

# GERIR É CRIAR

Laurent Lapierre

HEC Montréal

Nos últimos 20 anos os princípios e o vocabulário de gestão se infiltraram em quase todas as esferas da atividade humana. Hoje em dia, nós não apenas gerenciamos nossos negócios, mas também nossa vida, nossos relacionamentos amorosos e até mesmo nossas emoções! A gestão adquiriu tamanho prestígio que muitas pessoas são impregnadas pelas últimas teorias e modelos sem notarem. Os *slogans* proliferam, competindo uns com os outros para publicar suas “verdades”, por exemplo: “o cliente é o rei; o lucro é o único objetivo possível; as empresas devem crescer ou morrer; a concorrência é global; você não pode melhorar o que você não pode medir”. Os gestores, em especial, são bombardeados diariamente com “mensagens” que inevitavelmente acabam moldando suas abordagens e ditando suas ações. Sem nem mesmo terem tido o treinamento necessário, eles adotam a prática de gerenciamento pré-determinada, moldada ou ditada pelas últimas tendências.

Esta pensata representa uma posição coletiva, e foi assinada por pessoas de diversas posições e perspectivas, como altos dirigentes empresariais, executivos, diretores de escolas, professores, pesquisadores, artistas e estudantes. Nosso foco é

na condução geral das organizações de qualquer tipo, na liderança de pessoas e na formação de gestores. Dirigimos-nos a todos aqueles e aquelas que vivem dentro de uma organização, e, em especial, àqueles da nova geração de especialistas que emergiu nos últimos 50 anos ou mais.

## ONIPRESENÇA DA GESTÃO

Não faltam estudos e teorias no campo da gestão. Nossa língua se expande com termos que têm suas origens no gerenciamento. Os setores públicos e os setores para-públicos, as forças armadas, as instituições de lazer, as culturais e, é claro, os negócios são examinados por meio das lentes dos princípios, teorias e modelos de gestão. No espaço de algumas décadas, a gestão se tornou uma nova referência universal, tanto assim que de fato todas as áreas da atividade humana são hoje medidas com seus padrões. Somos encorajados a considerar nossos colegas, nossos chefes e até mesmo os membros da nossa família como “clientes” ou “parceiros” cujas necessidades precisam ser atendidas. Qualquer pretexto será bom para demonstrar nossa liderança, para mostrar nosso espírito de competi-

tividade ou nossas habilidades empreendedoras.

Os conceitos abundam e tomam um semblante de lemas que são rapidamente apropriados e aplicados a toda e qualquer situação. Essa lista é longa, mas aqui estão apenas alguns exemplos desses conceitos: competitividade, reengenharia, modernização, otimização, *just-in-time*, livre comércio, terceirização, globalização, qualidade de vida no trabalho, qualidade total, racionalização, conformidade ISO, excelência, estratégia, liderança, cadeia de valores, valor agregado, desempenho, mensuração, parcerias público-privadas, organizações que aprendem, cultura corporativa, perfis de competência, *coaching*, inteligência emocional, *mentoring*, governança corporativa e convergência. Todas essas noções se sucedem e/ou se chocam nesse contexto dos novos credos, pouco documentados e pouco aprofundados, e portanto validados por “especialistas” de todos os tipos.

Esses modelos que tendem a generalizações e universalizações são sedutores. Na verdade, passam e são rapidamente substituídos por outros modelos, para o lucro de uma indústria da novidade, da mudança e do progresso. Isso é particularmente verdade no domínio da liderança, muito em moda hoje em dia.

Esses credos têm vida curta, mas as crenças que lhes dão nascimento são fortes. Para dizer a verdade, aquilo que se passa na gestão é revelador de um fenômeno da sociedade bem mais amplo. Os novos conceitos gerenciais não nascem por acaso. Chamam a atenção e podem ter alguma substância, mas podem barrar as possibilidades de expressão, de criação e de ação enquanto não reconhecem as particularidades que comandam as soluções genuínas e inovadoras.

### URGÊNCIA DE UMA NOVA “RECUSA TOTAL”

Há algum tempo, a sociedade do Quebec era dominada pela religião com autoridade quase absoluta. Muitos intelectuais se ressentiam disso como um esvaziamento que oprimia o pensamento, a liberdade e a criação. As crenças, os interditos, os tabus e os medos constituíram barreiras poderosas. A autoridade da Igreja e ao mesmo tempo as hierarquias políticas fundaram um poder de elites religiosas e civis que mantiveram fortes laços na sociedade do Quebec. Em 1948, um grupo de artistas dessa província canadense assinou o Refus global (“Recusa total”), um manifesto redigido pelo pintor Paul-Émile Borduas. Esse texto anunciava a “Revolução Tranqüila”, que viria na década de 1960. No manifesto, preconizava-se a libertação do catolicismo, das ortodoxias, dos medos e das intenções ditadas pelo paradigma religioso. Claramente, essas não foram reformas insignificantes.

