

OPEN STRATEGIZING E A FORÇA DO OLHAR ETNOGRÁFICO

ROBSON VANDER CANARIN DA ROCHA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

ROSALIA ALDRACI BARBOSA LAVARDA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

OPEN STRATEGIZING E A FORÇA DO OLHAR ETNOGRÁFICO

INTRODUÇÃO

Este ensaio teórico nasce da nossa percepção de insuficiência, na literatura que trata do processo de formação da estratégia, de pesquisas que utilizem possibilidades metodológicas que aumentem a capacidade do pesquisador em apreender e compreender os fenômenos organizacionais (Ezzamel & Willmott, 2010). Entendemos que os métodos positivistas de pesquisa, que têm por princípios o afastamento, a atonicidade e a neutralidade como critérios de validação da pesquisa, limitam a compreensão do fenômeno de abertura da estratégia, como parte dos estudos das organizações (Andion & Serva, 2006; Golsorkhi et al., 2015).

Acreditamos que a imersão fenomenológica, com a ida do pesquisador a campo, por meio da aproximação do ambiente organizacional, permite maior acesso às pessoas envolvidas no processo. Métodos qualitativos de pesquisa oriundos da antropologia permitem essa aproximação, em especial a etnografia que se apresenta como uma possibilidade a ser explorada pela abordagem *open strategizing* (Andion & Serva, 2006; Ezzamel & Willmott, 2010; Pimentel & Nogueira, 2018; Whittington, 2019).

Dentro do campo de estudo sobre estratégia organizacional, *open strategizing* é um processo que pressupõe a existência de ações que favorecem redes colaborativas, interações e relações informais compostas de interesses individuais e coletivos, que se congregam dentro do processo dinâmico e complexo de formação da estratégia (Mack & Szulanski, 2017; Tavakoli et al., 2017; Whittington, 2019).

Devido ao caráter coletivo e compartilhado da construção dessas práticas na abordagem *open strategizing*, entendemos como legítimo o esforço do pesquisador em buscar alternativas que permitam ampliar a compreensão deste processo de construção em diferentes contextos organizacionais. Essas práticas não estão interconectadas apenas pelos seus aspectos formais e explícitos, mas também pelos aspectos simbólicos e subjetivos. Precisamos buscar compreender como ocorre a tomada de decisão, como são percebidas relações de poder e controle, e como tudo isso se relaciona com as práticas participativas e inclusivas, com as práticas de transparência da informação, entre outras práticas que podem envolver a abertura da estratégia (Mack & Szulanski, 2017; Pimentel & Nogueira, 2018; Whittington, 2019).

Empreender métodos de pesquisa alternativos e não lineares para compreender o processo de abertura da estratégia nas organizações permite a possibilidade de serem acessados não somente os eventos e episódios explícitos e ditos, mas, sobretudo, os eventos que não são ditos (Ezzamel & Willmott, 2010). Quando pesquisamos fenômenos sociais dentro das organizações, na coleta de dados percebemos que certos elementos das relações humanas, como as disputas de poder, as insatisfações, comprometimento, reconhecimento, simbologias, entre outros, embora não sejam sigilosos ou formalmente reservados, requerem mais tempo no campo e maior relação de confiança com os pesquisadores para serem relevados (Serva & Jaime Junior, 1995; Velho, 1978).

Com a preocupação de avançar nos estudos de estratégias organizacionais, na perspectiva da estratégia como prática social, considerando a abordagem de *open strategizing* nas organizações, elaboramos este ensaio teórico para buscar explicitar a força do olhar etnográfico na construção do conhecimento e seu potencial de contribuição para novas compreensões do processo de formação da estratégia. Com base nesse pensamento, elaboramos a questão de pesquisa que norteia este ensaio: como os estudos etnográficos podem contribuir para o desenvolvimento da abordagem de *open strategizing*? Para responder essa questão, elaboramos uma revisão qualitativa da literatura, no campo das questões metodológicas, alternativas de pesquisa e de aspectos paradigmáticos, caracterizando-a como um trabalho essencialmente teórico (Whetten, 2003), já que apresentamos elementos da evolução dos conceitos que permeiam a construção do pensamento estratégico tratando-o como um

encadeamento temporal desde o planejamento estratégico clássico pautado em fortes valores funcionalistas (Ansoff, 1965), avançando para uma visão sociológica (Whittington, 1996) e pragmática da estratégia (Schatzki, 2001), até chegar, mais recentemente, à abordagem de *open strategizing* (Tavakoli et al., 2017; Whittington et al., 2011), cujas práticas de inclusão dos atores organizacionais e de transparência da informação encontram o ponto mais permeável para uma transposição de paradigmas no campo dos estudos de estratégia organizacional.

Esses tópicos são desenvolvidos tendo em mente os elementos que servirão de base para propor a aproximação entre *open strategizing* e etnografia. Trazemos essas revisões teóricas levando em conta algumas questões, tais quais: (i) como as pesquisas empíricas nesse campo têm sido operacionalizadas?; (ii) quais métodos têm sido usados?; (iii) quais as limitações desses métodos? e; (iv) quais as lacunas metodológicas que poderiam ser preenchidas com o uso da etnografia. Buscamos, de alguma forma, articular esses tópicos e enfatizar os aspectos metodológicos das pesquisas em estratégia como prática e *open strategizing*, o que nos conduz à contribuição deste estudo, que é a aproximação entre a perspectiva teórica e a etnografia.

PENSAMENTO EM ESTRATÉGIA: UMA VISÃO COMPLEMENTAR

O desenvolvimento dos estudos sobre estratégia acompanhou de perto a dinâmica das organizações. A estratégia como uma atividade formal teve sua origem na década de 1950, atendendo às demandas das grandes organizações empresariais e burocráticas guiadas pela lógica do imperativo econômico. Na época, as organizações buscavam melhores resultados sob orientações prescritivas e deliberadas de um grupo seletivo e elitizado (Abdala et al., 2019; Whittington et al., 2011; Mintzberg, 2010; Mintzberg & Waters, 1985).

O campo dos estudos em estratégia foi historicamente dominado pela visão do planejamento estratégico clássico que fornece modelos e soluções para a gestão de negócios, traduzidos em planos de ação (Ansoff, 1965; Mintzberg, 2010). A estratégia é entendida como um produto desenvolvido pela academia para ser transformado, dentro da organização, em um ativo que ela “possui”. Assim, a estratégia é vista como um bem material, que a organização adquire e se torna sua propriedade. A estratégia é uma ferramenta utilizada para atingir objetivos e metas previamente definidos pela elite pensante, formada por um grupo reservado de executivos do alto escalão (ou com auxílio externo de consultores) e imposta de forma *top-down* aos demais integrantes da organização (Whittington, 2019; Whittington et al., 2011).

Portanto, o pensamento estratégico dominante valoriza o conteúdo estratégico, os modelos e reduz pessoas a variáveis contingenciais. Essa é uma visão arcaica e está presa a um passado de conflitos e guerras, no qual a estratégia era sinônimo de um plano secreto e concebido exclusivamente pelas elites detentoras de poder que monopolizavam a tomada de decisões. Nessa realidade, não era uma opção racional incluir as ponderações dos níveis inferiores da organização (Mack & Szulanski, 2017; Whittington et al., 2011).

O pensamento estratégico, no entanto, se desenvolveu; a estratégia como processo recebe a influência de outros campos de estudos, como da sociologia. Pesquisadores começaram a perceber a riqueza dos inúmeros fenômenos que ocorrem nos processos internos e nas práticas do “fazer estratégia” (Jarzabkowski et al., 2007), se preocupando com os processos estratégicos mais descritivos e emergentes que influenciam, de alguma forma, a estratégia deliberada. Esses caminhos levaram ao entendimento de uma visão integradora da estratégia, definida pelo equilíbrio entre as estratégias deliberadas e emergentes (Kouamé & Langley, 2018). Nesse caso, o processo estratégico não ocorre de maneira totalmente deliberada (sem aprendizado) ou totalmente emergente (sem controle) (Whittington et al., 2011; Mintzberg & Waters, 1985).

