

Conceitualização e Aplicação do Shadowing em Estudos de Gestão e Negócios

GABRIELA ZANANDREA

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

CRISTIANE FROEHLICH

UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

ANE LINDEN

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

CLAUDIA CRISTINA BITENCOURT

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

CONCEITUALIZAÇÃO E APLICAÇÃO DO *SHADOWING* EM ESTUDOS DE GESTÃO E NEGÓCIOS

INTRODUÇÃO

Nos estudos de gestão, a arte de coletar dados qualitativos pode ser realizada de acordo com diferentes perspectivas e técnicas. O nível de intervenção pode variar, seja ao aplicar um questionário, organizar e participar de grupos focais para uma interação mais profunda, utilizar a metodologia de pesquisa-ação, que pode até influenciar os resultados do que está sendo pesquisado. As diferentes formas de coleta de dados buscam alcançar o máximo de informações, compreender a rotina organizacional e as experiências dos participantes (Bruni, 2003).

Uma forma de pesquisa que busca uma compreensão mais profunda de uma atividade realizada por um ator, ou um contexto, chama-se de *Shadowing*. Segundo Czarniawska (2014, p. 43), *shadowing* pode ser descrito como “observação em movimento” e envolve “um pesquisador acompanhando de perto um membro de uma organização por um longo período de tempo” (McDonald, 2005, p. 456).

A técnica não é novidade, uma vez que Wolcott, em 1973, sombreava o diretor de uma escola por dois anos. Também em 1973, Mintzberg obteve descrições detalhadas do trabalho gerencial, enquanto acompanhava os líderes empresariais (Boe, Hognestad & Waniganayake, 2017). McDonald (2005) estabeleceu o *shadowing* como para uso nos estudos qualitativos e também esclareceu a diferença entre *shadowing* e outras técnicas, como entrevistas e observação participante (McDonald & Simpson, 2014).

Em síntese, o *shadowing* permite que o pesquisador obtenha os tipos de dados detalhados da organização em primeira mão, porque visualiza as rotinas organizacionais diretamente, e não pela perspectiva do participante. Além disso, McDonald (2005) argumenta que o *shadowing* olha para os indivíduos de uma “maneira holística que solicita não apenas suas opiniões ou comportamentos, mas ambos ao mesmo tempo” (p.456). Permite entender melhor o contexto, os processos internos de uma organização enquanto eles estão ocorrendo. À medida que o pesquisador segue os indivíduos, é possível perceber eventos inesperados e reações espontâneas. Esta é uma oportunidade incomparável de obter ideias diferentes sobre a vida organizacional.

O *shadowing* pode ser realizado usando diferentes estratégias de pesquisa, incluindo entrevistas, observação cuidadosa, manutenção de um diário de bordo ao longo do estudo ou anotações de campo. O *shadower* (o pesquisador) segue por horas ou dias seguidos um membro de uma organização (a sombra).

Pode ser aplicada em vários cenários, como uma “sombra próxima ou a sombra distante em um centro da primeira infância” (Boe et al., 2017, p.611); acompanhamento de enfermeiros durante suas atividades diárias no hospital (Linden, Bitencourt & Muller, 2018); acompanhar um grupo de teatro para entender como as organizações são criadas e recriadas (Possas & Medeiros, 2017); e até analisar como as lojas de *souvenirs* afetam as experiências turísticas (Horodyski, Fernandes & Gandara, 2015).

Obter acesso à organização e obter a concordância e até a confiança dos sombreados pode ser complicado e consumir muito tempo. Além disso, considerando que pode gerar uma grande quantidade de dados, pode ser muito difícil de gerenciar e analisar. Além disso, como o pesquisador obscurece os participantes durante suas atividades diárias, algumas vezes ele / ela pode atrapalhar e até afetar algumas das reações ou respostas.

No entanto, o *shadowing* é adequado para uso em diferentes tipos de organizações, adicionando uma perspectiva rica à compreensão da rotina diária de trabalho e iluminando

alguns aspectos invisíveis. Para entender melhor a técnica, o objetivo desta pesquisa é analisar a prática de *shadowing* no campo da gestão a partir de uma revisão sistemática da literatura.

O artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente apresenta-se uma breve revisão teórica, com o objetivo de compreender a técnica do *shadowing*; a seguir são detalhados os procedimentos metodológicos e; por fim, analisa-se a aplicação do *shadowing* nos casos relatados.

REVISÃO TEÓRICA

A pesquisa acadêmica, em diferentes áreas, foi projetada para obter respostas de maneira ordenada e sistemática, para resolver adequadamente os problemas diários. Na área de estudos organizacionais, os pesquisadores buscam contribuir para o conhecimento estudando as organizações e seus processos, interna e externamente. Para tanto, o pesquisador possui diferentes possibilidades de estratégias de pesquisa e técnicas de coleta de dados, de acordo com o problema de pesquisa abordado. A escolha de um método e a precisão em sua aplicação são fundamentais para a validade dos resultados, bem como para o avanço científico (Masiero, Alves & Oliveira, 2013). Além disso, a ausência de esclarecimentos metodológicos poderia gerar estudos inconsistentes e superficiais.

Embora a pesquisa quantitativa que utiliza modelos e validações matemáticas, ainda prevaleça nos estudos organizacionais, o paradigma qualitativo vem ganhando espaço devido as suas características interpretativa e subjetiva que requer atenção especial em relação ao método científico. O uso de métodos mistos, visitando os dois paradigmas e usando a triangulação de dados, são opções alternativas à validação de dados. No entanto, apesar das críticas e dificuldades de aplicação, a pesquisa qualitativa possibilita, em muitos casos, um estudo rico e profundo de eventos complexos, como aqueles que fazem parte da vida das organizações (Abdalla et al., 2018).

Nos estudos qualitativos, o pesquisador deve ter um caminho claro, considerando diferentes posições epistemológicas da pesquisa qualitativa, como hermenêutica (Schwandt, 2006), construtivismo social ou interpretativismo (Creswell, 2014). Em relação às estratégias de pesquisa, de acordo com o objetivo do estudo, a escolha deve recair sobre investigações etnográficas e estudos de caso, análise de linguagem e discurso, metodologia de pesquisa-ação e teoria fundamentada, entre outras possibilidades. Existem muitas opções em relação aos estudos qualitativos, incluindo aqueles que poderiam envolver uma interação mais próxima com os sujeitos da pesquisa. Em geral, os estudos qualitativos são mistos, utilizando diferentes técnicas e ferramentas de coleta de dados, como entrevistas, observação (participante ou não) e grupos focais.

