



**Serviço Público Federal**  
**Universidade Federal de Santa Catarina**  
**Centro Sócio-Econômico**  
**Departamento de Ciências da Administração – Fone: 3721-6618**  
**CEP: 88.010-970 – Florianópolis - Santa Catarina**  
*Prof. Rosalia Lavarda, Dr<sup>a</sup>.*

**CPGA – Programa de Pós-graduação em Administração**

Disciplina: Tópicos Avançados de Estratégias Organizacionais

Código: CAD410036-41000102DO/ME (2021-2)

Carga horária: 60 h/a - Créditos: 04 - Disciplina Optativa

PLANO DE ENSINO				
<b>Professor: Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda</b>				
<b>Disciplina: Tópicos Avançados em Estratégias Organizacionais</b>				
<b>Número de Créditos: 4</b>		<b>Número de horas: 60h/a – 100% Síncronas</b>		
<b>Objetivos da Disciplina:</b> Os objetivos consistem na elaboração de alvos a serem alcançados no final da disciplina. Eles são organizados nas seguintes categorias: CONHECIMENTOS (saber), consistem em informações sobre tópicos avançados e conceitos de estratégia organizacional, a partir das teorias de administração que o acadêmico conhece e compreende; HABILIDADES (fazer), trata-se da categoria onde o acadêmico aprende a fazer, desenvolvendo suas capacidades intelectuais, sociais e políticas, discutindo a importância de novos temas correlacionados com a gestão estratégica; ATITUDES (ser), é a categoria onde os valores e crenças são atribuídos a medida que o acadêmico conhece, os sentimentos que experimenta diante de fatos e ideias apresentando sua opinião por meio do estudo de artigos recentes relacionados com o tema em discussão e demonstrando sua capacidade de interação com o grupo na construção de conceitos relacionados com a estratégia. Assim, a disciplina propõe-se a disponibilizar uma base teórica que possibilite a busca de tópicos avançados de um pensamento estratégico na gestão das organizações.				
<b>Ementa da Disciplina:</b> Tópicos contemporâneos em estratégia. A gestão estratégica para o desenvolvimento sustentável. Interfaces com outras áreas do conhecimento.				
<b>Conteúdo da Disciplina:</b> Tópicos contemporâneos em estratégia (strategizing, middle management role, Open Strategizing). A gestão estratégica para o desenvolvimento sustentável. Interfaces com outras áreas do conhecimento.				
<b>Metodologia de ensino-aprendizagem</b> O conteúdo de cada aula será desenvolvido por meio de Seminários. Por seminário entende-se: “estudo de um tema a partir de fontes diversas a serem estudadas e sistematizadas pelo participante, visando construir uma visão geral, como diz a palavra, “fazer germinar” as ideias. Portanto, não se reduz a uma simples divisão de um texto entre grupos” (ANASTASIOU, ALVES, 2005, p. 90). O pós-graduando responsável pela condução do seminário tem por papel o estudo aprofundado do tema a partir das referências indicadas para cada aula e a elaboração de uma apresentação do tema. <b>IMPORTANTE:</b> a partir da concepção de seminário descrita, o acadêmico não deve simplesmente apresentar cada texto na integridade, pois os colegas da turma leram os textos para a discussão. Espera-se mais do que isso: tem por papel apresentar o tema, discutindo-o e polemizando para a discussão com os colegas e com a professora. Assim, pode também pesquisar textos-extra às referências indicadas para trabalhar o tema da aula. O seminário deve conter: a) a apresentação das principais concepções e pressupostos dos autores (tema – marco teórico principal – metodologia – resultados); b) a identificação da aproximação epistemológica e ontológica dos textos; c) formas de abordar em pesquisa o fenômeno da estratégia a partir das abordagens discutidas.				
Data	Conteúdo	Metodologia	Avaliação	
			Instrumentos	Critérios
<b>1º dia:</b> <b>02/09</b>	- Apresentação da Disciplina/ Plano de ensino; - Introdução: Revisão: Entendimento/ Evolução e Diferentes conceitos de estratégia	- Dinâmica para apresentação do grupo  - Apresentação do plano de ensino  - Distribuição dos artigos	Intervenções/ Contribuições acadêmicas	Participação ativa - Presencial (20%)
<b>2º dia:</b>	- O papel do middle	- Aula expositivo-	Intervenções/	Participação ativa -

