

Gabriela Zanandrea

Universidade do Vale do Rio dos Sinos
(São Leopoldo, RS, Brasil)
gabi.zanandrea@gmail.com
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0091-0229>

Cristiane Froehlich

Universidade Feevale
(Novo Hamburgo, RS, Brasil)
cristianefroehlich@hotmail.com
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7198-6469>

Ane Isabel Linden

Universidade do Vale do Rio dos Sinos
(São Leopoldo, RS, Brasil)
linden@unisinos.br
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0778-945X>

Claudia Cristina Bitencourt

Universidade do Vale do Rio dos Sinos
(São Leopoldo, RS, Brasil)
claudiacbitencourt@gmail.com
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9383-6952>

Conceitualização e Aplicação do Shadowing em Estudos de Gestão e Negócios

Conceptualization and Application of Shadowing in Management and Business Studies

RESUMO

O *shadowing* é uma técnica de pesquisa emergente nos estudos de gestão, com base nas ações do pesquisador como sombra de um membro da organização. Este estudo analisou a prática de *shadowing* no campo da gestão. Realizou-se uma revisão sistemática da literatura, na base de dados Scopus. Foram identificados e analisados 173 artigos por meio da análise de conteúdo qualitativa. A partir desse estudo compreendeu-se o conceito de *shadowing*, sua aplicação, os principais cenários estudados, e as suas limitações. Os resultados apontaram o crescente interesse dos pesquisadores pelo uso dessa técnica na área de gestão. Também foi possível elaborar uma visão geral sobre a aplicação do *shadowing* e os seus benefícios, uma vez que permite ao pesquisador obter uma compreensão holística do contexto, além de fornecer informações sobre aspectos invisíveis do trabalho das pessoas.

Palavras-Chave: revisão sistemática; sombreamento; gestão

ABSTRACT

Shadowing is an emerging research technique in management studies, based on the researcher's actions as a shadow of an organization's member. This study analyzes the practice of shadowing in the field of management. A systematic literature review was carried out in the Scopus database. 173 articles were identified and analyzed through qualitative content analysis. As a result, it was possible to understand the concept of shadowing, its application, the main scenarios studied, and its limitations. The results showed the growing interest of researchers in the use of this technique in the management area. It was also possible to elaborate an overview on the application of shadowing and its benefits since it allows the researcher to obtain a holistic understanding of the context and provide information on invisible aspects of people's work.

Keywords: systematic review; shadowing; management.

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

Endereço

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras
29.075-910, Vitória-ES
gestaoeconexoes@gmail.com
gestaoeconexoes@ccje.ufes.br
<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm>

Coordenação

Programa de Pós-Graduação em
Administração (PPGADM/CCJE/UFES)

Artigo

Recebido em: 06/05/2021
Aceito em: 07/09/2021
Publicado em: 30/09/2021

Introdução

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

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

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

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

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

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

A despeito dessas múltiplas aplicações cabe destacar os desafios no uso da técnica. Além disso, considerando que pode gerar uma grande quantidade de dados, pode ser muito difícil de gerenciar e analisar. Além disso, como o pesquisador obscurece os participantes durante suas atividades diárias, algumas vezes ele / ela pode atrapalhar e até afetar algumas das reações ou respostas (Linden et al., 2018).

A despeito desses desafios, a técnica adiciona uma perspectiva rica à compreensão da rotina diária de trabalho e iluminando alguns aspectos invisíveis. Para entender melhor a técnica, o objetivo desta pesquisa é analisar a prática de *shadowing* no campo da gestão a partir de uma revisão sistemática da literatura. Para alcançar este objetivo realizou-se uma revisão sistemática da literatura, na base de dados Scopus na qual foram identificados e analisados 74 artigos por meio da análise de conteúdo qualitativa.

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

Fundamentação teórica

Nesta seção apresenta-se a conceituação e o objetivo do *shadowing*, os principais desafios na aplicação e na análise dos dados provenientes desta técnica.

Shadowing

Na área de estudos organizacionais, os pesquisadores buscam contribuir para o conhecimento estudando as organizações e seus processos, interna e externamente. Para tanto, o pesquisador possui diferentes possibilidades de estratégias de pesquisa e técnicas de coleta de dados, de acordo com o problema de pesquisa abordado. A escolha de um método e a precisão em sua aplicação são fundamentais para a validade dos resultados, bem como para o avanço científico (Masiero, Alves, & Oliveira, 2013).

Embora a pesquisa quantitativa, que utiliza modelos e validações matemáticas, ainda prevaleça nos estudos organizacionais, o paradigma qualitativo vem ganhando espaço devido as suas características, interpretativa e subjetiva, que requer atenção especial em relação ao método científico. O uso de métodos mistos, visitando os dois paradigmas e usando a triangulação de dados, são opções alternativas à validação de dados. No entanto, apesar das críticas e dificuldades de aplicação, como a falta de apropriabilidade de métodos e teorias, a não consideração das diferentes perspectivas dos participantes e sua diversidade, a falta de reflexividade do pesquisador, etc. (Flick, 2009), a pesquisa qualitativa possibilita, em muitos casos, um estudo rico e profundo de eventos complexos, como aqueles que fazem parte da vida das organizações (Abdalla et al., 2018).

