso a partir de uma visão não romantizada e restrita aos potenciais benefícios do movimento, proporcionando um olhar crítico, considerando os desafios integrados ao movimento paradoxal e a essencialidade dos artefatos durante o fazer estratégico.

Ainda, a tradução da teoria sociológica de Theodore Schatzki para a compreensão deste fenômeno social na administração atendeu à demanda pela utilização de teorias sociais no campo de estudos da estratégia (SEIDL, 2007; SEIDL; VON KROGH; WHITTINGTON, 2019), além de proporcionar um aprofundamento no fenômeno *open strategizing* sob esta teoria como pano de fundo (SPLITTER; SEIDL; WHITTINGTON, 2019). A compreensão do

paradoxo de abertura e fechamento e a adoção de artefatos na *open strategizing*, a partir de Theodore Schatzki, pode ser considerado um avanço no entendimento dos elementos que compõem e moldam a prática estratégica. Dessa forma, a teoria de Theodore Schatzki proporcionou uma lente essencial para a análise da vida humana e o respectivo espaço social com os arranjos materiais e os componentes da prática social (SCHATZKI, 2006).

Já as contribuições práticas desta pesquisa focaram na relevância para as empresas e respectivos *stakeholders* em compreender o fenômeno *open strategizing* e os seus potenciais benefícios, riscos, desafios, dilemas, dinâmicas e paradoxos. O entendimento acerca da oscilação na amplitude de abertura (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017) e o consequente movimento paradoxal (ADOBOR, 2020; DOBUSCH; DOBUSCH, 2019) se evidenciou como primordial para a efetiva integração dos membros da equipe nas etapas adequadas da formação da estratégia, além de evitar possíveis tensões organizacionais diante dos fechamentos (PUTNAM; FAIRHURST; BANGHART, 2016). Além disso, apresentamos a essencialidade do entendimento pelos praticantes acerca do possível papel dos artefatos digitais não apenas como facilitadores do fenômeno, mas também, como propiciadores do paradoxo a partir de restrições e filtros no movimento de abertura da estratégia.

A principal limitação deste estudo foi a pandemia COVID-19, transformando as vidas e rotinas de cada colaborador e da empresa (JARZABKOWSKI; DOWELL; BERCHICCI, 2021; LAVARDA et al., 2021; SALLES, 2021; VOLBERDA et al., 2021), além de trazer dificuldades para analisar a dinâmica típica da *Startup*, uma vez que diversos procedimentos e rotinas em análise foram reestruturados de forma a se adaptarem ao momento (VON GAUDECKER et al., 2020). No entanto, essa situação também pôde ser visualizada como uma oportunidade, diante do caso único em um contexto específico e que possibilitou um olhar diferente do habitual nas pesquisas.

Como reflexão, reforço a emergência deste fenômeno e a intensidade com que ele tem alterado a realidade nas organizações e sociedade. Isso a partir do impacto que ele pode causar na estratégia organizacional por meio dos dilemas, dinâmicas e consequente paradoxo durante a sua ocorrência. Ademais, fortaleço o entendimento de que cada estrategista não se deve ater a romantizações na temática: existem *trade-offs* na *open strategizing* além de riscos inerentes à adoção de artefatos não-humanos na formação da estratégia. Esses podem não atuar apenas como facilitadores na *open strategizing* mas também propiciadores de fechamentos no movimento.

Um caminho possível para avançar neste estudo seria entender como gerenciar os episódios de fechamentos implícitos fornecidos por artefatos digitais na *open strategizing*; e, compreender a relação entre o nível de abertura na *open strategizing* e os elementos: porte organizacional, confiança, tempo de empresa de cada praticante interno, controle e historicidade das práticas.

Ainda, pesquisas futuras podem compreender: como o dilema de *empowerment* se relaciona com o paradoxo na *open strategizing* e a consequente atuação ativa e passiva dos praticantes; o impacto de mostrar os fechamentos para potenciais estrategistas que não foram considerados em práticas estratégicas específicas; como o paradoxo de abertura e fechamento ocorre em diferentes ambientes (dinâmico/estável, empresa familiar ou não), setores (público e privado), mudanças de mercado, nível de maturidade da empresa (considerando o tamanho da organização) e contextos organizacionais (pré, durante e pós pandemia COVID-19) considerando a transformação digital em evolução;

Sugerimos, por fim, um aprofundamento acerca do papel da materialidade a partir de atores não-humanos (VAARA; WHITTINGTON, 2012) no que se refere a outros possíveis paradoxos durante a formação da estratégia, como a ascensão da tecnologia propiciando o movimento de abertura concomitantemente ao acirramento da exclusão social e econômica (MATTEI, 2004; VERBEKE; HUTZSCHENREUTER, 2021). Este paradoxo pode fornecer uma frente de pesquisa relacionada à compreensão do fenômeno *open strategizing* a partir de uma lente focada na sustentabilidade e demandada nas pesquisas diante dos *grand challenges* para as organizações (JARZABKOWSKI; DOWELL; BERCHICCI, 2021).