Na gestão, chegamos ao ponto em que é necessária uma nova “recusa”, algo que poderia ser formulado como uma “recusa a teorias, mode-

los e modismos”. Essa recusa se impõe para resistirmos a noções preconcebidas, dogmas, tendências, e nos livrarmos de novos catecismos e outras doutrinas que pretendem estabelecer um novo paradigma sobre a ação e a direção. Devemos, mais uma vez, soltar as amarras e buscar espaço para a originalidade e a criação.

Gerir é difícil. Não é surpreendente que profissionais sejam seduzidos por modelos que parecem produzir resultados como se fossem mágicas. Nem é surpreendente que consultores e outros vendedores de tais receitas mágicas vejam nisso um recurso infundável de oportunidades de negócios.

Ao contrário da matemática ou das ciências biológicas, em gestão não há conhecimento científico que possa ser descrito como universal, nem há um conhecimento generalizado que seja aplicável em todas as situações. Os conceitos são e devem ser “contextualizados”. Raramente os conceitos se transferem de uma realidade para outra, ou simplesmente de uma organização para outra.

Então, não existe uma única forma de gerir, assim como não existe um modelo infalível de organização ou de liderança. Parafraseando Borduas, poderíamos dizer nas escolas de administração de negócios: “Para o inferno com as teorias de gestão!”. Essa rejeição deve se aplicar tanto a teorias normativas como a teorias elaboradas a partir de processos de pesquisa que, mesmo sendo tecnicamente rigorosos, não podem dar conta da complexidade e organicidade da gestão e da liderança, e menos ainda dos mistérios do comportamento humano e das realidades organizacionais.

Mesmo quando úteis, modelos, métodos e teorias se baseiam em

uma visão reducionista em comparação com a realidade. Na prática, todos, inclusive os gestores, obtêm informações e constroem seus próprios entendimentos do contexto, suas próprias teorias, suas próprias formas de conduzir, sejam elas implícitas ou explícitas, que convêm a cada situação na qual estão inseridos e com as quais buscam aprender e compreender a melhor forma de agir. E eles fazem isso sem se sentirem impedidos de nutrir-se com as idéias dos outros. Gestão é um fenômeno que se deve estudar com o “máximo de rigor possível”, mas sempre considerando a escolha do tipo de “ciência” que convém à complexidade dessa realidade.

### FORMAÇÃO EM GESTÃO

A profissão de gestor é uma das únicas profissões que podem ser ensinadas sem jamais ter sido praticadas. O que pensariam cirurgiões, dentistas, enfermeiras, advogados, cantores ou escritores de alguém que viesse ensinar-lhes suas profissões sem ter jamais feito uma cirurgia, extraído um dente, cuidado de um doente, apelado a um juiz, cantado em um palco ou publicado? Que valor eles atribuiriam a um conferencista que viesse falar sobre suas profissões ou pretendesse ensiná-los? Entretanto, esse tipo de situação ocorre regularmente nas escolas de Administração.

Abordar esse assunto da formação em gestão é inevitavelmente colocar-se a questão fundamental: O que é gerir? Que lugar essa idéia de “gestão profissional” tem ocupado em nossa sociedade nas últimas décadas? Em todos os domínios da arte e da ação, a criação, levada a seu mais amplo sentido, é indissociável da ação. É na ação que se exprime a

visão pessoal e a compreensão da realidade. Frequentemente, é somente depois, e não antes, que as criações são enriquecidas por aqueles ou aquelas que as estudam e se devotam a ensiná-las. Não o inverso.

As escolas de Administração têm estabelecido novos domínios de pesquisa acadêmica e de ensino superior. Têm contratado pesquisadores treinados em métodos científicos, e obtiveram grande credibilidade em círculos acadêmicos. Mas a que preço? O próprio objeto de suas pesquisas é o que lhes escapa, o que tem sido ocultado e o que não conseguem mais dimensionar, sobretudo pelo simples fato que não existem respostas fáceis e menos ainda universais.

O desafio das escolas de Administração é apresentar aos futuros gestores conhecimentos capazes de guiar suas ações quando chegar a hora de agir, permitir-lhes aprender a agir e iniciá-los nas complexidades da gestão enquanto conciliam conhecimento, intenções e ações.