Strategy as Practice e Strategizing

O pensamento estratégico se movimentou do olhar macro para o micro-organizacional (Kouamé & Langley, 2018). Essa preocupação em compreender como a estratégia efetivamente

ocorre contribuiu para a evolução do campo da estratégia como uma prática social (Whittington, 1996), acompanhando a evolução do pensamento nas teorias sociais com a “virada da prática” (Schatzki, 2001). A perspectiva da estratégia como prática social busca compreender como ações e processos são construídos socialmente. Esse pensamento, que se debruça sobre o contexto micro-organizacional e o relaciona com o macro, abriu novas agendas de pesquisas e permitiu apresentar novos olhares sobre a formação da estratégia, pois, como processo, ela compreende inúmeras ações, interações e combinações de práticas sociais situadas no contexto institucional (Abdala et al., 2019; Golsorkhi et al., 2015; Kouamé & Langley, 2018; Whittington, 1996).

A partir da perspectiva da estratégia como prática (Whittington, 1996), novas construções teóricas e abordagens surgiram, dentre as quais o *strategizing* (Jarzabkowski et al., 2007), que valoriza o fator humano no fazer estratégico e que nos permite superar as limitações do pensamento estratégico clássico. Por esse novo olhar, entendemos que a estratégia não é algo, no sentido material, rígido e estanque que as organizações possuem, mas sim aquilo que as pessoas fazem, ou seja, um processo desenvolvido com a participação e inclusão dos atores organizacionais dos mais diversos níveis da organização ou até mesmo com a participação de membros externos (Abdala et al., 2019). Os atores participam da formação da estratégia ao desenvolver suas rotinas organizacionais, com suas maneiras singulares de agir e pensar. *Strategizing* admite que existem movimentos, transformações e interações sociais na formação da estratégia. É uma abordagem que integra a prática, as práxis e os praticantes como dimensões de análise, que permite compreender como a estratégia acontece na prática, ou seja, como os praticantes da estratégia realmente agem e interagem para “fazer estratégia” (Jarzabkowski et al., 2007; Kouamé & Langley, 2018; Whittington, 1996).

As práticas são as rotinas, oriundas de comportamentos compartilhados, que podem envolver tanto normas e procedimentos como tradições e valores compartilhados socialmente; as práxis referem-se à ação em si, em como as pessoas fazem as suas atividades; e os praticantes, por sua vez, são os atores envolvidos no processo de formação da estratégia, que criam, moldam e executam as estratégias (Jarzabkowski et al., 2007; Whittington, 2006).

Open strategizing

O conceito de *open strategy* surge inspirado na ideia de inovação aberta. Empresas de *software* começam a alterar suas estratégias e passam a experimentar modelos de negócios que canalizam os conhecimentos disponíveis em redes para sistemas colaborativos abertos, como uma fonte geradora de novas ideias e soluções de problemas. Um exemplo são empresas que produzem sistemas operacionais com códigos fonte aberto, como a LINUX. Dessa forma conseguem utilizar os benefícios da abertura para aumentar a criação de valor (Chesbrough & Appleyard, 2007). Entretanto, a inovação aberta é considerada apenas um substrato da *Open Strategy*, ou seja, a abertura tecnológica é um dos componentes do processo de abertura da estratégia, que pode ser usada para capturar ideias para o processo de formulação e aumentar o comprometimento no processo de implementação dessa estratégia (Whittington et al., 2011).

Open Strategy parte de duas dimensões, a inclusão das pessoas e a transparência da informação. Entretanto, aceita-se que essas não são binárias, ou seja, nessa abordagem podemos encontrar a ocorrência de uma das dimensões sem necessariamente existir a outra (Whittington et al., 2011). Podemos citar algumas características e comportamentos organizacionais encontrados em estudos com a abordagem de *open strategy*, entre eles o aumento do entendimento da estratégia, *empowerment*, aumento das ações colaborativas e do comprometimento (Nketia, 2016), ambiente construtivo, aumento da aceitação interna e externa das estratégias (Gegenhuber & Dobusch, 2016).

Tavakoli et al. (2017) argumentam que na literatura ainda não existe consenso sobre o que é estratégia aberta e como ela deve ser abordada teoricamente. O nome para o fenômeno

ainda gera confusão com outros conceitos como estratégia democrática, planejamento estratégico colaborativo, estratégia de cocriação, entre outros. Com base na sua revisão da literatura, *Open Strategy* se aproxima de uma estratégia para ter acesso rápido às ideias criativas que se encontram dispersas na organização, possuem potencial de melhorar e acelerar a tomada de decisões, e são consentidas pelos agentes envolvidos (funcionários, clientes e parceiros).

As considerações de Tavakoli et al. (2017) nos levam a perceber que a abordagem de *open strategy* surgiu a partir de uma lógica utilitarista, que se apropria das boas ideias dos atores organizacionais, dispersos nos diversos níveis da organização, para obter melhores resultados. Sem negar o potencial de mudanças que essa abordagem trouxe para o campo de estudo da estratégia, compreendemos que a evolução do conceito de *open strategy* seria inevitável, pois deixa de fora a compreensão da prática social e seus dilemas.

A evolução a que nos referimos começa quando Hautz et al. (2017) percebem que a *open strategy* guarda em seu entendimento divergências de ordem prática e empreendem um estudo para compreender melhor as práticas de inclusão e transparência. Nesse estudo são revelados cinco dilemas: (i) dilema do processo, no qual a inclusão de um maior número de pessoas no processo gera efeitos ambivalentes positivos e negativos; (ii) dilema do comprometimento, com efeitos negativos quando as expectativas não são atendidas; (iii) dilema da divulgação, que pode comprometer a competitividade e o entendimento; (iii) dilema do *empowerment*, que pode gerar pressão e sobrecarga nas pessoas; (iv) dilema da escala de abertura, que pode gerar pressão por maiores aberturas (Hautz et al., 2017).

Hautz et al. (2017) concluem então que as dimensões da *open strategy*, inclusão e participação, são impulsionadas pelos dilemas e desafios inseridos ao longo do seu processo por contingências organizacionais e ambientais. E essa discussão abre caminho para a consolidação de uma nova abordagem, a *open strategizing*.

Open strategizing é o entendimento mais recente em termos de desenvolvimento teórico e prático no campo da estratégia. Como vimos até então, surge do conceito de *open strategy* que, ao ser banhado pela corrente pragmatista da *Strategy as Practice* (SaP), evolui para *open strategizing* e se torna uma abordagem que passa a olhar a abertura da estratégia pela lente da prática. Nessa abordagem o aumento da transparência nas informações e o processo de inclusão dos diferentes atores no processo estratégico ganham protagonismo e auxiliam na compreensão de que o envolvimento entre o social e o material se relacionam com o alcance de melhores resultados organizacionais (Abdala et al., 2019; Whittington, 2006; Whittington et al., 2011).

Open strategizing envolve a prática de como as redes colaborativas se formam, se organizam e possibilitam espaços para maior participação e inclusão dos atores organizacionais nas conversas estratégicas, bem como a compreensão do aumento da transparência nas informações. Nessa abordagem, as práticas estratégicas são vistas como processos sociais colaborativos que não se restringem apenas ao círculo da alta direção. As dinâmicas de suas dimensões envolvem valores caros para a sociedade, como a ética e a responsabilidade social, que podem ultrapassar os limites da organização e refletir na sociedade e no meio ambiente (Abdala et al., 2019; Mack & Szulanski, 2017; Whittington, 2019; Whittington et al., 2011).