Entre as muitas possibilidades, uma opção considerada inovadora é o *shadowing* (Silva & Ferreira, 2017). Considerada por McDonald (2005), como uma técnica que permite pesquisar um olhar "interno" da organização e de seus processos, pois acompanha o sujeito da pesquisa dentro de um período de tempo. Essa técnica “direciona o pesquisador para uma abordagem expansiva e produz dados desde o início do processo” (Silva & Ferreira, 2017, p.188). Dessa maneira, é possível uma visão mais densa e holística.

Sendo assim, o objetivo é monitorar as atividades diárias, entender os processos de trabalho, as relações sociais, as reações dos participantes a crises e situações inesperadas, além de visualizar o cenário em que a situação se desenvolve. Ao seguir o participante, o pesquisador também tem a oportunidade de perceber o contexto, identificando influências do ambiente da organização nas ações, estrutura física e comodidades dos participantes. Ainda, o pesquisador tem acesso para entender a estrutura informal, com relações de poder e dinâmica pessoal, questões relacionadas a gênero, inclusão e até assédio (Rosa, Medeiros & Valadão Junior, 2012).

Para começar, após definir as perguntas e os objetivos da pesquisa, o pesquisador deve ter acesso ao campo. Este é um passo crucial, não apenas da perspectiva de que é fundamental para o desenvolvimento da pesquisa, mas também porque a maneira como o acesso é solicitado pode ou não ampliar o escopo da observação. McDonald (2005) alerta que os participantes, ou mesmo os gerentes que autorizam a pesquisa, podem estar preocupados com os problemas de privacidade e confidencialidade das informações da organização. Como a unidade de análise consiste em relacionamentos e contexto, e não no indivíduo (Rosa et al., 2012), problemas e situações críticas da organização podem se tornar aparentes e, portanto, a atenção do pesquisador deve se concentrar na confidencialidade e proteção de dados.

Após o acesso ao campo, recomenda-se ao pesquisador explorá-lo, a fim de identificar seus principais processos e conhecer suas rotinas (Silva & Ferreira, 2017). Após essa familiarização, a coleta de dados e até os registros dos dados observados se tornarão mais significativos e mais ricos (McDonald, 2005).

Quanto à análise dos dados coletados a partir do *shadowing*, McDonald (2005) destaca que, considerando o volume de dados e o intenso processo de coleta, é importante preservar a qualidade do produto final. Minayo (2012, p.626) argumenta que “mesmo um bom analista-técnico de conteúdo pode garantir a qualidade de um texto final quando não realiza as condições de sua produção”. Ou seja, o pesquisador deve ter claro, ao longo da pesquisa, seu direcionamento, como a questão da pesquisa e as bases teóricas. No entanto, o pesquisador também deve estar aberto a questionar suas suposições iniciais e mergulhar na realidade empírica, dedicando-se ao estudo dos dados obtidos em campo, "dando-lhes valor, ênfase, espaço e tempo" (Minayo, 2012, p. .624).

Por exemplo, em um estudo de relações de poder e liderança conduzido em lavanderias comunitárias no Brasil, a análise do discurso foi usada de uma perspectiva foucaultiana, indo além do escrutínio da fala e da linguagem, até uma descrição rica dos diálogos e práticas que o acompanham. Assim, o resultado permitiu “descrever como as histórias se tornam realidade” (Rosa et al., 2012).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi realizada uma revisão sistemática da literatura predominantemente qualitativa e descritiva. Quanto aos procedimentos, a pesquisa é documental, realizada através da revisão sistemática da produção científica sobre o tema proposto.

A coleta de dados foi realizada no banco de dados Scopus, utilizando como estratégia de busca o termo “*shadowing*”, restrito à área de Negócios, Gestão e Contabilidade. 173 artigos foram obtidos e analisados por meio da análise qualitativa de conteúdo conforme sugerido por Moher et al. (2009), conhecido como protocolo PRISMA. Foram seguidas as etapas denominadas de: (1) pesquisa de dados, (2) coleta de dados e (3) codificação e análise de dados.

Inicialmente, foi identificado se cada artigo do portfólio atendia ao objetivo deste estudo de discutir a aplicação do *shadowing* em estudos da área de gestão, descartando aqueles que não incluíam esse escopo. Nesta fase, foram descartados: 07 artigos repetidos; 25 artigos não disponíveis; 40 artigos que não utilizaram o *shadowing* como técnica de pesquisa, 27 artigos que tratavam de *work shadowing* ou *job shadowing*. Assim, 74 artigos permaneceram no banco de dados para análise (Apêndice A).

Em seguida, os textos completos foram analisados para coletar informações codificadas nas seguintes categorias: título, revista, ano de publicação, autor, objetivo do estudo, número de *shadower*, definições de *shadowing* utilizadas na pesquisa, critérios de aplicação, benefícios e desafios do *shadowing*. Uma planilha foi criada no Microsoft Excel

para sistematizar essas informações, apresentadas na forma de tabelas e figuras na seção a seguir.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A primeira publicação encontrada usando o *shadowing* como técnica de coleta de dados data de 1994. Embora a quantidade anual não seja considerada alta, pode-se notar que desde 2005, as publicações que usam *shadowing* ocorreram todos os anos, atingindo o pico em 2014. A Figura 1 mostra o número de produções por ano, ilustrando a evolução da pesquisa sobre o assunto:

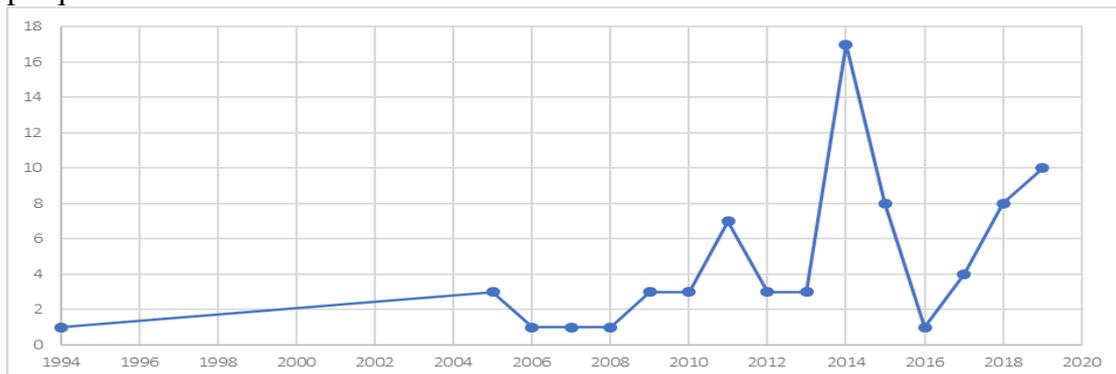


Figura 1. Evolução da pesquisa

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Para verificar a evolução da produção, também foi considerado relevante conhecer os periódicos desses estudos. As pesquisas foram publicadas em 49 revistas, destacando: *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*; *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*; *Educational Management Administration and Leadership*; e *Journal of Organizational Change Management*. Em geral, os artigos foram publicados em periódicos de referência, cuja qualidade e impacto internacional são testados pelo fator de impacto Scimago. A Figura 2 apresenta essas informações.

Journals	N	H index	Journals	N	H index
Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal	10	13	Journal of Accounting & Organizational Change	1	21
Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics	4	35	Journal of Business Research	1	158
Educational Management Administration and Leadership	4	37	Journal of Cleaner Production	1	150
Journal of Organizational Change Management	4	62	Journal of Communication Management	1	31
Construction Management and Economics	3	81	Journal of Knowledge Management	1	95
Journal of Organizational Ethnography	3	11	Journal of Leadership and Organizational Studies	1	32
International Journal of Leadership in Education	2	33	Journal of Management Inquiry	1	55
Journal of Workplace Learning	2	42	Leadership	1	37
School Leadership and Management	2	38	Leadership and Policy in Schools	1	13
American Journal of Evaluation	1	48	Learning Organization	1	50
Career Development International	1	50	Management Communication Quarterly	1	55

European Management Journal	1	89	Nordic Journal of Working Life Studies	1	2
Experience-Driven Leader Development: Models, Tools, Best Practices, and Advice for On-the-Job Development	1	NC	Organization	1	88
Gender, Work and Organization	1	62	Organization Studies	1	130
Health Care Management Review	1	47	Proceeding of the 34th Annual ARCOM Conference, ARCOM 2018	1	NC
Industrial Marketing Management	1	114	Proceedings - 2019 ACM/IEEE 14th International Conference on Global Software Engineering, ICGSE 2019	1	NC
International Journal of Contemporary Hospitality Management	1	67	Proceedings of the European Conference on e-Government, ECEG	1	11
International Journal of Educational Management	1	44	Public Management Review	1	53
International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research	1	57	Qualitative Research in Accounting and Management	1	22
International Journal of Event and Festival Management	1	20	Revista de Administração de Empresas	1	11
International Journal of Production Research	1	115	Scandinavian Journal of Management	1	50
International Journal of Project Management	1	121	Society of Petroleum Engineers - SPE Canadian Unconventional Resources	1	13
International Journal of Public Administration	1	28	Supply Chain Management	1	98
International Journal of Technology Management and Sustainable Development	1	4	Team Performance Management	1	30
ISTMET 2014 - 1st International Symposium on Technology Management and Emerging Technologies, Proceedings	1	6			

Figura 2. Jornais com publicações sobre shadowing

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Quanto ao perfil dos autores que aplicaram *shadowing* em suas pesquisas, observou-se que a autoria dos 74 artigos é de responsabilidade de 156 autores diferentes. A grande maioria da produção é realizada em parceria entre autores, uma vez que apenas 29 pesquisas são de autoria individual.

Conceitos de *Shadowing*

Analisando o conceito de *shadowing*, verificou-se que os autores classificam esse tipo de pesquisa como método, técnica, metodologia, abordagem, ferramenta, recurso e processo (Figura 3). Pode-se observar que não há consenso sobre a compreensão e classificação do *shadowing*. No entanto, a maioria dos autores classifica como uma técnica seguida por método. O objetivo do uso do *shadowing* é garantir um entendimento profundo e rico dos membros da organização em seu contexto organizacional natural (Bruskin, 2019). A sombra é uma maneira de mover o trabalho de campo para aqueles interessados em explorar o que as pessoas fazem e dizem durante o dia de trabalho. Permite o acesso a espaços íntimos e privados de tomada de decisão e significado de trabalho, de acordo com Czarniawska (2007) e Gill et al. (2014). Envolve um pesquisador seguindo de perto um membro de uma organização (Bøe et al., 2017) que pode fazer perguntas para esclarecer questões emergentes (Derwik et

al., 2016). Tulowitzki (2019) aponta que o *shadowing* pode ser visto como observação semiestruturada, indisfarçada e participante que ocorre no campo.

Classificação shadowing	Autores
Método	Kurland, 2019; Bruskin, 2019; Tulowitzki, 2019; Ratner, 2019; Ruppert-Winkel, 2018, Appiah, 2015; Raulet-Croset e Borzeix, 2014; Gill, Barbour e Dean, 2014; Gill, 2011; Boje, 2010; Barber et al., 2000
Técnica	Babapour et al., 2018; Bøe e Hognestad, 2017; Derwik et al., 2016; Hohenschwert e Geiger, 2015; Mäki e Kerosuo, 2015, Zepeda et al., 2014; Aguilar Delgado et al., 2014; McDonald e Simpson, 2014; Noordegraaf, 2014; Hall e Freeman, 2014; Arman et al. 2014; Bourne e Calás, 2013; Hall, Freeman M., 2014
Metodologia	Van Dorp, 2018; Bøe et al. 2017
Abordagem	Sclavi, 2014; Nagel et al., 2013
Ferramenta	Urban e Quinlan, 2014
Recurso	Czarniawska, 2014
Processo	Wolcott, 2014

Figure 3. Classificação do *Shadowing*
 Fonte: Elaborado pelas autoras.

Portanto, o *shadowing* é recomendado para pesquisadores que procuram descobrir o que um profissional realmente faz em sua jornada de trabalho sem ter que depender apenas de entrevistas verbais (Czarniawska, 2007 apud Hohenschwert & Geiger, 2015). Assim, o pesquisador age literalmente como uma 'sombra' durante a jornada de trabalho (Hohenschwert & Geiger, 2015). O uso do *shadowing* na pesquisa permite capturar a confusão padronizada da vida organizacional e fornecer respostas não apenas às perguntas sobre o que e como fazê-lo, mas também às perguntas sobre o porquê, de acordo com Quinlan (2008) citado por Urban e Quinlan (2014). Ou seja, *shadowing* é uma maneira de estudar o trabalho real que as pessoas fazem diariamente. (Gill et al., 2014).