## GERIMOS COMO SOMOS

Sem considerar o campo no qual é praticada, a gestão é uma atividade específica dos seres humanos, com seus conhecimentos e sua falta de informação, suas qualidades bem como seus defeitos, seus talentos bem como suas lacunas, suas forças bem como suas fraquezas, suas habilidades bem como suas inaptidões. O talento é a amálgama de todos esses componentes. Não se trata de ignorância, de defeitos, de faltas, de imperfeições, de fraquezas e de inaptidões invocadas com complacência ou usadas para justificar a impotência ou o fracasso, como é frequentemente o caso. Aprendemos, a cada dia, a nos compor com

esses aspectos menos desejáveis mas bem reais de nós mesmos, dos quais nos apropriamos para não sermos vítimas deles, e para podermos até mesmo usá-los em nossa vantagem, no sentido de sermos bem-sucedidos. Dessa forma, gerir como somos tem as seguintes implicações:

- É conhecer-nos melhor, desenvolvendo uma percepção justa e realista de nós mesmos e dos outros.
- É enterrar o líder ideal que acreditávamos e gostaríamos de ser, esquecer os modelos e as receitas que poderíamos aplicar em qualquer situação e em qualquer tempo, desconsiderando as diferenças de situações e as especificidades das pessoas.
- É aceitar que não sabemos tudo, é cercar-nos de pessoas competentes nas áreas em que somos menos eficientes, e cercar-nos de colaboradores qualificados, dos quais possamos receber sugestões e solicitar críticas.
- É aceitar sermos nós mesmos diante dos outros, podendo causar desgostos a alguns e mesmo ser alvo de sua agressividade, sem desabarmos por isso;
- É dar-nos o direito de pensar diferentemente dos outros. É reconhecer o dever de consultar, escutar e admitir nossos erros, de aprender alguma coisa, de começar e de continuar.
- É gerir seres humanos imperfeitos, como nós mesmos.
- É também gerir com outras pessoas. A gestão é evidentemente uma profissão eminentemente social. Quanto mais o gestor é ele mesmo, mais ele se conhece, mais ele aceitará que os outros permaneçam eles mesmos enquanto se concentram nas tarefas a serem executadas ou no serviço a ser prestado.

- É experimentar nossa autonomia, nossa abertura de espírito com nossos próprios princípios e os dos outros, com nossas crenças e as dos outros, é achar nossa própria maneira de pensar, nossa unicidade como dirigentes, e, assim, “gerir com nosso próprio estilo”.

Para sermos verdadeiros criadores e líderes de opinião, devemos, como dirigentes, deixar de lado modelos que não correspondam às nossas realidades e ousar deixar livre a nossa imaginação, a nossa inteligência e o nosso julgamento esclarecedor.

## UM MÉTODO

Querer importar o modelo das ciências exatas para estudar e compreender as ações humanas é um erro grave, frequentemente repetido nas “ciências humanas”. O ser humano que estudamos é uma entidade viva e pensante que age e muda. Ele pesquisa com os pesquisadores. Muda à medida que o estudamos. A subjetividade e a intersubjetividade são partes integrantes do “real e do objetivo” no que concerne às pessoas. Para bem compreendermos, quando tratamos da gestão de organizações e da direção de pessoas, o projeto científico deve então focar a “descrição” dessa realidade da maneira mais humilde, mais fiel e mais completa possível, tal como ela se dá em um dado momento.

A gestão é uma questão de contexto e de historicidade, como mencionado anteriormente. A história é feita mais por líderes e organizações do que por teóricos que observam e relatam nossos comportamentos e resultados. Para assumir uma direção, é indispensável uma compreensão da complexidade das pessoas e

das organizações. Somente quando temos uma compreensão melhor dessa complexidade é que podemos simplificar, voltar à essência e conduzir um curso estável por meio de águas turbulentas e calmas. A gestão é uma prática que conhecemos e aprendemos na maioria das vezes por experiência, primeiramente dos outros e posteriormente por nossas próprias experiências. Trata-se de uma ação enriquecida por meio da reflexão, o que permite, graças à ação e à reflexão, construir uma prática muito peculiar. O conhecimento técnico não substitui a experiência.

Existe um conceito errôneo de que o mesmo modelo ou o mesmo processo de gestão possa invariavelmente ser aplicado não apenas em todas as empresas norte-americanas, mas também em todas as empresas das repúblicas da extinta União Soviética, da Europa, dos países da África ou da América Latina, do Haiti, apenas para citar alguns. Será que podemos dizer que todas as culturas nacionais e corporativas, que todas as pessoas e condições de vida são as mesmas em todos os lugares? Será que sabemos que o que era verdade para um país ou organização dez anos atrás continua sendo verdade hoje em dia ou ainda será verdade daqui a dez anos? Claro que não.

