



**Serviço Público Federal**  
**Universidade Federal de Santa Catarina**  
**Centro Socioeconômico**  
**Departamento de Ciências da Administração – Fone: 3721-6618**  
**CEP: 88.010-970 – Florianópolis - Santa Catarina**

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

<b>PLANO DE ENSINO 2023-1</b>				
<b>Professor: Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda</b>				
<b>Disciplina:</b> Estratégias Organizacionais			<b>Código:</b> CAD5100-19	
<b>Número de Créditos:</b> 4			<b>Número de horas:</b> 60 h/a	
<b>Objetivos da Disciplina:</b> Os objetivos consistem na elaboração de alvos a serem alcançados no final da disciplina, organizados nas seguintes categorias: CONHECIMENTOS (saber): consistem em informações e conceitos de gestão estratégica, origem do pensamento estratégico na gestão empresarial, 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 da gestão estratégica e analisando a complementaridade das demais técnicas de gerenciamento com a abordagem 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 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 implementação de um pensamento estratégico na gestão das organizações.				
<b>Ementa da Disciplina:</b> Evolução e conceitos de estratégia. Os processos micro-organizacionais na formação e implementação da estratégia. As escolas do pensamento estratégico. Processos, políticas e gestão da estratégia no contexto organizacional. O papel do middle manager no contexto estratégico. A estratégia como prática (strategizing). A escolha estratégica.				
<b>Conteúdo da Disciplina:</b> Evolução dos conceitos de estratégia. Os processos micro-organizacionais na formação e implementação da estratégia: O processo de formação da estratégia (processo de tomada de decisão); Processo estratégico: formulação e implementação de estratégias (Influência da cultura, mudança e escolha estratégica). Middle management role. Estratégia-como-prática. Strategizing. A escolha estratégica.				
<b>Data</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Avaliação</b>	
			<b>Instrumentos</b>	<b>Crítérios</b>
<b>1º dia:</b> <b>09/03</b>	- Apresentação do Disciplina/Plano; - Introdução	Deve ser feita Leitura prévia e seleção de artigos/textos de interesse - Dinâmica Apresentação - Distribuição artigos	Intervenções/ Contribuições acadêmicas	Participação ativa presencial (20%)
<b>2º dia:</b> <b>16/03</b>	- Evolução e Diferentes conceitos de estratégia	- Aula expositivo-dialogada (prezi) - Construção do conceito de estratégia	Intervenções/ Contribuições acadêmicas	Participação ativa Presencial (20%)
<b>3º dia:</b> <b>30/03</b>	Os processos micro-organizacionais na formação e implementação da estratégia. - A estratégia como prática (strategizing)	- Aula expositivo-dialogada (prezi) - Artigos complementares - Nota de leitura	- Intervenções/ Contribuições acadêmicas	Participação ativa Presencial (20%)



<b>4º dia*:</b> <b>06/04</b>	-Escolas de pensamento	- Aula expositivo-dialogada (prezi) - Artigos complementares - Nota de leitura		Participação ativa - Presencial (20%)
<b>Do 5º dia ao 12º dia:</b>  6) 13/04** 7) 20/4 8) 27/4 9) 04/5 10) 11/5 11) 18/5 12) 25/05	Todos	- Apresentação da análise dos artigos: (conforme relação em anexo**) <p><u>Mesa Interativa:</u> 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 alunos (1 apresentador e outro interventor) Cada artigo será apresentado em 15 minutos, tendo + 10 minutos para intervenção e 5 minutos para discussão final. **Serão dois/três artigos por encontro</p>	- Postagem no MOODLE da resenha crítica do artigo, pelo aluno que vai apresentar, até o dia anterior à aula; - Exposição oral pelo aluno, slides, gráficos. Art.: 1, 2 ** Art.: 3, 4** Art.: 5, 6**...	- Verificação da Leitura prévia do artigo (5%); - Oralidade, Expressão, postura, clareza: Apresentar oralmente a resenha (25%)*, - Receber/realizar os questionamentos (10%), - Realizar feedback e avaliação (10%) - Cumprimento do tempo será critério de avaliação (10%)
<b>14º dia***</b> <b>01/06</b>	Definido com orientação	- Nota de leitura} preparação do trabalho final da disciplina - Entrega da 1ª versão do trabalho via Moodle - Resumo	Moddle	Entrega na data
<b>15º dia</b> <b>08/06</b>	Definido com orientação	Orientação Individual para preparação do trabalho final		
<b>16º dia</b> <b>15/06</b>	<i>Feedback</i> dos artigos apresentados	Produção individual: avaliação escrita ou apresentação de ensaio teórico. (O trabalho final da disciplina deve ser enviado por e-mail à professora, <u>impreterivelmente</u> , até o último dia de aula – resumo e Um mês depois - final)	Trabalho final teórico ou empírico.	Coerência, consistência, relação com os temas desenvolvidos na disciplina (30%)