Como apontado, questões não resolvidas ainda persistem e precisam ser esclarecidas no que se refere ao fazer estratégico e à proposição previamente estabelecida. Diferentes elementos no espaço social interferem na condução do fenômeno nas organizações, envolvendo tanto o paradoxo de abertura e fechamento da estratégia quanto ao papel dos artefatos não-humanos nas organizações, sobretudo diante da transformação digital e as consequentes reestruturações no mundo do trabalho.

REFERÊNCIAS

- ACATE 2020 **Observatório ACATE**: Panorama do setor de tecnologia catarinense. Disponível em: <<https://www.techreportsc.com/>>. Acesso em 07 Janeiro 2021.
- ADOBOR, Henry. Opening up strategy formulation: Benefits, risks, and some suggestions. **Business Horizons**, v. 62, n. 3, p. 383-393, 2019.
- ADOBOR, Henry. Open strategy: role of organizational democracy. **Journal of Strategy and Management**, v. 13, n. 2, p. 310-331, 2020.
- ALEXY, Oliver et al. Surrendering control to gain advantage: Reconciling openness and the resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 6, p. 1704-1727, 2018.
- ALVES, M.; BLIKSTEIN, I. Análise da narrativa. In: GODOI, C., MELLO, R. & SILVA, A. (orgs). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. Editora Saraiva. 2006. p. 403-428.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda J.; GEWANDSZNAJDER, Fernando. O Planejamento de Pesquisas Qualitativas. In: ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith.; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira Thomson, 2000. p. 203-203.
- AMROLLAHI, Alireza; ROWLANDS, Bruce. Collaborative open strategic planning: a method and case study. **Information technology & people**, v. 30, n. 4, p. 832-852, 2017.
- AZAD, Bijan; ZABLITH, Fouad. How digital visualizations shape strategy work on the frontlines. **Long Range Planning**, p. 101990, 2020.
- BAPTISTA, Joao et al. Social media and the emergence of reflexiveness as a new capability for open strategy. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 322-336, 2017.
- BARGE-GIL, Andrés. Open strategies and innovation performance. **Industry and Innovation**, v. 20, n. 7, p. 585-610, 2013.
- BEST, Steven; KELLNER, Douglas. **Postmodern theory**: Critical interrogations. Macmillan International Higher Education, 1991.
- BOUNCKEN, Ricarda B.; ASLAM, Muhammad Mahmood. Bringing the Design Perspective to Coworking-spaces: Constitutive Entanglement of Actors and Artifacts. **European Management Journal**, 2021.
- BURGER, Burger E.; FIATES, Gabriela G. S. A governança da propriedade intelectual no contexto da inovação aberta. **Revista de Administração Unimep**, v. 18, n. 2, p. 209-235, 2020.

CEIPEK, René et al. Digital transformation through exploratory and exploitative internet of things innovations: the impact of family management and technological diversification. **Journal of Product Innovation Management**, v. 38, n. 1, p. 142-165, 2021.

CENI, Jéssica Cristina; RESE, Natália. Samarco e o rompimento na barragem de Fundão: a narrativa como um recurso performativo da prática estratégica de sensegiving inerente ao strategizing pós-desastre. **Organizações & Sociedade**, v. 27, p. 268-291, 2020.

CETINDAMAR, Dilek; ABEDIN, Babak; SHIRAHADA, Kunio. The Role of Employees in Digital Transformation: A Preliminary Study on How Employees' Digital Literacy Impacts Use of Digital Technologies. **IEEE Transactions on Engineering Management**, 2021.

CHESBROUGH, Henry W.; APPLEYARD, Melissa M. Open innovation and strategy. **California management review**, v. 50, n. 1, p. 57-76, 2007.

CHESBROUGH, Henry W.; APPLEYARD, Melissa M. The dynamics of open strategy: from adoption to reversion. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 310-321, 2017.

CRESWELL, John W. Mapping the developing landscape of mixed methods research. *In*: TASHAKKORI, Abbas; TEDDLIE, Charles (Ed.). **SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research**, 2. ed., Sage publications, 2010. p. 45-68.

CRESWELL, John W.; POTH, Cheryl N. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches**, 4. ed., Sage publications, 2016.