No campo da pesquisa de gestão, o método de estudo de casos constitui uma abordagem empírica direta que forma a base para a produção de documentos e o avanço do conhecimento. Esses documentos servem de apoio para o processo de aprendizagem da prática e de habilidades. O método de casos é baseado na abertura e na receptividade do contato direto de pessoas e experiências concretas. Dá-se preponderância à própria prática, ao estudo rigoroso do fenômeno, em que se

examina, caso a caso, a inteligência das ações daqueles que foram bem sucedidos ou que fracassaram, analisando o que se passa na vida real, para extrair orientações, posições pessoais e novas sínteses que então podem ser colocadas a serviço de suas próprias práticas.

Na formação em gestão, a relação do tipo mestre-aprendiz, os estágios com os grandes especialistas e as aulas com os mestres devem ser privilegiadas. O método de estudo de casos é um tipo de substituto da realidade do relacionamento entre mestre e aprendiz. Um estudo de caso deve colocar o aprendiz na posição de tomador de decisão e levá-lo a refletir sobre a situação de maneira que vá além das soluções prontas. Queremos especialmente falar de um método de estudo de caso baseado em narrativas práticas, que produz uma descrição profunda e documentada, uma narrativa a mais fiel possível da realidade que queremos conhecer e que constitui o objeto da aprendizagem. Em todos os casos, trata-se de um método de aprendizagem indutivo no qual a pessoa que aprende desempenha o papel principal.

## A ARTE DE SER UM PROFESSOR DE GESTÃO

Nossas primeiras aprendizagens têm uma influência inegável sobre nossa maneira de ensinar. Um músico ou cantor necessariamente aprende sua arte por meio de um “mestre”. Ele poderá então favorecer certo tipo de formação e de aprendizado muito mais facilmente que um dirigente, a quem se tem transmitido somente o conhecimento abstrato. Se tivermos a oportunidade de estar em uma relação com um tipo de mentor ou de estar em contato com

mestres gestores, aprenderemos, por processo de osmose, sobre a própria aprendizagem, formando nós mesmos nosso próprio talento.

Poderíamos pensar que somente os grandes gestores são bons candidatos a tornar-se professores de gestão. Entretanto, a experiência tem mostrado que poucos dentre eles possuem competência ou desejo de se tornarem pesquisadores ou professores em seus campos de atuação. Ser pedagogo demanda qualidades particulares, um longo trabalho de preparação e uma reciclagem contínua. Se gerirmos como somos, no campo da formação em gestão, ensinaremos também como somos, com todas as exigências e imperfeições que podem fazer parte desse processo.

De fato, poucos altos dirigentes se tornam bons professores, ainda mais se acreditarem que ensinar se limita a descrever suas experiências. Eles correm o risco de não ter material para mais do que poucas horas! Formar para a gestão não consiste – e não deve consistir – em produzir clones daquilo que fomos. Ninguém nasce sendo um bom professor de gestão.

Mesmo que isso proporcione algum diferencial, como todos os talentos, o talento do “mestre de gestão” é algo que se desenvolve e se adquire. O aspecto inato nada mais é que uma base. Como em qualquer profissão, algumas pessoas têm maior potencial, o que torna o processo de seleção muito mais decisivo.

Tornar-se professor supõe, da parte do alto dirigente, que ele se recicle verdadeiramente, que se informe sobre as diversas maneiras de exercer a gestão, e se prepare para se tornar um mestre autêntico, um guia, uma pessoa capaz de ajudar outra a encontrar seu próprio caminho. Em outras palavras, capaz de

fazer emergir seu próprio talento. Frequentemente, ele faz isso com pessoas mais jovens e mais brilhantes que ele, e, como um pai que não tem inveja, fica orgulhoso de ver seus filhos não somente fazerem coisas de maneira diferente e melhor que eles, mas até mesmo superá-los. Que orgulho para um professor ver seus jovens discípulos fazerem melhor que as gerações que os precederam!

O mestre certamente ensina com seus conhecimentos, mas também com suas qualidades e suas imperfeições, suas forças e fraquezas. O que ele é e o que faz é mais importante do que aquilo que diz. Quando realmente acreditamos na força e no valor de uma abordagem pedagógica indutiva, mesmo que reconheçamos esses limites, somos capazes de colocar nossa fé na inteligência da pessoa que aprende, não apenas em relação a uma aprendizagem específica, mas também em relação a “aprender a aprender”. O objetivo é dar autonomia à pessoa que “queira” aprender e aguçar seu julgamento.