Aguilar et al. (2014) apontam que o pesquisador pode acompanhar de perto um ator, como sugerido por McDonald (2005), um objeto de acordo com Czarniawska (2007) ou uma prática de acordo com Nicolini (2009). Nos artigos analisados, existe um consenso entre os autores sobre o conceito de que o pesquisador segue pessoas selecionadas em suas ocupações diárias por um determinado período de tempo (Ruppert-Winkel, 2018; Babapour et al., 2018; Bøe et al., 2017; Mäki & Kerosuo, 2015; Zepeda et al., 2014; Aguilar et al., 2014; Hall & Freeman M., 2014; Arman et al., 2014).

Um ponto destacado nos artigos é que o *shadowing* foi aplicado principalmente em empresas públicas e privadas, com foco no estudo sobre liderança e suas práticas, com o objetivo de mapear o comportamento dos líderes. Ratner (2019) disse que seguir os movimentos de gerentes em diferentes locais físicos é útil para entender a relação entre espaço e organização. Para Bøe et al. (2017), seguindo a liderança, é possível produzir descrições detalhadas da natureza da liderança como um fluxo contínuo de ação. Como tal, é uma maneira de estudar o trabalho e a vida de pessoas que se deslocam com frequência e rapidez de um lugar para outro (Czarniawska, 2014). Portanto, Quinlan (2008) diz que o *shadowing* deve investigar o que as pessoas realmente fazem e não apenas os papéis que elas ditam (Hall & Freeman, 2014), obtendo novas ideias sobre como elas operam e compreendendo suas ações (Muir & Langford, 1994).

Vale ressaltar que a sombra é uma forma ambígua de pesquisa que pode ser confundida com a pesquisa-ação; é uma rica experiência de pesquisa, sem impacto real na vida da organização-alvo do estudo. No entanto, o *shadowing* pode oferecer uma maneira significativa de promover mudanças nas organizações (Sclavi, 2014). McDonald (2005) identificou três formas de *shadowing* que podem ser aplicadas de acordo com os objetivos do

pesquisador: a) *shadowing* como primeira aprendizagem experimental; b) meios de registrar comportamentos; c) meios de entender papéis ou perspectivas.

A partir dos artigos estudados, o *shadowing* pode ser definido como uma técnica de pesquisa na qual o pesquisador atua como sombra de ator por um determinado período em um ambiente organizacional para reunir dados detalhados sobre o objeto de estudo. Durante o período da pesquisa, o pesquisador utilizará instrumentos de coleta de dados, como entrevistas e observações associadas ao *shadowing*.

Benefícios do *Shadowing*

A Figura 4 apresenta os benefícios que podem ser obtidos com o uso do *shadowing* como técnica de pesquisa.

Autores	Benefícios do <i>Shadowing</i>
Kurland, 2019	Fornecer informações em primeira mão, exaustivas e únicas.
Bruskin, 2019	Promove compreensão profunda e rica dos membros da organização em seu contexto organizacional.
Ratner 2019	Permite rastrear como agências heterogêneas produzem continuidade entre lugares e domínios que geralmente são considerados separados.
Bøe et al., 2019	Produz informações que explicam o significado do comportamento dos participantes
Hohenschwert e Geiger, 2019	Descobre o que um profissional realmente 'faz' em seu dia de trabalho sem ter que confiar apenas em seus discursos verbais.
Kurland, 2019	Deixa o pesquisador observar os membros da organização em seu contexto organizacional cotidiano tornando possível capturar o que os membros da organização veem ou falam sobre mudanças organizacionais nas práticas e rotinas diárias.
Tulowitzki, 2019	O <i>shadowing</i> pode ser usado também como instrumento de desenvolvimento profissional. O <i>shadowing</i> de trabalho tem sido usado para preparar diretores, apoiando assim a sucessão de liderança.
Bøe et al., 2017	Fornecer descrições espessas da dinâmica do trabalho de liderança, devido à sua natureza íntima e exaustiva da coleta de dados.
Hall e Freeman, 2014	Oferece uma maneira única de construir uma compreensão avaliativa de uma organização. Em vez de inferir o papel de um indivíduo como um componente de uma avaliação, o <i>shadowing</i> fornece uma maneira de documentar o papel desempenhado por um indivíduo e entender os efeitos desse papel em uma organização.
Czarniawska, 2014	Permite sombrear não apenas pessoas, mas também objetos.
Nagel et al., 2013	A construção do conhecimento é o resultado de um processo construtivo que depende de uma série de decisões negociadas em interações contínuas com os autores em estudo.
Coget et al., 2011	Permite capturar mais de perto a realidade da tomada de decisão intuitiva e racional no ambiente organizacional.
Gill et al., 2014	Apresenta um potencial único de acessar espaços invisíveis e íntimos da organização, em particular no acesso a microprocessos de tomada de decisão, tomada de sentido e identidade, e descobrindo as maneiras pelas quais os indivíduos experimentam os fenômenos de organização e organização.
Hung et al., 2011	Examina padrões e costumes comportamentais observáveis para gerar uma descrição rica em informações de um sistema cultural ou social.

Figure 4. Benefícios do *shadowing*

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A partir dos dados apresentados na Figura 4, os principais benefícios do uso do *shadowing* como técnica de pesquisa são: fornecer informações valiosas sobre os membros ou objetos da organização em seu contexto; explicar o comportamento das pessoas e as rotinas de trabalho; usar o *shadowing* como um instrumento de desenvolvimento profissional para facilitar os processos de sucessão no trabalho; e entender os aspectos intuitivos e subjetivos da tomada de decisão organizacional.

Aplicação e Desafios do *Shadowing*

O *shadowing* pode ser incorporado a métodos de pesquisa como etnografias (Bruskin, 2019; Hung, Smith-Jackson & Winchester, 2011; Larsson, Segerstéen & Svensson, 2011) e estudo de caso (Kurland, 2019; Ruppert-Winkel, 2018; Smith, Dufour & Erakovic, 2011; Ryan, 2008). É frequentemente usado como modo de triangulação de dados (Kurland, 2019; Derwik, Hellström & Karlsson, 2016), aplicado com outras técnicas de coleta de dados, como pesquisas, entrevistas, observações, análise de documentos e grupos focais (Linden et al., 2019; Powell et al., 2018; Jæger, 2018; MacBeath, 2005).