DAGNINO, Giovanni B.; VERSCHOORE, Jorge R.; BORTOLASO, Ingridi V. Regional strategic networks in southern Brazil. **International Journal of Globalisation and Small Business**, v. 10, n. 4, p. 338-358, 2019.

DAMERON, Stéphanie; LÊ, Jane K.; LEBARON, Curtis. Materializing strategy and strategizing materials: why matter matters. **British Journal of Management**, special issue, v. 26, p. S1-S12, 2015.

DIRIKER, Damla; PORTER, Amanda; TUERTSCHER, Philipp. What Does it Take to be Open? Sustaining Openness Through Closure in Open Organizing Initiatives. *In*: ACADEMY OF MANAGEMENT CONFERENCE, 80., 2020, Vancouver. **Anais [...]**. Academy of Management Proceedings. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2020. p. 18662.

DOBUSCH, Laura; DOBUSCH, Lenhard. The relation between openness and closure in open strategy: Programmatic and constitutive approaches to openness. *In*: SEIDL, David; VON KROGH, Georg; WHITTINGTON, Richard. (eds.) **The Cambridge Handbook of Open Strategy**. Cambridge: Cambridge University Press, 2019. p. 326-336.

DOBUSCH, Leonhard et al. A communication perspective on open strategy and open innovation. **Managementforschung**, v. 27, n. 1, p. 5-25, 2017.

DOBUSCH, Laura; DOBUSCH, Leonhard; MÜLLER-SEITZ, Gordon. Closing for the benefit of openness? The case of Wikimedia's open strategy process. **Organization Studies**, v. 40, n. 3, p. 343-370, 2019.

DOBUSCH, Leonhard; GEGENHUBER, Thomas. Making an Impression with Open Strategy: Transparency and Engagement on Corporate Blogs. *In: ACADEMY OF MANAGEMENT CONFERENCE*, 75., 2015, Vancouver. **Anais [...]**. Academy of Management Proceedings. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2015. p. 11154.

EDMUNDS, Angela; MORRIS, Anne. The problem of information overload in business organisations: a review of the literature. **International journal of information management**, v. 20, n. 1, p. 17-28, 2000.

FERDMAN, Bernardo M. The practice of inclusion in diverse organizations: Toward a systemic and inclusive framework. *In: FERDMAN, Bernardo M.; Deane, Barbara R. (eds.) Diversity at work: The practice of inclusion*. San Francisco: Jossey-Bass, 2014. p. 3-54.

GLASER, Vern L. Design performances: How organizations inscribe artifacts to change routines. **Academy of management journal**, v. 60, n. 6, p. 2126-2154, 2017.

GODOY, Arlida S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. da. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GOH, Kenneth; RERUP, Claus. The Role of Space and Time in Balancing Conflicting Pressures Through Routine Dynamics. *In: ACADEMY OF MANAGEMENT CONFERENCE*, 78., 2018, Chicago. **Anais [...]**. Academy of Management Proceedings. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2018. p. 14067.

GOLDMAN, Geoff A.; KRUGER, Jonathan. Viewing 'open strategy' as a viable approach to the management of strategy. **Journal of Economic and Financial Sciences**, v. 14, n. 1, p. 579, 2021.

GOLSORKHI, Damon et al. What is strategy-as-practice. *In: GOLSORKHI, Damon et al. (eds.) Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge University Press, 2015.

GUARESCHI, Pedrinho A. Psicologia Social e Representações Sociais: Avanços e Novas Articulações. *In: VERONESE, Marília V.; GUARESCHI, Pedrinho A. (orgs.) Psicologia do cotidiano: representações sociais em ação*. Petrópolis: Editora Vozes, 2007. p. 17-40.

HANDY, Charles B. **The age of paradox**. Boston: Harvard Business Press, 1994.

HART, Stuart L. An integrative framework for strategy-making processes. **Academy of management review**, v. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.

HARTLEY, Jean F. Case studies in organizational research. *In*: CASSEL, Catherine; Symon, Gillian (eds.) **Qualitative methods in organizational research: A practical guide**. Sage Publications, 1994. p. 208-229.

HASSARD, John; COX, Julie W. **Can sociological paradigms still inform organizational analysis?** A paradigm model for post-paradigm times. *Organization Studies*, v. 34, n. 11, p. 1701-1728, 2013.

HAUTZ, Julia; SEIDL, David; WHITTINGTON, Richard. Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 298-309, 2017.

HAUTZ, Julia. Opening up the strategy process—a network perspective. **Management Decision**, v. 55, n. 9, p. 1956-1983, 2017.

HAUTZ, Julia et al. Practices of inclusion in Open Strategy. *In*: SEIDL, David; VON KROGH, Georg; WHITTINGTON, Richard. (eds.) **Cambridge Handbook of Open Strategy**. Cambridge University Press Cambridge, UK, 2019. p. 221-240.