Quanto à inclusão das pessoas no contexto estratégico, para Whittington et al. (2011), o termo “inclusão” está relacionado com a participação das pessoas na “conversa estratégica” das organizações e faz referência à diversidade de informações que são trocadas pelos agentes, bem como as diferentes visões e propostas que permitem moldar e evoluir continuamente a estratégia de uma organização. Mack e Szulanski (2017) compreendem a dimensão “inclusão de pessoas” pela ótica de Feldman e Khademian (2007) e de Quick e Feldman (2011), na qual a inclusão é uma abordagem pautada no senso de comunidade, cujo compromisso coletivo se fortalece ao conectar os problemas aos indivíduos e a resolução de conflitos acontece por meio de processos interativos de comunicação e negociação (Spee & Jarzabkowski, 2011).

Com base nas definições feitas por Quick e Feldman (2011), a dimensão de inclusão das pessoas apresenta uma diferença de ordem prática, ou seja, podem ser distinguidas entre práticas participativas e práticas inclusivas. Por um lado, as práticas participativas são consideradas de baixa intensidade, uma vez que se restringe ao envolvimento dos participantes em termos de oferta de ideias e informações, por meio da aplicação de questionários, por exemplo. Por outro lado, as práticas inclusivas significam maior envolvimento dos atores, implicam criação e sustentação de uma comunidade de partes interessadas em interação ao longo do tempo, como debates e reuniões abertas (Mack & Szulanski, 2017).

Na abordagem de *open strategizing*, a transparência da informação refere-se à visibilidade interna ou externa das informações sobre a estratégia organizacional durante o processo de formulação e implementação da estratégia (Whittington et al., 2011). Entendemos, entretanto, que a transparência da informação não pode ser orientada apenas para a comunicação da estratégia já definida, como uma prática que possibilite aos gestores entender a estratégia para poder executá-la. Embora Whittington et al. (2011) argumentem que a dimensão transparência da estratégia não está obrigatoriamente relacionada com a dimensão inclusão, acreditamos que a falta de correlação entre ambas pode limitar o senso de comunidade. Afinal, ao adotar como princípio o discurso transparente, como aquele encenado de maneira aberta, interativa e pública, subentende-se que todos os profissionais aptos e interessados possam acompanhar e reagir às discussões que estão em andamento (Tavakoli et al., 2017).

Mack e Szulanski (2017) afirmam que a transparência das informações em processos estratégicos pode variar de acordo com o nível de centralização e burocratização de cada organização. Em organizações mais centralizadas, a transparência das informações é menor. Isso pode ocorrer por dois motivos: (i) essas organizações exploraram mais práticas participativas que inclusivas, com isso a ênfase da coleta de informações ocorre de acordo com os interesses da alta direção e não garante que os participantes, que forneceram informações, estejam plenamente cientes da contribuição de outros participantes ou mesmo da alta gerência; e (ii) em algumas situações o mito do sigilo de informações pode servir como tática usada pelos executivos para tentar manter ou fortalecer suas posições de poder.

A abordagem *open strategizing* possui compromisso com a compreensão de fenômenos estratégicos e ações em nível micro-organizacional, que podem ocorrer de maneira espontânea ou coordenada, alheia ou alinhada à estratégia formal. Uma aplicação prática dessa abordagem é a compreensão das táticas encobertas (*covert tactics*), que representam a discrepância entre as ações que a organização espera que seus atores representem no processo estratégico e o que de fato eles fazem (Pretorius, 2016). Nesse caso, a opção por processos estratégicos que envolvam maior transparência das informações e inclusão das pessoas pode ajudar a organização a revelar as ações e práticas que estão desalinhadas com a estratégia.

Pelo anteriormente exposto, percebemos que o conceito de *open strategizing* é amplo e não ficou restrito ao uso de tecnologias da informação em redes de comunicação como ferramentas no processo de formação da estratégia. Preferimos acreditar que o conceito de estratégia aberta é um “conceito aberto de estratégia”, em contínuo processo de construção, dinâmico e colaborativo, como o próprio fenômeno de abertura da estratégia pressupõe.

Não obstante, acreditamos que a inclusão das pessoas e a transparência da informação precisam estar verdadeiramente inseridas nos valores da organização para que a abertura não só facilite a compreensão dos objetivos da empresa, mas que possa de fato representar o aumento do senso de comunidade e do compromisso das pessoas com as práticas alinhadas com a estratégia organizacional (Abdala et al., 2019).

UM OLHAR ETNOGRÁFICO DE PESQUISA

Neste ensaio teórico não pretendemos descrever o método etnográfico de uma maneira prescritiva, separando-o por etapas ou criando estruturas rígidas de análise, até porque nos

parece que é justamente isso que a sua essência questiona, a rigidez dos modelos convencionais de fazer ciência. Nossa intenção reside em apresentar essa abordagem não apenas como possibilidade metodológica, mas trazer como destaque a força do olhar etnográfico que surge quando o pesquisador adota uma verdadeira postura antropológica (Andion & Serva, 2006; Bernardi, 1974; Cardoso, 1986; Jaime Júnior, 1996; Ruben et al., 1996; Serva & Jaime Júnior, 1995; Velho, 1978;) para compreender o fenômeno na sua origem.

Latour (1994) entende que a ciência moderna é responsável pela separação ontológica entre os seres humanos (sujeitos) e a natureza (objetos), mas que na prática eles estão misturados e geram continuamente novos gêneros híbridos de natureza e cultura. Esses híbridos, ou “quase-objetos”, como destaca, são reais, sociais, discursivos e pertencem à natureza, ao coletivo e ao discurso, que, além de constituírem temáticas que tornam a unir os extremos natureza e cultura, nos fazem questionar os pressupostos da ciência moderna. São fenômenos que não podem mais ser negligenciados e tampouco ignorados (Andion & Serva, 2006).

Latour (1994) faz seu desabafo à ciência míope ao afirmar que “tudo acontece no meio, tudo ocorre por mediação, por tradução, por redes, mas este lugar parece não existir” (p. 42). Sua afirmação parece indicar um caminho para se fazer ciência que não seja apenas “garimpar respostas”, de forma atomizada e isolada, mas respeitando as interações existentes entre o sujeito e o objeto, que envolve observar, participar e fazer as perguntas certas durante o caminhar da pesquisa.

Para ampliar a compreensão do que ocorre na prática dentro das organizações, parece-nos importante buscar epistemologias que tornem possível transpor clássicas dicotomias, como a tradicional objetividade e subjetividade, e permitam lidar com o enfrentamento dessa dicotomia (Andion & Serva, 2006). Nesse sentido, entendemos que os estudos etnográficos podem oferecer novas interpretações da realidade.

Desenvolvida pelos antropólogos no final do século XIX, etimologicamente a palavra etnografia é de origem grega e significa a descrição de um povo, cultura ou raça. Com o entendimento de que, para compreender a realidade das pessoas, como elas vivem, pensam e agem, é necessário ir a campo e conviver com os grupos sociais dos quais essas pessoas fazem parte (Angrosino, 2009).