Nesse sentido, Mc Donald e Simpson (2014) afirmam que o *shadowing* está relacionado a outras técnicas, como observação, entrevista e observação direta e, portanto, consideram necessário limitar os aspectos que os diferenciam. O primeiro ponto de desacordo refere-se ao foco de cada técnica. Nas observações, o foco está na localização e no tempo; nas entrevistas, o foco está na perspectiva do ator estudado; nas observações dos participantes, a lente se volta para a perspectiva do pesquisador (mudando com o tempo); enquanto na sombra, a atenção é direcionada aos atores e ao caminho (considerando-os no tempo e no espaço). Por outro lado, o que não é contemplado por cada técnica também é relatado como pontos de diferenciação. Nas observações dos participantes, os significados dos atores não são enfatizados; em entrevistas, por sua vez, aspectos do contexto não são priorizados; finalmente, o *shadowing* não leva em consideração atores ou lugares que não cruzam o caminho do pesquisador (McDonald & Simpson, 2014).

Portanto, é importante associar as diferentes técnicas para coleta de dados. O uso combinado das técnicas produz um grande corpo de dados empíricos (Arman, Liff & Wikström, 2014), auxiliando na aquisição de *insights* construtivos e unificadores sobre o tema da pesquisa (Hung, Smith-Jackson & Winchester, 2011). Além disso, quando aplicado a trabalhadores, especialmente no início de um trabalho ou tarefa, permite ao pesquisador descobrir quaisquer problemas relacionados à tarefa, incluindo problemas de segurança (Hung et al., 2011).

Na pesquisa analisada para *shadowing*, os pesquisadores observaram (Saito, 2019) e acompanharam (Linden et al., 2019) indivíduos em reuniões, bate-papos informais ou mesmo caminhadas, testemunhando de perto suas atividades rotineiras e o contexto de local de trabalho (Larsson et al., 2011), assistindo de perto suas atividades rotineiras e o contexto dos locais de trabalho (Brennan & Ruairc, 2019; Bøe et al., 2017).

As aplicações ocorreram em diferentes horários ou dias da semana (Babapour, Karlsson & Osvalder, 2018), com participantes individualmente ou em grupo (Castro Possa, Medeiros & Valadão Júnior, 2017). No entanto, é necessário negociar os detalhes de como a técnica de *shadowing* ocorrerá (Wang et al. 2018), bem como a definição do cronograma a ser elaborado (Hall & Freeman, 2014) antes de iniciar o *shadowing*. Nesse sentido, também pode ser aplicado um estudo piloto onde é elaborada uma lista de atividades, fornecendo aos participantes uma estrutura para futuras atividades de *shadowing* (Muir & Langford, 1994).

A coleta de dados com os sombreados também pode envolver conversas informais (Powell et al., 2018) com anotações em um diário de campo (Castro Possa et al., 2017; Zepeda et al., 2014), gravações de vídeo ou áudio (Bøe et al., 2017; Ripamonti & Scaratti, 2015; Rivera & Tracy, 2014), além de fotografias (Mäki & Kerosuo, 2015; Iszatt-White, 2009).

Quanto ao número de indivíduos sombreados, verificou-se que os artigos nem sempre informam o número de indivíduos estudados. Pode-se verificar que esse número varia entre os estudos, de 1 (como, Thrane et al. 2019; Wolcott, 2014) a 300 indivíduos sombreados (Sclavi, 2014). A Figura 5 apresenta os autores e o número de indivíduos sombreados nos estudos.

Autores	Número de <i>shadower</i>
Kurland, 2019; Thrane S. et al., 2019; Jæger, 2018; Zepeda, 2018; Wolcott, 2014; Hunter, 2010; Bruskin, 2019; Muir and Langford, 1994; McDonald and Simpson, 2014; Linden, 2019; Ruppert-Winkel, 2018; van Dorp, 2018; Johnson, 2014; Derwik, Hellström e Karlsson, 2016; Smith, Dufour e Erakovic, 2011; Bøe e Hognestad, 2017; Abdullah, Ingram e Welsh, 2009; Larco e Martinelli, 2019; Coget, Haag e Gibson, 2011; Ratner, 2019; Morris e Williams, 2012; Babapour, Karlsson e Osvalder, 2018; Scarduzio, 2011; Hohenschwert e Geiger, 2015	Até 15
Urban e Quinlan, 2014	De 16 a 30
Powell et al., 2018	De 30 a 45
Jemielniak, 2018; Eitel, 2018	De 46 a 60
Colón-Emeric, 2006	De 61 a 75
Sclavi, 2014	Acima de 75

Figura 5: Número de *shadower*
Fonte: Elaborado pelos autores

A aplicação de *shadowing* pode envolver alguns desafios. A partir da Figura 6, pode-se observar que os pesquisadores que optarem por aplicar *shadowing* podem enfrentar diferentes desafios e dificuldades durante o processo de coleta de dados, que envolvem desde a dificuldade de acesso aos sujeitos de pesquisa, até o medo de tons relacionados à confidencialidade dos dados obtidos durante a coleta.