Nos estudos qualitativos, o pesquisador deve ter um caminho claro, considerando diferentes posições epistemológicas da pesquisa qualitativa, como hermenêutica (Schwandt, 2006), construtivismo social ou interpretativismo (Creswell, 2014). Em relação às estratégias de pesquisa, existem muitas opções em relação aos estudos qualitativos, incluindo aqueles que poderiam envolver uma interação mais próxima com os sujeitos da pesquisa. Em geral, os estudos qualitativos são mistos, utilizando diferentes técnicas e ferramentas de coleta de dados, como entrevistas, observação (participante ou não) e grupos focais.

Entre as muitas possibilidades, uma opção considerada inovadora é o shadowing (Silva & Ferreira, 2017). Considerada por McDonald (2005), como uma técnica que permite pesquisar um olhar "interno" da organização e de seus processos, pois acompanha o sujeito da pesquisa dentro de um período de tempo. Essa técnica "direciona o pesquisador para uma abordagem expansiva e produz dados desde o início do processo" (Silva & Ferreira, 2017, p.188). Dessa maneira, é possível uma visão mais densa e holística. Der Weele e Bredewold (2021) afirmam que o uso do shadowing é particularmente útil para questões de pesquisa sobre a vida cotidiana e relacionamentos interpessoais.

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

Para começar, após definir as perguntas e os objetivos da pesquisa, o pesquisador deve ter acesso ao campo. McDonald (2005) alerta que os participantes, ou mesmo os gerentes que autorizam a pesquisa, podem estar preocupados com os problemas de privacidade e confidencialidade das informações da organização. Como a unidade de análise consiste em relacionamentos e contexto, e não no indivíduo (Rosa et al., 2012), problemas e situações críticas da organização podem se tornar aparentes e, portanto, a atenção do pesquisador deve se concentrar na confidencialidade e proteção de dados.

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

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

Os desafios da técnica do *shadowing* são à aprovação ética, privacidade e a confusão de papéis (Weele & Bredewold, 2021). Os mesmos autores enfatizam as vantagens do uso da técnica, que são: flexibilidade, oferece uma visão sobre experiências da vida diária, pode ajudar a dar "voz" a pessoas com deficiência intelectual, por exemplo, e pode auxiliar na busca por pesquisas inclusivas.

Metodologia

Para analisar o uso do *shadowing* nos estudos no campo da gestão foi realizada uma revisão sistemática da literatura predominantemente qualitativa e descritiva. Quanto aos procedimentos, a pesquisa é documental, realizada através da revisão sistemática da produção científica sobre o tema proposto.

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

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

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

Análise e discussão

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

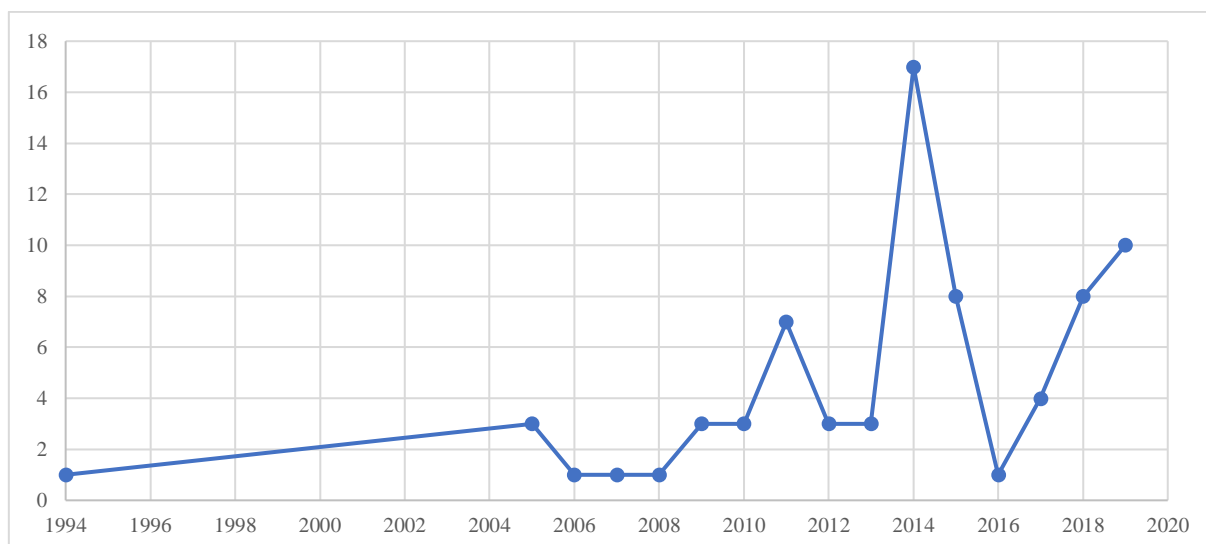


Figura 1. Evolução da pesquisa

Fonte: dados da pesquisa.

Para verificar a evolução da produção, também foi considerado relevante conhecer os periódicos desses estudos. As pesquisas foram publicadas em 49 revistas, destacando: *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*; *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*; *Educational Management Administration and Leadership*; e *Journal of Organizational Change Management*. Em geral, os artigos foram publicados em periódicos de referência, cuja qualidade e impacto internacional são testados pelo fator de impacto Scimago. A Tabela 1 apresenta essas informações.