Mas, ao empreender estudos etnográficos, o pesquisador precisa ter em mente que não se trata de apenas uma técnica para coletar dados, para evitar equívocos do passado. Ruben, Serva e Castro (1996) afirmam que, nos anos 1980, houve uma corrida desesperada pela abordagem antropológica para apreender as organizações e citam, entre outros exemplos, a teoria comportamental e o conceito de cultura organizacional. Nesses casos, o uso do método com viés instrumental e generalizante provocou resíduos, impôs limites e reduziu o homem a um ser reativo que apenas responde a estímulos. A corrente comportamentalista ignorou a complexidade da natureza humana e não percebeu que o ser humano, em circunstâncias de trabalho, como responsável pela criação e integrante de organizações em geral, tem conteúdo tão amplo que não cabe nos limites impostos pelos métodos (Ruben et al., 1996). O uso leviano das abordagens antropológicas em estudos organizacionais gerou modelos teóricos infinitamente mais pobres que a realidade.

Nesse sentido, Ruben et al. (1996) afirmam que, independente da abordagem empregada, resíduos seriam gerados, pois a realidade sempre será mais ampla que a capacidade dos métodos em capturá-la. Porém, torna-se preocupante quando “as dimensões residuais do conhecimento” são indispensáveis para explicar o fenômeno. E esses resíduos podem se tornar mais relevantes que a própria teoria, ou mesmo questionar sua lógica, e gerar crises no paradigma dominante.

Por isso, as definições epistemológicas do pesquisador e seu posicionamento etnográfico são importantes, tanto quanto a discussão sobre as formas de utilização do método. Andion e Serva (2006) partem da premissa de que, para alcançar a qualidade e a profundidade

que se desejam nos estudos etnográficos em organizações, é fundamental absorver o método etnográfico como uma postura epistemológica do pesquisador; ou seja, para que a pesquisa etnográfica promova o avanço da teoria organizacional, é preciso considerá-la mais que um simples método de orientação para o trabalho de campo.

Entendemos que, em tempos de incerteza, com mudanças não previstas e que se impõem sobre o andamento da organização, o que pode significar mudanças profundas nos comportamentos sociais, surgem espaços para novas abordagens e novos caminhos na construção de pesquisas científicas que permitam acessar e ampliar a compreensão dos fenômenos sociais que envolvem os ambientes organizacionais. Acreditamos, ainda, que a pesquisa etnográfica se apresenta como uma alternativa para os estudos organizacionais e, mais especificamente, para estudos em estratégias organizacionais, embora a antropologia tenha assumido uma postura refratária quanto a isso (Jaime Júnior, 1996). Interessa-nos, neste estudo, o fato de que a “etnografia estabelece relações que possibilitam compreender melhor a complexidade de determinados fenômenos sociais” (Andion & Serva, 2006, p. 5).

Pela própria natureza das organizações, que são formadas por uma realidade construída socialmente, Bispo e Godoy (2014) também defendem que a etnografia é uma metodologia relevante para estudar fenômenos sociais em contextos organizacionais, pois auxilia o pesquisador na compreensão das interações entre os atores organizacionais em ambientes que sujeitos se relacionam entre si, criando e compartilhando significados. Ao empreender estudos etnográficos, é preciso que o pesquisador busque compreender o fenômeno dentro de seu contexto, respeitando a sua natureza, seus conflitos e sua totalidade. Compreender um fenômeno é estudar suas múltiplas dimensões, sem separá-lo da totalidade social em que está inscrito, ou seja, o que a etnografia propõe é compreender, por meio da dialética das diferenças e complementaridade, aquilo que a ciência clássica sempre tratou como estanque e separado (Andion & Serva, 2006).

Andion e Serva (2006) acreditam que na etnografia as dimensões do fenômeno podem ser compreendidas (i) pela dialética sujeito/objeto, na qual a reflexividade é realizada pelo ir e vir constante ao universo do eu, pesquisador, e do outro, pesquisado; (ii) pela dialética indivíduo/sociedade ou particular/sociedade, na qual se entende que o objetivo maior do trabalho etnográfico é reconstituir a tessitura do social, e por isso vai além do caso individual; (iii) pela dialética subjetividade/objetividade, que permite retratar as dimensões objetivas e subjetivas dos fenômenos analisados. Dessa maneira, percebemos que a pesquisa etnográfica busca uma aproximação maior do pesquisador com a realidade do fenômeno em estudo para que o diálogo com os pesquisados possibilite uma relativização dos conceitos e seus pressupostos teóricos e, assim, supere a tendência que as teorias têm de universalizar as experiências humanas (Debert, 1986).

Segundo Cardoso (1986), os métodos etnográficos de pesquisa, com suas entrevistas longas e a convivência do pesquisador com os pesquisados, são movimentos de reencontro com a essência do significado, retorno ao discurso real, no qual permite a descoberta de novos sentidos não previstos pelas tradicionais análises da macroestrutura. Entendemos, assim, que a etnografia pode estreitar o diálogo com diversos campos de conhecimento, como o da administração, da economia e da sociologia (Jaime Júnior, 1996), e permite construir novos conhecimentos a partir daqueles existentes na própria realidade que estuda. Também é necessário o compromisso de retornar esse conhecimento para as próprias organizações, para que elas possam também refletir sobre suas ações e entender como elas ocorrem na prática. A etnografia possibilita reflexões sobre os processos e estratégias de gestão e os relaciona com temas de interesse geral, como meio ambiente, responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável.

Dessa forma, o pesquisador precisa estar atento aos problemas e às demandas reais da sociedade, compreendendo as demandas dos sujeitos em um processo dialético entre teoria e

prática, conectando-se teoricamente com o campo de pesquisa por meio de um ir e vir constante. Além disso, a academia precisa estimular métodos de pesquisas que permitam aos pesquisadores não só compreender profundamente os fenômenos na prática, mas também serem facilitadores de soluções eficientes (Cardoso, 1986; Debert, 1986).

A OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE: ALÉM DA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

No final do século XIX, etnógrafos passaram a abandonar o recurso de missionários para efetuar a coleta de dados e se aproximaram do seu objeto de estudo, tornando o pesquisador agente e instrumento da coleta, dando origem ao trabalho de campo. Entretanto, foi Bronislaw Malinowski (1984) que inovou radicalmente a prática do trabalho de campo quando passou a viver nas aldeias por longos períodos e a participar do cotidiano dos povos primitivos, enquanto faziam observações, aprendiam a língua e a cultura daqueles povos (Serva & Jaime Júnior, 1995).

A observação participante é um processo de coleta de dados que acontece no próprio ambiente em que os observados vivem, e nesse processo o observador e os observados se relacionam frente a frente. É um processo dinâmico e complexo, que permite a interdisciplinaridade, podendo associarem-se técnicas de pesquisa de outras áreas de ensino. Isso abre o horizonte da pesquisa e permite buscar meios mais apropriados para acessar os dados e revelar as informações de acordo com a situação ou contexto, seja por meio de entrevistas abertas, semiestruturadas, pesquisas documentais, análise de fontes audiovisuais ou outros meios de coleta de dados (Bernardi, 1974; Serva & Jaime Júnior, 1995).

Numa sociedade ou cultura, existem aspectos que não se encontram na superfície, eles estão implícitos, e para revelá-los é preciso um empenho maior do pesquisador, que envolve empatia e um olhar mais detalhado e aprofundado em sua observação. A observação participante, portanto, nos auxilia na aproximação com a “intimidade” do grupo a ser pesquisado e, conseqüentemente, a ter uma melhor percepção dos fenômenos que não são expostos (Velho, 1978).

Esse nível de aproximação é difícil de se alcançar com pesquisas tradicionais, uma vez que essas, ao cultuarem a neutralidade, objetividade e apego excessivo ao método, se afastam da prática e pinçam da realidade social apenas o que satisfaz o método. O envolvimento do pesquisador com o objeto de estudo, além de inevitável, não constitui um defeito ou uma imperfeição (Demo, 1995; Velho, 1978).