É possível ser um bom pedagogo sem ter antes exercido a profissão de gestor. Entretanto, o professor que não tem experiência própria de gestão e não a conhece pela prática deve ter a humildade e a sabedoria de buscar ainda mais a experiência daqueles que a vivenciaram, que têm inteligência e conhecem o sucesso. Deve igualmente aceitar aprender com seus estudantes, que podem ter ricas experiências de gestão, e usar abordagens pedagógicas, tais como o método de estudo de casos, que lhe permite compensar sua falta de experiência e refletir com seus estudantes sobre a prática de outros.

Ensinar gestão é profundamente desafiador, provocando sentimentos de insegurança porque implica re-

sistir ao ímpeto, natural e legítimo do professor, de ensinar. Implica sobretudo resistir à propensão a “professorar”, interiorizada desde o início da educação que tradicionalmente recebemos. Formar dessa maneira é renunciar ao desejo de impressionar como professor.

## REPENSAR A FORMAÇÃO EM GESTÃO

Os números, as estatísticas, o uso da linguagem matemática e dos métodos quantitativos são necessários e indispensáveis para uma boa gestão e a concepção de soluções eficazes. Esses aspectos são muito importantes e constituem os objetos da formação. Mas será sempre necessário voltar à essência da gestão: uma práxis, uma filosofia da ação e da criação encarnadas no bom senso. Nesse ponto reside o aspecto mais determinante do fato de gerir: fixar metas e objetivos, desenvolver e, usando seu julgamento, assumir a direção das pessoas.

Então é importante ter em mente que uma organização pode ter um bom produto ou oferecer um serviço de qualidade ao mesmo tempo em que tenha uma gestão artesanal ou que esteja fora das normas reconhecidas, das regras tradicionais da exatidão, dos processos normativos e das teorias populares. A gestão pode parecer deficiente aos olhos dos especialistas e, apesar disso, a organização conhecer bastante sucesso. Igualmente, um dirigente pode não ter nenhuma formação superior em gestão e ser bem-sucedido na condução de uma organização. Por outro lado, dificilmente poderemos afirmar que o uso de um processo de gestão em moda ou reconhecido, ou que o fato de ser detentor de um diploma outorgado por

uma escola de gestão prestigiosa, seja garantia de sucesso.

Isso não significa, evidentemente, que devemos questionar a existência das escolas de gestão. Se estiver em contato com a comunidade de negócios, com o mundo da ação, em todos os domínios, a escola de gestão pode oferecer aos que a frequentam o registro das práticas, a formação de uma rede de conhecimentos, ganho de tempo, desenvolvimento de espírito crítico, formação ou aprimoramento do julgamento, além de ensiná-lo a conhecer e descobrir seus próprios talentos. Fica por conta do próprio pessoal da universidade (diretores, professores, pesquisadores) permanecer vigilante, evitando qualquer desvio que venha a romper essas ligações necessárias. Eles têm a responsabilidade de proteger a razão de ser da instituição.

A mensagem que atualmente se transmite, direta ou indiretamente, a jovens professores formados nos programas de doutorado em gestão, é que devem produzir um tipo de pesquisa direcionada puramente aos demais professores. Para avançarem em suas carreiras, eles devem publicar em revistas acadêmicas, aquelas que são classificadas em função do número de vezes que os artigos ali publicados são citados por outros pesquisadores. As certificações (*accreditations*) internacionais que pesquisam as escolas de gestão impulsionam ainda mais na direção de uma padronização da pesquisa e dos programas de formação.

Escondidos em suas torres de marfim, falando somente com seus semelhantes, professores pesquisadores podem chegar a não se dar mais conta do que fazem as pessoas que dirigem verdadeiramente as organizações no mundo real, olhando-os de cima com seus modelos teóricos

e normativos e, pior ainda, menos-prezando-os. Não será surpresa então ver as escolas de gestão se isolarem do mundo da ação e caírem numa crise de legitimidade.

## REJEITAR OS MODISMOS EM GESTÃO

A gestão, como a educação e a criação, nem sempre é emocionante. Contém inevitavelmente sua porção de aspectos mecânicos, repetitivos, técnicos, rotineiros e monótonos. Mas é, em sua componente mais

crucial, necessariamente criação. Ela repousa sobre a imaginação, sobre a inteligência do que deve ser feito, para produzir os resultados em equipe.

