

## **OPEN STRATEGIZING E A FORÇA DO OLHAR ETNOGRÁFICO: UMA ALTERNATIVA METODOLÓGICA PARA COMPREENDER A ABERTURA DA ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES**

Robson Vander Canarin da Rocha<sup>1</sup>

Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Neste ensaio teórico apresentamos a força do olhar etnográfico na construção do conhecimento e seu potencial de contribuição para a compreensão do *fazer estratégia* nas organizações. Na perspectiva da estratégia como prática social, o fenômeno *Open strategizing* é visto como um movimento de abertura da estratégia e tem como principais dimensões de análise a inclusão das pessoas e a transparência das informações nas construções estratégicas. A etnografia como alternativa metodológica para pesquisar *open strategizing* nas organizações, permite a aproximação do pesquisador com as práticas estratégicas e seus praticantes por meio da profunda imersão no campo. Na observação participante o pesquisador traz para a pesquisa, dados coletados a partir da experiência de vivenciar o *fazer estratégia*. O olhar etnográfico tem potencial de revelar as particularidades das interações sociais e seus conflitos e ajudar a compreender as tensões presentes no fenômeno de abertura da estratégia.

<sup>1</sup> Doutorado Acadêmico em Administração em andamento pela UFSC, Mestrado Acadêmico em Administração - UFSC (2015), Especialização em Gestão de Pessoas - UNIESC (2013) e Especialização em Gestão de Segurança Pública - UNIDAVI (2012), Bacharel em administração - UFSC (2011). Membro do Grupo de Pesquisa Strategizing: Social Practices & Processes - DGP/CNPq. Servidor Técnico Administrativo da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) no cargo de Administrador desde 2014.

<sup>2</sup> Pós-doutorado realizado na Universidad Pablo de Olavide (Espanha); Doutora em Administração pela Universitat de València (Espanha, 2008/FEA/USP (2009); Mestre em Organización y Dirección de Empresas pela Universidad Del Museo Social Argentino - UMSA (Buenos Aires/UFSC (1998), Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM (1990). Consultora AdHoc da CAPES. Professora do Departamento de Ciências da Administração da UFSC na Graduação e Pós-Graduação (PPGA); Líder do Núcleo de Pesquisa: Estratégia, Gestão e Sustentabilidade e do Grupo de Pesquisa Strategizing: Social Practices & Processes - DGP/CNPq; integrante do Núcleo de Inteligência Competitiva Estratégica Organizacional em Marketing e Logística. Experiência na área de Administração, com ênfase em Estratégias Organizacionais, atuando nos temas: Estratégia como Processo e Prática (Strategizing, Strategy as Social Practices & Processes, Middle Manager, Open Strategizing), Processo de Tomada de Decisão Estratégica (Decision-making Process). Avaliadora de Congressos e Periódicos nacionais e internacionais.

**Palavras-Chave:** *Open strategizing*; Etnografia; Observação participante; Ensaio teórico.

## ESTRATEGIA ABIERTA Y LA FUERZA DE LA MIRADA ETNOGRÁFICA: UNA ALTERNATIVA METODOLÓGICA PARA ENTENDER LA APERTURA DE LA ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES

### RESUMEN

En este ensayo teórico, presentamos la fuerza de la mirada etnográfica en la construcción del conocimiento y su potencial para contribuir a la comprensión del "hacer estrategia" en las organizaciones. Desde la perspectiva de la estrategia como práctica social, el fenómeno de la estrategia abierta es visto como un movimiento para abrir la estrategia y entre sus principales dimensiones de análisis se encuentran la inclusión de las personas y la transparencia de la información en construcciones estratégicas. La etnografía como alternativa metodológica a la investigación del open strategizing en las organizaciones permite al investigador la aproximación con las prácticas estratégicas y a sus practicantes a través de una inmersión profunda en el campo. En la observación participante, el investigador aporta a la investigación con datos recogidos de la vivencia con la elaboración de estrategias. La mirada etnográfica tiene el potencial de revelar las particularidades de las interacciones sociales y sus conflictos y ayudar a comprender las tensiones presentes en el fenómeno de apertura de la estrategia.

**Palabras clave:** *Open strategizing*; Etnografía; Observación participante; Ensaio teórico.

## OPEN STRATEGIZING AND THE STRENGTH OF THE ETHNOGRAPHIC LOOK: A METHODOLOGICAL ALTERNATIVE TO UNDERSTAND THE OPENING OF STRATEGY IN ORGANIZATIONS

### ABSTRACT

In this theoretical essay, we show the strength of the ethnographic view in the construction of knowledge and its potential to contribute to the understanding of strategy in organizations. From the perspective of strategy as a social practice, the Open Strategizing phenomenon can be seen as a movement to open up the strategy and its main dimensions of analysis are the inclusion of people and the transparency of information in strategic constructions. Ethnography as a methodological alternative to open strategy research in organizations allows researchers to approach strategic practices and their practitioners through a deep immersion in the field. In participant observation, the researcher brings to the research data collected from the experience of experiencing the construction of strategies. The ethnographic look has the potential to reveal the particularities of social interactions and their conflicts and help to understand the tensions present in the phenomenon of opening up the strategy.

**Keywords:** *Open strategizing*; Ethnography; Participant observation, Theoretical essay.

## INTRODUÇÃO

De acordo com Whittington, Caillaet e Yakis-Douglas (2011), a estratégia aberta (*open strategy*) baseia-se na noção de inovação aberta (*open innovation*), prática usual na área de tecnologia e informática que, segundo Chesbrough (2003), reúne conhecimentos e ideias entre rede de atores e comunidades internas e externas para criar e inovar. Chesbrough e Appleyard (2007) entenderam que o conceito de abertura poderia se estender para a estratégia de forma mais ampla.

A estratégia aberta, segundo Whittington, Caillaet e Yakis-Douglas (2011), pode ser caracterizada por práticas estratégicas orientadas pelos princípios da transparência das informações bem como a participação e inclusão das pessoas na conversa estratégica. Em geral, a abertura da estratégia pressupõe a existência de ações que favoreçam a ocorrência de 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.

A análise de Tavakoli, Schlagwein e Schoder (2017) revelou que a estratégia aberta foi conceituada em diferentes estudos de acordo com diferentes visões: “*entity view*”, “*process view*” e “*practice view*”. Pela visão da prática, a estratégia aberta adota uma perspectiva holística do fenômeno, focando nas práticas e considerando uma variedade de aspectos heterogêneos, que permeiam o dia a dia do espaço organizacional.