<b>09/09</b>	manager e do TMT no contexto estratégico atual e futuro	dialogada Artigos Leitura Prévia: Moodle	Contribuições acadêmicas	Presencial (20%)
<b>3º dia: 16/09</b>	- Gestão estratégica para desenvolvimento sustentável	- Aula expositivo-dialogada Artigos Leitura Prévia: Moodle	- Intervenções/ Contribuições acadêmicas	Participação ativa - Presencial (20%)
<b>4º dia: 23/09</b>	- Interface da estratégia com outras áreas do conhecimento: - Tecnologias e Open Strategy	- Aula expositivo-dialogada (prezi) Artigos Leitura Prévia: Moodle e Primeira Postagem da apresentação (art1, 2 e 3)	- Intervenções/ Contribuições acadêmicas	Participação ativa - Presencial (20%)
<b>Do 5º dia ao 12º dia:  30/09  14/10  21/10  28/10  04/11  11/11  18/11</b>	- Interface da estratégia com outras áreas do conhecimento  - Tópicos contemporâneos/ Avançados em estratégia.	- Apresentação da análise dos artigos: <b>Mesa Interativa:</b> Trabalho de grupo com leitura prévia dos artigos: apresentação das resenhas críticas e intervenção dos analistas de cada artigo que será lido por pelo menos 2 participantes (1 apresentador e outro interventor) Cada artigo será apresentado em 15 minutos, tendo + 10 minutos para intervenção e 5 minutos para discussão final. **Serão três artigos por encontro	- Postagem no <b>MOODLE</b> da resenha crítica do artigo, pelo <b>apresentador</b> que vai apresentar uma semana antes e de três questões pelo <b>interventor</b> , até o dia anterior à aula; - Exposição oral pelo acadêmico (slides/prezi/emaze)	- Verificação da Leitura prévia do artigo ( <b>5%</b> ); - Oralidade, Expressão, postura, clareza: Apresentar oralmente a resenha ( <b>15%</b> )*, - Receber/realizar os questionamentos ( <b>10%</b> ), - Realizar feedback e avaliação ( <b>5%</b> ) - Cumprimento do tempo ( <b>5%</b> ) será critério de avaliação
<b>11º/13º dia: 25/11 e 02 /12</b>	Orientação	Atendimento aos acadêmicos para auxiliar na construção do Trabalho final da disciplina	Nota de leitura: preparação do trabalho final da disciplina - Entrega da 1ª versão do trabalho via Moodle	Moodle
<b>15 e 6º dia: 09 e 16/12</b>	<i>Feedback</i> dos trabalhos apresentados	Produção individual: Apresentação do trabalho. (O trabalho final da disciplina deve ser enviado por e-mail à professora, <b>impreterivelmente</b> , até o dia <b>23/12/2021 – primeira versão</b> )		Redação, fluidez, Coerência (Linha argumentativa – Tema/questão de pesquisa/Objetivo/ Marco teórico) ( <b>20%</b> )

\*09/09: Atenção: Nota de leitura → Preparação dos artigos a apresentar – TODOS devem postar o resumo do artigo lido, no *Moodle*, na semana anterior à sua apresentação e a apresentação (slides) no dia da apresentação (ppt/prezi/emaze/canva)

\*30/09–Primeira apresentação: serão apresentados e discutidos dois artigos por aula e dois artigos lidos por participante (além dos dois artigos que vai apresentar, o participante deve ler os dois artigos que vai debater).