Tabela 1

Journals com publicações sobre Shadowing

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

| | | | | | |
|--|---|-----|--|---|-----|
| Career Development International | 1 | 50 | Management Communication Quarterly | 1 | 55 |
| European Management Journal | 1 | 89 | Nordic Journal of Working Life Studies | 1 | 2 |
| Experience-Driven Leader Development: Models, Tools, Best Practices, and Advice for On-the-Job Development | 1 | NC | Organization | 1 | 88 |
| Gender, Work and Organization | 1 | 62 | Organization Studies | 1 | 130 |
| Health Care Management Review | 1 | 47 | Proceeding of the 34th Annual ARCOM Conference, ARCOM 2018 | 1 | NC |
| Industrial Marketing Management | 1 | 114 | Proceedings - 2019 ACM/IEEE 14th International Conference on Global Software Engineering, ICGSE 2019 | 1 | NC |
| International Journal of Contemporary Hospitality Management | 1 | 67 | Proceedings of the European Conference on e-Government, ECEG | 1 | 11 |
| International Journal of Educational Management | 1 | 44 | Public Management Review | 1 | 53 |
| International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research | 1 | 57 | Qualitative Research in Accounting and Management | 1 | 22 |
| International Journal of Event and Festival Management | 1 | 20 | Revista de Administração de Empresas | 1 | 11 |
| International Journal of Production Research | 1 | 115 | Scandinavian Journal of Management | 1 | 50 |
| International Journal of Project Management | 1 | 121 | Society of Petroleum Engineers - SPE Canadian Unconventional Resources | 1 | 13 |
| International Journal of Public Administration | 1 | 28 | Supply Chain Management | 1 | 98 |
| International Journal of Technology Management and Sustainable Development | 1 | 4 | Team Performance Management | 1 | 30 |
| ISTMET 2014 - 1st International Symposium on Technology Management and Emerging Technologies, Proceedings | 1 | 6 | | | |

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

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

Conceitos de *shadowing*

Analisando o conceito de *shadowing*, verificou-se que os autores classificam esse tipo de pesquisa como método, técnica, metodologia, abordagem, ferramenta, recurso e processo (Tabela 2). Pode-se observar que não há consenso sobre a compreensão e classificação do *shadowing*. No entanto, a maioria dos autores

classifica como uma técnica seguida por método. O objetivo do uso do shadowing é garantir um entendimento profundo e rico dos membros da organização em seu contexto organizacional natural (Bruskin, 2019).

Os autores caracterizam o *shadowing* de diferentes maneiras. A sombra é uma maneira de mover o trabalho de campo para aqueles interessados em explorar o que as pessoas fazem e dizem durante o dia de trabalho. Permite o acesso a espaços íntimos e privados de tomada de decisão e significado de trabalho, de acordo com Czarniawska (2007) e Gill et al. (2014). Envolve um pesquisador seguindo de perto um membro de uma organização (Bøe et al., 2017) que pode fazer perguntas para esclarecer questões emergentes (Derwik, Hellström, & Karlsson, 2016). Tulowitzki (2019) aponta que o sombreamento pode ser visto como observação semiestruturada, indisfarçada e participante que ocorre no campo.

Tabela 2
Classificação do *shadowing*

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

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

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

Aguilar et al. (2014) apontam que o pesquisador pode acompanhar de perto um ator, como sugerido por McDonald (2005), um objeto de acordo com Czarniawska (2007) ou uma prática de acordo com Nicolini (2009). Nos artigos analisados, existe um consenso entre os autores sobre o conceito de que o pesquisador segue pessoas selecionadas em suas ocupações diárias por um determinado período

(Aguilar et al., 2014; Arman et al., 2014; Babapour et al., 2018; Bøe et al., 2017; Hall & Freeman, 2014; Mäki & Kerosuo, 2015; Ruppert-Winkel, 2018; Zepeda et al., 2014).

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

O *shadowing* pode oferecer uma maneira significativa de promover mudanças nas organizações (Sclavi, 2014). McDonald (2005) identificou três formas de *shadowing* que podem ser aplicadas de acordo com os objetivos do pesquisador: a) *shadowing* como primeira aprendizagem experimental; b) meios de registrar comportamentos; c) meios de entender papéis ou perspectivas.

A partir dos artigos estudados, o *shadowing* pode ser definido como uma técnica de pesquisa na qual o pesquisador atua como sombra de ator por um determinado período em um ambiente organizacional para reunir dados detalhados sobre o objeto de estudo.

Benefícios do *shadowing*

A Tabela 3 apresenta os benefícios que podem ser obtidos com o uso do *shadowing* como técnica de pesquisa.

Tabela 3
Benefícios do *shadowing*

| Autores | Benefícios do <i>shadowing</i> |
|-----------------------------|---|
| Kurland, 2019 | Fornece informações em primeira mão, exaustivas e únicas. |
| Bruskin, 2019 | Promove compreensão profunda e rica dos membros da organização em seu contexto organizacional. |
| Ratner 2019 | Permite rastrear como agências heterogêneas produzem continuidade entre lugares e domínios que geralmente são considerados separados. |
| Bøe et al., 2019 | Produz informações que explicam o significado do comportamento dos participantes |
| Hohenschwert e Geiger, 2019 | Descobre o que um profissional realmente 'faz' em seu dia de trabalho sem ter que confiar apenas em seus discursos verbais. |
| Kurland, 2019 | Deixa o pesquisador observar os membros da organização em seu contexto organizacional cotidiano tornando possível capturar o que os membros da organização veem ou falam sobre mudanças organizacionais nas práticas e rotinas diárias. |
| Tulowitzki, 2019 | O <i>shadowing</i> pode ser usado também como instrumento de desenvolvimento profissional. O <i>shadowing</i> de trabalho tem sido usado para preparar diretores, apoiando assim a sucessão de |