**\*\* 06/04:** 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)

**13/04\*\***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 dois artigos que vai debater).

**01/06\*\*\***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



## METODOLOGIA DE ENSINO-APRENDIZAGEM

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. **IMPORTANTE:** a partir da concepção de seminário descrita, o aluno 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) apresentação das principais concepções e pressupostos dos autores (tema -marco teórico principal – metodologia – resultados);
- b) identificação da aproximação epistemológica e ontológica dos textos;
- c) formas de abordar em pesquisa o fenômeno da estratégia a partir das abordagens discutidas.

### Para a apresentação dos artigos se considera os seguintes itens:

#### 1 Apresentação Oral:

- a) clareza na explanação do artigo ([http://www.congressoacede.org/2009/info\\_aut\\_co.asp](http://www.congressoacede.org/2009/info_aut_co.asp)): objetivo, problema, marco teórico, metodologia, resultados, linhas futuras e limitações;
- b) demonstração de conhecimento do conteúdo (domínio);
- c) técnicas expositivas utilizadas (multimídia, gráficos, flip chart/prezi/emaze);
- d) postura e maneira de apresentar e utilizar Material;
- e) 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 MODDLE.

**4 Participação durante as demais Apresentações:** Avaliação individual nos questionamentos realizados na etapa de *feedback*. Os alunos devem **encontrar** textos que reflitam ou complementem o conteúdo da leitura das aulas. Os textos indicados pelos alunos devem ser **provenientes de *journals* e periódicos nacionais**.

#### Cronograma para os encontros com apresentação e discussão dos artigos:

18:30-18:40 – warm-up	20:15 - 20:30 – intervalo
18:40-19:00 – <u>art.1</u>	20:30 - 20:50 - <u>art. 3</u>
19:00 - 19:30 – debate	20:50 – 21:15 - debate
19:30- 19:50 – <u>art. 2</u>	21:15 - 21:45 – feedback ao grupo/
19:50 – 20:15 – debate	21:45 - 22:00 – Atendimento para próxima apresentação

**\*\* A Relação (ampliada) dos Artigos para Análise e Apresentação (ordem cronológica, 2 artigos por encontro) – Os artigos a serem apresentados estão assinalados em verde estão disponibilizados no Moodle.** Os demais artigos são para leitura adicional (conforme interesse individual)