Nketia (2016) utiliza a nomenclatura “*open strategizing*” para indicar o envolvimento das pessoas e suas práticas no fazer estratégia (*strategizing*). Dessa maneira, entendemos que a estratégia aberta não é um estado físico, sólido ou estanque, mas sim, um movimento dinâmico em direção a maior inclusão e transparência no fazer estratégia nas organizações.

Whittington (2019) afirma que a estratégia aberta rompe com a lógica da estratégia tradicional, sobretudo em dois aspectos: exclusão e sigilo, ou seja, a estratégia já foi uma espécie de plano secreto que as organizações mantinham “trancadas” em suas gavetas e somente os integrantes da alta direção participavam do seu processo de construção. Com o

passar do tempo as práticas de estratégia estão se tornando cada vez mais abertas, considerando a dimensão de inclusão das pessoas e transparência da informação.

Mas, para compreender esse fenômeno de abertura da estratégia nas organizações é importante refletir sobre as escolhas metodológicas nas pesquisas sobre *open strategizing*. Imaginamos que métodos positivistas de pesquisa não alcançam de forma suficiente a compreensão das práticas e dos praticantes envolvidos neste fenômeno. Dessa maneira, concordamos com Andion e Serva (2006), que entendem que as metodologias orientadas pelos princípios do afastamento, atonicidade e neutralidade como critérios de validação da pesquisa, limitam a compreensão dos fenômenos nos estudos organizacionais.

Ezzamel e Willmott (2010), por exemplo, afirmam que empreender métodos de pesquisa alternativos e não lineares para compreender práticas de estratégia nas organizações possibilita acessar não somente aquilo que é aparente ou que está sendo dito, mas, sobretudo, aquelas informações que estão mais ocultas ou que não são ditas.

Pimentel e Nogueira (2018) defendem que uma organização pode ser analisada como um conjunto de práticas interconectadas, tanto formais e explícitas quanto subjetivas e simbólicas. E, por essa razão, recomendam a fenomenologia e a etnografia como instrumentos metodológicos para compreender a construção de uma prática, considerando além do caráter teleológico, o caráter coletivo e compartilhado da construção de sentido dessa prática.

Acreditamos, com base na literatura, que a imersão fenomenológica, com a ida a campo e a vivência no ambiente organizacional, permite ao pesquisador acessar os fenômenos e seus agentes em profundidade. A etnografia, pesquisa qualitativa oriunda da antropologia, tem como característica essa aproximação com as práxis e seus praticantes e se apresenta como uma alternativa interessante para a compreensão da abertura da estratégia na prática.

Com a preocupação de avançar nos estudos de estratégias organizacionais, na perspectiva da estratégia como prática social, considerando o fenômeno de *open strategizing* ocorrendo 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 a compreensão do fenômeno 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 à perspectiva da estratégia como prática (WHITTINGTON, 2006) e, mais recentemente, a ascensão do fenômeno de *open strategizing* (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 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 movidos por 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 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).

De acordo com Whittington; Cailluet e Yakis-Douglas (2011), a visão clássica 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.

Whittington (2019) afirma que, dentro da lógica dominante, a estratégia é considerada apenas um conjunto de ferramentas utilizadas para atingir objetivos e metas previamente definidos por uma elite pensante dentro das organizações, sendo concebida 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.

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; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011).

Esse pensamento estratégico, no entanto, tem se desenvolvido; 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; BALOGUN; SEIDL, 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; LAVARDA; CANET-GINER; PERIS-BONET, 2010). Nesse caso, o processo estratégico não ocorre de maneira totalmente deliberada (sem aprendizado) ou totalmente emergente (sem controle) (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011; MINTZBERG; WATERS, 1985), mas sim, de forma integradora, favorecendo o aprendizado sem ignorar certa dose de controle.

### ***Strategy as Practice e Strategizing***

O pensamento estratégico tem se movimentado 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” (HÜBLER; LAVARDA, 2017; MACIEL; AUGUSTO, 2013; SCHATZKI, 2001).

A perspectiva da estratégia como prática social busca compreender como ações e processos são construídos socialmente (WHITTINGTON, 1996). Esse pensamento, que se debruça sobre o contexto micro-organizacional e o relaciona com o macro (KOUAMÉ; LANGLEY, 2018;), abriu novas agendas de pesquisas e permitiu apresentar novos olhares sobre a formação da estratégia (ABDALLA; CONEJERO; OLIVEIRA 2019), pois, como processo, ela compreende inúmeras ações, interações e combinações de práticas sociais situadas no contexto institucional (IASBECH; LAVARDA, 2018).

A partir da perspectiva da estratégia como prática (WHITTINGTON, 1996), novas construções teóricas e possíveis abordagens surgiram, dentre as quais o *strategizing* (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 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 (ABDALLA; CONEJERO; OLIVEIRA, 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 elementos que permitem

compreender como a estratégia acontece na prática, ou seja, como os praticantes da estratégia realmente agem e interagem para “fazer estratégia” (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

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; BALOGUN; SEIDL, 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. Como exemplo, temos as 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; APPELYARD, 2007). Entretanto, a inovação aberta é considerada apenas um substrato da *Open Strategy*, ou seja, a abertura tecnológica, para Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011), 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.

*Open Strategy* parte de duas dimensões, a inclusão das pessoas e a transparência da informação. Entretanto, essas não são binárias, ou seja, podemos encontrar a ocorrência de uma das dimensões sem necessariamente existir a outra (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011). Podemos citar algumas características e comportamentos organizacionais encontrados em estudos que abordaram *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, 2017).

Tavakoli, Schlagwein e Schoder (2017) argumentam que 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 co-criação, entre outros. Com base na revisão da literatura que apresentam, *Open Strategy* se aproxima de uma estratégia para ter acesso rápido às ideias criativas que se encontram dispersas na organização, possuem potencial de melhorar, acelerar a tomada de decisões e são consentidas pelos agentes envolvidos (funcionários, clientes e parceiros).

As considerações de Tavakoli, Schlagwein e Schoder (2017) nos levam a perceber que o fenômeno estudado 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 esse fenômeno 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, Seidl e Whittington (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, Seidl e Whittington (2017) completam que, as dimensões de *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 possibilidade de aprofundamento do fenômeno, que ocorre a partir do estudo de Luedicke et al. (2017) ao adotarem o termo *open strategizing* para apresentar como o aspecto coletivo emerge no fazer a abertura da estratégia de forma radical.