| | |
|----------------------|---|
| | liderança. |
| Bøe et al., 2017 | Fornece descrições espessas da dinâmica do trabalho de liderança, devido à sua natureza íntima e exaustiva da coleta de dados. |
| Hall e Freeman, 2014 | Oferece uma maneira única de construir uma compreensão avaliativa de uma organização. Em vez de inferir o papel de um indivíduo como um componente de uma avaliação, o <i>shadowing</i> fornece uma maneira de documentar o papel desempenhado por um indivíduo e entender os efeitos desse papel em uma organização. |
| Czarniawska, 2014 | Permite sombrear não apenas pessoas, mas também objetos. |
| Nagel et al., 2013 | A construção do conhecimento é o resultado de um processo construtivo que depende de uma série de decisões negociadas em interações contínuas com os autores em estudo. |
| Coget et al., 2011 | Permite capturar mais de perto a realidade da tomada de decisão intuitiva e racional no ambiente organizacional. |
| Gill et al., 2014 | Apresenta um potencial único de acessar espaços invisíveis e íntimos da organização, em particular no acesso a microprocessos de tomada de decisão, tomada de sentido e identidade, e descobrindo as maneiras pelas quais os indivíduos experimentam os fenômenos de organização e organização. |
| Hung et al., 2011 | Examina padrões e costumes comportamentais observáveis para gerar uma descrição rica em informações de um sistema cultural ou social. |

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

A partir dos dados apresentados na Tabela 3, os principais benefícios do uso do *shadowing* como técnica de pesquisa são: fornecer informações valiosas sobre os membros ou objetos da organização em seu contexto; explicar o comportamento das pessoas e as rotinas de trabalho; usar o *shadowing* como um instrumento de desenvolvimento profissional para facilitar os processos de sucessão no trabalho; e entender os aspectos intuitivos e subjetivos da tomada de decisão organizacional.

Aplicação e desafios do shadowing

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

Nesse sentido, McDonal e Simpson (2014) afirmam que o *shadowing* está relacionado a outras técnicas, como observação, entrevista e observação direta e, portanto, consideram necessário delimitar os aspectos que os diferenciam. O primeiro aspecto que as diferencia refere-se ao foco de cada técnica. Nas observações, o foco está na localização e no tempo; nas entrevistas, o foco está na perspectiva do ator estudado; nas observações dos participantes, a lente se volta para a perspectiva do pesquisador (mudando com o tempo); enquanto na sombra, a atenção é direcionada aos atores e ao caminho (considerando-os no tempo e no espaço). Além disso, o que não é contemplado por cada técnica também é relatado como pontos de diferenciação. Nas observações dos participantes, os significados dos atores não são enfatizados; em entrevistas, por sua vez, aspectos do contexto

não são priorizados; finalmente, o *shadowing* não leva em consideração atores ou lugares que não cruzam o caminho do pesquisador (McDonald & Simpson, 2014).

As limitações distintas das técnicas revelam que elas são complementares, portanto, é importante associar as diferentes técnicas para coleta de dados. O uso combinado das técnicas produz um grande corpo de dados empíricos (Arman et al., 2014;), auxiliando na aquisição de insights construtivos e unificadores sobre o tema da pesquisa (Hung et al, 2011).

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

Além da questão do uso combinado de técnicas, outro aspecto que se destacou nos estudos analisados é a diversidade de atividades acompanhadas pelos pesquisadores ao longo da coleta de dados (Saito, 2019; Linden et al., 2019), como por exemplo, acompanhamento de indivíduos em reuniões, bate-papos informais ou mesmo caminhadas, testemunhando de perto suas atividades rotineiras e o contexto de local de trabalho (Brennan & Ruairc, 2019; Bøe et al., 2017; Larsson et al., 2011).

As aplicações ocorreram em diferentes horários ou dias da semana (Babapour et al., 2018), com participantes individualmente ou em grupo (Possa et al, 2017). Para que essas aplicações possam se efetivar foi evidenciada a necessidade de definir detalhes de como a técnica de *shadowing* ocorrerá (Wang et al. 2018), bem como a definição do cronograma a ser elaborado antes de iniciar o *shadowing* (Hall & Freeman, 2014).

Dentro do planejamento desse cronograma um aspecto considerado é o número de indivíduos sombreados. Quanto a esse número, verificou-se que os artigos nem sempre informam o número de indivíduos estudados. Pode-se verificar que esse número varia entre os estudos, de 1 (Thrane et al. 2019; Wolcott, 2014) a 300 indivíduos sombreados (Sclavi, 2014). A Tabela 4 apresenta os autores e o número de indivíduos sombreados nos estudos.

Tabela 4
Número de *shadower*

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

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

A quantidade de indivíduos sombreados tem o potencial de influenciar o último aspecto aqui abordado e que envolve os diversos elementos do *shadowing*, conforme apresenta a Tabela 5.