Na observação participante, o contato direto é marca registrada, embora as distâncias sociais e psicológicas possam existir. Dois sujeitos pertencentes a sociedades diferentes podem estar muito próximos em preferências, gostos e idiossincrasias, assim como o contrário também pode ser verdadeiro. Falar o mesmo idioma não garante a compreensão do que está sendo dito. O desafio de transformar o “exótico em familiar” e o “familiar em exótico” é inerente do trabalho do observador participante. O estranhamento é um fator importante para identificar fenômenos, e nesse sentido o exótico tem grande potencial, mas não podemos negar que o familiar pode ser também bastante desconhecido (Velho, 1978).

O fato de possuir alguma identificação com a cultura pesquisada pode favorecer a aproximação do pesquisador com o campo e apresentar-se como um fator positivo para a pesquisa justamente pela fácil compreensão das representações e simbologias próprias daquela organização (Bispo & Godoi, 2014). Não obstante, na observação participante, o pesquisador corre o risco de se perder na teia dos acontecimentos, nas armadilhas da ideologia e na simpatia dos observados. O pesquisador deve manter a visão crítica e os objetivos da pesquisa em mente. Estar dentro e fora da organização é um desafio, por isso a importância do conhecimento teórico prévio e da definição dos aspectos que se pretende analisar. Os imprevistos e o sentimento do pesquisador também devem ser levados em consideração na observação participante (Serva & Jaime Júnior, 1995).

Uma relação de aspectos a serem analisados na observação participante pode auxiliar na confecção das notas de campo, que devem ser feitas o mais recente possível dos acontecimentos e com máxima fidelidade e autenticidade aos fatos e discursos. Sugere-se, inclusive, usar os mesmos termos dos observados. É importante, no entanto, não restringir essa abordagem etnográfica apenas ao seu caráter de participação, ou seja, é importante se apropriar de outras táticas e ferramentas de pesquisa para ajudar a ampliar as fontes de informação e combater erros e limitações da própria pesquisa, pois, mesmo seguindo uma metodologia, equívocos podem ser derivados das deficiências do pesquisador (Serva & Jaime Júnior, 1995).

Outros aspectos importantes do pesquisador etnográfico são a regularidade e a efetividade da sua atuação como integrante da organização, ainda que seja momentânea. O pesquisador que assume os mesmos compromissos que os demais membros da organização tende a ganhar a confiança do grupo, pois, nas organizações produtivas, existem práticas que precisam ser respeitadas e cumpridas de acordo com o estabelecido pelos gestores e o pesquisador não pode ser um entrave que diminua o ritmo normal de trabalho. A aceitação pelo grupo pode depender do grau de comprometimento do pesquisador com a organização (Serva & Jaime Júnior, 1995).

No processo de imersão no campo de pesquisa, é importante ao pesquisador exercer a humildade. O olhar do profissional experiente em gestão pode menosprezar ações que para o grupo podem ser importantes. Portanto, manter o olhar do antropólogo e assumir uma postura de curiosidade e interesse nos detalhes é reconhecer que, nesse momento, os mestres são os observados (Bernardi, 1974; Serva & Jaime Júnior, 1995).

APROXIMAÇÃO TEÓRICA ENTRE *OPEN STRATEGIZING* E ETNOGRAFIA

No desafio de construir um ensaio teórico que trouxesse os temas *open strategizing* e etnografia, sabíamos das dificuldades em encontrar estudos que tenham feito anteriormente essa conexão. Nosso recurso foi, então, aproveitar os elementos teóricos construídos em estudos que se debruçaram sobre o uso de abordagens antropológicas de pesquisa nos estudos organizacionais para fazer uma aproximação entre *open strategizing* e etnografia.

Ao considerarmos que *open strategizing* é um fenômeno construído socialmente (Tavakoli et al., 2017; Whittington et al., 2011) e de forma complexa e dinâmica pelas variações entre as dimensões de transparência da informação e inclusão das pessoas que impulsionam os dilemas gerados pelas contingências organizacionais e ambientais (Hautz et al., 2017), acreditamos que a sua abordagem é pragmática e não cabe nos limites dos métodos tradicionais de pesquisas, sob o risco de ignorarmos aspectos importantes para sua compreensão (Andion & Serva, 2006; Ezzamel & Willmott, 2010; Kouamé & Langley, 2018; Serva & Júnior, 1995).

Nossa primeira aproximação diz respeito às possibilidades de compreensão que os estudos etnográficos permitem aos diversos campos dos estudos organizacionais. Os métodos etnográficos podem ser adotados nas mais diversas áreas de estudo, bem como nos mais variados tipos de organizações. Entretanto, parece que há uma primazia por organizações substantivas ou que não possuem uma estrutura formal e burocrática, como circos, assentamentos, organizações de artesãos, movimentos de resistência e até mesmo espaços públicos (Magalhães & Santos, 2016; Zilber, 2020, 2014).

Sabemos que as pressões para a abertura da estratégia se aplicam a diferentes tipos de organizações e setores: de alta e baixa tecnologia, privado e público (Whittington et al., 2011), centralizada e descentralizada (Mack & Szulanski, 2017), produzindo diferentes situações de oportunidades e ameaças em estratégias mais ou menos abertas. Nesse contexto, parece lógico afirmar que a pesquisa etnográfica e a observação participante, que já são comprovadamente possíveis em estudos organizacionais, podem ser empreendidas em estudos de *open strategizing*, considerando que este é um fenômeno que ocorre dentro das organizações e que o processo de abertura da estratégia depende da descentralização da informação e do processo de

tomada de decisão em si mesmo, o que requer aproximação e envolvimento para analisar e compreender o fenômeno.

O olhar etnográfico pode trazer muitas contribuições para a abordagem *open strategizing*, dentre elas compreender a relação entre as ferramentas de tecnologias da informação (TI) e as pessoas no processo de abertura da estratégia. Nesse caso, devemos considerar que as TIs são produzidas e manipuladas por pessoas que, por sua vez, são influenciadas pelas TIs, e essa dinâmica possui relação direta com suas práticas e comportamentos, ou seja, esse processo ocorre por meio de dialéticas, com destaque para a dialética sujeito/objeto (Andion & Serva, 2006; Dameron, Lê, & LeBaron, 2015).

Ao considerarmos, ainda, que a estratégia aberta parece se apoiar na ideia de que a criatividade coletiva produz melhores resultados, parece relevante para a abordagem *open strategizing* compreender o mecanismo dessas redes colaborativas, como acontecem dentro das organizações, qual sua extensão e como reagem com o ambiente externo. Acreditamos que, para compreender também as idiossincrasias existentes nessas interações coletivas, as abordagens etnográficas, como observação participante, sejam alternativas apropriadas, pois oferecem maior compreensão do fenômeno humano no trabalho (Serva & Jaime Júnior, 1995; Tavakoli et al., 2017; Zilber, 2014).

Esse pensamento corrobora o entendimento de Latour (1994) de que as coisas acontecem no meio, por mediação, por redes e de que elas existem conectadas entre as diversas dimensões de seus ambientes; então, é lá que o pesquisador precisa estar para compreender o fenômeno e compreender as relações humanas em seu ambiente de trabalho, o que significa, para os tipos de pesquisas que entendem a estratégia como prática, compreender a realidade do fenômeno ou o fenômeno dentro de sua realidade. Para tanto, parece necessário abranger, nas dimensões de análise do contexto organizacional, as dimensões histórica, geopolítica, social, ambiental, cultural e econômica, de acordo com as percepções dos sujeitos praticantes das ações estratégicas, coletadas no ambiente social em que esses agentes estão inseridos (Zilber, 2014).

