



**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</b>		
<b>Objetivos da Disciplina:</b> Os objetivos consistem em elaborar 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 <b>Seminários</b> . 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 <b>apresentar o tema, discutindo-o e polemizando para a discussão com os colegas e com a professora</b> . 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 como prática a partir das abordagens discutidas.				
Data	Conteúdo	Metodologia	Avaliação	
			Instrumentos	Critérios
<b>1º dia:</b> <b>08/09</b>	- Introdução: Revisão: Entendimento/ Evolução e Diferentes conceitos de estratégia	Artigos Leitura Prévia: Moodle - Dinâmica para apresentação do grupo	Contribuições acadêmicas	Participação ativa - Pontualidade e qualidade na entrega (20%)
<b>2º dia:</b> <b>15/09</b>	- Plano de ensino (PE) - Apresentação da Disciplina/	- Apresentação do PE - Aula expositivo dialogada (prezi) - Distribuição dos artigos	Intervenções/ Contribuições acadêmicas	Participação ativa - Presencial (20%)

		para apresentação a partir da próxima aula (Notas de leitura prévia)		
<b>Do 3º ao 11º dia</b>	<p>- Tópicos contemporâneos em estratégia (strategizing, middle management role, Open Strategizing).</p> <p>- A gestão estratégica para o desenvolvimento sustentável.</p> <p>- Interfaces com outras áreas do conhecimento.</p>	- Apresentação da análise dos artigos: <b>Seminários em 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 20 minutos, tendo + 10 minutos para intervenção e 5 minutos para discussão final. **Serão dois ou três artigos por encontro (depende do nº de inscritos)	- Intervenções/ Contribuições acadêmicas	Participação ativa - Presencial (20%)
<b>22/09</b>			- Intervenções/ Contribuições acadêmicas	Participação ativa - Presencial (20%)
<b>29/09</b>			- Postagem no <b>MOODLE</b> da resenha crítica do artigo, pelo <b>apresentador uma semana antes</b> e de <b>três questões</b> pelo <b>interventor</b> , até o dia anterior à aula;	- Verificação da Leitura prévia do artigo (5%); - Oralidade, Expressão, postura, clareza: Apresentar oralmente a resenha (15%)*, - Receber/realizar os questionamentos (10%), - Realizar feedback e avaliação (5%) - Cumprimento do tempo (5%) será critério de avaliação
<b>30/09</b>			- Exposição oral pelo acadêmico (slides/prezi/emaze)	
<b>06/10</b>				
<b>13/10</b>				
<b>20/10</b>				
<b>27/10</b>				
<b>03/11</b>				
<b>10/11</b>				
<b>12º/13º dia: 17/11 e 24/11</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>14 e 15º dia: 01 e 08/12</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>08/02/2023</b> )		Redação, fluidez, Coerência (Linha argumentativa – Tema/questão de pesquisa/Objetivo/ Marco teórico) (20%)

### 05/09/22 Pós-Graduação – Início do segundo período letivo semestral (Semestre 2022.2).

\*\* 15/09: 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)

\*22/09–Primeira apresentação: serão apresentados e discutidos dois artigos por aula/dois artigos lidos por participante (além dos dois artigos que vai apresentar, o participante deve ler os artigos que vai debater).

\*08/12 – Nota de leitura Final → preparação do trabalho final da disciplina – Apresentação e Entrega da 1ª versão do trabalho via Moodle

Os artigos estão postados no 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:**

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

#### **5 Referência Principal**

- Aten, K., & Thomas, G.F. (2016). Crowdsourcing Strategizing. Communication Technology Affordances and the Communicative Constitution of Organizational Strategy. *International Journal of Business Communication*, 53(2), 148–180.
- Balogun, J., Huff, A. S., & Johnson, P. (2003). Tree Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1).
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2010). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Goshal, S. (2005). Bad Management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning and Education*, 4(1), 75-81.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: an activity-based approach*. London : SAGE Publications.
- Johnson, G., Langley A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as practice: research directions and resources*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Jarzabkowski, P., Kaplan, S., Seidl, D., & Whittington, R. (2015). *On the Risk of Studying Practices in Isolation: Linking What, Who and How in Strategy Research* (August 12, 2015). Strategic Organization, Forthcoming. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2643856>
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic Practices: an Activity Theory Perspective on Continuity and Change. *Journal of Management studies*, 40(1), 23-55.
- Jarzabkowski, P. (2010). *Activity theory approaches to studying strategy as practice: Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge (UK): Cambridge University Press, 127-140.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. B. Strategizing - the challenges of a practice perspective, *Human Relations*, 60(5), 2007.
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the Field. *International Journal of Management Reviews*.
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3-22.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy as practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 117-125.
- Whittington, R., Johnson, G., & Melin, L. (2004). The Emerging Field Of Strategy Practice: Some Links, A Trap, A Choice And A Confusion. In: *EGOS COLLOQUIUM*, Slovenia, 179-189.
- Whittington, R. (2004). Estratégia Após o Modernismo: Recuperando a Prática. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 44(4), 44-53.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634.
- Whittington, R. (2007). Strategy Practice and Strategy Process, Family Differences and the Sociological Eye. *Organization Studies*, 28(10), 1575-1586.