## Referências complementares

### Outros artigos sobre Strategizing - Estratégia na Prática

- 1 JARZABKOWSKI, P. S. MOHRMAN & A. G. SCHERER. 'Organization studies as an applied science: The generation and use of academic knowledge about organizations'. *Organization Studies*. In press for August/September 2010.
- 2 JARZABKOWSKI, P., J. SILLINCE & D. SHAW. 2010. 'Strategic ambiguity as a rhetorical resource for enabling multiple strategic goals'. *Human Relations*, 63.2: 219-248.
- 3 JARZABKOWSKI, P. & J. BALOGUN. 2009. 'The practice and process of delivering integration through strategic planning'. *Journal of Management Studies*, 46.8: 1255-1288.
- 4 SPEE, A.P. & P. JARZABKOWSKI, 2009. 'Strategy tools as boundary objects.' *Strategic Organization*. 7.2: 223-232.
- 5 JARZABKOWSKI, P. & R. WHITTINGTON. 2008. 'Directions for a troubled discipline: Strategy research, teaching and practice'. **Journal of Management Inquiry**, 17.4: 266-268.
- 6 JARZABKOWSKI, P. & WHITTINGTON, R. A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education. **Journal of Management Inquiry**. 17, 4:282-286, 2008.
- 7 JARZABKOWSKI, P. & D. SEIDL. 2008. 'The role of strategy meetings in the social practice of strategy'. **Organization Studies**, 29.11: 1391-1426.
- 8 JARZABKOWSKI, P. 2008. 'Shaping strategy as a structuration process'. *Academy of Management Journal* 51.4: 621-650.
- 9 JARZABKOWSKI, P. & R. WHITTINGTON. 2008. 'Hard to disagree, mostly'. *Strategic Organization*, 6.1: 101-06.
- 10 JARZABKOWSKI, P.; MATTHIESEN, J. Capturing strategy as an everyday practice: quantitative methodologies for analysing practice data. European Group For Organizational Studies colloquium, 2007.
- 11 JARZABKOWSKI, P. & J. A. A. SILLINCE 2007. 'A rhetoric-in-context approach to shaping commitment to multiple strategic goals'. *Organization Studies*, 28.10: 1639-65.
- 12 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.
- 13 JARZABKOWSKI, P. & FENTON, E. Strategizing and Organizing in Pluralistic Contexts. **Long Range Planning**, 39, 631-48, 2006.
- 14 JARZABKOWSKI, P. **An Activity-Based Approach**. London: Thousand Oaks. 2005.
- 15 JARZABKOWSKI, P. 2004. Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**. 5, 4: 529-60.
- 16 JARZABKOWSKI, P. 2003. Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management studies**, 40, 1: 23-55.
- 17 JARZABKOWSKI, P. & WILSON, D. C. Top teams and strategy in a UK University. **Journal of Management studies**, 39, 3: 355-81, 2002.
- 18 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.
- 19 FENTON , Chris; LANGLEY, Ann Strategy as Practice and the Narrative Turn. HEC Montréal 3000, chemin de la Côte-Ste-Catherine Montréal, H3T 2A7 Canada. 2, 6 May 2008
- 20 WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *Revista de Administração de Empresas (RAE) São Paulo*, 44, 4, 44-53, 2004.
- 21 WHITTINGTON, Richard. learning to strategise: problems of practice scope research paper 20, 2001.
- 22 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.

### e) Estratégias Competitivas e sustentáveis

- 23 PORTER, Michael. **Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, New York: Free Press, 1980.
- 24 PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.



## f) Interfaces da estratégia com outras áreas do conhecimento

- 25) GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, p. 114-135, Spring, 1991.
- 26) TEECE, D. J., PISANO G. & SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management, **Strategic Management Journal**, 18, 7, 509-33, 1997.

### 27) **Estratégia Informal (EGOS 2011) tópicos:**

- Informal practices of strategizing: power, identity and technology
- Como as estratégias são legitimadas dentro do informal strategizing (How are strategies legitimized within informal strategizing)?
- How new technologies have increased (or not) opportunities for more informal, and improvisational strategy-making, intentionally or unintentionally?