\*09/12 – Nota de leitura → preparação do trabalho final da disciplina – Apresentação e Entrega da 1ª versão do trabalho via Moodle

**\*Para a apresentação dos artigos dos seminários se considerará os seguintes itens:**

**1 Apresentação Oral:**

- 1.1 Clareza na explanação do artigo (<http://acede.org/congreso/?year=15&ap=21> objetivo, problema, marco teórico, metodologia, resultados, limitações e linhas futuras)
- 1.2 Demonstração de conhecimento do conteúdo (domínio)
- 1.3 Técnicas expositivas utilizadas (multimídia: prezi; emaze)
- 1.4 Postura e maneira de apresentar e utilizar Material
- 1.5 Tempo de apresentação (20 minutos)

**2 Apresentação Escrita:** Análise crítica em no máximo 3 laudas (entendimento do: objetivo, problema, marco teórico, metodologia, resultados, linhas futuras e limitações) e prazo entrega.

**3 Desenvolvimento do Trabalho:** Participação e envolvimento na etapa de pesquisa e montagem do trabalho (individual) – postagem prévia no *Moodle*.

**4 Participação durante as demais Apresentações:** Avaliação dos grupos e individual nos questionamentos realizados na etapa de *feedback*.

**Cronograma para os encontros com apresentação e discussão dos artigos (neste semestre, todos os encontros serão virtuais, pela plataforma Moodle/BBB, de forma síncrona:**

**Schedule para apresentação de 3 artigos:**

- 18:00 - 18:15 – warm-up      19:45 - 20:00 – intervalo
- 18:15 - 18:45 – art.1      20:00 - 20:30 - art. 3
- 18:45 - 19:00 – debate      20:30 - 21:00 - debate
- 19:00 - 19:30 – art. 2      21:00 - 21:30 – feedback ao grupo/
- 19:30 - 19:45 – debate      21:00 - 22:00 – Atendimento para próxima apresentação

**Schedule para apresentação de 2 artigos:**

- 18:00-18:30 – warm-up/leitura      20:00 - 20:30 - art. 2
- 18:30-19:00 – art.1      20:30 - 21:00 - debate
- 19:00- 19:45 – debate      21:00 - 21:30 - feedback ao grupo/
- 19:45 - 20:00 – Intervalo      21:45 - 22:00 – Atendimento para próxima apresentação

**CONSIDERANDO:**

**EGOS - European Group for Organizational Studies » 2017 Copenhagen**

Sub-theme 50: Open Strategy: Practices, Perspectives and Problems:

[https://www.egosnet.org/jart/prj3/egos/main.jart?rel=de&reserve-mode=active&content-id=1442567999321&subtheme\\_id=1442568066944](https://www.egosnet.org/jart/prj3/egos/main.jart?rel=de&reserve-mode=active&content-id=1442567999321&subtheme_id=1442568066944):

“This sub-theme, therefore, seeks to advance our understanding of **strategy openness** in different fields. Questions include, but are not limited to:

- How does open strategy manifest and operate in different contexts (sectors, national institutions, organizational structures or ownership forms)?
- How can related and overlapping phenomena (open innovation, open source, open science, open government etc) inform our understanding of open strategy?
- How do general trends towards transparency and openness in organizations and society shape strategy practices, and what might be the societal and public policy implications of openness?
- What can be learnt for open strategy from more established fields of relevant research (e.g. worker participation, co-operatives, procedural justice, dynamics of online communities, middle management inclusion, organizational learning)?
- What platforms, technologies, and materialities are particularly relevant to open strategy?
- What are the barriers, difficulties and competitive implications involved in implementing open strategy practices?
- What theoretical perspectives are most illuminating for our understanding of open strategy (e.g. practice theory, discourse theory, critical theory, information theory, sensemaking, dialogical, power or technological change theories, behavioural theory, resource-based theory, knowledge-based theory)?
- What are the methodological opportunities and challenges for the study of open strategy and how can they be most effectively addressed?”