HUTTER, Katja; NKETIA, Bright A.; FÜLLER, Johann. Falling short with participation—different effects of ideation, commenting, and evaluating behavior on open strategizing. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 355-370, 2017.

JACCOUD, Mylène; MAYER, Robert. A observação direta e a pesquisa qualitativa. *In*: POUPART, Jean et al. (eds.) **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Editora Vozes, 2008. p. 254-294.

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, Paula; DOWELL, Glen WS; BERCHICCI, Luca. Strategy and organization scholarship through a radical sustainability lens: A call for 5.0. **Strategic Organization**, v. 19, n. 3, 2021.

JARZABKOWSKI, Paula; KAPLAN, Sarah. Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. **Strategic management journal**, v. 36, n. 4, p. 537-558, 2015.

JARZABKOWSKI, Paula; LÊ, Jane K. We have to do this and that? You must be joking: Constructing and responding to paradox through humor. **Organization Studies**, v. 38, n. 3-4, p. 433-462, 2017.

JARZABKOWSKI, Paula; SPEE, Andreas Paul; SMETS, Michael. Material artifacts: Practices for doing strategy with ‘stuff’. **European management journal**, v. 31, n. 1, p. 41-54, 2013.

JOHNSON, Gerry; MELIN, Leif; WHITTINGTON, Richard. Guest Editors' Introduction. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

JOHNSON, Gerry et al. **Strategy as practice**: research directions and resources. Cambridge University Press, 2007.

KAPLAN, Sarah. Strategy and PowerPoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making. **Organization Science**, v. 22, n. 2, p. 320-346, 2011.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**: um Tratamento Conceitual. São Paulo: EPU/EDUSP, 1979.

KOEHLER, Fernanda D. S. et al. Inovação aberta, crowdsourcing e comunicação organizacional: a relação entre as partes. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO - CIKI, 8., 2018, Guadalajara. **Anais [...]**. Ciki Proceedings, v. 1, n.1, 2018.

LANGLEY, Ann. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management review**, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.

LAVARDA, Rosalia A. B.; BELLUCCI, Christiane. Case study as a suitable research method to investigate strategy as practice. **The Qualitative Report**. Forthcoming, feb., 2022.

LAVARDA, Rosalia A. B. et al. 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 (Porto Alegre)**, v. 27, n. 1, p. 1-34, 2021.

LEWIS, Marianne W. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. **Academy of Management review**, v. 25, n. 4, p. 760-776, 2000.

LOWNDES, Neil. Making digital transformation work: Drivers and barriers in HRM digitalisation. *In*: **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2021. p. 13464.

LESSIAK, Christof. The Digital Mindset as a prerequisite for successful Digital Transformation: Definition, Attributes and Approach for Measurement. *In*: **Workshop specifického výzkumu**, p. 120-127, 2020.

LUEDICKE, Marius K. et al. Radically open strategizing: how the premium cola collective takes open strategy to the extreme. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 371-384, 2017.

MACK, Daniel Z.; SZULANSKI, Gabriel. Opening up: how centralization affects participation and inclusion in strategy making. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 385-396, 2017.

MANTERE, Saku; VAARA, Eero. On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. **Organization science**, v. 19, n. 2, p. 341-358, 2008.

MANTERE, Saku; KETOKIVI, Mikko. Reasoning in organization science. **Academy of management review**, v. 38, n. 1, p. 70-89, 2013.

MATTEI, Lauro. A globalização econômica como fator de exclusão social. **Revista Katálysis**, v. 7, n. 1, p. 57-68, 2004.

MEYER, Renate E.; HÖLLERER, Markus A.; JANCSARY, Dennis; LEEUWEN, Theo van. The visual dimension in organizing, organization, and organization research: Core ideas, current developments, and promising avenues. **Academy of Management Annals**, v. 7, n. 1, p. 489-555, 2013.

MORTON, Josh; WILSON, Alex; COOKE, Louise. Exploring the roles of external facilitators in IT-driven open strategizing. *In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON OPEN COLLABORATION*, 12., 2016, Berlin. **Anais [...]**. Proceedings of the 12th International Symposium on Open Collaboration, New York, 2016, p. 1-4.

MOURA, Elton Oliveira de; BISPO, Marcelo de Souza. Sociomateriality: Theories, methodology, and practice. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences De L'Administration**, v. 37, n. 3, p. 350-365, 2020.

NKETIA, Bright A. The influence of open strategizing on organizational members' commitment to strategy. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 235, n.1, p. 473-483, 2016.