#### **6 Outros artigos sobre Strategizing – Estratégia como Prática**

Campbell, Margaret C. "Why did you do that?" The important role of inferred motive in perceptions of price fairness. *Journal of Product & Brand Management*, 8, 2, 145-152, 1999.

- Fenton, C., & Langley, A. (2011). Strategy as practice and the narrative turn. *Organization studies*, 32(9), 1171-1196.
- Jarzabkowski, P.; Matthiesen, J. Capturing strategy as an everyday practice: quantitative methodologies for analysing practice data. European Group for Organizational Studies colloquium, 2007.
- Regnér, Patrick. Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. *Human Relations*, 61; 565, 2008.
- Whittington, Richard. learning to strategise: problems of practice scope research paper 20, 2001.
- Wilson, D. C.; Jarzabkowski, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, vol. 44, nº 4, pp. 11-20, 2004.

## 7 Referência Básica

- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, v. 14, 1993.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Illinois: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p.105 - 112, 1991.
- CAMPOS, E. B. **Dirección estratégica de la empresa**: metodología, técnicas y casos, Madrid: Pirámide. 1996.
- CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and structure**: chapters in the history of american industrial enterprise. Cambridge, MA: Mit Press, 1962.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Assets stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 35, n. 12, p. 1504-1513, 1989.
- GRANT, R. M. **Dirección estratégica**: conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid: Civitas, 1996.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, p. 114-135, 1991.
- HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thompson, 2008.
- JOHNSON, G.; SCHOLES, K. **Dirección estratégica**: análisis de la estrategia de las organizaciones. Madrid: Prentice Hall, 1996.
- MENGUZZATO, M.; RENU, J. J. **La dirección estratégica de la empresa**: un enfoque innovador del management. Barcelona: Editorial Ariel S.A., 1992.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. Tokio: McGraw-Hill Kogakusha, 1978.
- MINTZBERG, H. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper and Row, 1973.
- MINTZBERG, H. **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*, v. 6, n. 3, 257-272, 1985.
- NONAKA, I. Toward middle-up-down management: Accelerating information creation. *Sloan Management Review*, v. 29, n. 3, p. 9-18, 1988.
- PÉREZ AGUIAR, W. El estudio de casos. In: SARABIA, F. J. (Ed.). **Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas**. Madrid: Pirámide, 1999.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 179-191, 1993.
- RUMELT, R. 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*, v. 28, n. 10, p. 1575-86, 2007.
- WHITTINGTON, R.; MOLLOY, E.; MAYER, M.; SMITH, A. Practices of Strategising/Organising. *Long Range Planning*, v. 39, p. 615-629, 2006.

## 8 Referência Complementar

- ANDERSEN, T. J. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*, v. 33, p. 184-200, 2000.
- ANDERSEN, T. J. Integrating the strategy formation process: an international perspective. *European Management Journal*, v. 22, n. 3, p. 263-272, 2004a.
- ANDERSEN, T. J. Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments. *Journal of Management Studies*, v. 41, n. 8, p. 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*, v. 14, p. 69-83, 2003.
- BISELLI, F.; TONELLI, M. J. 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, A.; BRANDÃO-BERNARDES, M.-E. What middle managers have to say about strategy success? **24th EGOS** - Colloquium Upsetting Organizations Amsterdam, 10-12, 2008.

- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FLOYD, S. W.; LANE, P. J. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 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**, v. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
- JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.
- JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 5, n. 4, p. 529-60, 2004.
- JARZABKOWSKI, P. **An Activity-Based Approach**. London: Thousand Oaks. 2005.
- JARZABKOWSKI, P. Shaping Strategy as a Structuration Process. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 4, p. 621-50, 2008.
- 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.; FENTON, E. Strategizing and Organizing in Pluralistic Contexts. **Long Range Planning**, v. 39, p. 631-48, 2006.
- JARZABKOWSKI, P.; SEIDL, D. The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy, **Organization Studies**, v. 29, n. 11, p. 1391-1426, 2008.
- JARZABKOWSKI, P.; SILLINCE, J. A Rhetoric-in-Context Approach to Building Commitment to Multiple Strategic Goals. **Organization Studies**, v. 28, n. 11, p. 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**, v. 17, n. 4, p. 266-268, 2007.
- JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education. **Journal of Management Inquiry**, v. 17, n. 4, p. 282-286, 2008.
- JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. C. Top teams and strategy in a UK University. **Journal of Management studies**, v. 39, n. 3, p. 355-81, 2002.
- JOHNSON, G.; M. L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.
- PAPPAS, J. M.; WOOLDRIDGE, B. Middle Managers' Divergent Strategic Activity: An Investigation of Multiple Measures of Network Centrality. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 3, 2007.
- WHITTINGTON, R. **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.

#### **9 Artigos Publicados no tema Prof. Rosalia Lavarda**

- BELLUCCI, C. F.; LAVARDA, R.A.B.; FLORIANI, D. E. Open Strategizing and accelerated internationalization process in different contexts. **Journal of Strategy and Management**, Forthcoming, 2022.
- ROCHA, R. V. C.; PERITO, B. Z. LAVARDA, R. A. B. Ações autônomas e strategizing na cultura da pesca artesanal. *Revista Organizações & Sociedade*. Forthcoming, 2022.
- LAVARDA, R.A.B.; LEITE, F. K. Open strategizing and organizational resilience considering the environmental uncertainty. **Revista Iberoamericana de Estratégia**, v. 21, p. e21447-25, 2022.
- LAVARDA, Rosalia, BELLUCCI, Chistiane. Case Study as a Suitable Method to Research Strategy as Practice Perspective. **The Qualitative Report**, 27(2), 539-554, 2022.
- HEINZEN, C. G.; LAVARDA, R. A. B. Open Strategizing Activities & Practices: the openness and closure paradox control by digital tools. In: **Academy of Management Annual Meeting, 2021, On-line**. Proceedings of the 81st Annual Meeting of The Academy of Management, 2021.
- 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. **Revista de Administração da UFRGS**, 2021.
- LEITE, A. L. ; LAVARDA, R.A.B. . Ferramentas estratégicas em uso: a implementação do balanced scorecard na administração pública. **Desafio Online**, v. 9, p. 328-353, 2021.
- FERREIRA, L. E. ; MONTE, R. ; LAVARDA, R.A.B. ; MARTINS, C. B. . Influence analysis of organizational culture on participatory strategic planning of a multicampi state university in Brazil's midwest region. **Future Studies Research Journal - Future**, v. 23, p. 230-249, 2021.
- PAGANI, V. D. ; LAVARDA, R. A. B. . Estratégia como prática em ambientes dinâmicos: estudo de caso em um Tabelionato de Protestos. **Revista Gestão em Análise (REGEA)**, v. 10, p. 184-201, 2021.
- ROCHA, R. V. C. ; LAVARDA, R.A.B. . Open strategizing e a força do olhar etnográfico: uma alternativa metodológica para compreender a abertura da estratégia nas organizações. **Revista Brasileira De Estudos Organizacionais**, v. 8, p. 327-369, 2021.
- ROCZANSKI, C. ; BELLUCCI, C. F. ; LAVARDA, R.A.B. . A participação do middle manager na gestão estratégica à luz da estratégia como prática. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 6, p. 80-100, 2020.
- SILVEIRA, B. R. ; LAVARDA, R. A. B. . Relação entre startup de base tecnológica e stakeholders à luz da

estratégia como prática e teoria da saliência. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 8, p. 1-24, 2020.

LENGLER, F. R. ; SANTOS ILHA, A. ; **LAVARDA, R.A.B.** O conhecimento tácito no contexto middle-up-down da gestão estratégica. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 10, p. 3-21, 2020.

**LAVARDA, R.A.B.**; SCHAFER, J. D. ; SCUSSEL, F. B. C. . The role of the controller in the perspective of strategy as practice: a theoretical essay. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 23, p. 364-382, 2020.