E, considerando:

**Open Strategy (EGOS 2017, 2018, 2019 e 2020)**

Sub- Theme 50: Practices, Perspectives and Problems, proposto por Leonhard Dobusch - Universität Innsbruck, Austria; Georg von Krogh - ETH Zurich, Switzerland e Richard Whittington - University of Oxford, United Kingdom.

[https://www.egosnet.org/jart/prj3/egos/main.jart?rel=de&reserve-mode=active&content-id=1493586858301&subtheme\\_id=1442568066944](https://www.egosnet.org/jart/prj3/egos/main.jart?rel=de&reserve-mode=active&content-id=1493586858301&subtheme_id=1442568066944)

2019 - [https://www.egosnet.org/2019\\_edinburgh/colloquium](https://www.egosnet.org/2019_edinburgh/colloquium)

2020 - [https://www.egosnet.org/2020/hamburg/general\\_theme](https://www.egosnet.org/2020/hamburg/general_theme)

E

<https://sap.aom.org/home>

## REFERÊNCIA BÁSICA

- AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, 1993.
- ANDREWS, Kenneth R. **The concept of corporate strategy**. Illinois: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. Igor. **Corporate strategy**: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p.105-112, 1991.
- CAMPOS, Eduardo Bueno. **Dirección estratégica de la empresa**: metodología, técnicas y casos, Madrid: Pirámide, 1996.
- CHANDLER, Alfred D. Jr. **Strategy and structure**: chapters in the history of american industrial enterprise. Cambridge, MA: Mit Press, 1962.
- DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Assets stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1513, Dec./1989.
- GRANT, Robert M. **Dirección estratégica**: conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid: Civitas, 1996.
- GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, p. 114-135, Spring, 1991.
- HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thompson, 2008.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLES, Kevan. **Dirección estratégica**: análisis de la estrategia de las organizaciones. Madrid: Prentice Hall, 1996.
- MENGUZZATO, Martina; RENAU, Juan José. **La dirección estratégica de la empresa**: un enfoque innovador del management. Barcelona: Editorial Ariel S.A., 1992.
- MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure and process**. Tokio: McGraw-Hill Kogakusha, 1978.
- MINTZBERG, Henry. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper and How, 1973.
- MINTZBERG, Henry. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Prentice Hall, 1994.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, Jul-Sep, 6, 3: 257-272, 1985.
- NONAKA, I. Toward middle-up-down management: Accelerating information creation. **Sloan Management Review**, 29, 3: 9-18, 1988.
- PÉREZ Aguiar, W. **El estudio de casos**. En Sarabia, F. J. (Ed.): Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas. Madrid: Pirámide 1999.
- PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.
- RUMELT, Richard P. Towards a strategic theory of the firm. In: R. Lamb Ed. **Competitive strategic management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984. p. 556-570.
- WHITTINGTON, R. Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences under the Sociological Eye, **Organization Studies**, 28, 10: 1575-86, 2007.
- WHITTINGTON, R. Molloy, E. Mayer, M. & Smith A. Practices of Strategising/Organising. **Long Range Planning**, 39:615-629, 2006.

## REFERÊNCIA COMPLEMENTAR

- ANDERSEN, T. J. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. **Long Range Planning**, 33: 184-200, 2000.
- ANDERSEN, T. J. Integrating the strategy formation process: an international perspective. **European Management Journal**, 22, 3: 263-272, 2004a.
- ANDERSEN, T. J. Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments. **Journal of Management Studies**, 41, 8: 1271-99, 2004b.
- ANDERSEN, T. J. Short introduction do strategic management. Cambridge: University Printing House, 2013.