OHLSON, Tanja; YAKIS-DOUGLAS, Ayse Basak. Practices of transparency in open strategy: Beyond the dichotomy of voluntary and mandatory disclosure. *In: SEIDL, David; VON KROGH, Georg; WHITTINGTON, Richard. (eds.) Cambridge Handbook of Open Strategy*. Cambridge University Press Cambridge, UK, 2019. p. 136-147.

ORLIKOWSKI, Wanda J. Sociomaterial practices: Exploring technology at work. **Organization studies**, v. 28, n. 9, p. 1435-1448, 2007.

PARK, Eunil; KWON, Sang J. Effects of innovation types on firm performance: an empirical approach in South Korean manufacturing industry. **International Journal of Business Innovation and Research**, v. 15, n. 2, p. 215-230, 2018.

PUTNAM, Linda L.; FAIRHURST, Gail T.; BANGHART, Scott. Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. **Academy of Management Annals**, v. 10, n. 1, p. 65-171, 2016.

QUICK, Kathryn S.; FELDMAN, Martha S. Distinguishing participation and inclusion. **Journal of planning education and research**, v. 31, n. 3, p. 272-290, 2011.

RICHTER, Nancy; KOENIG, Reinhard; PETZOLD, Frank. Open architectural design: An approach to managing complexity and uncertainty in an open design process. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPUTER AIDED ARCHITECTURAL DESIGN RESEARCH IN ASIA*, 15., 2010, Hong Kong. **Anais [...]**. Proceedings of the 15th

International Conference on Computer Aided Architectural Design Research in Asia, Hong Kong, 2010, p. 629-638.

ROBSON, Colin. **Real world research: A resource for social scientists and practitioner-researchers**. 2. ed. Wiley-Blackwell, 2002.

SALLES, Me Claudia Maria Sodero. Transformação digital em tempos de pandemia. **Revista Estudos e Negócios Academics**, v. 1, n. 1, p. 91-100, 2021.

SCHATZKI, Theodore R. Spatial ontology and explanation. **Annals of the Association of American Geographers**, v. 81, n. 4, p. 650-670, 1991.

SCHATZKI, Theodore R. A new societist social ontology. **Philosophy of the social sciences**, v. 33, n. 2, p. 174-202, 2003.

SCHATZKI, Theodore R. On organizations as they happen. **Organization studies**, v. 27, n. 12, p. 1863-1873, 2006.

SCHATZKI, Theodore R. Where the action is (on large social phenomena such as sociotechnical regimes). **Sustainable Practices Research Group, Working Paper**, v. 1, p. 1-31, 2011.

SCHATZKI, Theodore R. A primer on practices: Theory and research. *In*: HIGGS, Joy et al. (ed.). **Practice-based education: Perspectives and Strategies**. Sense Publishers, 2012. p. 13-26.

SCHATZKI, Theodore R. Practices and people. **TPA-Teoria e Prática em Administração**, v. 7, n. 1, p. 26-53, 2017.

SCHLAGWEIN, Daniel; SCHODER, Detlef; FISCHBACH, Kai. Social information systems: Review, framework, and research agenda. International Conference on Information Systems (ICIS), 2011.

SCHLAGWEIN, D. et al. "Openness" With and Without IT: A Framework and a Brief History. **Journal of Information Technology**, v. 32, n. 4, p. 297-305, 2017.

SCHMEISS, Jessica; HOELZLE, Katharina; TECH, Robin P. G. Designing governance mechanisms in platform ecosystems: Addressing the paradox of openness through blockchain technology. **California Management Review**, v. 62, n. 1, p. 121-143, 2019.

SEIDL, David. General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: A systemic-discursive perspective. **Organization Studies**, v. 28, n. 2, p. 197-218, 2007.

SHAW, Daniel L. Focus: Drug Development: Is Open Science the Future of Drug Development? **The Yale journal of biology and medicine**, v. 90, n. 1, p. 147-151, 2017.

SMITH, Wendy K.; LEWIS, Marianne W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of management Review**, v. 36, n. 2, p. 381-403, 2011.

SMITH, Wendy K. Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. **Academy of management Journal**, v. 57, n. 6, p. 1592-1623, 2014.

SPEE, Andreas P.; JARZABKOWSKI, Paula. Strategy tools as boundary objects. **Strategic Organization**, v. 7, n. 2, p. 223-232, 2009.

SEIDL, David; VON KROGH, Georg; WHITTINGTON, Richard. Introduction. In: SEIDL, David; VON KROGH, Georg; WHITTINGTON, Richard. (eds.) **Cambridge Handbook of Open Strategy**. Cambridge University Press Cambridge, UK, 2019. p. 221-240.