Autores	Desafios do <i>Shadowing</i>
Tulowitzki, 2019	<i>Shadowing</i> é frequentemente considerado demorado, produzindo quantidades extraordinárias de dados. Pode-se limitar a tamanhos de amostra pequenos e curtas durações de observações.
Derwik et al., 2016	Períodos curtos de <i>shadowing</i> aumentam o risco de possível exclusão de práticas de menor frequência, como trabalho orçamentário, por exemplo.
Karjalainen et al., 2016	Muitos empregadores podem nem querer dar aos funcionários a opção de alocar tempo para participar de pesquisas: eles podem pensar que seus funcionários não têm tempo para dedicar a algo fora de suas empresas.
Appiah, 2015	<i>Shadowing</i> pode ser intrusivo para os funcionários e difícil negociar o acesso, tanto no nível organizacional quanto na pessoa que está sendo ocultada.
Mäki e Kerosuo, 2015	Desconforto físico entre o sujeito da pesquisa e o pesquisador. Necessidade constante de se negociar o acesso às atividades dos gerentes. Dificuldade de tomar notas enquanto se deslocava constantemente. Efeitos de somreamento na pessoa sombreada.
Aguilar Delgado e Barin Cruz, 2014	Necessidade de negociação constante de acesso. Disposição dos atores em participar da pesquisa. Preocupações em termos de confidencialidade das informações trocadas durante as atividades podem prejudicar o desempenho do participante.
Gill et al., 2014	Custo emocional e psicológico, principalmente devido ao tempo gasto na presença de outra pessoa e à cuidadosa coordenação e comunicação necessárias.
Johnson, 2014	Obter acesso para observar a vida profissional de gerentes ocupados.
Hall e Freeman, 2014	<i>Shadowing</i> pode expor momentos vulneráveis das sombras, revelando procedimentos que refletem mal a organização e tornando visíveis os diferenciais políticos e de poder. Analisar a imensa quantidade de dados gerados pelo <i>shadowing</i> consumiu mais tempo do que imaginávamos originalmente, o que, por sua vez, tornou irrelevantes algumas das informações que fornecemos aos participantes.
McDonald e Simpson, 2014	Desafio físico que apresenta ao pesquisador
Noordegraaf, 2014	<i>Shadowing</i> é difícil, não apenas porque o trabalho gerencial é interminável e muitas coisas ao mesmo tempo, mas também porque a observação aberta e imparcial é impossível.
Czarniawska, 2014	Relutância das pessoas em posições de poder a serem observadas, mas principalmente porque os pesquisadores não eram competentes para desempenhar o papel de gerente

	ou estavam muito ocupados fazendo isso para observar.
Nagel et al., 2011	Os pesquisadores são constantemente confrontados com escolhas, contingências e situações inesperadas em meio ao fluxo contínuo de interações, e muitas vezes precisam ajustar as delimitações pré-determinadas às exigências do campo.
Gill, 2011	Os pesquisadores devem reconhecer que os dados coletados se baseiam na negociação íntima e privada das identidades de gênero, raça e sexualidade dos artistas.
Hung et al., 2011	As horas de <i>shadowing</i> realizadas não foram suficientes para identificar todos os aspectos dos padrões comportamentais entre funcionários de pequenas empresas.
Fox e McCormick, 2009	Explorar maneiras melhores de anunciar e promover a pesquisa com antecedência pode ser produtivo para aumentar o número de entrevistados. O <i>shadowing</i> é um processo intensivo e restringe severamente a capacidade de outras coletas de dados por um único pesquisador.

Figura 6. Desafios do *Shadowing*

Fonte: Elaborado pelas autoras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A produção científica na área de gestão, que utilizava *shadowing* para coleta de dados, foi revisada para retratar o contexto dessas publicações. Como resultado, o *shadowing* é promissor nos contextos organizacionais. Em relação à evolução das publicações na área de gestão que aplicaram *shadowing*, verificou-se uma discussão relativamente recente, pois um número maior de estudos começou a ser realizado a partir de 2005.

Os resultados mostraram que, com base nessa técnica, é possível compreender os papéis desempenhados pelos membros da organização e, assim, entender melhor a dinâmica do trabalho nas organizações.

Mc Donald (2005) apresenta, claramente, qual é a premissa básica de *shadowing*, a saber: um pesquisador segue (acompanhando de perto) um ou mais sujeitos da pesquisa em suas vidas diárias. O *shadower* inclui ser a sombra do participante em todas as suas atividades e acompanhar situações imprevistas e até crises. É uma pesquisa “comovente” porque captura a natureza breve, fragmentada, variada, verbal e interrompida da vida organizacional. (McDonald, 2005, p.458).

Recomenda-se que sejam feitas anotações durante o processo, pois a riqueza e o volume de informações são substanciais. As gravações e o diário de campo são ferramentas úteis para armazenar dados. Além de registrar as respostas às perguntas, as impressões do pesquisador sobre as reações físicas, humor, linguagem corporal do sujeito também são muito importantes. Esse é um grande diferencial do *shadowing* em relação a outras técnicas familiares, como entrevistas, observações e observação participante (McDonald & Simpson, 2014). Os dados coletados permitem uma compreensão mais profunda dos fenômenos, como são vistos pelos olhos daquele que está experimentando. Ainda, abrange os sentidos do pesquisador para os fatos que estão acontecendo à sua frente. Assim, além de responder às perguntas “o que” e “como” em relação aos processos organizacionais, permite responder às perguntas “por que” (Mc Donald, 2005). Com isso, diferentes *insights* sobre um problema de pesquisa específico podem surgir.

A pesquisa usando *shadowing* apresenta vantagens sobre as realizadas com outras técnicas. Uma delas é a capacidade de entender melhor as peculiaridades da gestão contemporânea, por meio do monitoramento simultâneo de várias situações e testemunhar mudanças constantes no ambiente organizacional. A duração da atividade varia e pode se estender por horas a dias, ocorrendo momentos ininterruptos ou por várias incursões, em diferentes períodos.

As descobertas também possibilitam fornecer uma visão geral da aplicação do *shadowing*, dos benefícios e desafios dos estudos em gestão. Esta técnica permite ao

pesquisador obter uma compreensão holística do contexto investigado, além de fornecer informações sobre aspectos invisíveis do trabalho das pessoas.

Embora não haja um grande número de estudos, eles se concentram em periódicos com impacto internacional, mostrando que a técnica tem o potencial de melhorar a qualidade dos estudos, oferecendo uma visão profunda dos tipos de problemas ou aspectos que motivam a gestão contemporânea em organizações. Desse modo, esse estudo contribui com a apresentação de um panorama sobre a conceituação, benefícios e desafios para aplicação do *shadowing* no contexto de gestão organizacional.