Sabemos, a partir da nossa experiência, no entanto, das dificuldades em pesquisar processos estratégicos nas organizações, sobretudo em organizações produtivas e centralizadas, a começar pela aproximação ao ambiente organizacional e pelo acesso aos dados, quando podemos encontrar barreiras e jogos de interesses pessoais e profissionais dos agentes. Além da obtenção do acesso, é importante a manutenção do acesso de alta qualidade; esses dois fatores refletem na qualidade dos dados e podem ser determinantes para a pesquisa etnográfica, sobretudo àquela que necessita de longos períodos de imersão para coleta de dados, justificando que, para compreender a abertura da estratégia, a inserção por mais tempo no campo é fundamental (Cunliffe & Alcadipani, 2016).

A *open strategizing* não deveria apresentar esse tipo de problema, já que seus valores envolvem a inclusão das pessoas e transparência da informação, ou seja, a aproximação e o acesso do pesquisador aos dados deveriam ser naturais. Entretanto, tratando-se de organizações produtivas ou não, as organizações não estão isentas dos jogos de poder e interesses diversos que permeiam qualquer tipo de sociedade, e isso também precisa ser compreendido.

A abordagem *open strategizing*, contudo, convive com muitas dicotomias que vão além do abrir e fechar a estratégia. A abertura é simultaneamente um fenômeno que ocorre em instâncias macro e micro (Hautz et al., 2017), e suas práticas traduzem recursos comportamentais, cognitivos, processuais, discursivos e físicos, que, por isso, estão ligadas intrinsecamente com o “fazer estratégico” (Abdala et al., 2019). Estas relações entre aspectos materiais e sociais necessitam de um olhar que possa captar o fenômeno em sua totalidade, inserido em sua natureza. A leitura epistemológica tem por característica justamente permitir transcender essas tradicionais dicotomias, sobretudo objetividade e subjetividade (Andion & Serva, 2006).

Serva e Júnior (1995) indicam que o olhar etnográfico permite identificar minuciosamente e com riqueza de detalhes a subjetividade dos atores organizacionais e os comportamentos dos grupos estudados, sendo possível compreender boa parte de suas angústias e alegrias presentes em suas rotinas de trabalho, como elas se transformam e se moldam para se adaptar à estratégia da organização, e como esses atores e suas ações se relacionam com o processo de formação da estratégia. Entendemos que a observação participante, por ter esse compromisso com a prática (Demo, 1995), permite alcançar dados e informações que outros métodos dificilmente conseguiriam, na medida em que permite que o pesquisador enxergue aquilo que está subjacente nas práticas organizacionais, que muitas vezes nem mesmo os gestores e executivos conseguem acessar, como os grupos informais, por exemplo.

O pesquisador, numa observação participante, por estar inserido no contexto para pesquisar a realidade que, de alguma maneira, ele próprio está vivenciando, precisa manter seu olhar atento para participar, observar e interpretar o fenômeno e traduzir em palavras aquilo que o olhar etnográfico capta. A interpretação carrega a subjetividade do pesquisador, mas isso não se configura em um problema, até porque essa interpretação pode ser constantemente testada, revista e confrontada por outros pesquisadores familiarizados com o contexto ou que até mesmo já realizaram pesquisas semelhantes (Velho, 1978). Nosso olhar carrega o viés característico da nossa formação e experiências e que o que vemos é “aquilo” que queremos ver, geralmente uma parte da realidade, um ponto de vista (Velho, 1978).

Após um suficiente período de imersão no campo, vivenciando as experiências de dentro da organização e na comunidade que a envolve, participando de suas atividades diárias e relacionando-se com seus integrantes, é possível trazer conhecimentos que possam contribuir com o entendimento da *open strategizing*, corroborar seus pressupostos ou construir novos conhecimentos e, quiçá, novas abordagens para os estudos da estratégia como prática nas organizações. Hautz et al. (2017) afirmam que a pesquisa de estratégia como prática reconheceu e valorizou atividades de estratégia em episódios específicos, mas, trabalhou pouco com práticas de estratégia que realmente têm o poder de transformação na sociedade, como as relações organizacionais e suas responsabilidades econômicas e socioambientais.

Acreditamos que a *open strategizing* privilegia os processos de inclusão de pessoas e de transparência das informações sob a ótica do trabalho dentro das organizações e talvez não explore tanto essas dimensões como projeções das relações interpessoais que existem dentro da própria sociedade. É possível que as compreensões sobre “inclusão e transparência” pelo olhar sociológico envolvam também outros conflitos dentro das organizações, como racismo, machismo, feminismo, lutas de classes, questões de gênero, crenças, entre outros.

Na nossa percepção, um dos méritos da abordagem de *open strategizing* é revelar que as organizações não são herméticas, elas estão inseridas na sociedade e seus integrantes se conectam com outras pessoas em outras organizações, em outras sociedades, gerando um processo de trocas permeado de subjetividades que não são explícitas na implementação da estratégia de forma linear. A abertura da estratégia tem potencial para ser o caminho em direção ao que Hautz et al. (2017) observaram como uma ampla transformação nas relações entre as organizações e a sociedade, sobretudo, por meio do processo de inclusão dos atores, favorecendo o fluxo de informações no sentido *bottom-up* (Abdala et al., 2019).

Whittington et al. (2011) definiram a estratégia como uma profissão precária, sujeita a demandas cíclicas e mudanças de poder. Nessa visão, essa precariedade também foi responsável pelo processo histórico de abertura da estratégia, que, além de tornar as informações mais transparentes, passou a incluir cada vez mais diferentes atores organizacionais interna e externamente. A dimensão inclusão das pessoas envolve grupos sociais, redes de relacionamentos, interações humanas; e, para estudar e compreender essa dimensão, é preciso adotar métodos de pesquisa que permitam acessar as nuances desse universo dinâmico e complexo, vê-lo na prática, em seu nível micro (Vaara et al., 2015).

A dimensão inclusão das pessoas na abordagem *open strategizing* talvez seja a que mais se beneficie do método etnográfico, da observação participante e de sua possibilidade de aproximação com os atores organizacionais. Isso porque esses atores são pessoas que interagem entre si e estão inseridas em diferentes redes sociais, profissionais, administrativas, políticas, sindicais, religiosas ou familiares. Essas pessoas também estão diariamente envolvidas em disputas, conflitos, construindo diversas estratégias por meio de articulações em suas redes de contatos (Jaime Júnior, 1996). A observação participante, devido às suas características de intensa aproximação social, favorece a compreensão do processo de inclusão dos atores organizacionais em sua totalidade, não apenas uma fração dela – sobretudo aquela maquiada por formalizações e processos burocráticos.

Jaime Júnior (1996) afirma que, mesmo sem abandonar as macrointerpretações, o trabalho etnográfico de qualidade é microscópico e possibilita distinguir gestos e olhares. Esse nível de aproximação permite ao pesquisador compreender o que realmente está em jogo dentro das organizações e o que de fato as pessoas valorizam e como se sentem valorizadas pelas práticas de inclusão e transparência das informações da *open strategizing* (Hautz et al., 2017).

Ao permitir acessar a intimidade das relações de trabalho e desnudar o cotidiano administrativo, a pesquisa etnográfica permite observar de perto as microestratégias (Johnson, Melin & Whittington, 2003), as ações emergentes (Mintzberg, 2010) ou ações autônomas (Andersen, 2000) que habitam as entranhas dos fenômenos estratégicos, mas que também são próprios das interações sociais, possibilitando a compreensão dos mecanismos internos de funcionamento do processo estratégico e das relações de poder, conflitos e interesses que influenciam a abertura da estratégia.