SPLITTER, Violetta; SEIDL, David; WHITTINGTON, Richard. Practice-theoretical perspectives on open strategy: implications of a strong programme. In: SEIDL, David; VON KROGH, Georg; WHITTINGTON, Richard. (eds.) **Cambridge Handbook of Open Strategy**. Cambridge University Press Cambridge, UK, 2019. p. 221-240.

SPLITTER, Violetta; JARZABKOWSKI, Paula; SEIDL, David. Middle managers' struggle over their subject position in Open Strategy processes. **Journal of Management Studies**, 2021.

STAKE, Robert E. **The art of case study research**. Sage publications, 1995.

STIEGER, Daniel et al. Democratizing strategy: How crowdsourcing can be used for strategy dialogues. **California Management Review**, v. 54, n. 4, p. 44-68, 2012.

STIGLIANI, Ileana; RAVASI, Davide. Organizing thoughts and connecting brains: Material practices and the transition from individual to group-level prospective sensemaking. **Academy of Management journal**, v. 55, n. 5, p. 1232-1259, 2012.

SUNNER, Akwal; ATES, Aylin. Open strategy: a review and research agenda. 2019. In: **BAM 2019 CONFERENCE PROCEEDINGS**. British Academy of Management, GBR.

TASSABEHJI, Rana; ISHERWOOD, Andrew. Management use of strategic tools for innovating during turbulent times. **Strategic Change**, v. 23, n. 1-2, p. 63-80, 2014.

TAVAKOLI, Asin; SCHLAGWEIN, Daniel; SCHODER, Detlef. Open strategy: Literature review, re-analysis of cases and conceptualisation as a practice. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 26, n. 3, p. 163-184, 2017.

TROCHIM, William M. K. Outcome pattern matching and program theory. **Evaluation and program planning**, v. 12, n. 4, p. 355-366, 1989.

TUOMI, Ilkka. Internet, innovation, and open source: Actors in the network. **First Monday**, v. 6, n. 1, 2001.

VAARA, Eero; WHITTINGTON, Richard. Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 285-336, 2012.

VERBEKE, Alain; HUTZSCHENREUTER, Thomas. The dark side of digital globalization. **Academy of Management Perspectives**, v. 35, n. 4, p. 606-621, 2021.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa e Administração**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

VILLAR, Eduardo Guedes; RESE, Natália; ROGLIO, Karina De Déa. 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**, v. 21, n. 3, p. 486-505, 2019.

VILLARDI, Beatriz Q.; VERGARA, Sylvia C. Implicações da aprendizagem experiencial e da reflexão pública para o ensino de pesquisa qualitativa e a formação de mestres em administração. **Revista de Administração contemporânea**, v. 15, n. 5, p. 794-814, 2011.

VOLBERDA, Henk W. et al. Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. **Long Range Planning**, 102110, 2021.

VON GAUDECKER, Hans-Martin et al. **Labour supply in the early stages of the CoViD-19 Pandemic**: Empirical Evidence on hours, home office, and expectations. 2020.

WAWARTA, Christina A.; PAROUTIS, Sotirios. Strategy tools in open strategizing: Blessing or curse for making strategy more actionable? *In*: ACADEMY OF MANAGEMENT CONFERENCE, 79., 2019, Boston. **Anais [...]**. Academy of Management Proceedings, Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2019. p. 16778.

WEISER, Ann-Kristin; JARZABKOWSKI, Paula; LAAMANEN, Tomi. Completing the adaptive turn: An integrative view of strategy implementation. **Academy of Management Annals**, v. 14, n. 2, p. 969-1031, 2020.

WHITTINGTON, Richard. Strategy as practice. **Long range planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, Richard. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic organization**, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2003.

WHITTINGTON, Richard. Completing the practice turn in strategy research. **Organization studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, Richard; YAKIS-DOUGLAS, Basak. Strategic disclosure: strategy as a form of reputation management. *In*: **The Oxford handbook of corporate reputation**. 2012.

WHITTINGTON, Richard. **Opening strategy**: Professional strategists and practice change, 1960 to today. Oxford: Oxford University Press, 2019.

WHITTINGTON, Richard; CAILLUET, Ludovic; YAKIS-DOUGLAS, Basak. Opening strategy: Evolution of a precarious profession. **British Journal of Management**, v. 22, n. 3, p. 531-544, 2011.

YU, Siyuan; YU, Jin. Doing while thinking in dynamic environment: A brief review of strategic improvisation. In: SHIOJI, Hiromi et al. **Management for sustainable and inclusive development in a transforming Asia**. Springer Singapore Pte. Limited, 2021. p. 163-177.

APÊNDICE A - Questões-guia para a entrevista semiestruturada

Open Strategizing: O Paradoxo de Abertura e o Papel dos Artefatos no Fazer Estratégico

Este é um Guia para a Entrevista Semiestruturada. As **questões não são fechadas** e as respostas podem variar. Sinta-se à vontade para responder àquelas que aprovar.