REFERÊNCIAS

- Abdalla, M. M., Oliveira, L. G. L., Azevedo, C. E. F., & Gonzalez, R. K. (2018). Quality in qualitative organizational research: types of triangulation as a methodological alternative. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 19(1), 66-98.
- Boe, M.; Hognestad, K., & Waniganayake, M. (2017). *Qualitative shadowing as a research methodology for exploring early childhood leadership in practice Educational Management Administration & Leadership*. SAGE Publications, London, 45(4), pp. 605–620.
- Bruni, A. (2003). *Lo studio etnografico delle organizzazioni*. Carocci, Roma, pp.127.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3. ed. Porto Alegre: Penso.
- Czarniawska, B. (2014). *Social Science Research. From Field to Desk*. London: SAGE Publications, pp.75.
- Czarniawska, B. (2014). Why I think shadowing is the best field technique in management and organization studies. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*.
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing: and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Copenhagen: Business School Press.
- Horodyski, G., Fernandes, D.L., & Gandara, J.M. (2015). As Experiências dos Turistas em Estabelecimentos Comerciais de Souvenirs no Destino Curitiba-Brasil. *Investigaciones Turísticas*, 10, pp. 170-201.
- Linden, A.I., Bitencourt, C., & Muller Neto, H.F. (2018). Contribution of knowing in practice to dynamic capabilities. *Learning Organization*, 26, pp. 60-77.
- Masiero, G., Alves, P.P.M., & Oliveira, V.R.F. (2013). Metodologia na área de Administração de Empresas: análise e aplicação nas teses da FEA-USP e EAESP-FGV. In: *IV Encontro de ensino e pesquisa em administração e contabilidade - EnEPG*. Brasília.
- McDonald, S., & Simpson, B. (2014). Shadowing research in organizations: the methodological debates, *Qualitative Research in Organizations and Management*, 9 (1), pp. 3-20.
- McDonald, S. (2005). Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative Research*, SAGE Publications, London, 5(4), pp.455-473.

Minayo, Maria Cecília de Souza. (2012). Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 621-626.

MINTZBERG, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: HarperCollinsPublishers.

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D., Antes, G., & Clark, J. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement (Chinese edition). *J. Chin. Integr. Med.*, 7 (9), 889-896.

Nicolini, D. (2009). Zooming in and zooming out: A package of method and theory to study work practices. In: YBEMA, S. et al. (orgs.) *Organizational ethnography: studying the complexities of everyday life*. London: Sage.

Possas, M.C, & Medeiros, C.R.O. (2017). Nas sombras do Grupo Galpão: a experiência da aplicação do shadowing para compreender a organização. *Administração: Ensino e Pesquisa*, [S.l.], 18(3), pp. 624-654.

Rosa, A.R., Medeiros, C.R.O., & Valadão Júnior, V.M. (2012). Sob as sombras do discurso colonial: subalternidade e configurações de gênero em uma lavanderia do interior de Minas Gerais. *Cadernos EBAPE.BR*, 10(2), pp.393-410.

Schwandt, T. (2006). Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In: Denzin, N. K. Lincoln, Y. S. e colaboradores. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*, Porto Alegre, Bookman e Artmed.

Silva, J.S.S., & Ferreira, W.B. (2017). Sombreando a Pessoa com Deficiência: Aplicabilidade da Técnica de Sombreamento na Coleta de Dados em Pesquisa Qualitativa. *Revista Brasileira de Educação Especial*, 23(2), pp.185-200.

Wolcott, H. F. (1973). Reference groups for researchers in anthropology and education: a symposium. *Anthropology & Education*, 4 (1), pp. 11.

Apêndice – Artigos analisados na revisão sistemática		
Autores	Títulos	Referências
Kurland (2019)	School leadership that leads to a climate of care	International Journal of Leadership in Education
Bruskin (2019)	A drifting phenomenon: organizational change failure in a becoming view	Journal of Organizational Change Management
Bruskin (2019)	Insider or outsider? Exploring the fluidity of the roles through social identity theory	Journal of Organizational Ethnography
Saito (2019)	Understanding Key Business Processes for Business Process Outsourcing Transition	Proceedings - 2019 ACM/IEEE 14th International Conference on Global Software Engineering, ICGSE 2019
Thrane et al. (2019)	A practice-based approach to collective decision-making in pricing	Qualitative Research in Accounting and Management
Linden, Bitencourt and Muller Neto (2019)	Contribution of knowing in practice to dynamic capabilities	Learning Organization
Tulowitzki (2019)	Shadowing school principals: what do we learn?	Educational Management Administration and Leadership
Ratner (2019)	Topologies of Organization: Space in Continuous Deformation	Organization Studies
Larco Martinelli et al. (2019)	The scheduler's balancing act of sensing and reacting: a behavioural perspective on scheduling	International Journal of Production Research
Brennan and Mac Ruairc (2019)	Different worlds: The cadences of context, exploring the emotional terrain of school principals' practice in schools in challenging circumstances	Educational Management Administration and Leadership
Ruppert-Winkel (2018)	Leaders, networks and the social context: A relational leadership approach to regional renewable energy self-sufficiency	Journal of Cleaner Production
Hemme, Bowers and Todd (2018)	Change readiness as fluid trajectories: a longitudinal multiple-case study	Journal of Organizational Change Management
Van Dorp (2018)	Trapped in the hierarchy: the craft of Dutch city managers	Public Management Review
Tam (2018)	Conceptualizing Distributed Leadership: Diverse Voices of Positional Leaders in Early Childhood Education	Leadership and Policy in Schools
Babapour, Karlsson and Osvalder (2018)	Appropriation of an activity-based flexible office in daily work	Nordic Journal of Working Life Studies
Wang et al. (2018)	'Who can support me?': Studying teacher leadership in a Hong Kong primary school	Educational Management Administration and Leadership
Powell et al. (2018)	Masculinity and workplace wellbeing in the Australian construction industry	Proceeding of the 34th Annual ARCOM Conference, ARCOM 2018
Jæger (2018)	It governance in local governments	Proceedings of the European Conference on e-Government, ECEG
de Castro Possas, Medeiros and Valadão Júnior (2017)	Organizing: Understanding interactions and practices of Grupo Galpão [Organizing: Compreendendo interações e práticas do grupo galpão]	RAE Revista de Administracao de Empresas
Bøe, Hognestad and Waniganayake (2017)	Qualitative shadowing as a research methodology for exploring early childhood leadership in practice	Educational Management Administration and Leadership
Bøe and Hognestad (2017)	Directing and facilitating distributed pedagogical leadership: best practices in early childhood education	International Journal of Leadership in Education
Gaddefors and Anderson (2017)	Entrepreneursheep and context: when entrepreneurship is greater than entrepreneurs	International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research
Derwik, Hellström and Karlsson (2016)	Manager competences in logistics and supply chain practice	Journal of Business Research
Karjalainen, Niemistö and Hearn (2016)	Unpacking the problem of research access(es): The case of large knowledge-intensive international consultancies	Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal
Hohenschwert and Geiger (2015)	Interpersonal influence strategies in complex B2B sales and the socio-cognitive construction of relationship value	Industrial Marketing Management
Olsson and Aronsson (2015)	Managing a variable acute patient flow - Categorising the strategies	Supply Chain Management