Mais uma característica importante dos estudos etnográficos é a do *timing* da participação. Observar fenômenos sociais no instante em que estão ocorrendo, como citam Andion e Serva (2006), possibilita revelar ações que não são percebidas ou são ignoradas nas entrevistas e relatos, mas que podem se mostrar importantes no processo de abertura da estratégia, ou ainda, indicar a presença de atores que, embora a organização não considere como estratégicos, são personagens que de fato representam os fenômenos de abertura. Em um nível mais crítico, possibilita questionar até que ponto a transparência da informação e a inclusão das pessoas são reais.

Vaara et al. (2015) afirmam que os estudos de estratégia como prática buscam entender o papel, a identidade e a subjetividade dos estrategistas, e tentam por diversas maneiras influenciar na tomada de decisões estratégicas. Também concordam que são poucos os estudos que buscam compreender as maneiras pelas quais os atores organizacionais são ao mesmo tempo limitados e estimulados pelas práticas predominantes. Nessa percepção, é preciso ir além da visão convencional da gestão estratégica, que pressupõe que todos os estrategistas são atores onipotentes, assim como, não devemos sucumbir à visão de que tudo deve ser predeterminado. Percebemos uma abertura para que outros métodos de pesquisa possam ser empreendidos nos estudos de estratégia como prática. Métodos que permitam perceber na prática aquilo que está subjacente às relações dominantes possíveis de serem aprendidas somente no convívio diário e duradouro, sob o manto da confiança mútua entre pesquisador e pesquisado, algo que os métodos convencionais de pesquisa dificilmente alcançam ou o fazem com limitações.

Retornando à questão de pesquisa que norteou este ensaio: como os estudos etnográficos podem contribuir para o desenvolvimento da abordagem de *open strategizing*? Entendemos que não é possível apreender todas as nuances do fenômeno *open strategizing* com métodos tradicionais e muito estruturados de pesquisa, é preciso imersão na prática. Assim, os estudos etnográficos e, em especial, o método de observação participante podem contribuir por sua característica de abertura de possibilidades de inserção no campo, de participação e interação com os sujeitos da pesquisa e com as práticas organizacionais na sua origem, que revelam os aspectos subjacentes das relações e interações organizacionais.

Andion e Serva (2006) entendem que a *démarche* etnográfica ultrapassa a técnica, e sua construção é feita *in loco*, no encontro e na relação entre pesquisador e pesquisado. Não são apenas entrevistas e questionários com atores previamente selecionados, ou realizados a distância por meio de cartas, telefonemas ou videoconferências, tampouco são rápidas visitas agendadas com antecedência, observações dirigidas e controladas pelos responsáveis da organização e que podem induzir o pesquisador a desviar o olhar de pontos polêmicos ou constrangedores, os quais realmente esclareceriam o fenômeno estudado. A *démarche* etnográfica tem por compromisso a forte aproximação com a realidade e pode contribuir, assim, para o desenvolvimento da abordagem de *open strategizing*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste ensaio foi compreender como os estudos etnográficos podem contribuir para o desenvolvimento da abordagem de *open strategizing*.

Abordamos aqui a possibilidade de construção de novas compreensões da abordagem de *open strategizing* ao se observarem a realidade das práticas de inclusão das pessoas e a transparência das informações com o olhar etnográfico, que permite a aproximação com a prática organizacional por meio da profunda imersão do pesquisador no campo que observa, *in loco*, as interações sociais e suas dicotomias e as interpreta por meio da dialética.

Talvez a essência deste ensaio possa ser resumida pela afirmação de Demo (1995) de que a força dos estudos etnográficos é o seu compromisso com a prática. Esse é justamente o ponto de convergência com a estratégia aberta, que carrega em seu cerne a abordagem da prática social. E o que motiva essa aproximação é o entendimento de que os métodos tradicionais de pesquisa, empiristas e positivistas, parecem não satisfazer as nossas indagações sobre como ocorre a inclusão das pessoas e a transparência das informações no processo de tomada de decisão, desenvolvimento e implementação da estratégia nas organizações.

A força do olhar etnográfico permite compreender a noção de membro e o grau de inserção dos indivíduos nas organizações, buscar significados em palavras, gestos e ações que podem ir além de simples entendimentos gerais, algo caro para o contexto de *open strategizing* e seu conjunto de práticas. Possibilita, ainda, perceber a reflexividade, ou seja, o processo contínuo de construção das práticas como produtos das ações e reações dos grupos estudados.

Dessa forma, acreditamos nos benefícios de estudos etnográficos para a abordagem de *open strategizing*, como método de pesquisa para acessar o campo e trazer as informações à tona. Assim, há chances de potencializar a compreensão da abertura da estratégia na prática, ou seja, por meio do contato direto e constante com as rotinas e realizando a coleta dos dados no próprio ambiente em que os observados desenvolvem suas práticas e no momento em que elas estão ocorrendo, interagindo com os sujeitos das ações para captar suas percepções no momento em que elas se manifestam. Nesse contexto, a observação participante não é apenas uma técnica de coleta de dados, pois exige que o pesquisador “arregace as mangas” e vá para o campo mergulhar nos saberes e viveres, interpretar o que foi dito e o que não foi dito, o que está explícito e o que está subjacente, percepções que só quem vivencia o fenômeno consegue expressar. Esse método oferece a possibilidade de se ver como membro da organização e compreender também os efeitos colaterais de *open strategizing*, as disputas de poder, as lógicas e racionalidades dominantes, revelar novos dilemas na abertura da estratégia e, assim, poder apontar alternativas para seu aperfeiçoamento e evolução.

Este estudo contribui para o avanço da abordagem de *open strategizing* pois sugere a possibilidade de construção de novos conhecimentos por meio de métodos etnográficos de pesquisa. Nosso entendimento é de que, embora nenhum método seja capaz de reconstruir todas as interconexões e subjetividades que compreendem uma prática, o pesquisador tem a opção de definir métodos que não o privem de captar importantes elementos das dimensões estudadas (inclusão de pessoas e transparência das informações), por não ter um elevado grau de

envolvimento do pesquisador com o universo pesquisado. E, nesse sentido, o método etnográfico, por meio da observação participante, pode proporcionar a alternativa adequada. A principal limitação deste ensaio teórico também foi seu principal fato gerador, ou seja, a carência de publicações e estudos que trouxessem uma aproximação entre a abordagem *open strategizing* e métodos etnográficos de pesquisa, para que pudessemos subsidiar a construção e a discussão do tema. Outra limitação, está em que não foram apresentadas práticas de pesquisa, dicas ou "ferramentas" de operacionalização da pesquisa, pois este não foi o intuito deste texto.

Acreditamos que este ensaio abre um debate para que futuros estudos possam se debruçar sobre os aspectos tangenciados. Inicialmente, indicamos a realização de uma revisão sistemática na literatura para mapear as pesquisas etnográficas realizadas em *open strategizing*, para conhecer as particularidades inerentes à aplicação do método. Na sequência, pontuamos o desenvolvimento de estudos empíricos para suprir a lacuna de pesquisa identificada. Também concordamos que este ensaio possa ser um incentivo para que futuros pesquisadores de *open strategizing* explorem a “mediação moral das racionalidades e das inteligibilidades concorrentes na mesma sociomaterialidade e prática” (Pimentel & Nogueira, 2018, p. 365). Não podemos esquecer a necessidade de maiores aproximações com as teorias pragmatistas, como a teoria Ator-Rede (Latour, 2005), para auxiliar na compreensão das relações entre humanos e não humanos e de suas implicações nas práticas cotidianas.

Pesquisas etnográficas também podem trazer importantes contribuições em estudos que buscam relacionar as *covert tactics* ou “táticas encobertas” ou a discrepância entre aquilo que as organizações gostariam que as pessoas fizessem e o que de fato elas fazem (Pretorius, 2016).