Agradecemos pela atenção e pelo tempo disponibilizado.

As informações serão utilizadas apenas para fins acadêmicos, de modo confidencial.

Nome: _____

Cargo ocupado: _____

Procuramos compreender:

1 Movimento de Abertura da Estratégia: *Open Strategizing*: Como ocorre a inclusão das pessoas e a transparência da informação durante a formação da estratégia na Organização?

2 Paradoxo de Abertura e Fechamento na *Open Strategizing*: Como ocorre a oscilação na amplitude da abertura da estratégia no que se refere às restrições na inclusão de praticantes e aos filtros na transparência da informação?

3 Artefatos no Fazer Estratégico: Como ocorre a adoção dos artefatos durante a formação da estratégia na Organização durante a formação da estratégia na Organização? Quais são os principais instrumentos e como eles são integrados nas práticas?

Questões-Guia para a Entrevista Semiestruturada	
Movimento de Abertura da Estratégia - <i>Open Strategizing</i>	Envolve a inclusão das pessoas e a transparência da informação para os <i>stakeholders</i> internos e/ou externos nas práticas durante a formação da estratégia (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011)
Como ocorreu a origem da <i>Startup</i> e o respectivo processo de definição do negócio?	
Comente acerca dos aspectos positivos e negativos dessa forma de ação envolvendo a abertura na estratégia organizacional, considerando a inclusão das pessoas e a transparência da informação como uma prática diária da Empresa, colaboradores, consumidores e outras partes interessadas da <i>Startup</i> .	

Como ocorrem as práticas durante a formação da estratégia na Organização? Como as dimensões inclusão das pessoas e a transparência da informação são abordadas? Como é realizada a inclusão dos praticantes e como é fornecida a transparência nas práticas?	
Paradoxo de Abertura e Fechamento na <i>Open Strategizing</i>	Relação de coexistência entre a abertura e fechamento da estratégia no fenômeno <i>open strategizing</i> (DOBUSCH; DOBUSCH, 2019; DIRIKER; PORTER; TUERTSCHER, 2020)
Como ocorre a inclusão das pessoas e a transparência da informação nas práticas durante a formação da estratégia na Organização? Todos os colaboradores, <i>stakeholders</i> internos e externos são incluídos da mesma forma e recebem o mesmo nível de transparência da informação?	
Como você define o quanto as informações são abertas ou fechadas nas práticas durante a formação da estratégia? Como você define o nível de abertura para os colaboradores e outros estrategistas? São todos incluídos igualmente - partes interessadas internas e externas - nas práticas organizacionais durante a formação da estratégia na Organização?	
Como ocorre a definição na Empresa de quem será incluído em cada prática durante a formação da estratégia e de quais informações serão dadas a respectiva transparência?	
Artefatos no fazer estratégico	Inserção de artefatos durante a formação da estratégia, sobretudo a partir da tecnologia da informação (DIRIKER, PORTER; TUERTSCHER, 2020; KOEHLER et al., 2018; SUNNER; ATEs, 2019)
Como os artefatos são inseridos nas dimensões inclusão das pessoas e transparência da informação nas práticas durante a formação da estratégia na Organização?	
Como os artefatos digitais estão inseridos nas dimensões inclusão das pessoas e transparência da informação nas práticas durante a formação da estratégia na Organização?	

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE B - *Checklist* para a observação direta

Open Strategizing: O Paradoxo de Abertura e o Papel dos Artefatos no Fazer Estratégico

1 Movimento de Abertura da Estratégia: *Open Strategizing*: Como ocorre a inclusão das pessoas e a transparência da informação durante a formação da estratégia na Organização, considerando as fases da formação da estratégia: geração de ideias; filtro de ideias; tomada de decisão estratégica; tomada de decisão intermediária; comunicação de decisões?

Data/Local:		Dimensões do fenômeno		
Observado:	Momento:	Inclusão das pessoas	Transparência da informação	Detalhes adicionais
	Geração de ideias			
	Filtro de ideias			
	Tomada de decisão estratégica/intermediária			
	Comunicação de decisões			

Fonte: Elaboração própria

2 Paradoxo de abertura e fechamento na *Open Strategizing*: Durante a formação da estratégia, como ocorre a oscilação na amplitude da abertura da estratégia no que se refere às restrições na inclusão de praticantes e aos filtros na transparência da informação?