Tabela 5
Desafios do *shadowing*

| Autores | Número de <i>shadower</i> |
|------------------------------------|---|
| Tulowitzki, 2019 | <i>Shadowing</i> é frequentemente considerado demorado, produzindo quantidades extraordinárias de dados. Pode-se limitar a tamanhos de amostra pequenos e curtas durações de observações. |
| Derwik et al., 2016 | Períodos curtos de <i>shadowing</i> aumentam o risco de possível exclusão de práticas de menor frequência, como trabalho orçamentário, por exemplo. |
| Karjalainen et al., 2016 | Muitos empregadores podem nem querer dar aos funcionários a opção de alocar tempo para participar de pesquisas: eles podem pensar que seus funcionários não têm tempo para dedicar a algo fora de suas empresas. |
| Appiah, 2015 | <i>Shadowing</i> pode ser intrusivo para os funcionários e difícil negociar o acesso, tanto no nível organizacional quanto na pessoa que está sendo ocultada. |
| Mäki e Kerosuo, 2015 | Desconforto físico entre o sujeito da pesquisa e o pesquisador. Necessidade constante de se negociar o acesso às atividades dos gerentes. Dificuldade de tomar notas enquanto se deslocava constantemente. Efeitos de sombreamento na pessoa sombreada. |
| Aguilar Delgado e Barin Cruz, 2014 | Necessidade de negociação constante de acesso. Disposição dos atores em participar da pesquisa. Preocupações em termos de confidencialidade das informações trocadas durante as atividades podem prejudicar o desempenho do participante. |
| Gill et al., 2014 | Custo emocional e psicológico, principalmente devido ao tempo gasto na presença de outra pessoa e à cuidadosa coordenação e comunicação necessárias. |
| Johnson, 2014 | Obter acesso para observar a vida profissional de gerentes ocupados. |
| Hall e Freeman, 2014 | <i>Shadowing</i> pode expor momentos vulneráveis das sombras, revelando procedimentos que refletem mal a organização e tornando visíveis os diferenciais políticos e de poder. Analisar a imensa quantidade de dados gerados pelo <i>shadowing</i> consumiu mais tempo do que imaginávamos originalmente, o que, por sua vez, tornou irrelevantes algumas das informações que fornecemos aos participantes. |
| McDonald e Simpson, 2014 | Desafio físico que apresenta ao pesquisador |
| Noordegraaf, 2014 | <i>Shadowing</i> é difícil, não apenas porque o trabalho gerencial é interminável e muitas coisas ao mesmo tempo, mas também porque a observação aberta e imparcial é impossível. |
| Czarniawska, 2014 | Relutância das pessoas em posições de poder a serem observadas, mas principalmente porque os pesquisadores não eram competentes para desempenhar o papel de gerente ou estavam muito ocupados fazendo isso para observar. |
| Nagel et al., 2011 | Os pesquisadores são constantemente confrontados com escolhas, contingências e situações inesperadas em meio ao fluxo contínuo de interações, e muitas vezes precisam ajustar as delimitações pré-determinadas às exigências do campo. |
| Gill, 2011 | Os pesquisadores devem reconhecer que os dados coletados se baseiam na negociação íntima e privada das identidades de gênero, raça e sexualidade dos artistas. |
| Hung et al., 2011 | As horas de <i>shadowing</i> realizadas não foram suficientes para |

| | |
|-----------------------|---|
| | identificar todos os aspectos dos padrões comportamentais entre funcionários de pequenas empresas. |
| Fox e McCormick, 2009 | Explorar maneiras melhores de anunciar e promover a pesquisa com antecedência pode ser produtivo para aumentar o número de entrevistados. O <i>shadowing</i> é um processo intensivo e restringe severamente a capacidade de outras coletas de dados por um único pesquisador. |

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

Pode-se observar que os pesquisadores que optarem por aplicar *shadowing* podem enfrentar diferentes desafios e dificuldades durante o processo de coleta de dados, que envolvem desde a dificuldade de acesso aos sujeitos de pesquisa, até a questão de confidencialidade dos dados obtidos durante a coleta.

Conclusões

A produção científica na área de gestão, que utilizava *shadowing* para coleta de dados, foi analisada para retratar o contexto do uso do *shadowing* nessas publicações. Como resultado, identificou-se que a aplicação da técnica de sombreamento é promissora nos estudos da área. Em relação ao quantitativo de publicações que aplicaram *shadowing*, verificou-se um crescimento relativamente recente, pois um número maior de estudos começou a ser realizado a partir de 2005.

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

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

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

A pesquisa usando *shadowing* apresenta vantagens sobre as realizadas com outras técnicas. Uma delas é a capacidade de entender melhor as peculiaridades da gestão contemporânea, por meio do monitoramento simultâneo de várias situações e

testemunhar mudanças constantes no ambiente organizacional. A duração da atividade varia e pode se estender por horas a dias, ocorrendo momentos ininterruptos ou por várias incursões, em diferentes períodos. Esta técnica permite ao pesquisador obter uma compreensão holística do contexto investigado, além de fornecer informações sobre aspectos invisíveis do trabalho das pessoas.

Uma das contribuições deste artigo foi evidenciar esse potencial, e as descobertas aqui apresentadas possibilitam fornecer uma visão geral da aplicação do *shadowing*, dos benefícios e desafios dos estudos em gestão.