### 28 **Organizing in the Shadow of Power (EGOS 2016)**

Sub-theme 70: Strategy Practices and Performativity: Understanding Strategy as Performative Practice:

[http://www.egosnet.org/jart/prj3/egos/main.jart?rel=de&reserve-mode=active&content-id=1454064926471&subtheme\\_id=1407070330774](http://www.egosnet.org/jart/prj3/egos/main.jart?rel=de&reserve-mode=active&content-id=1454064926471&subtheme_id=1407070330774)

### 29 **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)

## **Bibliografia 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.
- ARGUIN, Gérard. **La planificación estratégica en la universidad**. Québec: Prensas de la Universidad de Quebec, 1989.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p.105 -112, 1991.
- BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**, São Paulo: Atlas, 2002.
- CAMPOS, Eduardo Bueno. **Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos**, Madrid: Pirámide. 1996.
- CERTO, C. Samuel; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**. São Paulo: MAKRON Books, 2005.
- CHANDLER, Alfred D. Jr. **Strategy and structure: chapters in the history of american industrial enterprise**. Cambridge, MA: Mit Press, 1962.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- COPE, Robert G. Strategic planning, management, and decision making, Washington, D.C.: American Association for Higher Education - AAHE/ERIC. **Higher Education Research Report**, n. 9, 1981.
- CRAIG, James; GRANT, Robert. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.
- 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.
- HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth R. **Administración estratégica: un enfoque integrado**. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1996.
- HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thompson, 2008.



- JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan. **Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones**. Madrid: Prentice Hall, 1996.
- 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.
- OLIVEIRA, Jayr Figueiredo (Org.). **Administração no contexto internacional: cenários e desafios**. São Paulo, 2007.
- PAGNOCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark., 1992. p. 82.
- 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.
- PORTER, Michael. **Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, New York: Free Press, 1980.
- PORTER, Michael E. Towards a Dynamic Theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, 95-117, 1991.
- PORTER, Michael E. **Estrategia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991b.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- 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.
- SILVEIRA JUNIOR, Aldery; VIVACQUA, Guilherme Antônio. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Brasília: Universidade de Brasília, 1996.
- STEINER, George A. **Planificación de la alta dirección**. Barañáin/Navarra: EUNSA, 1994.
- TAVARES, Mauro Tavares. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2004.
- THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- 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.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**, São Paulo: Atlas, 2000.

## 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.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. A formulação de estratégias a partir da teoria de recursos e capacidades, **Revista de Negócios**, v. 2, n. 3, p. 7-12, abr./jun. 1997.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. Incrementalismo lógico e a concepção emergente de estratégias. **Revista de Negócios**, v. 6, n. 1, p. 33-38, jan./mar. 2001.
- 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 . In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS



- GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, Salvador, **Anais...** Rio de Janeiro, 2006.
- BULGACOV, Sergio; BULGACOV, Yára Lúcia Mazziotti Conteúdo e Processo Estratégico: Formação, Implementação, Mudança e Resultados. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4, Recife, **Anais...**, Rio de Janeiro, 2009.
- 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.
- FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.
- 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.
- MENGUZZATO, Martina; RENAU, Juan José. **La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management**. Barcelona: Editorial Ariel S.A., 1992.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas. 1994.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. São Paulo: Atlas, 1997.
- 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
- TZU, Sun. **A arte da guerra**. 19. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- TZU, Sun. **A arte da guerra? os documentos perdidos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- 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 PUBLICADOS DENTRO DO TEMA (leitura sugerida para orientandos):**

LAVARDA, R.A.B.; BELLUCCI, C. F. Case Study as a Suitable Method to Research Strategy as Practice Perspective. *The Qualitative Report (Print)*, v. 27, p. 539-554, 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.

BELLUCCI, C. F.; LAVARDA, R.A.B.; FLORIANI, D. E. Open strategizing and accelerated internationalization process in different contexts. *Journal of Strategy and Management*, v. 16, p. 1-22, 2022.

ROCHA, R. V. C.; PERITO, B. Z. ; LAVARDA, R.A.B. . Autonomous Actions that Emerge from Strategizing in the Preservation of Culture and Tradition of a Collective of Artisanal Fishers in Florianópolis - SC. *ORGANIZAÇÕES & SOCIEDADE (ONLINE)*, v. 29, p. 481-513, 2022.