- BALOGUN, J. From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries, **British Journal of Management**, 14, 69-83, 2003.
- BISELLI, Fabio; TONELLI, Maria Jose. Praticantes e práticas: um estudo empírico sobre a construção de sentidos em estratégia. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, Salvador, **Anais...** Rio de Janeiro, 2006.
- DRUMMOND, Aldemir; BRANDÃO-BERNARDES, Maria-Elisa. What middle managers have to say about strategy success? 24th EGOS Colloquium Upsetting Organizations Amsterdam, July 10-12, 2008.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, 14, 4: 532-550, 1989.
- FLOYD, S. W.; LANE, P. J. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. **Academy of Management Review**, 25, 1: 154-77. 2000.
- FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. **Building strategy from the middle**: reconceptualising strategy process, Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
- HART, S. L. An integrative framework for strategy-making processes. **Academy of Management Review**, 17, 2: 327-351, 1992.
- JARZABKOWSKI, P. 2003. Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management studies*, 40, 1: 23-55.
- JARZABKOWSKI, P. 2004. Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*. 5, 4: 529-60.
- JARZABKOWSKI, P. **An Activity-Based Approach**. London: Thousand Oaks. 2005.
- JARZABKOWSKI, P. Shaping Strategy as a Structuration Process. **Academy of Management Journal**, 51, 4: 621-50, 2008.
- JARZABKOWSKI, P.; Balogun, J. & Seidl, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, 60, 1: 5-27, 2007.
- JARZABKOWSKI, P.; FENTON, E. Strategizing and Organizing in Pluralistic Contexts. **Long Range Planning**, 39, 631-48, 2006.
- JARZABKOWSKI, P.; SEIDL, D. The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy, **Organization Studies**, 29, 11: 1391-1426, 2008.
- JARZABKOWSKI, P. SILLINCE, J. A Rhetoric-in-Context Approach to Building Commitment to Multiple Strategic Goals. **Organization Studies**, 28, 11:1639-65, 2006.
- JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. Directions for a Troubled Discipline: Strategy Research, Teaching, and Practice Introduction to the Dialog. **Journal of Management Inquiry**, 17, 4: 266-268, 2007.
- JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education. **Journal of Management Inquiry**. 17, 4:282-286, 2008.
- JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. C. Top teams and strategy in a UK University. **Journal of Management studies**, 39, 3: 355-81, 2002.
- JOHNSON, G.; Melin, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, 40, 1: 3-22, 2003.
- PAPPAS, James M. WOOLDRIDGE, Bill. Middle Managers' Divergent Strategic Activity: An Investigation of Multiple Measures of Network Centrality. **Journal of Management Studies**, 44:3 May, 2007.
- WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thompson, 2002.
- DENIS; LAMOTHE; LANGLEY; BRETON; GERVAIS; TROTTIER; CONTANDRIOPOULOS; DUBOIS. Strategize to organize or organize to strategize. Structuration and sensemaking in newly formed organizations, Vienna EGOS 2007.

#### **ARTIGOS Prof. Rosalia Lavarda**

- LAVARDA, R.; Perito, B. Z., Rocha, R. V. C.; Gnigler, L. M. Open strategizing e incerteza percebida pela turbulência do ambiente causada pela pandemia do covid-19, in: Revista de Administração da UFRGS, 2021.
- LAVARDA, R. B. Bellucci, C. Case study as a suitable research method to investigate strategy as practice. EURAM, 2018.
- BELLUCCI, C. Lavarda, RB. Floriani, D. E. Open Strategizing in the accelerated process of internationalization: a case study in an emerging and a developed home-country context. AIB, 2019.
- ROCHA, R. V. C.; Perito, B. Z. Lavarda, R. B. Ações autônomas e strategizing na cultura da pesca artesanal. Revista Organizações & Sociedade. Out/2020 – Em avaliação.
- LEITE, A. Lavarda, R. B. A Implementação do Balanced Scorecard no Ministério Público de Santa Catarina: Um Estudo de Caso. Maio, 2020. Revista Desafio Online.
- 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.
- 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.
- BRANDT, J. Z.; **LAVARDA, R. A. B.**; LOZANO, M. S. P. E. L. Estratégia-como-prática social para a construção da perspectiva de gênero nas políticas públicas em Florianópolis. **Revista de Administração Pública**, v. 51, p. 64-87, 2017.
- CARDOSO, F. E.; **LAVARDA, R. A. B.** O uso da internet como prática estratégica na tomada de decisão pelo middle manager. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 11, n. 4, p. 342-354, 2016.
- RIZZATTI, G.; **LAVARDA, R. B.** Como as ações autônomas influenciam o processo de formação da estratégia