Embora não haja muitos estudos, eles se concentram em periódicos com impacto internacional, mostrando que a técnica faz parte de um processo de produção acadêmica que resulta em uma elevada qualidade dos estudos. Ao analisar essa produção, este estudo contribui com a apresentação de um panorama sobre a conceituação, benefícios e desafios para aplicação do *shadowing* no contexto de gestão organizacional e oferece como contribuição principal a possibilidade de ampliar a compreensão sobre a técnica e sua aplicação na área de gestão.

O estudo apresenta como limitação o uso de uma única base de dados. Recomenda-se pesquisas em outras bases de dados para ampliar as perspectivas de aplicação da técnica de *shadowing*.

Referências

- Abdalla, M. M., Oliveira, L. G. L., Azevedo, C. E. F., & Gonzalez, R. K. (2018). Quality in qualitative organizational research: types of triangulation as a methodological alternative. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 19(1), 66-98. <https://doi.org/10.13058/raep.2018.v19n1.578>
- Boe, M.; Hognestad, K., & Waniganayake, M. (2017). Qualitative shadowing as a research methodology for exploring early childhood leadership in practice *Educational Management Administration & Leadership*. 45(4), 605–620. <https://doi.org/10.1177/1741143216636116>
- Bruni, A. (2003). *Lo studio etnografico delle organizzazioni*. (Cap. 4, pp.87) Roma: Carocci editore.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. (3ª ed.) Porto Alegre: Penso.
- Czarniawska, B. (2014). *Social Science Research. From Field to Desk*. (Cap. 5, pp.43-56) London: SAGE Publications,
- Czarniawska, B. (2014). Why I think shadowing is the best field technique in management and organization studies. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 9(1), 90-93. DOI:10.1108/QROM-02-2014-1198
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing: and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Copenhagen: Business School Press.

- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. (3ª ed.) POA: Artmed.
- Horodyski, G., Fernandes, D.L., & Gandara, J.M. (2015). As Experiências dos Turistas em Estabelecimentos Comerciais de Souvenirs no Destino Curitiba-Brasil. *Investigaciones Turísticas*, 10, 170-201.
- Linden, A.I., Bitencourt, C., & Muller Neto, H.F. (2019). Contribution of knowing in practice to dynamic capabilities. *The Learning Organization*, 26(1), 60-77. <https://doi.org/10.1108/TLO-04-2018-0058>.
- Masiero, G., Alves, P.P.M., & Oliveira, V.R.F. (2013). Metodologia na área de Administração de Empresas: análise e aplicação nas teses da FEA-USP e EAESP-FGV. *Anais do Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*, Brasília, DF, Brasil, 4.
- Mcdonald, S. (2005). Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative Research*, 5(4), 455-473. <https://doi.org/10.1177/1468794105056923>
- McDonald, S., & Simpson, B. (2014). Shadowing research in organizations: the methodological debates, *Qualitative Research in Organizations and Management*, 9(1), 3-20. <https://doi.org/10.1108/QROM-02-2014-1204>
- Minayo, M. C. S. (2012). Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 621-626.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., Altman, D., Antes, G., Atkins, D., Barbour, V., Barrowman, N., Berlin, J. A., Clark, J., Clarke, M., Cook, D., D'Amico, R., Deeks, J. J., Devereaux, P. J., Dickersin, K., Egger, M., Ernst, E., ... Tugwell, P. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement (Chinese edition). *Journal of Chinese Integrative Medicine*, 7(9), 889-896. <https://doi.org/10.3736/jcim20090918>
- Nicolini, D. (2009). Zooming in and zooming out: A package of method and theory to study work practices. In: S. Ybema, D. Yanow, H. Wels, & F. H. Kamsteeg.. (Eds.) *Organizational Ethnography: Studying the Complexity of Everyday Life*. (Chap. 6, pp.120-138) London: SAGE Publications.
- Possas, M.C, & Medeiros, C.R.O. (2017). Nas sombras do Grupo Galpão: a experiência da aplicação do shadowing para compreender a organização. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 18(3), 624-654. <https://doi.org/10.13058/raep.2017.v18n3.544>
- Quinlan, E. (2008). Conspicuous invisibility: shadowing as a data collection strategy. *Qualitative Inquiry*, 14(8), 1480-1499. <https://doi.org/10.1177/1077800408318318>
- Rosa, A.R., Medeiros, C.R.O., & Valadão, V.M. Júnior (2012). Sob as sombras do discurso colonial: subalternidade e configurações de gênero em uma lavanderia do interior de Minas Gerais. *Cadernos EBAPE.BR*, 10(2), 393-410. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000200009>

- Schwandt, T. (2006). Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In: N. K., Denzin, Y. S., Lincoln e colaboradores. [Coleção Métodos de Pesquisa] (Cap. 5, pp. 141-162) O Planejamento Da Pesquisa Qualitativa. Porto Alegre: Bookman e Artmed.
- Silva, J.S.S., & Ferreira, W.B. (2017). Sombreando a Pessoa com Deficiência: Aplicabilidade da Técnica de Sombreamento na Coleta de Dados em Pesquisa Qualitativa. *Revista Brasileira de Educação Especial*, 23(2), 185-200. <https://doi.org/10.1590/S1413-65382317000200003>
- Weele, S. V., & Bredewold, F. (2021). Shadowing as a qualitative research method for intellectual disability research: opportunities and challenges. *Journal of Intellectual & Developmental Disability*. <https://doi.org/10.3109/13668250.2021.1873752>
- Wolcott, H. F. (1973). Reference groups for researchers in anthropology and education: a symposium. *Anthropology & Education*, 4(1), 11-11. <https://doi.org/10.1525/aeq.1973.4.1.05x0120p>