Lavarda, R., & Bellucci, C. (2022). Case Study as a Suitable Method to Research Strategy as Practice Perspective. *The Qualitative Report*, 27(2), 539-554. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.4296>

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.

Lavarda, R. A. B, Perito, B. Z., Gnigler, L. M, & Rocha, R. V. C, (2021). Open strategizing e incerteza percebida: o enfoque estratégico e contingencial no enfrentamento à crise causada pela pandemia do covid-19. *READ-Revista Eletrônica de Administração* – p. 1-34. doi: 10.1590/1413-2311.311.104094

BELLUCCI, C. Lavarda, R. 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.

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*, 2018.

HÜBLER, Eduardo; LAVARDA, Rosalia. Ressignificando a estratégia: a abordagem da estratégia como prática a partir das contribuições da economia evolucionária. *E&G - Revista Economia e Gestão*, v. 17, p. 25-43, 2018.

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 (Impresso)*, v. 51, p. 64-87, 2017.

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.

CARDOSO, F. E.; LAVARDA, R. A. B. O uso da internet como prática estratégica na tomada de decisão pelo middle manager. *Revista Eletronica Sistemas & Gestão*, v. 11, p. 342-354, 2017.

NETO, RUBENS ROZSA ; LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa . The Language Studies in Strategy as Practice and the Middle Manager Roles: An Essay. *REBRAE. REVISTA BRASILEIRA DE ESTRATÉGIA (IMPRESSO)*, v. 10, p. 366-380, 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, Rosalia Aldraci Barbosa . Teoria e prática da estratégia: um estudo de caso. *Teoria e Pratica em Administracao*, v. 6, p. 195-221, 2016.

WELZEL, E. ; LAVARDA, R. A. 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.



PLETSCH, C. S. ; LAVARDA, C. E. F. ; LAVARDA, R. . Sistema de controle gerencial e sua contribuição para o equilíbrio das tensões dinâmicas. *Enfoque*, v. 35, p. 69-82, 2016.

LAVARDA, C. E. F. ; GORLA, M. C. ; LAVARDA, R. ; ANGONESE, R. . The Influence of Contingency Factors on the Development of a Budgeting System in a Brazilian Textile Manufacturing Company. *Gestão.Org*, v. 14, p. 115-124, 2016.

WRUBEL, F. ; MARASSI, R. B. ; LAVARDA, C. E. F. ; LAVARDA, R. . Cultura Organizacional nas Práticas Orçamentárias: Estudo em uma Cooperativa Agroindustrial. *Sociedade, Contabilidade e Gestão (UFRJ)*, v. 11, p. 46-64, 2016.

VENANCIO, D. M. ; LAVARDA, R. A. B. ; FIATES, G. G. S. . O Papel da Gerência Intermediária na Formação da Estratégia. *Revista Iberoamericana de Estratégia*, v. 15, p. 28-42, 2016.

CARDOSO, F. E. ; LAVARDA, R. B. . Perspectiva da estratégia-como-prática e o processo de formação da estratégia articulada pelo middle manager. *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. 111-125, 2014.

MACHADO, D. G. ; LAVARDA, R. ; 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. ; 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.

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.

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.



LAVARDA, R ; CANET-GINER, M. T. ; PERIS-BONET, F. . Understanding how the strategy formation process interacts with the management of complex work. **European Business Review** <sup>JCR</sup>, v. 23, n. 1, p. 71-86, 2011 .

LAVARDA, R ; 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) <sup>JCR</sup>, v. 7, p. 108-129, 2010.

LAVARDA, R ; 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/RAEP** v. 11, p. 271-295, 2010.

LAVARDA, R ; CANET-GINER, M. T. ; PERIS-BONET, F. How Middle Managers Contribute to strategy Formation Process: Connection of Strategy Processes and Strategy Practices. **RAE**, v. 50, p. 358-370, 2010.