As empresas que tentam mudar a cultura organizacional para adotar uma moda a mais, baseada ou fabricada a partir de modelos prontos ou de receitas mágicas, mesmo com a melhor boa vontade dos gestores de recursos humanos, arriscam-se a experimentar um sucesso relativo e breve. A inteligência própria das ações precisará, ainda e sempre, ser descoberta, descrita e difundida tan-

to pelos praticantes e aprendizes de gestor como por todos aqueles que aspiram a lhes ensinar.

Em gestão, devemos estar sempre vigilantes para oportunizar um espaço maior para o bom senso, para o julgamento e para a criação. Os teóricos devem permanecer na escuta e observar a experiência prática da gestão se desejarem que suas reflexões sejam pertinentes e levadas a sério. As escolas de Administração devem assumir com urgência um verdadeiro papel de liderança nesse sentido e formar para a liberdade de pensar, de criar e de gerir.

**Pensata convidada. Aprovada em 24.07.2005.**

**Tradução para o português de Cláudia Tondo e Carlos Klein.**

### **Laurent Lapierre**

Professor titular da Cátedra de Liderança Pierre-Péladeau, HEC Montréal.

Interesses de pesquisa nas áreas de liderança, gestão de pessoas, gestão de indústrias culturais, pesquisa e ensino do método de estudo de casos.

E-mail: laurent.lapierre@hec.ca

Site pessoal: <http://www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/>

Endereço: HEC Montréal, 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal – Québec, Canada, H3T 2A7.

# SIGNATÁRIOS, FEVEREIRO DE 2005

Como autor deste texto, eu gostaria de agradecer a todos aqueles que ofereceram suas sugestões e dedicaram seu tempo para fazer comentários detalhados. Alguns deles preferiram não assinar este documento, apesar de concordarem inteiramente com os temas levantados. Em certos casos, acreditavam que somente a pessoa que escreveu tem o direito de assiná-lo. Aceitei esse ponto de vista. Outros acharam que o texto fazia sentido e aceitaram incluir sua assinatura, embora especificassem que sua concordância não implicava tomar uma posição quanto à maneira como as escolas deveriam ser administradas. Prometi a eles que mencionaria esse fato. Todos aqueles que consultei me asseguraram seus interesses no assunto e a pertinência de meu argumento. Sou-lhes grato por essa generosidade. Eles me convenceram da importância da publicação e disseminação deste texto. Como autor, assumo total responsabilidade por quaisquer imperfeições e omissões.

**Jan Rok Achard**  
TOHU, Cidade das Artes  
do Circo, Montreal

**Sylvain Adjahossi**  
Tabou Tabac Films  
Cotonou, Benin

**Fatima Alaoui**  
Editora  
L'Ère Nouvelle  
Rabat, Marrocos

**Francine Allaire**  
Produtora executiva  
Galafilm, Montreal

**Guy Archambault**  
Professor honorário  
HEC Montréal

**Pierre Ballofet**  
Professor adjunto  
HEC Montréal

**Francis Barthe**  
Vice-diretor-geral de Comércio  
GrupoVemer Siber, Montevécchia, Itália

**Claude Beaudoin**  
Professor adjunto  
HEC Montréal

**Jean Bédard**  
Presidente  
La Cage aux Sports, Montreal

**Renée Bédard**  
Professora convidada  
HEC Montréal

**Bichr Bennani**  
Editor  
Casablanca, Marrocos

**Jacques Bensimon**  
Comissário de filmes do governo e presidente do Conselho Nacional de Filmes Canadá

**André Bérard**  
Banco Nacional do Canadá Montreal

**Françoise Bertrand**  
Presidente  
Federação da Câmara de Comércio de Quebec

**Danielle Bilodeau**  
Diretora executiva  
Théâtre de la Ville, Longueuil, Quebec

**Lise Bissonnette**  
Presidente e diretora executiva da Biblioteca Nacional do Quebec

**René Blouin**  
Proprietário de galeria,  
Montreal

**Hugues Boisvert**  
Presidente  
Centro Internacional de Estudos de Processos de Negócios do CMA  
HEC Montréal

**Micheline Bouchard**  
Presidente e diretora executiva  
ART – Tecnologia de Pesquisa Avançada

**Jacques Bougie**  
Professor adjunto  
HEC Montréal;  
Ex-presidente da Alcan

**Jacques Bouchard**  
“Pai” da publicidade,  
fundador da agência BCP Montreal

**Dora Bouchoucha**  
Produtora  
Nomadis, Tunísia

**Jean-Jacques Bourque**  
Psiquiatra  
Montreal

**Michel Boyer**

Diretor  
Instituto de Administração de Empresas  
(IAE) da Reunião  
Ex-presidente da Universidade da  
Reunião,  
Ilha da Reunião, África