- na gestão do curso de AP-EAD/UFSC. *GESTÃO & REGIONALIDADE (ONLINE)*, v. 33, p. 67-82, 2017.
- RODRIGUES, L. M. A.; **LAVARDA, R. A. B.**; MARTINS, C. B. O Profissional de Secretariado Executivo: Gestor de Informações no Processo de Formação da Estratégia. *CAPITAL CIENTÍFICO*, v. 15, p. 1-16, 2017.
- LAVARDA, R. B.**; LAVARDA, C. E. F. Gestão do trabalho: desenho organizacional, processo estratégico e tipos de trabalho. *Cadernos EBAPE.BR (FGV)*, v. 14, p. 293-309, 2016.
- VIEIRA, F.; BRANDT, J. Z.; **LAVARDA, R. B.** Teoria e prática da estratégia: um estudo de caso. *Teoria e Prática em Administração*, v. 6, p. 195-221, 2016.
- WELZEL, E.; **LAVARDA, R. B.** Modelo de Strategizing da Responsabilidade Social Corporativa (RSC): Sistematização do Processo de Implementação de RSC considerando o enfoque da Estratégia como Prática. *Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)*, v. 18, p. 9-24, 2016.
- CARDOSO, F. E.; **LAVARDA, R. B.** PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA-COMO-PRÁTICA E O PROCESSO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA ARTICULADA PELA MÉDIA GERÊNCIA. *READ. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre. Online)*, v. 21, p. 719-749, 2015.
- ARAUJO, M. F.; **LAVARDA, R. B.**; FARINA, M. C.; MACHADO, J. A.; BRITO, M. R. C. Práticas estratégicas que proporcionam mudança incremental. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 5, p. 1-17, 2014.
- MACHADO, D. G.; **LAVARDA, R. B.**; LAVARDA, C. E. F. Um Estudo do Perfil da Produção Científica sobre o Processo de Formação de Estratégia nos Principais Periódicos de Administração Brasileiros. *Revista de Contabilidade Dom Alberto*, v. 1(3), p. 88-106, 2014.
- HEINZMANN, L. M.; **LAVARDA, R. B.**; MACHADO, D. P. N.; HEIN, N. Manufacture strategy stages and strategy-as-practice phases. *Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)*, v. 1, p. 245-258, 2013.
- SCHWINGEL, A. T.; GENEROSO, P. G.; **LAVARDA, R. B.** A Dinâmica das Ações Cotidianas Articuladas pelos Coordenadores e Diretores na Implementação da Estratégia. *Gestão & Regionalidade (Online)*, v. 28, p. 103-116, 2013.
- MARTINS, G. T.; **LAVARDA, R. B.** Modelo Integrador de Formação da Estratégia: Um Estudo de Caso. *Revista Organizações em Contexto (Online)*, v. 9, p. 125-153, 2013.
- VIEIRA, M. P.; CORREIA, R. B.; **LAVARDA, R. B.** Informal strategizing in a public organization. *Revista de Administração da UFSM*, v. 6, p. r81-594, 2013.
- ANGONESE, R.; **LAVARDA, R. B.**; LAVARDA, C. E. F. O Processo de Implementação da Estratégia: Um Estudo Segundo os Modelos de Hart (1992). *Revista Gestão e Tecnologia*, v. 13, p. 51-77, 2013.
- RONCON, A.; SOUSA, T.; BELTRAME, I.; **LAVARDA, R. B.** A estratégia como prática utilizada no reconhecimento de um curso de graduação pelo MEC. *Revista de Administração da UFSM*, v. 6, p. 895-912, 2013.