*Open strategizing*, em termos de desenvolvimento teórico e prático no campo da estratégia, é um dos temas mais recente nos estudos de estratégia (ABDALLA; CONEJERO; OLIVEIRA, 2019; IASBECH; LAVARDA, 2018, LAVARDA et al., 2021). Como vimos até então, *open strategizing* surge do conceito de *open strategy* (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011, WHITTINGTON, 2019) na perspectiva *Strategy as Practice* (WHITTINGTON, 1996, 2006). Podemos considerar o fenômeno de abertura da estratégia como um movimento em direção ao aumento da transparência das informações e a maior inclusão de diferentes atores na construção da estratégia (LUEDICKE et al., 2017) com a compreensão de que o envolvimento entre o social e o material (sociomaterialidade em MOURA; BISPO, 2020, MEDEIROS; LAVARDA; ERDMANN, 2020) se relacionam com o alcance de melhores resultados organizacionais.

Pesquisar *Open strategizing* envolve compreender, na prática, como as redes colaborativas se formam, se organizam e possibilitam espaços para maior participação e inclusão dos atores organizacionais nas conversas estratégicas, bem como o aumento da transparência nas informações (LUEDICKE et al., 2017). 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 (MACK; SZULANSKI, 2017; WHITTINGTON, 2019).

Quanto à inclusão das pessoas no contexto estratégico, para Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (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 dimensão 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; VILLAR; RESE; ROGLIO, 2019).

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).

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; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011). Entendemos, entretanto, que a transparência da informação não pode ser orientada apenas para a comunicação da estratégia definida, como uma prática que possibilite aos gestores entender a estratégia para poder executá-la.

Embora Whittington; Cailluet e Yakis-Douglas (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; SCHLAGWEIN; SCHODER, 2017).

Mack e Szulanski (2017) afirmam que a transparência da informação em processos estratégicos pode variar de acordo com o nível de centralização e burocratização de cada organização. Em organizações mais centralizadas, a transparência da informação 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 *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. Um exemplo, 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, bem como indicar os melhores caminhos para solucionar estes (e outros) conflitos.

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 (ABDALLA; CONEJERO; OLIVEIRA, 2019).

Para estudar o fenômeno de *open strategizing* diferentes métodos podem ser adotados. No entanto, para entender como ocorre a inclusão das pessoas e a efetiva transparência da comunicação e da informação na prática, o envolvimento do pesquisador no campo é preponderante. Daí a necessidade de um olhar etnográfico de pesquisa.

## **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 para compreender o fenômeno na sua origem (ANDION; SERVA, 2006; BERNARDI, 1974; CARDOSO, 1986; JAIME JÚNIOR, 1996; RUBEN; SERVA; CASTRO, 1996; SERVA; JAIME JÚNIOR, 1995; VELHO, 1978).

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.

Andion e Serva (2006) afirmam que, para ampliar a compreensão dos fenômenos que ocorrem dentro das organizações, é salutar a busca por epistemologias que tornem possível transpor clássicas dicotomias, como a tradicional objetividade e subjetividade, e permitam lidar com o enfrentamento dessas dicotomias (ANDION; SERVA, 2006).

Nesse sentido, entendemos que os estudos etnográficos podem ajudar na compreensão das práticas organizacionais ao 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).

De acordo com Atkinson et al. (2007), o que constitui o método etnográfico é o compromisso com a experiência em primeira mão e a exploração de um cenário social ou cultural com o recurso da (embora não exclusivo) observação participante. Observação e participação continuam sendo os traços característicos da abordagem etnográfica.

Para Angrosino (2009, p. 30) “a etnografia é a arte e a ciência de descrever um grupo humano – suas instituições, seus comportamentos interpessoais, suas produções materiais e suas crenças”. Neste conceito os etnógrafos estudam as vidas cotidianas e rotineiras das pessoas, coletando dados sobre as suas experiências.

Para Salazar, Silva e Fantinel (2015), o papel do etnográfico é antes de tudo o papel de intérprete do discurso social. Nesta perspectiva é salutar a tradução dos significados que são socialmente construídos pelos sujeitos, descrevendo em suas anotações do trabalho de campo de maneira minuciosa as relações sociais vivenciadas e as leituras das entrelinhas dos discursos dos observados.

A etnografia enquanto método diferencia-se de outros modos de fazer pesquisa nos estudos organizacionais por ser baseada na pesquisa de campo, no habitat natural dos

pesquisados; é personalizado, ou seja, o pesquisador fica face a face com os observados diariamente; multifatorial, conduzida pelo uso de duas ou mais técnicas de coletas de dados; requer um compromisso de longo prazo; é indutivo, dialógico e holístico (ANGROSINO, 2009).

Ao empreender estudos etnográficos, o pesquisador precisa ter em mente que não se trata de um simples conjunto de técnicas para coletar dados, até para evitarmos os 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 etnográfico com viés instrumental e generalizante nos estudos organizacionais 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. O uso leviano das abordagens antropológicas em estudos organizacionais gerou modelos teóricos infinitamente mais pobres que a realidade (RUBEN; SERVA; CASTRO, 1996).

Não criticamos a pluralidade de formas que etnografia pode assumir, mas sim, o uso instrumental e superficial do método. Pinheiro Machado (2009) e Oliveira e Cavedon (2017), por exemplo, utilizaram a etnografia multissituada (CLIFFORD, 1997) ou multilocalizada, que apresenta como principal limitação a não realização de uma descrição densa dos campos pesquisados (o que difere da imersão no campo que defendemos neste ensaio), entretanto seus objetivos foram alcançados com sucesso e essa limitação foi compensada pela postura etnográfica assumida pelas pesquisadoras. O interesse em compreender uma formação de cadeia global por meio da etnografia demanda um grande esforço do pesquisador em não se perder nos critérios de coleta de dados, que podem variar nos diferentes locais e contextos pesquisados. Para a interpretação dos dados coletados também é preciso levar em consideração a heterogeneidade desses dados e criar um ponto de equilíbrio entre o situado e multissituado (PINHEIRO MACHADO, 2009).

Ruben; Serva e Castro (1996) afirmam que, independentemente da abordagem metodológica empregada, resíduos são 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 até 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 (espaços) 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, e permite construir novos conhecimentos a partir daqueles existentes na própria realidade que estuda.

Jaime Júnior (1996) chama a atenção para o necessário 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).

Serva e Jaime Junior (1995) afirmam que durante a coleta de dados em pesquisas e estudos dos fenômenos sociais dentro das organizações, certos elementos das relações humanas, como as disputas de poder, as insatisfações, comprometimento, reconhecimento, simbologias, entre outros (mesmo estes não sendo formalmente sigilosos ou reservados) exigiam mais tempo do pesquisador no campo e maior relação de confiança com os pesquisados para serem relevados, razão pela qual a técnica de observação participante apresenta-se como uma alternativa para coletar de dados em pesquisas etnográficas, que será abordada na seção seguinte.