**Simon Brault**

Diretor-geral  
Escola Nacional de Teatro do Canadá;  
presidente da Culture Montréal

**Jonathan Brown**

Aluno  
HEC Montréal

**Éric Brunelle**

Aluno de Doutorado da Escola Politécnica  
da Universidade de Montreal

**Charles-Mathieu Brunelle**

Diretor-geral  
TOHU, Cidade das  
Artes do Circo, Montreal

**Johanne Brunet**

Produtor  
Montreal

**François-Xavier Budim'bani Yambu**

Diretor da Faculdade de Comunicação  
Social Universidade Católica de Kinshasa  
República Dem. Congo

**André Caillé**

Presidente e diretor executivo  
Hydro Québec

**Filippo Campo**

Galafilm;  
aluno de Mestrado  
HEC Montréal

**Murielle Cantin**

Vice-presidente da Mostra de Qualidade  
Le Cirque du Soleil

**Jacqueline Cardinal**

Pesquisadora adjunta  
da Cátedra de Liderança  
Pierre-Péladeau,  
HEC Montréal

**Bernard Chassé**

Aluno de Pós-Graduação  
da Cátedra de Liderança  
Pierre-Péladeau,  
HEC Montréal

**François Colbert**

Titular da Cátedra de Gestão  
de Artes Carmelle et Rémi-Marcoux,  
HEC Montréal;  
editor da revista *International  
Journal of Arts Management – IJAM*

**Marcel Côté**

Professor honorário  
HEC Montréal

**Patrick Coutu**

Fotógrafo e escultor

**Pierre Curzi**

Presidente  
Sindicato dos Artistas  
Montreal

**André Cyr**

Professor de Gestão  
UQTR – Universidade do  
Quebec em Trois-Rivières

**Pierre Cyr**

Oficial da Administração da Segurança dos  
Transportes Aéreos Canadenses (CATSA)

**José da Silva**

Produtor musical  
Lusafrica, Paris

**Marc David**

Diretor artístico e regente  
Orquestra Sinfônica de Longueuil, Quebec

**Isabelle Danjou**

Diretora de Pesquisas  
HEC Lille  
França

**Philippe de Gaspé Beaubien**

Administrador de empresas  
de comunicações  
Montreal

**Paul Dell'Aniello**

Professor  
Escola de Administração  
UQAM – Montreal

**Marie-Éva de Villers**

Diretora de Qualidade de Comunicação  
HEC Montréal

**Robert Desormeaux**

Diretor do Departamento  
de Marketing  
HEC Montréal

**Aminata Diallo Glez**

Produções Jovial  
Burkina Fasso

**Jacques Do Kokou**

Cineasta, diretor da Recitel e Plus Images,  
Cinema Itinerante do Togo  
Lomé, Togo

**Jacques Duchesneau**

Presidente e diretor executivo da  
Administração da Segurança dos Transpor-  
tes Aéreos Canadenses (CATSA)

**Jean-Paul Dupré**

Professor adjunto  
HEC Montréal

**Nezha El Jai**

Diretor do Grupo  
Banco Attijariwafa,  
Casablanca, Marrocos

**Nadia Essalmi**

Editora Yomad  
Rabat, Marrocos

**Joseph Facal**

Professor  
HEC Montréal

**Louis-Jacques Filion**

Titular da Cátedra de Empreendedorismo  
Rogers-J.-A.-Bombardier  
HEC Montréal

**Jacques Fortin**

Professor  
HEC Montréal

**Jacques Fortin**

Presidente  
Editora Québec-Amérique

**Louise Fugère**

Diretor Administrativo  
Théâtre du Nouveau Monde

**Réjean Gaudreau**  
Professor e jornalista

**Christiane Germain**  
Co-presidente  
Grupo Germain,  
Quebec

**Claude Goyette**  
Desenhista de cenário e professora  
da Escola Superior de Teatro  
UQAM – Montreal

**Hélène Giroux**  
Professora adjunta  
HEC Montréal

**Marc-Antoine Hamet**  
Synthesis, Paris

**Christine Harel**  
Artista e professora  
Montreal

**Francine Harel Giasson**  
Professora  
HEC Montréal

**Louis Hébert**  
Professor adjunto  
HEC Montréal

**Lyn Heward**  
Vice-presidente de Criação  
Le Cirque du Soleil

**Marie-Hélène Jobin**  
Diretora  
Centro de Estudo de Casos  
HEC Montréal

**Julie Jodoin**  
Aluno de Mestrado  
HEC Montréal

**Bertrand Kaboré**  
Produções Cinécom  
Uagadugu, Burkina Fasso

**Gaston J. M. Kaboré**  
Imagine  
Uagadugu, Burkina Fasso

**Bengt Kjellén**  
Professor assistente de Administração da  
Escola de Administração da Universidade  
de Estocolmo; professor assistente de Ges-