Apêndice

| Apêndice A – Artigos analisados na revisão sistemática | | |
|--|---|--|
| Autores | Títulos | Referências |
| Kurland (2019) | School leadership that leads to a climate of care | International Journal of Leadership in Education |
| Bruskin (2019) | A drifting phenomenon: organizational change failure in a becoming view | Journal of Organizational Change Management |
| Bruskin (2019) | Insider or outsider? Exploring the fluidity of the roles through social identity theory | Journal of Organizational Ethnography |
| Saito (2019) | Understanding Key Business Processes for Business Process Outsourcing Transition | Proceedings - 2019 ACM/IEEE 14th International Conference on Global Software Engineering, ICGSE 2019 |
| Thrane et al. (2019) | A practice-based approach to collective decision-making in pricing | Qualitative Research in Accounting and Management |
| Linden, Bitencourt and Muller Neto (2019) | Contribution of knowing in practice to dynamic capabilities | Learning Organization |
| Tulowitzki (2019) | Shadowing school principals: what do we learn? | Educational Management Administration and Leadership |
| Ratner (2019) | Topologies of Organization: Space in Continuous Deformation | Organization Studies |
| Larco Martinelli et al. (2019) | The scheduler's balancing act of sensing and reacting: a behavioural perspective on scheduling | International Journal of Production Research |
| Brennan and Mac Ruairc (2019) | Different worlds: The cadences of context, exploring the emotional terrain of school principals' practice in schools in challenging circumstances | Educational Management Administration and Leadership |
| Ruppert-Winkel (2018) | Leaders, networks and the social context: A relational leadership approach to regional renewable energy self-sufficiency | Journal of Cleaner Production |
| Hemme, Bowers and Todd (2018) | Change readiness as fluid trajectories: a longitudinal multiple-case study | Journal of Organizational Change Management |
| Van Dorp (2018) | Trapped in the hierarchy: the craft of Dutch city managers | Public Management Review |
| Tam (2018) | Conceptualizing Distributed Leadership: Diverse Voices of Positional Leaders in Early Childhood Education | Leadership and Policy in Schools |
| Babapour, Karlsson and Osvaider (2018) | Appropriation of an activity-based flexible office in daily work | Nordic Journal of Working Life Studies |
| Wang et al. (2018) | 'Who can support me?': Studying teacher leadership in a Hong Kong primary school | Educational Management Administration and Leadership |
| Powell et al. (2018) | Masculinity and workplace wellbeing in the Australian construction industry | Proceeding of the 34th Annual ARCOM Conference, ARCOM 2018 |
| Jæger (2018) | It governance in local governments | Proceedings of the European Conference on e-Government, ECEG |
| Possas, Medeiros and Valadão Júnior (2017) | Organizing: Understanding interactions and practices of Grupo Galpão [Organizing: Compreendendo interações e práticas do grupo galpão] | RAE Revista de Administração de Empresas |
| Bøe, Hognestad and Waniganayake | Qualitative shadowing as a research methodology for exploring early childhood leadership in practice | Educational Management Administration and Leadership |

| | | |
|--|--|--|
| (2017) | | |
| Bøe and Hognestad (2017) | Directing and facilitating distributed pedagogical leadership: best practices in early childhood education | International Journal of Leadership in Education |
| Gaddefors and Anderson (2017) | Entrepreneurship and context: when entrepreneurship is greater than entrepreneurs | International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research |
| Derwik, Hellström and Karlsson (2016) | Manager competences in logistics and supply chain practice | Journal of Business Research |
| Karjalainen, Niemistö and Hearn (2016) | Unpacking the problem of research access(es): The case of large knowledge-intensive international consultancies | Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal |
| Hohenschwert and Geiger (2015) | Interpersonal influence strategies in complex B2B sales and the socio-cognitive construction of relationship value | Industrial Marketing Management |
| Olsson and Aronsson (2015) | Managing a variable acute patient flow - Categorising the strategies | Supply Chain Management |
| Appiah (2015) | How creative are SMEs? An organizational routines' perspective | International Journal of Technology Management and Sustainable Development |
| Mäki and Kerosuo (2015) | Site managers' daily work and the uses of building information modelling in construction site management | Construction Management and Economics |
| Diedrich and Guzman (2015) | From implementation to appropriation: understanding knowledge management system development and introduction as a process of translation | Journal of Knowledge Management |
| Bennett (2015) | Facilitators and barriers to the assimilation of function-specific executives into senior management roles | Career Development International |
| Ripamonti and Scaratti (2015) | Safety learning, organizational contradictions and the dynamics of safety practice | Journal of Workplace Learning |
| Rivera and Tracy (2014) | Embodying emotional dirty work: a messy text of patrolling the border | Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal |
| Zepeda et al. (2014) | Principal evaluation - Linking individual and building-level progress: Making the connections and embracing the tensions | School Leadership and Management |
| Aguilar Delgado and Barin Cruz (2014) | Multi-event ethnography: doing research in pluralistic settings | Journal of Organizational Ethnography |
| Raulet-Croset and Borzeix (2014) | Researching spatial practices through Commentated Walks: "on the move" and "walking with" | Journal of Organizational Ethnography |
| Gill, Barbour and Dean (2014) | Shadowing in/as work: ten recommendations for shadowing fieldwork practice | Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal |
| McDonald and Simpson (2014) | Shadowing research in organizations: the methodological debates | Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal |
| Urban and Quinlan (2014) | Not for the faint of heart: Insider and outsider shadowing experiences within Canadian health care organizations | Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal |
| Czarniawska (2014) | Why I think shadowing is the best field technique in management and organization studies | Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal |
| Johnson (2014) | Ethical issues in shadowing research | Qualitative Research in Organizations and Management: |

