



**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**  
*Prof. Rosalia Lavarda, Dr<sup>a</sup>.*

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

Disciplina: Tópicos Avançados de Estratégias Organizacionais

Código: CAD410036-41000102DO/ME (2023-2)

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

<b>PLANO DE ENSINO</b>	
<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: <b>CONHECIMENTOS</b> (saber), consistem em informações sobre tópicos avançados e conceitos de estratégia organizacional, a partir das teorias de administração que o acadêmico conhece e compreende; <b>HABILIDADES</b> (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; <b>ATITUDES</b> (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>10/08</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>17/08</b>	- Plano de ensino (PE) - Apresentação da Disciplina/	- Apresentação do PE - Aula expositivo dialogada (prezi) - Distribuição dos artigos para apresentação a partir da próxima aula **(Notas de leitura prévia)	Intervenções/ Contribuições acadêmicas	Participação ativa - Presencial (20%)
<b>Do 3º ao 11º dia</b> <b>24/08</b> <b>31/08</b> <b>14/09</b> <b>21/09</b> <b>28/09</b> <b>05/10</b> <b>19/10</b> <b>26/10</b>	- Tópicos contemporâneos em estratégia (strategizing, middle management role, Open Strategizing).  - A gestão estratégica para o desenvolvimento sustentável.  - Interfaces com outras áreas do conhecimento	- 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  - Intervenções/ Contribuições acadêmicas  - 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; - Exposição oral pelo acadêmico (slides/prezi/emaze/canva)	Participação ativa - Presencial (20%)  Participação ativa - Presencial (20%)  - 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>12º/15º dia:</b> <b>09/11</b> e <b>16/11</b> (aulas dia 03 e 10/11 – orientação extra-classe)	Orientação e <i>Feedback</i> dos trabalhos apresentados	Atendimento aos acadêmicos para auxiliar na construção do Trabalho final da disciplina 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>13/11/2023</b> )	Nota de leitura: preparação do trabalho final da disciplina - Entrega da 1ª versão do trabalho via Moodle	Moodle  Redação, fluidez, Coerência (Linha argumentativa – Tema/questão de pesquisa/Objetivo/ Marco teórico) (20%)

\*07/08 Pós-Graduação – Início do segundo período letivo semestral (Semestre 2023.2)

17/11 Pós-Graduação – Término do segundo período letivo semestral (Semestre 2023.2)

\*\* **17/08:** 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)

\***24/08**–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).



\*14/11 – 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 serão avaliados 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; canva)
- 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

#### **Referências Principais**

- 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.
- 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, 2023.
- GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. Cambridge Handbook of Strategy as Practice. Cambridge University Press, p.1-20, 2010 e 2015.
- 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, Online. Proceedings of the 81st Annual Meeting of The Academy of Management, 2021.
- LAVARDA, R.; BELLUCCI, C. F. Case Study as a Suitable Method to Research Strategy as Practice Perspective. **The Qualitative Report** (Print), v. 27, n. 2, p. 539-555, 2022.
- 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.
- 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.
- 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.
- STADLER, C., HAUTZ, J., MATZLER, K., von den EICHEN, S. F. Open Strategy: Mastering



- Disruption from Outside the C-Suite. MIT Press. 2021.
- WHITTINGTON, R. Opening strategy: professional strategists and practice change, 1960 to today. New York: Oxford University Press, 2019.
- The Oxford Handbook of Strategy, v.1 and 2. Edited by David Faulkner e Andrew Campbell. UK: Oxford University Press, 2003.

**Artigos Publicados no tema Strategizing – Estratégia como Prática 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*, v. 16, p. 189-210-210, 2023.
- LAVARDA, R.A.B.; GOMES, N. N. S. Action of middle manager in interlocutions between strategizing and sustainability: a theoretical essay. *Revista Iberoamericana De Estratégia*, v. 22, p. e23394, 2023.
- 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.
- 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*, v. 29, p. 481-513, 2022.
- MATTOS, J. W.; CRUZ, M. A.; VAZ, S. L.; BRANDAO, M. E. B.; LAVARDA, R.A.B. Sensemaking, Sensegiving e Comprometimento na Estratégia Aberta. *Revista de Administração da UNIMEP*, v. 19, p. 301-327, 2022.
- 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*, v. 23, p. 230-249, 2021.
- LAVARDA, R.A.B.; PERITO, B. Z.; GNIGLER, L.; ROCHA, R. V. C. Open strategizing e incerteza percebida: o enfoque estratégico e contingencial no enfrentamento à crise causada pela pandemia do covid-19. *READ. Revista Eletrônica de Administração*, v. 27, p. 1-34, 2021.
- 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.
- 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.
- 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.; SCHAFFER, 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. **Administração: 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.



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.