## **A OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE COMO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

No final do século XIX, etnógrafos passaram a abandonar o recurso de missionários para efetuar a coleta de dados e passaram a se aproximar do seu objeto de estudo, tornando-se agente e instrumento da coleta, dando origem ao que se denominou trabalho de campo. Entretanto, foi Bronisław 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 fazia observações, aprendia a língua e a cultura daqueles povos (SERVA; JAIME JUNIOR, 1995).

A observação participante é um processo de coleta de dados que talvez mais se alinhe com as propostas de estudos etnográficos menos positivistas. Ela ignora por exemplo, o princípio da neutralidade, pois a coleta de dados ocorre de maneira interativa no próprio

ambiente em que os observados vivem, nesse processo o observador e os observados se relacionam frente a frente. Não é cartesiano e atomista, pelo contrário, é um processo dinâmico e complexo que valoriza a interdisciplinaridade, podendo inclusive abrir caminho para implementar outras técnicas de coleta de dados e pesquisas 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 JUNIOR, 1995).

Velho (1978) acredita que 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.

Esse nível de aproximação, de acordo com Velho (1978), é difícil de se alcançar com técnicas de coleta de dados 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. Para Demo (1995), o envolvimento do pesquisador com o objeto de estudo, além de inevitável, não constitui um defeito ou uma imperfeição.

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 idiosincrasias, 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).

Bispo e Godoi (2014) afirmam que 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.

Alcadipani (2014) levanta uma discussão importante a respeito do acesso ao campo e consequentemente aos dados a serem coletados. Embora pouco refletida nos debates sobre etnografia, a aproximação do observador com o campo da pesquisa muitas vezes é um grande desafio e pode representar um “problema de acesso”. As soluções didáticas (estabelecer contrato formal, valer-se de redes pessoais e institucionais do observador com a organização de interesse, reciprocidade e trocas de informações, *feedbacks* e treinamentos para funcionários, etc.) por vezes são conselhos parcialmente eficazes, que não te garantem o acesso (aquisição e manutenção) de fato aos dados no campo. Basicamente, o pesquisador precisa considerar na aproximação e acesso aos dados, aspectos ligados a construção da identidade do pesquisador durante a pesquisa e o contexto social em que a organização está inserida.

Serva e Jaime Junior (1995) alertam que 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 JUNIOR, 1995).

Uma relação de aspectos a serem analisados durante a 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 a 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 JUNIOR, 1995).

Alcadipani (2010) revela em seu artigo a dificuldade dos observados em expressarem seus pensamentos (opiniões e ideias acerca da violência e masculinidade em suas práticas

diárias e nas práticas de gestão) por meio de palavras. Durante o processo de coleta de dados em sua pesquisa etnográfica, percebeu que os trabalhadores usavam desenhos como brincadeira, troca de mensagens e para retratar fatos do seu cotidiano. A partir de então o pesquisador passa a usar a técnica projetiva para coletar dados (técnica comum no campo da psicologia) estimulando os observados a expressarem seus sentimentos, ideias e opiniões anonimamente.

Serva e Jaime Júnior (1995) acreditam que a regularidade e a efetividade da atuação do pesquisador como integrante da organização são aspectos importantes para o sucesso na coleta de dados por meio da observação participante. 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.

No processo de imersão no campo de pesquisa aplicando a técnica de observação participante, é importante ao pesquisador exercer a humildade. O olhar do profissional experiente em gestão pode menosprezar ações que para o grupo podem ser importantes. Ao passo que os observados também podem esperar do pesquisador respostas e soluções da academia para problemas cotidianos. 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 JUNIOR, 1995).

### **APROXIMAÇÃO TEÓRICA ENTRE *OPEN STRATEGIZING* E ETNOGRAFIA**

Yen-Tsang; Dutra-de-Lima e Pretto (2013) afirmam que estudos etnográficos em administração de empresas no Brasil são bastante tímidos, em média uma publicação por ano. Nas buscas que realizamos nas bases de dados disponíveis no portal Periódicos CAPES (acesso via CAFE) não encontramos artigos com os temas *open strategizing* e *ethnography*, simultaneamente, na busca por título ou por assuntos (o que não significa que não existam), apenas poucos (dois) estudos em formato de tese ou capítulo de livro.

Abrindo a investigação para o fazer estratégia na perspectiva *strategy as practice* encontramos no trabalho de Santos e Tureta (2010) um resumo da nossa preocupação com o rumo do movimento etnográfico nas pesquisas da estratégia como prática:

Especificamente no que diz respeito à pesquisa da estratégia como prática, Rasche e Chia (2009) destacam que apesar de alguns trabalhos terem procurado adotar uma perspectiva etnográfica (JARZABKOWSKI e WILSON, 2002; ROULEAU, 2005; SAMRA-FREDERIKS, 2003) ainda são poucos aqueles que efetivamente utilizaram a observação participante como elemento fundamental. A maioria das pesquisas empíricas se baseia em dados produzidos via entrevistas, diários e participação em *episódios estratégicos as a guest* (RASCHE e CHIA, 2009, p.725). No Brasil, o cenário não é diferente (e.g. AVILA et al, 2009; CANHADA e BULGACOV, 2009; TURETA e LIMA, 2009; SOUZA, 2009). Se, por um lado não se quer aqui defender a observação participante como o único método, por outro, consideramos que ela seja, no mínimo, um complemento necessário às outras possibilidades metodológicas (SANTOS & TURETA, 2010, p. 9)

Plotnikova (2020), por exemplo, usou técnicas etnográficas para coletar dados com o método de estudo de caso. Já, no capítulo de livro de Vesa e Kronh (2020), entretanto, não fica claro se os autores realizaram a etnografia ou apenas o processo analítico inicial foi guiado por *ethnographic foreshadowing*. Destacando que nossa opção foi explorar os elementos teóricos construídos em estudos que se debruçaram sobre o uso de *métodos etnográficos* de pesquisa nos estudos organizacionais para fazer uma aproximação com *open strategizing*.

Ao considerarmos que *open strategizing* é um fenômeno construído socialmente (WHITTINGTON, 2019), 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; SEIDL; WHITTINGTON, 2017), acreditamos que a sua abordagem pragmática é ampla e complexa e, portanto, não cabe nos limites impostos pelos métodos tradicionais de pesquisa, sob o risco de ignorarmos aspectos importantes para sua compreensão (ANDION; SERVA, 2006; EZZAMEL; WILLMOTT, 2010; KOUAMÉ; LANGLEY, 2018).

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 (ZILBER, 2020, 2014).

Magalhães e Santos (2016) afirmam que estudos etnográficos nacionais são mais empreendidos em organizações substantivas ou que não possuem uma estrutura administrativa formal e burocrática como circos, assentamentos, organizações de artesãos, movimentos de resistência e até mesmo espaços públicos.