SCUSSEL, F. B. C.; **LAVARDA, R.A.B.** A relação entre estratégia como prática, atuação da gerência intermediária e o pensamento estratégico: proposta de um framework conceitual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 10, p. 2-22, 2020.

MEDEIROS, A. P. ; **LAVARDA, R.A.B.** ; ERDMANN, R. H. . Strategy materiality and technology implementation practices in ?Industry 4.0? context. **Revista Gestão e Tecnologia**, v. 20, p. 304-326, 2020.

ROSSI, E. ; PERITO, B. Z. ; **LAVARDA, R.A.B.** . Strategizing in pluralistic contexts: a narrative literature review. **Revista Iberoamericana de Estratégia**, v. 19, p. 125-142, 2020.

SAMPAIO, G. C. ; MARINI, M. J. ; **LAVARDA, R.A.B.** . Abordagem da estratégia como prática cooperativa: um estudo de caso em uma APL vinícola catarinense. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 13, p. 237-264, 2020.

BELLUCCI, C. **LAVARDA, R. A. B.** 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.

**LAVARDA, R. A. B.**; CARNEIRO, V.; RESE, N. Estratégia como Prática. In: ABDALA, M. M.; CONEJERO, M. A.; OLIVEIRA, M. A. de. (Org.). **Administração Estratégica: Da teoria à prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2019, p. 153-170.

BELLUCCI, C. F.; **LAVARDA, R. A. B.**; ROCZANSKI, C. A Prática Estratégica de Pesquisa de Mercado no Processo de Internacionalização de uma Pequena Cervejaria do Sul do Brasil. **REGEPE**, v. 8, p. 24-51, 2019.

FARACO, M. M.; **LAVARDA, R.A.B.**; GELBCKE, F. L. Tomada de decisão em hospitais de ensino: entre formalismo e síntese intuitiva. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 53, p. 769-779, 2019.

NEVES, T. K.; **LAVARDA, R. A. B.**; MARTINS, C. B. Práticas estratégicas de internacionalização de programas de pós-graduação: estudo de caso em uma universidade pública do sul do Brasil. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 14, p. 93-110, 2019.

SCHAFER, J. D.; **LAVARDA, R. A. B.**; LUNKES, R. J. Covert Tactics & Open Strategy in the perspective of strategy as practice: a theoretical essay. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 12, n. 1, p. 2-18, 2019.

**LAVARDA, R. B.** Bellucci, C. Case study as a suitable research method to investigate strategy as practice. **EURAM**, 2018.

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. **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.

ROZSA NETO, R.; **LAVARDA, R.** The Language Studies in Strategy as Practice and the Middle Manager Roles: An Essay. **REVISTA BRASILEIRA DE ESTRATÉGIA**, v. 10, p. 366-380, 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. **Revista Eletrônica de Administração**, 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, n. 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**, 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. 581-594, 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 Administração 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

#### 10 Referências bibliográficas (Livros)

- ABDALA, M. M.; CONEJERO, M. A.; OLIVEIRA, M. A. **Administração estratégica: Da teoria à prática no Brasil**. Atlas, 2019.
- ANDERSEN, T. J. **Strategic management**. Cambridge. Cambridge University Press, 2013.
- BULGACOV, S. et al. **Administração Estratégica: Teoria e Prática**. Aut.: Ed. Atlas, 2007.
- FAULKBER, D.; CAN=MPBELL, A. **The Oxford Handbook of Strategy**, v.1 and 2. UK: Oxford University Press, 2003.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, A.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e método**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge University Press, p.1-20, 2010 e 2015.
- MINTZBERG, H. et al. **Safari de Estratégia**. Artmed, 2010.
- PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. UK: Sage Publications, 2002.

TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. **The Oxford Handbook of Organization Theory**. UK: Oxford University Press, 2003.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thompson, 2002.

**LIVROS** Open Strategy:

Seidl, D., Von Krogh, G. and Whittington (Eds.), **Cambridge Handbook of Open Strategy**, Cambridge: Cambridge University Press, 2019.

Stadler, C., Hautz, J., Matzler, K., & von den Eichen, S. F. (2021). **Open Strategy**: Mastering Disruption from Outside the C-Suite. MIT Press.

WHITTINGTON, R. **Opening strategy**: professional strategists and practice change, 1960 to today. New York: Oxford University Press, 2019.



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 era importante.	Destacar qué hemos aprendido y qué debería hacerse 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.