- LUZ, C.L.M.; GOBBO, G.; **LAVARDA, R. B.** A Participação do Gerente de Nível Intermediário no Processo de Implementação da Estratégia Considerando os Estudos de Floyd e Wooldridge (1992). *Revista Iberoamericana de Estratégia*, v. 12, p. 123-149, 2013.
- ROSA, C. P.; TEIXEIRA, J. E. C. **LAVARDA, R. B.** A influência do conhecimento na atuação dos gerentes de nível médio no processo de formação da estratégia. *Revista Ciências Administrativas (UNIFOR)*, v. 17, p. 621-649, 2012.
- FRANZON, F.; OLIVEIRA, D.; **LAVARDA, R. B.** Atuação do gerente intermediário no processo de formulação e implantação da estratégia: um estudo de caso. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 3, p. 128-146, 2012.
- LAVARDA, R. B.** GINER, María Teresa Canet; BONET, Fernando Juan Peris. Understanding how the strategy formation process interacts with the management of complex work. *European Business Review*, v. 23, p. 71-86, 2011.
- LAVARDA, R. B.** Peris-Bonet, F. La Elección Estratégica y el Enfoque de la Teoría de Agencia Un Ensayo Teórico. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 14, p. 114-129, 2011.
- MACHADO, D. G.; **LAVARDA, R. B.**; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Modelo de Avaliação de Estratégia Ambiental. *Faces Journal: Revista de Administração (Belo Horizonte. Impresso)*, v. 11, p. 32-51, 2011.
- LAVARDA, C. E. F.; FAGUNDES, J. A.; **LAVARDA, R. B.**; PETRI, M.; RODRIGUES, M. R.; CRESPO, C. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO SOB A ÓTICA DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA. *Gestão & Regionalidade (Online)*, v. 26, p. 52-63, 2011.
- LAVARDA, R. B.**; CANET-GINER, M. T. Las Distintas Perspectivas de Toma de Decisiones en el Proceso de Formación de la Estrategia y el Middle Management Role. *Administración: Ensino e Pesquisa (RAEP)*, v. 11, p. 271-295, 2010.
- LAVARDA, R. B.**; CANET-GINER, M. T.; Peris-Bonet, F. Integrative strategy formation process and the management of complex work a microorganizational analysis. *BBR. Brazilian Business Review (English Edition. Online)*, v. 7, p. 108-129, 2010.
- LAVARDA, R. B.**; CANET-GINER, M. T. Las Distintas perspectivas de Toma de Decisiones en el Proceso de Formación de la Estrategia y el Middle Management Role. *Revista da ANGRAD*, 2010.
- FRANCO, J.; COLPO, K. D.; SUDATI, L.U.; **LAVARDA, R. B.** Gestão Ambiental: O Gerenciamento de Resíduos como uma Alternativa de Sustentabilidade. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis UERJ*, 2010.
- LAVARDA, R. 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.** Qué comportamientos estratégicos favorecen la innovación en la organización?. *RAI, Revista de Administración e Inovação JCR*, v. 6, p. 145-162, 2009.