CARDOSO, F.; LAVARDA, R, **O uso da internet como prática estratégica na tomada de decisão pelo middle manager**, In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGY MANAGEMENT, 7, São Paulo. **Anais...**São Paulo, CONTECSI, 2010.

LAVARDA, R. Qué comportamientos estratégicos favorecen la innovación en la organización?. **RAI, Revista de Administração e Inovação** <sup>JCR</sup>, v. 6, p. 145-162, 2009.

LAVARDA, R.; CANET-GINER, M. T. **Middle Management and Integrative Strategy Formation Process: Considering the Strategy-as-Practice Perspective**, In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4, Recife, **Anais...**, Rio de Janeiro, 2009.

\_\_\_\_\_. **La Perspectiva Integradora en el Proceso de Formación de la Estrategia y el Papel del Middle Management – Un Ensayo Teórico**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4, Recife, **Anais...**, Rio de Janeiro, 2009.

\_\_\_\_\_. **El Proceso Integrador de Formación de la Estrategia y la Gestión Middle-up-Down: Estudio de Caso en el Sector de Transportes de España**. In: 33, ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, São Paulo, **Anais...**, Rio de Janeiro, 2009.

\_\_\_\_\_. **How Middle Managers Contribute to Strategy Formation Process: Connection of Strategy Processes and Strategy Practices**. In: IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT ANNUAL MEETING, 6, Buenos Aires, **Anais...**Buenos Aires, 2009b.

\_\_\_\_\_. **Las Distintas perspectivas de Toma de Decisiones en el Proceso de Formación de la Estrategia y el Middle Management Role**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, Joinville, **Anais...**Rio de Janeiro, ENANGRAD 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. ; MACHADO, L. S. ; MACHADO, L. S. ; LAVARDA, C. F. **Gestão do Conhecimento: Integração** Estratégica através do Balanced Scorecard. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGY MANAGEMENT, 7, São Paulo. **Anais...**São Paulo, CONTECSI, 2009.

LAVARDA, R . **La Relación entre la Autoevaluación - según el Modelo Europeo de Excelencia y la Planificación Estratégica**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19, Curitiba, **Anais...**Rio de Janeiro, 2008.



LAVARDA, R ; CANET-GINER, M. T. ; PERIS-BONET, F. . **The Strategy Formation Process and the Management of Work from an Integrative Perspective**. In: EUROPEAN ACADEMY OF MANAGEMENT ANNUAL CONFERENCE, 8, Ljubljana, **Anais....** Ljubljana, EURAM, 2008.

LAVARDA, R ; CANET-GINER, M. T. ; PERIS-ORTIZ, M. . **Types of work and organizational design from different approaches to organizational theory**. A Case study. In: EUROPEAN ACADEMY OF MANAGEMENT ANNUAL CONFERENCE, 7, Paris, **Anais....** Paris, 2007.

LAVARDA, R ; CANET-GINER, M. T. ; PERIS-BONET, F. . **Proceso de Formación de la Estrategia en la Gestión del Trabajo**. In: CONGRESO NACIONAL DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA, 17, Sevilla, **Anais...**Madrid, 2007.

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

LAVARDA, R; CANET-GINER, M. T. . **Organización y tipos de trabajo, bajo el enfoque de la teoría contingente, strategic choice y teoría de agencia**. In: CONGRESO NACIONAL DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA, 16, Valência, **Anais...**Madrid, 2006.

LAVARDA, R. **Alianzas Estratégicas en I+D y la Capacidad de Absorción del Conocimiento**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16, Belo Horizonte, **Anais...**Rio de Janeiro, 2005.

#### **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.

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

10. Abdala, M. M., Conejero, M. A. & Oliveira, M. A. Administração estratégica: Da teoria à prática no Brasil. Atlas, 2019.

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