Ainda, em relação ao tipo de organização, destacamos o interesse dos pesquisadores em compreender as organizações alternativas pela teoria da prática. Machado, Fernandes e Da Silva (2017) afirmam que há uma tendência em utilizar estudos da teoria da prática para investigar contextos organizacionais plurais como “circos; feiras de artesanato; catadores de materiais recicláveis; escolas; entre outros” (p. 40); exemplificados nos estudos de Maciel e Machado-da-Silva (2009), com as práticas estratégicas em uma rede de congregações religiosas ou em Scholz, Rosa e Borges (2014), apresentando a estratégia como prática e aprendizagem na interação dos sujeitos recicladores.

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; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 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, que já é comprovadamente possível em estudos organizacionais, e já vêm sendo utilizada como abordagem metodológica no campo de estratégia, Estratégia como Prática e *Strategizing* (KOHTAMÄKI et al., 2021), pode também ser empreendida 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 do observador (participante) para analisar e compreender o fenômeno.

O olhar etnográfico pode trazer contribuições para estudar o fenômeno *Open Strategizing*, dentre elas compreender a relação entre as ferramentas de tecnologias da informação (TI) e as pessoas no processo de abertura da estratégia e com grande oportunidade

para explorar a temática sociomaterialidade (MEDEIROS; LAVARDA; ERDMANN, 2020; BARAD, 2003; ORLIKOWSKI, 2007; PINCH; SWEDBERG, 2008; ROSA, 2016).

Nesse caso, podemos considerar que as TIs são produzidas e manipuladas por pessoas que, por sua vez, são influenciadas pelas TIs (DAMERON, LÊ; LEBARON, 2015), 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).

Outra possibilidade a ser explorada com métodos etnográficos em *open strategizing* diz respeito a construção de coletivos. Ao considerarmos que a estratégia aberta se apoia na ideia de que a criatividade coletiva produz melhores resultados, é relevante compreendermos essas redes colaborativas se formam, como elas acontecem dentro das organizações, qual sua extensão e como interagem com o ambiente externo. Acreditamos que a etnografia pode ajudar na compreensão das idiosincrasias existentes nessas interações coletivas, pois a vivência em campo pode oferecer maior compreensão deste fenômeno humano no trabalho (SERVA; JAIME JUNIOR, 1995; TAVAKOLI; SCHLAGWEIN; SCHODER, 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. Novamente a etnografia pode trazer bons frutos pois permite abranger mais dimensões de análise do contexto organizacional para os estudos de *open strategizing*, entre elas as dimensões histórica, geográfica, política, social, ambiental, cultural e econômica, e principalmente por serem captadas de acordo com as percepções dos sujeitos praticantes das ações estratégicas, e 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 burocráticas, 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).

Angrosino (2009) defende que métodos etnográficos são úteis para compreender questões sociais ou os comportamentos que ainda não são claramente entendidos. Por tratar-se de um fenômeno relativamente recente, *open strategizing* ainda carece de mais estudos voltados para a compreensão dos praticantes da estratégia, suas percepções e relações de poder, ideologias e intersubjetividades. As organizações em geral não estão isentas dos jogos de poder e interesses diversos que permeiam qualquer tipo de sociedade, e isso, também, precisa ser compreendido no âmbito da *open strategizing*, é preciso saber como isso pode interferir/influenciar na relação de abertura *versus* fechamento da estratégia. Entretanto, captar as relações de poder dentro dos processos de abertura da estratégia pode ser uma tarefa bem difícil e um pesquisador desatento pode confundir-se, sobretudo em relação às relações informais, que podem influenciar no fazer estratégia. Novamente, a etnografia parece ser uma alternativa viável para acessar, identificar e compreender a relevância dessas questões sociais e comportamentais.

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 observador participante insere-se em um contexto para pesquisar uma realidade que, de alguma maneira, ele próprio passa a vivenciar. Nessa técnica o pesquisador precisa

preocupar-se em participar, observar e interpretar o fenômeno e traduzir em palavras aquilo que o olhar etnográfico capta. De acordo com Velho (1978), 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 (. 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 sobre *open strategizing*, corroborar seus pressupostos ou construir novos conhecimentos e, quiçá, novas abordagens para os estudos da estratégia como prática nas organizações. Hautz, Seidl e Whittington (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.

Os dilemas que envolvem o fenômeno *open strategizing* dizem respeito as tensões do movimento de abertura e fechamento da estratégia (HAUTZ, SEIDL, WHITTINGTON, 2017). Até onde pode-se abrir a estratégia e até que ponto ela deve permanecer fechada, ou seja, o chamado efeito paradoxo da abertura. Dobusch, Dobusch e Muller-Seitz (2017) defendem que certas formas de fechamento podem ser necessárias para alcançar as qualidades abertas desejadas na formulação de estratégias. Diriker, Porter e Tuetscher (2020) acreditam que as tentativas de aumentar a abertura por meio de maior inclusão dos indivíduos e transparência das informações, muitas vezes falham na prática e assim defendem um “modelo” paradoxo de abertura e fechamento. Heinzen e Lavarda (2021) consideram inevitável o paradoxo nas práticas estratégicas e abordam os benefícios do uso de controles mínimos por meio de ferramentas digitais para gerenciar esse paradoxo.

A *open strategizing*, contudo, convive com dicotomias que vão além do abrir e fechar a estratégia. A abertura da estratégia é simultaneamente um fenômeno que ocorre em instâncias macro e micro (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017), e suas práticas traduzem recursos comportamentais, cognitivos, processuais, discursivos e físicos, que, por isso, estão ligadas intrinsecamente com o “fazer estratégico” (ABDALLA; CONEJERO; OLIVEIRA, 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 da etnografia tem por característica justamente permitir transcender essas tradicionais dicotomias, sobretudo objetividade e subjetividade (ANDION; SERVA, 2006).

Acreditamos que estudos sobre *open strategizing* privilegiam 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. Estes são temas que se relacionam bem com estudos etnográfico, sendo amplamente indicados como método adequado para acessar temas conflitantes.

Na nossa percepção, um dos méritos do fenômeno *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, Seidl e Whittington (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*.

Whittington; Cailluet e Yakis-Douglas (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; RANTAKARI; HOLSTEIN, 2015).

Os praticantes da estratégia são pessoas que interagem entre si e que 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). As pesquisas etnográficas com uso da técnica de observação participante, devido às suas características de intensa aproximação com o social nas práticas organizacionais, ajudam a captar elementos que favorecem a compreensão do processo de inclusão dos atores organizacionais de forma holística.