A partir do entendimento da relação entre o fenômeno e o método de pesquisa que melhor lhe corresponda, começa o desafio de ir a campo e compreender os fenômenos sociais complexos em seu *habitat*, na prática; conscientes de que optar pelo método etnográfico envolve coragem do pesquisador. Coragem para enfrentar uma elevada carga de trabalho, por saber das angústias e sofrimentos que oferece a exposição ao trabalho de campo, pela resistência que a academia impõe, diante de uma ciência que ainda favorece a ditadura do método.

No entanto, os benefícios e a satisfação que a pesquisa vivenciada *in loco* proporciona, o desenvolvimento tanto dos atores, sujeitos da pesquisa, quanto do pesquisador, que cresce e se desenvolve no transcorrer do processo, são legítimos e inerentes da pesquisa na prática, assim como, da estratégia aberta.

REFERÊNCIAS

- Abdala, M. M., Conejero, M. A. & Oliveira, M. A. (2019). *Administração estratégica: Da teoria à prática no Brasil*. Atlas.
- Andersen, T. J. (2000). Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long range planning*, 33(2), 184-200. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(00\)00028-5](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(00)00028-5)
- Andion, C., & Serva, M. (2006). A etnografia e os estudos organizacionais. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Mello, & A. B. Silva (orgs.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos* (pp. 147-179). Saraiva.
- Ansoff, I. H. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- Angrosino, M. (2009). *Etnografia e observação participante: Coleção pesquisa qualitativa*. Bookman.
- Bernardi, B. (1974). *Introdução aos estudos etno-antropológicos*. Edições 70.
- Bispo, M. de S., & Godoy, A. S. (2014). Etnometodologia: Uma proposta para pesquisa em estudos organizacionais. *Revista de Administração da UNIMEP*, 12(2), 108-135.
- Cardoso, R. C. L. (1986). Aventuras de antropólogos em campo ou como escapar das armadilhas do método. In R. C. L. Cardoso, *A aventura antropológica: Teoria e pesquisa*. Paz e Terra.

- Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M. (2007). Open innovation and strategy. *California management review*, 50(1), 57-76. <https://doi.org/10.2307/41166416>
- Cunliffe, A. L., & Alcadipani, R. (2016). The politics of access in fieldwork: Immersion, backstage dramas, and deception. *Organizational Research Methods*, 19(4), 535-561. <https://doi.org/10.1177/1094428116639134>
- Dameron, S., Lê, J. K., & LeBaron, C. (2015). Materializing strategy and strategizing materials: Why matter matters. *British Journal of Management*, 26(Suppl 1), S1-S12. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12084>
- Debert, G. G. (1986). Problemas relativos à utilização da história de vida e história oral. In *A aventura antropológica* (pp. 141-156). Paz e Terra.
- Demo, P. (1995). *Metodologia científica em ciências sociais*. Atlas.
- Ezzamel, M., & Willmott, H. (2010). Strategy and strategizing: A poststructuralist perspective. In *The globalization of strategy research*. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0742-3322\(2010\)0000027007](https://doi.org/10.1108/S0742-3322(2010)0000027007)
- Feldman, M., & Khademian, A. (2007). The role of the public manager in inclusion: Creating communities of participation. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 20(2), 305-324.
- Gegenhuber, T., Dobusch, L. (in press). Making an impression through openness: How open strategy-making practices change in the evolution of new ventures. *Long Range Plan.* <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.001>
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (Eds.). (2015). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge University Press.
- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298-309. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.12.001>
- Jaime Júnior, P. J. (1996). Etnografia, antropologia e o universo organizacional. *Revista de Administração Pública*, 30(6), 105-121.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27. <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3-22. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00002>
- Kouamé, S., & Langley, A. (2018). Relating microprocesses to macro-outcomes in qualitative strategy process and practice research. *Strategic Management Journal*, 39(3), 559-581. <https://doi.org/10.1002/smj.2726>
- Latour, B. (1994). *Jamais fomos modernos*. Editora 34.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford University Press.
- Mack, D. Z., & Szulanski, G. (2017). Opening up: How centralization affects participation and inclusion in strategy making. *Long Range Planning*, 50(3), 385-396. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.08.004>
- Magalhães, T. G., & Santos, G. L. (2016). Etnografia e estudos organizacionais: Análise bibliográfica dos trabalhos publicados nos Anais do CBEO. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, 2(3), 145-170.
- Malinowski, B. (1984). *Argonautas do pacífico ocidental* [1922]. Abril Cultural.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing: Desvendando o dia a dia da gestão*. Bookman.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>

- Nketia, B. A. (2016). The influence of open strategizing on organizational members' commitment to strategy. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235, 473-483.
- Pimentel, R., & Nogueira, E. E. D. S. (2018). Estudos baseados na prática: Possibilidades metodológicas para pesquisas em estudos organizacionais. *Organizações & Sociedade*, 25(86), 350-370. <https://doi.org/10.1590/1984-9250861>
- Pretorius, M. (2016). Crooked strategy implementation: Covert tactics fill the gaps. *Journal of Business Strategy*, 37(4), 24-31. <https://doi.org/10.1108/JBS-04-2015-0035>
- Quick, K. S., & Feldman, M. S. (2011). Distinguishing participation and inclusion. *Journal of Planning Education and Research*, 31(3), 272-290. doi.org/10.1177/0739456X11410979
- Ruben, G., Serva, M., & Castro, M. L. (1996). Resíduos e complementaridade: Das relações entre a teoria da administração e a antropologia. *Revista Administração Pública*, 30(3), 68-80.
- Schatzki, T. R. (2001). Introduction. In T. R. Schatzki, K. Knorr Cetina, E. Von Savigny. *The practice turn in contemporary theory*. Routledge.
- Schmitt, R. (2010). Dealing with wicked issues: Open strategizing and the Camisea case, *Journal of Business Ethics*, 96(1), 11-19. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0938-2>
- Serva, M., & Jaime Júnior, P. (1995). Observação participante pesquisa em administração: Uma postura antropológica. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 64-79.
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2011). Strategic planning as communicative process. *Organization Studies*, 32(9), 1217-1245. <https://doi.org/10.1177/0170840611411387>
- Tavakoli, A., Schlagwein, D., & Schoder, D. (2017). Open strategy: Literature review, re-analysis of cases and conceptualisation as a practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, 26(3), 163-184. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.01.003>
- Vaara, E., Rantakari, A., & Holstein, J. C. (2019). Participation research and open strategy. In D. Seidl, G. von Krogh, & R. Whittington, *Cambridge handbook of open strategy*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108347921.003>
- Velho, G. (1978). Observando o familiar. In E. Nunes, E., *A aventura sociológica: objetividade, paixão, improviso e método na pesquisa social*. Zahar.
- Whetten, D. A. (2003). O que constitui uma contribuição teórica? *RAE*, 43(3), 69-73.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long range planning*, 29(5), 731-735. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies*, 27(5), 613-634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Whittington, R. (2019). *Opening strategy: Professional strategists and practice change, 1960 to Today*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198738893.001.0001>
- Whittington, R., Cailluet, L., & Yakis-Douglas, B. (2011). Opening strategy: Evolution of a precarious profession. *British Journal of Management*, 22(3), 531-544. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00762.x>
- Zilber, T. B. (2020). The methodology/theory interface: Ethnography and the microfoundations of institutions. *Organization Theory*, 1(2), 1-27. doi.org/10.1177/2631787720919439
- Zilber, T. B. (2014). Beyond a single organization: Challenges and opportunities in doing field level ethnography. *Journal of Organizational Ethnography*, 3(1), 96-113. <https://doi.org/10.1108/JOE-11-2012-0043>