Data/Local:		Dimensões do fenômeno		
Observado:	Momento:	Inclusão das pessoas	Transparência da informação	Detalhes adicionais
	Geração de ideias			
	Filtro de ideias			
	Tomada de decisão estratégica/intermediária			
	Comunicação de decisões			

Fonte: Elaboração própria

3 Artefatos no fazer estratégico: Como ocorre a adoção dos artefatos durante a formação da estratégia na Organização, considerando as fases: geração de ideias; filtro de ideias; tomada de decisão estratégica; tomada de decisão intermediária; comunicação de decisões? Quais são os principais instrumentos e como eles são integrados nas práticas?

Data/Local:		Dimensões do fenômeno		
Observado:	Momento:	Inclusão das pessoas	Transparência da informação	Detalhes adicionais
	Geração de ideias			
	Filtro de ideias			
	Tomada de decisão estratégica/intermediária			
	Comunicação de decisões			

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE C - Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

(Resolução 466/2012 CNS/CONEP)

O Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa intitulado “*Open Strategizing: O Paradoxo de Abertura e o Papel dos Artefatos no Fazer Estratégico*”.

O objetivo deste trabalho é compreender como ocorre o fenômeno *open strategizing* considerando o paradoxo de abertura e os artefatos no fazer estratégico, à luz da Teoria da Prática Social de Theodore Schatzki. Para realizar o estudo será necessário que o(a) Sr.(a) se disponibilize a participar de ENTREVISTA, previamente agendada a sua conveniência.

Para a instituição e para sociedade, esta pesquisa servirá como parâmetro para avaliar o movimento de abertura da estratégia: *open strategizing*. Os **riscos** da sua participação nesta pesquisa são inexistentes, em virtude de os dados coletados serem utilizados unicamente com fins científicos, sendo garantidos o total sigilo e confidencialidade, por meio da assinatura deste termo, o qual o(a) Sr.(a) receberá uma cópia.

Os **benefícios** da pesquisa são compreender o fenômeno *open strategizing*, o possível paradoxo de abertura e fechamento da estratégia, e o papel dos artefatos adotados durante o fazer estratégico no que se refere à inclusão das pessoas e a transparência da informação nas práticas da Organização.

O(a) Sr.(a) terá o direito e a liberdade de negar-se a participar desta pesquisa total ou parcialmente ou dela retirar-se a qualquer momento, sem que isto lhe traga qualquer prejuízo com relação ao seu atendimento nesta instituição, de acordo com a Resolução CNS nº466/12 e complementares.

Para qualquer esclarecimento no decorrer da sua participação, estarei disponível através dos telefones: (48) 996005751 (celular), (48) 996005677. Desde já agradecemos!

Eu _____ declaro que após ter sido esclarecido (a) pela pesquisadora, lido o presente termo, e entendido tudo o que me foi explicado, concordo em participar da Pesquisa intitulada “*Open Strategizing: O Paradoxo de Abertura e o Papel dos Artefatos no Fazer Estratégico*”.

Florianópolis, de _____ de 2019.

Assinatura do Pesquisador ou pesquisadores

Nome por extenso

Instituição Universidade Federal do Estado de Santa Catarina

Cel.: (48) 996005751

E-mail: caheinzen@gmail.com

Assinatura do entrevistado

APÊNDICE D - Documento de esclarecimento sobre a pesquisa

Cassia Goulart Heinzen

Rua Jornalista Narbal Vilela, 56

João Paulo, Florianópolis – SC - 88030-500

Participante, você foi convidado (a) a participar de uma pesquisa de mestrado. Antes de seguirmos com a pesquisa, é importante que você entenda as razões para a realização deste estudo. Por favor, leia atentamente as informações a seguir:

Título do estudo: *Open Strategizing: O Paradoxo de Abertura e o Papel dos Artefatos no Fazer Estratégico.*

Propósito do estudo: compreender como ocorre o fenômeno *open strategizing* considerando o paradoxo de abertura e os artefatos no fazer estratégico, à luz da Teoria da Prática Social de Theodore Schatzki.

Eu preciso fazer parte da pesquisa?

Cabe a você decidir se quer ou não participar da pesquisa, estando livre para desistir a qualquer momento e sem dar um motivo. Caso você decida participar, será solicitado (a) a assinar um termo de consentimento.

Tudo o que for falado durante este estudo será mantido em confidencialidade?

Todas as informações coletadas serão mantidas em confidencialidade e serão utilizadas somente para o propósito da pesquisa.

O que acontecerá com os resultados da pesquisa?

Estes serão utilizados na pesquisa de mestrado e em publicações decorrentes desta.

Obrigada pela atenção e disponibilidade.

Contato para informações:

Cassia Goulart Heinzen - Mestranda. E-mail: caheinzen@gmail.com

Rosalia Lavarda - Orientadora. E-mail: rblavarda@gmail.com