Appiah (2015)	How creative are SMEs? An organizational routines' perspective	International Journal of Technology Management and Sustainable Development
Mäki and Kerosuo (2015)	Site managers' daily work and the uses of building information modelling in construction site management	Construction Management and Economics
Diedrich and Guzman (2015)	From implementation to appropriation: understanding knowledge management system development and introduction as a process of translation	Journal of Knowledge Management
Bennett (2015)	Facilitators and barriers to the assimilation of function-specific executives into senior management roles	Career Development International
Ripamonti and Scaratti (2015)	Safety learning, organizational contradictions and the dynamics of safety practice	Journal of Workplace Learning
Rivera and Tracy (2014)	Embodying emotional dirty work: a messy text of patrolling the border	Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal
Zepeda et al. (2014)	Principal evaluation - Linking individual and building-level progress: Making the connections and embracing the tensions	School Leadership and Management
Aguilar Delgado and Barin Cruz (2014)	Multi-event ethnography: doing research in pluralistic settings	Journal of Organizational Ethnography
Raulet-Crosset and Borzeix (2014)	Researching spatial practices through Commentated Walks: "on the move" and "walking with"	Journal of Organizational Ethnography
Gill, Barbour and Dean (2014)	Shadowing in/as work: ten recommendations for shadowing fieldwork practice	Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal
McDonald and Simpson (2014)	Shadowing research in organizations: the methodological debates	Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal
Urban and Quinlan (2014)	Not for the faint of heart: Insider and outsider shadowing experiences within Canadian health care organizations	Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal
Czarniawska (2014)	Why I think shadowing is the best field technique in management and organization studies	Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal
Johnson (2014)	Ethical issues in shadowing research	Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal
Sclavi (2014)	Shadowing and Consensus Building: a golden bridge	Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal
Noordegraaf (2014)	Shadowing managerial action instead of recording managerial text	Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal
Hall and Freeman (2014)	Shadowing in Formative Evaluation Making Capacity Building Visible in a Professional Development School	American Journal of Evaluation
Czarniawska (2014)	Why i think shadowing is the best field technique in management and organization studies	Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics
Sclavi (2014)	Shadowing and consensus building: A golden bridge	Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics
Wolcott (2014)	The shadow	Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics
Vinodini Ramesh, Rajan and Pullarkat (2014)	Development of a resilient wireless sensor network for real-time outdoor applications	ISTMET 2014 - 1st International Symposium on Technology Management and Emerging Technologies, Proceedings
Arman, Liff and Wikström (2014)	The hierarchization of competing logics in psychiatric care in Sweden	Scandinavian Journal of Management
Daryani (2013)	Executive Shadowing	Experience-Driven Leader Development: Models, Tools, Best Practices, and Advice for On-the-Job Development
Bourne and Calás (2013)	Becoming 'real' entrepreneurs: Women and the gendered normalization of 'work'	Gender, Work and Organization
Nagel et al. (2013)	Stress shadow evaluations for completion design in unconventional plays	Society of Petroleum Engineers - SPE Canadian Unconventional Resources Conference 2013
Eitel (2012)	International Collaboration in Local Government Leadership Development: Insights Gained from a U.S. and Ireland	International Journal of Public Administration

	Partnership	
Morris and Williams (2012)	A behavioral framework for highly effective technical executives	Team Performance Management
Ruan et al. (2012)	Knowledge integration process in construction projects: a social network analysis approach to compare competitive and collaborative working	Construction Management and Economics
Coget, Haag and Gibson (2011)	Anger and fear in decision-making: The case of film directors on set	European Management Journal
Smith, Dufour and Erakovic (2011)	Strategising and the routines of governance: An empirical analysis of practices in an international engineering consultancy firm	Asia-Pacific Journal of Business Administration
Gill (2011)	The shadow in organizational ethnography: Moving beyond shadowing to spect-acting	Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal
Marr (2011)	Applying “work process knowledge” to visitor attractions venues	International Journal of Event and Festival Management
Scarduzio (2011)	Maintaining order through deviance? the emotional deviance, power, and professional work of municipal court judges	Management Communication Quarterly
Hung, Smith-Jackson and Winchester (2011)	Use of attitude congruence to identify safety interventions for small residential builders	Construction Management and Economics
Larsson, Segerstéen and Svensson (2011)	Information and informality: Leaders as knowledge brokers in a high-tech firm	Journal of Leadership and Organizational Studies
Boje (2010)	Side shadowing appreciative inquiry: One storyteller's commentary	Journal of Management Inquiry
Nothhaft (2010)	Communication management as a second-order management function: Roles and functions of the communication executive – results from a shadowing study	Journal of Communication Management
Hunter, Jemielniak and Postula (2010)	Temporal and spatial shifts within playful work	Journal of Organizational Change Management
Iszatt-White (2009)	Leadership as emotional labour: The effortful accomplishment of valuing practices	Leadership
Fox and McCormick (2009)	Events and professional learning: Studying educational practitioners	Journal of Workplace Learning
Abdullah, Ingram and Welsh (2009)	Managers' perceptions of tacit knowledge in Edinburgh's Indian restaurants	International Journal of Contemporary Hospitality Management
Ryan (2008)	A longitudinal study of the adoption of an activity-based planning system in the Crown Prosecution Service of England and Wales, United Kingdom	Journal of Accounting & Organizational Change
Jemielniak (2007)	Managers as lazy, stupid careerists?: Contestation and stereotypes among software engineers	Journal of Organizational Change Management
Colón-Emeric et al. (2006)	Connection, regulation, and care plan innovation: A case study of four nursing homes	Health Care Management Review
MacBeath (2005)	Leadership as distributed: A matter of practice	School Leadership and Management
Pashiardis et al. (2005)	The perceptions of the principal versus the perceptions of the teachers: A case study from Portugal	International Journal of Educational Management
Bruni (2005)	Shadowing software and clinical records: On the ethnography of non-humans and heterogeneous contexts	Organization
Muir and Langford (1994)	Managerial behaviour in two small construction organisations	International Journal of Project Management