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 de *open strategizing* (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 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 e 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 (VILLAR; RESE; ROGLIO, 2019) 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 acontecem de fato.

Vaara; Rantakari e Holstein (2015) afirmam que os estudos na perspectiva da 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 a compreensão do fenômeno de *open strategizing*? Entendemos que não é possível apreender muitas das nuances do fenômeno *open strategizing* com métodos tradicionais e estruturados de pesquisa, é preciso imersão na prática. Assim, sugerimos os estudos etnográficos 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 interrelações 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 a compreensão do fenômeno de *open strategizing*.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste ensaio foi compreender como os estudos etnográficos podem contribuir para a compreensão do fenômeno de *open strategizing*.

Abordamos aqui a possibilidade de construção de novas compreensões desse fenômeno de *open strategizing* ao se observar 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 compreender o fenômeno *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 da estratégia como prática por meio do estudo do fenômeno de *open strategizing* sugerindo 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 *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. Além disso, estamos conscientes da limitação imposta pelas diferentes origens onto-epistemológicas que carregam os temas abordados, quando trazemos para a discussão as práticas estratégicas, ainda que socialmente construídas, já que originalmente (estratégia) vem de uma abordagem

funcionalista. Assumimos este posicionamento nos apoiando em Burrell e Morgan (1979) que propõem a zona de transição entre os paradigmas interpretativista e funcionalista.

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 (LATOURETTE, 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.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este texto buscou reconstruir a teia decisória tecida tanto pelos gestores políticos, quanto pelos gestores das diferentes modalidades de capital, no Brasil, num período que abarcou desde a fase expansiva do ciclo econômico (2004-2008) até a fase declinante, que culminou na crise de 2015. O que vimos, portanto, foi algo muito próximo àquilo que já se consolidava como um padrão decisório dos gestores do capital no Brasil: 1) gestores do capital produtivo investindo comedidamente e de forma descoordenada; 2) gestores financeiros apostando em ganhos por meio de elevados *spreads*; 3) atuação desarticulada entre gestores políticos e gestores do capital produtivo, incapazes de assumirem o protagonismo na tentativa de reverter o quadro de atraso que caracteriza a economia brasileira.

Tal movimento veio acompanhado de uma certa recusa em se tratar, abertamente, os problemas centrais da economia contemporânea: superacumulação de capital, economia de soma-zero e queda da taxa de lucro. Na contramão disso, optou-se por apostar no impulso gerado pelo boom no preço internacional das commodities, ao mesmo tempo em que se ampliava o mercado consumidor interno. O resultado foi a manutenção da economia nacional como coadjuvante na corrida capitalista, num momento em que apenas os primeiros colocados conseguiam fugir dos efeitos danosos de uma economia de soma zero.

Dessa forma, encerrado o ciclo das commodities, a economia nacional entra numa espiral negativa que perdura até os dias atuais. No início dos anos 2010s, o que se viu foram os gestores políticos do capital abrindo mão de uma reação contundente ao optarem por passar a bola (via desoneração tributária) aos gestores econômicos. Estes, extremamente apáticos, gradativamente reduzem investimentos produtivos, ampliam investimentos especulativos e alargam a parcela dos lucros distribuídos na forma de dividendos. Finalmente, em 2015, a atrofiada economia brasileira entra, resignadamente, numa das piores crises de sua história.

O ponto de destaque, portanto, é que ao longo do último ciclo econômico, os gestores do capital atuando no Brasil não conseguiram (na realidade, nem ao menos esboçaram) reverter o crônico atrofiamento da economia nacional. Contudo, num cenário econômico global cada vez

mais estéril, essa passividade vem colocando a economia brasileira em dificuldades cada vez maiores (fases expansivas curtas e limitadas, fases declinantes longas e destrutivas). Antes mesmo de a economia entrar em novo colapso, diante da pandemia do Coronavírus, o ritmo de recuperação da economia nacional já era o mais lento da história nacional (VALOR ECONÔMICO, 2019a).

Nessa quadro, ainda que não pudemos deixar aqui evidenciado, devemos reter que tais condições restritivas se materializam principalmente em pioras nas condições de vida dos mais diversos extratos da sociedade (cf. ROBERTS, 2017a). Nessa linha, pudemos ao menos indicar como os rendimentos do trabalho aparecem apenas como uma, dentre uma cesta de variáveis, a serem consideradas pelos gestores do capital no delineamento das suas estratégias. Desse modo, enquanto os efeitos de um período de expansão econômica (como a vivida nos anos 2000) podem ser minimamente sentidos por grandes parcelas da sociedade; uma crise econômica, seguida de uma longa estagnação (como a que testemunhamos nos anos 2010), dificilmente deixa, intocada, alguma dessas parcelas.

Cabem, portanto, a futuras pesquisas avançar na reconstituição da teia decisório tecida nesses últimos anos e, principalmente, no contexto da pandemia; bem como nos reais efeitos que as ações dos gestores do capital têm tido sobre as condições de vida da imensa parcela da população brasileira (que é não mais do que refém dessas ações, enquanto submetidas à ordem capitalista).

## REFERÊNCIAS

ABDALLA, M. M.; CONEJERO, M. A.; OLIVEIRA, M. A. **Administração estratégica: da teoria à prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2019.

ANDERSEN, T. J. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. **Long Range Planning**, v. 33, n.2, p. 184-200, 2000.

ANDION, C.; SERVA, M. A Etnografia e os Estudos Organizacionais. In: GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ANSOFF, I. H. **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ANGROSINO, M. V. Etnografia e observação participante. Porto Alegre: Artmed, 2009. Bernardi, B. (1974). **Introdução aos estudos etno-antropológicos**. Edições 70.

ATKINSON, Paul et al. (Ed.). Handbook of Manual de etnografia . Sage, 2000.

AVILA, C. L. et al. A Construção da Estratégia na Prática Social dos Membros Organizacionais: Um Estudo de Caso em uma Empresa do Setor de Comércio Exterior. In: ENANPAD. São Paulo, Anais... São Paulo: ANPAD, 2009.

BISPO, M. S.; GODOY, A. S. Etnometodologia: uma proposta para pesquisa em estudos organizacionais. **Revista de Administração da Unimep**, v. 12, n. 2, p. 108-135, 2014.

CANHADA, D. I. D.; BULGACOV, S. Estratégia como Prática Social e Resultados Acadêmicos: O Doutorado em Administração na USP e UFRGS. In: ENANPAD. São Paulo, Anais... São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD ROM.

CARDOSO, R. C. L. Aventuras de antropólogos em campo ou como escapar das armadilhas do método. In: CARDOSO, R. (Org.). **A aventura antropológica: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986. p. 95-105.