LAVARDA, R.; BALBASTRE, F. **Modelo de Diseño del Estudio de Caso en una Investigación sobre el Proceso Estratégico**. In IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT ANNUAL MEETING, 6, Buenos Aires, **Anais**...Buenos Aires, IAM, 2009.

LAVARDA, R.; CANET-GINER, M. T.; BALBASTRE, F. El Modelo EFQM de Excelencia como facilitador de la adopción de un proceso integrador de formación de la estrategia: un estudio de caso. In: Margarida Saraiva; António Teixeira. (Org.). **Gestão da Qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar**. 0 ed. Lisboa: sílabo, 2009, v. 0, p. 125-148.

LAVARDA, R.; CANET-GINER, M. T.; PERIS-BONET, F. Tipos de trabajo y diseño organizativo desde diferentes enfoques de la teoría organizativa. **Revista ANGRAD JCR**, v. 8, p. 467-487, 2007

#### Referências bibliográficas (livros)

1. The Oxford Handbook of Organization Theory. Edited by: Haridimos Tsoukas e Christian Knudsen. UK: Oxford University Press, **2003**.

2. Handbook of Strategy and Management. Edited by: Andrew Pettigrew, Howard Thomas e Richard Whittington. UK: Sage Publications, **2002**.

3. The Oxford Handbook of Strategy, v.1 and 2. Edited by David Faulkner e Andrew Campbell. UK: Oxford University Press, **2003**.

4. Bulgacov, S. et al. Administração Estratégica: Teoria e Prática. Aut.: Ed. Atlas, **2007**.

5. Safari de Estratégia. Aut.: Henry Mintzberg et al. Ed. Artmed, **2010**.

6. Whittington, Richard. O que é estratégia. São Paulo: Thompson, **2002**.

7. Andersen, T. J. Strategic management. Cambridge, Cambridge University Press, **2013**.

8. Godoi, C. K.; Bandeira-de-Melo, A.; Silva, A. B. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e método. São Paulo: Saraiva, **2006**.

#### PARA APRESENTAÇÃO:

PREPARAR	EVITAR	RECOMENDACIÓN
<b>Objetivo general de la presentación</b>	Presentar resúmenes de todas las secciones del trabajo	Presentar lo suficiente para transmitir a la audiencia que el trabajo es interesante y que debe leerse
<b>Formato y cadencia de la presentación</b>	Dejar lo mejor del trabajo para el final Planificar la exposición para más de 15 minutos por si hubiese tiempo extra. Utilizar fuentes de letra pequeña y muchas transparencias Centrarse mucho en la teoría o en los métodos (a no ser que ésa sea la contribución).	Plantear primero lo importante y luego explicar cómo se ha conseguido (e.g. métodos/resultados). Ofrecer a los asistentes un resumen de una página en la que aparezca la contribución y los temas centrales. Planificar tu exposición para 10 minutos – es más fácil añadir algunas cosas que recortar sobre la marcha. Utilizar fuentes de 28 pt y no más de 8 transparencias. Centrarse en los principales resultados y contribuciones.
<b>Introducción</b>	Ser excesivamente conceptual.	Centrarse en lo aprendido y en lo que es interesante y novedoso. Intentar empezar con una historia del mundo real o con una analogía.
<b>Interacción</b>	Ofrecer un monólogo describiendo su investigación.	Mirar a la gente y hablarles. Hacer preguntas retóricas en puntos clave del trabajo e incluso esperar respuestas.
<b>Teoría</b>	Presentar una amplia revisión de la literatura sobre el tema. Explicar cada flecha de un modelo complejo.	Fijar el problema. ¿por qué es interesante? ¿qué añade el trabajo? Explicar lo que es nuevo respecto a contribuciones previas.
<b>Métodos</b>	Describir con detalle las medidas y la validación de los instrumentos.	Explicar de modo general por qué esas medidas son adecuadas para el constructo teórico analizado. Destacar la validez de las mismas y comentar brevemente los métodos que se aplicaron para asegurarse de ello.
<b>Resultados</b>	Presentar todas las tablas y números	Presentar los resultados significativos (signos + y –). Explicar lo que dicen los datos –no los tests.
<b>Conclusión</b>	Revisar cada uno de los resultados y resumir lo que	Destacar qué hemos aprendido y qué debería hacerse

	era importante.	ahora. Animar a la audiencia a leer el trabajo.
--	-----------------	--

Estas recomendaciones están basadas en las desarrolladas para la Academy of Management y la Iberoamerican Academy of Management. Originalmente fueron presentadas en la sesión de Russell Coff and Jing Zhou, "Cómo hacer tu presentación interesante para la Academia", el 8 de agosto de 1999.