| | | |
|---|---|--|
| | | An International Journal |
| Sclavi (2014) | Shadowing and Consensus Building: a golden bridge | Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal |
| Noordegraaf (2014) | Shadowing managerial action instead of recording managerial text | Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal |
| Hall and Freeman (2014) | Shadowing in Formative Evaluation Making Capacity Building Visible in a Professional Development School | American Journal of Evaluation |
| Czarniawska (2014) | Why i think shadowing is the best field technique in management and organization studies | Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics |
| Sclavi (2014) | Shadowing and consensus building: A golden bridge | Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics |
| Wolcott (2014) | The shadow | Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics |
| Vinodini Ramesh, Rajan and Pullarkat (2014) | Development of a resilient wireless sensor network for real-time outdoor applications | ISTMET 2014 - 1st International Symposium on Technology Management and Emerging Technologies, Proceedings |
| Arman, Liff and Wikström (2014) | The hierarchization of competing logics in psychiatric care in Sweden | Scandinavian Journal of Management |
| Daryani (2013) | Executive Shadowing | Experience-Driven Leader Development: Models, Tools, Best Practices, and Advice for On-the-Job Development |
| Bourne and Calás (2013) | Becoming 'real' entrepreneurs: Women and the gendered normalization of 'work' | Gender, Work and Organization |
| Nagel et al. (2013) | Stress shadow evaluations for completion design in unconventional plays | Society of Petroleum Engineers - SPE Canadian Unconventional Resources Conference 2013 |
| Eitel (2012) | International Collaboration in Local Government Leadership Development: Insights Gained from a U.S. and Ireland Partnership | International Journal of Public Administration |
| Morris and Williams (2012) | A behavioral framework for highly effective technical executives | Team Performance Management |
| Ruan et al. (2012) | Knowledge integration process in construction projects: a social network analysis approach to compare competitive and collaborative working | Construction Management and Economics |
| Coget, Haag and Gibson (2011) | Anger and fear in decision-making: The case of film directors on set | European Management Journal |
| Smith, Dufour and Erakovic (2011) | Strategising and the routines of governance: An empirical analysis of practices in an international engineering consultancy firm | Asia-Pacific Journal of Business Administration |
| Gill (2011) | The shadow in organizational ethnography: Moving beyond shadowing to spect-acting | Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal |
| Marr (2011) | Applying "work process knowledge" to visitor attractions venues | International Journal of Event and Festival Management |
| Scarduzio (2011) | Maintaining order through deviance? the emotional deviance, power, and professional work of municipal court judges | Management Communication Quarterly |
| Hung, Smith-Jackson and Winchester (2011) | Use of attitude congruence to identify safety interventions for small residential builders | Construction Management and Economics |
| Larsson, Segerstéen and Svensson | Information and informality: Leaders as knowledge brokers in a high-tech firm | Journal of Leadership and Organizational Studies |

| | | |
|---------------------------------------|---|--|
| (2011) | | |
| Boje (2010) | Side shadowing appreciative inquiry: One storyteller's commentary | Journal of Management Inquiry |
| Nothhaft (2010) | Communication management as a second-order management function: Roles and functions of the communication executive – results from a shadowing study | Journal of Communication Management |
| Hunter, Jemielniak and Postula (2010) | Temporal and spatial shifts within playful work | Journal of Organizational Change Management |
| Iszatt-White (2009) | Leadership as emotional labour: The effortful accomplishment of valuing practices | Leadership |
| Fox and McCormick (2009) | Events and professional learning: Studying educational practitioners | Journal of Workplace Learning |
| Abdullah, Ingram and Welsh (2009) | Managers' perceptions of tacit knowledge in Edinburgh's Indian restaurants | International Journal of Contemporary Hospitality Management |
| Ryan (2008) | A longitudinal study of the adoption of an activity-based planning system in the Crown Prosecution Service of England and Wales, United Kingdom | Journal of Accounting & Organizational Change |
| Jemielniak (2007) | Managers as lazy, stupid careerists?: Contestation and stereotypes among software engineers | Journal of Organizational Change Management |
| Colón-Emeric et al. (2006) | Connection, regulation, and care plan innovation: A case study of four nursing homes | Health Care Management Review |
| MacBeath (2005) | Leadership as distributed: A matter of practice | School Leadership and Management |
| Pashiardis et al. (2005) | The perceptions of the principal versus the perceptions of the teachers: A case study from Portugal | International Journal of Educational Management |
| Bruni (2005) | Shadowing software and clinical records: On the ethnography of non-humans and heterogeneous contexts | Organization |
| Muir and Langford (1994) | Managerial behaviour in two small construction organisations | International Journal of Project Management |