CHESBROUGH, H. **Open Innovation: the New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

CHESBROUGH, H.; APPELYARD, M.; M. Open innovation and strategy. **California management review**, v. 50, n. 1, p. 57, 2007.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. 'Get up, I feel like being a strategy machine'. **European Management Review**, [S.L.], v. 1, n. 1, p. 21-28, mar. 2004. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.emr.1500011>.

CLIFFORD, James. **Routes: travel and translation in late twentieth-century**. Cambridge: Harvard University Press, 1997. 408 p.

CUNLIFFE, A.; ALCADIPANI, R. The Politics of Access in Fieldwork Immersion, Backstage Dramas, and Deception. **Organization Research Methods**, v. 19, n. 4, p. 1-27, 2016.

DAMERON, S.; LÊ, J.K.; LEBARON, C. Materializing Strategy and Strategizing Materials: Why Matter Matters. **British Journal of Management**, v. 26, n. S1, p. S1-S12, 2015.

DEBERT, Guita. "Problemas relativos à utilização da história de vida e história oral". In: CARDOSO, Ruth (org). **A aventura antropológica: teoria e pesquisa**. RJ, Paz e Terra, 1988. p. 141-156.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo, SP: Atlas, 1995.

DIRIKER, Damla; PORTER, Amanda; TUERTSCHER, Philipp. O que é preciso para ser aberto? Manter a abertura por meio do fechamento em iniciativas de organização aberta. In: *Academy of Management Proceedings*. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2020. p. 18662.

DOBUSCH, Laura; DOBUSCH, Leonhard; MÜLLER-SEITZ, Gordon. Fechando em benefício da abertura? O caso do processo de estratégia aberta da Wikimedia. *Estudos de Organização*, v. 40, n. 3, pág. 343-370, 2019.

EZZAMEL, Mahmoud; WILLMOTT, Hugh. Strategy and strategizing: a poststructuralist perspective. In: BAUM, Joel A.C; LAMPEL, Joseph. **The globalization of strategy research: advances in strategic management**. 27. ed. Bingley: Emerald, 2010. p. 75-109.

FELDMAN, Martha S.; KHADEMIAN, Anne M. The role of the public manager in inclusion: creating communities of participation. **Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions**, [S.L.], v. 20, n. 2, p. 305-324, abr. 2007. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0491.2007.00358.x>. Acesso em: 23 jan. 2021.

GEGENHUBER, T.; DOBUSCH, L. Making an Impression Through Openness: how open strategy-making practices change in the evolution of new ventures. **Long Range Planning**, [S.L.], v. 50, n. 3, p. 337-354, jun. 2017. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.001>.

HAUTZ, J.; SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. Open Strategy: dimensions, dilemmas, dynamics. **Long Range Planning**, [S.L.], v. 50, n. 3, p. 298-309, jun. 2017. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2016.12.001>.

HEINZEN, Cassia Goulart; LAVARDA, Rosalia A. B. Atividades e práticas de estratégia aberta: o controle do paradoxo da abertura e do fechamento por meio de ferramentas digitais. In: Academy of Management Proceedings. Briarcliff Manor, NY 10510: **Academy of Management**, 2021. p. 13981.

HÜBLER, E. A.; LAVARDA, R. A. B. Ressignificando a estratégia: a abordagem da estratégia como prática a partir das contribuições da economia evolucionária. **E&G Economia e Gestão**, v. 17, n. 47, 25-43, 2017.

IASBECH, P.; LAVARDA, R. A. B. Strategy and Practices: A Qualitative Study of a Brazilian Public Healthcare System of Telemedicine. **International Journal of Public Sector Management**, v.31, n.3, p. 347-71, 2018.

JAIME JÚNIOR, P. Etnografia, antropologia e o universo organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 6, p. 105-121, 1996.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. C. Top teams and strategy in a UK university. **Journal of Management Studies**, v.39, n.3, p. 357-383, 2002.

JOHNSON, G; MELIN, L; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003

KOUAMÉ, S.; LANGLEY, A. Relating microprocesses to macro-outcomes in qualitative strategy process and practice research. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 559–581, 2018.

LATOUR, Bruno. **Jamais fomos modernos: ensaio de antropologia simétrica**. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1994.

LATOUR, Bruno. **Reassembling the social: an introduction to actor-network theory**. Oxford university press, 2005.

LAVARDA, R. A. B.; CANET-GINER, M. T.; PERIS-BONET, F. J. How Middle Managers Contribute to Strategy Formation Process: Connection of Strategy Processes and Strategy Practices. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v.50, n.4, p.358-370, 2010.

LAVARDA, R. A. B. et al. Open strategizing e incerteza percebida: o enfoque estratégico e contingencial no enfrentamento à crise causada pela pandemia do COVID-19. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 27, p. 1-34, 2021.

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

MACHADO, F. C. L.; FERNANDES, T. A.; DA SILVA, A. R. L. Michel de Certeau e estudos organizacionais: uma leitura do cenário brasileiro. **Caderno de Administração**, v. 25, n. 2, p. 24-43, 2017.

MACIEL, Cristiano de Oliveira; AUGUSTO, Paulo Otávio Mussi. A practice turn e o movimento social da estratégia como prática: está completa essa virada? **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, p. 155-178, 2013.

MACIEL, Cristiano de Oliveira; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Práticas estratégicas em uma rede de congregações religiosas: valores e instituições, interdependência e reciprocidade. *Revista de Administração Pública*, v. 43, p. 1251-1278, 2009.

MACK, Daniel Z.; SZULANSKI, Gabriel. Opening Up: how centralization affects participation and inclusion in strategy making. *Long Range Planning*, [S.L.], v. 50, n. 3, p. 385-396, jun. 2017. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2016.08.004>.

MAGALHÃES, T. G.; SANTOS, G. L. Etnografia e Estudos Organizacionais: análise bibliográfica dos trabalhos publicados nos anais do CBEQ. *RBEQ*, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 145-172, dez. 2016. Quadrimestral. Disponível em: <https://rbeq.emnuvens.com.br/rbeq/article/view/63/pdf>. Acesso em: 06 abr. 2020.

MALINOWSKI, B. *Argonautas do Pacífico Ocidental*. São Paulo: Editora Abril, 1984.

MEDEIROS, A. P.; LAVARDA, R.; ERDMANN, R. H. Strategy materiality and technology implementation practices in “Industry 4.0” context. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 20, n. 2, p. 279-301, 2020.

MINTZBERG, H; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 3, p. 257-272, Jul-Sept. 1985.

MINTZBERG, H. *Managing: Desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2010. 302p.

NKETIA, B. A. The Influence of Open Strategizing on Organizational Members’ Commitment to Strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, [S.L.], v. 235, p. 473-483, nov. 2016. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.058>.

MACHADO, Rosana Pinheiro. *Made in China: produção e circulação de mercadorias no circuito chinaparaguai-brasil*. 332 f. Tese (Doutorado) - Curso de Antropologia Social, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em:

<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/16895/000707088.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 18 ago. 2021.

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

OLIVEIRA, Josiane Silva de; CAVEDON, Neusa Rolita. Os Circos Contemporâneos como Heterotopias Organizacionais: Uma Etnografia Multissituada no Contexto Brasil-Canadá. **RAC. Revista de Administração Contemporânea** (online), v. 21, p. 142-162, 2017.

PIMENTEL, R.; NOGUEIRA, E. E. S. Estudos baseados na prática: possibilidades metodológicas para pesquisas em estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade**, [S.L.], v. 25, n. 86, p. 350-370, set. 2018. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1984-9250861>.

PRETORIUS, M. Crooked strategy implementation: covert tactics fill the gaps. **Journal of Business Strategy**, [S.L.], v. 37, n. 4, p. 24-31, 18 jul. 2016. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/jbs-04-2015-0035>.

QUICK, K. S.; FELDMAN, M. S. Distinguishing Participation and Inclusion. **Journal Of Planning Education and Research**, [S.L.], v. 31, n. 3, p. 272-290, 22 jun. 2011. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0739456x11410979>.

RASCHE, A.; CHIA, R. Researching Strategy Practices: A Genealogical Social Theory Perspective. **Organization Studies**, v.30, n.7, p.713-734, 2009.

ROULEAU, L. Micro-practices of strategic sensemaking and sensigiving: how middle managers interpret and sell strategic change every day. **Journal of Management Studies**, v.42, n.7, 2005.

RUBEN, G.; SERVA, M.; CASTRO, M. L. Resíduos e complementaridade: das relações entre a teoria da administração e a antropologia. **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 3, p. 68 a 80, 12 abr. 1996.

SALAZAR, K.; LEITE-DA-SILVA, A. R. L.; FANTINEL, L.D. Outros olhares sobre as organizações: contribuições dos simbolismos e da etnografia nos Estudos Organizacionais. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 20, p. 451, 2015.

SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. *Journal of Management Studies*, v.40, n.1, p.142-174, 2003.

SANTOS, L.; TURETA, C. Em Busca do Que Seja Fazer Estratégia: Direcionamentos para a Pesquisa de Campo sobre Estratégia como Prática. ANAIS do XXXIV ENANPAD. Rio de Janeiro-RJ, 2010.

SCHATZKI, T. R. Introduction: practice theory. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; SAVIGNY, E. von. **The practice turn in contemporary**. London/NewYork: Routledge, 2001.

SCHOLZ, Robinson Henrique; DA ROSA, Graciema Fátima; DE LOURDES BORGES, Maria. Estratégia como prática e aprendizagem na interação dos sujeitos recicladores: resultados da incubadora de empreendimentos solidários, do Centro Universitário La Salle, Canoas, RS. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 7, p. 141-157, 2014.

SERVA, M.; JAIME JÚNIOR, P. Observação participante e pesquisa e pesquisa em administração – Uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.1, p.64-79, 1995.

SPEE, A. P.; JARZABKOWSKI, P. Strategic planning as communicative process. **Organization Studies**, [S.L.], v. 32, n. 9, p. 1217-1245, 25 jul. 2011. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840611411387>.

SOUZA, C. M. L. Planejamento Estratégico e Dinâmica Social: Um estudo de caso sobre a prática de uma empresa organizada por projetos. In: ENANPAD. São Paulo, Anais... São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD ROM.

TAVAKOLI, A.; SCHLAGWEIN, D.; SCHODER, D. Open strategy: literature review, re-analysis of cases and conceptualisation as a practice. **The Journal Of Strategic Information Systems**,

[S.L.], v. 26, n. 3, p. 163-184, set. 2017. Elsevier BV.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2017.01.003>.

TURETA, C.; LIMA, J. B. de L. Estratégia como Prática Social em Redes Interorganizacionais: o Estrategizar em uma Rede de Pequenas e Médias Empresas. In: ENANPAD. São Paulo, Anais... São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD ROM.

VAARA, E.; RANTAKARI, A.; HOLSTEIN, J.. Participation Research and Open Strategy. **Cambridge Handbook Of Open Strategy**, [S.L.], p. 27-40, 18 jul. 2019. Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/9781108347921.003>.

VELHO, G. Observando o familiar. In E. **Individualismo e Cultura: Notas para uma antropologia da sociedade contemporânea**. Rio de Janeiro Zahar. 1978.

VILLAR, E. G.; RESE, N.; ROGLIO, K. D. D. The Multiple Tensions of Organizational Hybridism: a look at the translation perspective and open strategy in a social enterprise. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 3, p. 486-505, 2019.

WHETTEN, D. A. O que Constitui uma Contribuição Teórica? **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, jul-set, p.69-73, 2003.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, [S.L.], v. 29, n. 5, p. 731-735, out. 1996. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4).

WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy Research. **Organization Studies**, [S.L.], v. 27, n. 5, p. 613-634, 9 jan. 2006. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840606064101>.

WHITTINGTON, R. **Opening strategy: Professional strategists and practice change, 1960 to Today**. Oxford University Press, 2019. 307p.  
<https://doi.org/10.1093/oso/9780198738893.001.0001>

WHITTINGTON, R.; CAILLUET, L.; YAKIS-DOUGLAS, B. Opening Strategy: evolution of a precarious profession. **British Journal of Management**, [S.L.], v. 22, n. 3, p. 531-544, 19 ago. 2011. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00762.x>.

YEN-TSANG, C.; DULTRA-DE-LIMA, R. G.; PRETTO, K. Análise Qualitativa das Publicações Nacionais e Internacionais em Etnografias em Administração e Estudos Organizacionais. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 14, n. 2, p. 211-247, 30 jun. 2013.

ZILBER, T. B. Beyond a single organization: challenges and opportunities in doing field level ethnography. **Journal Of Organizational Ethnography**, [S.L.], v. 3, n. 1, p. 96-113, 14 abr. 2014. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/joe-11-2012-0043>.

ZILBER, T. B. The Methodology/Theory Interface: ethnography and the microfoundations of institutions. **Organization Theory**, [S.L.], v. 1, n. 2, p. 263178772091943, abr. 2020. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/2631787720919439>.

**Submetido em 11/05/2021**  
**Aprovado em 15/10/2021**