ção e Organização, Departamento de Eco-  
nomia e Informática da Universidade de  
Trollhättan/Uddevalla, Suécia

**Veronika Kisfalvi**  
Diretora de Diplomas de Formandos  
HEC Montréal

**Carlos Klein**  
Diretor-geral  
Escola Superior de Administração,  
Direito e Economia (ESADE)  
Porto Alegre, Brasil

**Mario Labbé**  
Presidente  
Grupo Analekta  
Montreal

**Marie Laberge**  
Autor, Montreal

**Sylvie Lacerte**  
Pesquisadora,  
Montreal

**Sylvain Lafrance**  
Vice-presidente da rádio  
francesa e novas mídias  
Société Radio-Canada

**Isolde Lagacé**  
Diretora  
Conservatório de Música de Montreal

**Marc Lalonde**  
Diretor executivo da  
Escola Nacional de Circo  
Montreal

**Daniel Lamarre**  
Presidente e diretor de Operações  
Le Cirque du Soleil  
Montreal

**Phyllis Lambert**  
Fundador do Centro de  
Arquitetura Canadense  
Montreal

**Pierre Lampron**  
Vice-presidente  
Relações Institucionais Quebecor

**Jacques Landreville**  
Presidente  
Uni-Sélect

**Pierre Laurin**  
Administrador convidado  
HEC Montréal

**Robert M. Lebeau**  
Vice-presidente de Casos Legais  
Sun Life Financial Montreal

**Francine Lelièvre**  
Diretora executiva  
Museu de Arqueologia e  
História Pointe-à-Callière Montreal

**Louise Loiselle**  
Editora  
Flammarion Montréal

**Guy Marier**  
Ex-presidente  
Bell Québec

**Louise Martel**  
Diretora  
Departamento de Estudos de Contabilidade  
HEC Montréal

**Amina Masnaoui**  
Livraria Porte d'Anfa  
Casablanca, Marrocos

**Caroline McClish**  
Pesquisadora da editora  
Chenelière Éducation  
Montreal

**Pierre Mora**  
Diretor do Departamento de Marketing  
Escola de Administração,  
Bordeaux

**Carla Menza**  
Diretora de Produções  
Québec-Amérique

**Danielle Morin**  
Professora adjunta  
HEC Montréal

**Alice Mouko**  
ABNET, Abidjan,  
Costa do Marfim

**Bertin Nadeau**

Professor adjunto  
HEC Montréal

**Ginette Noiseux**

Diretor artístico  
Théâtre Espace GO  
Montreal

**Lionel Ochs**

Gerente da Controladoria  
Centro Nacional da Arte e Cultura Georges  
Pompidou Paris

**Rénald Paré**

Diretor corporativo  
Boucherville  
Quebec

**Federico Pasin**

Professor  
HEC Montréal

**Thierry C. Pauchant**

Titular da Cátedra de Gestão Ética  
HEC Montréal;  
professor adjunto,  
Fielding Graduate University

**François Poitras**

Presidente do periódico  
La Boîte Noire

**Anne-Catherine Rioux**

Estudante,  
Gestão de Organizações Culturais  
HEC Montréal

**Michel Provost**

Professor assistente  
HEC Montréal

**Ramón Ariel Quesada García**

Professor adjunto  
Instituto Superior Politécnico José A.  
Echeverría (CUJAE) Havana, Cuba

**Luc Roberge**

Diretor executivo  
Editora Québec-Amérique

**Alain Rondeau**

Professor e diretor  
Centro de Pesquisa  
em Transformação Organizacional  
HEC Montréal

**Louis Roquet**

Presidente e diretor executivo  
Desjardins Venture Capital  
Montreal

**Danielle Ros**

Psicanalista  
Montreal

**Claire Samson**

Presidente e diretor executivo  
Associação de Produtores de Filmes  
e de Televisão do Quebec (APFTQ)

**Jean A. Savard**

Sócio majoritário  
Ogilvy Renault

**Francine Séguin**

Professora de Estratégia  
HEC Montréal

**Youni Shabah**

Aluno de Mestrado  
HEC Montréal

**Geneviève Sicotte**

Professora  
Faculdade Gérald-Godin

**Monique Simard**

Produtora  
Produções Virage e La Replique  
Montreal

**Laurent Simon**

Professor assistente  
HEC Montréal

**Larry Smith**

Presidente do time de futebol americano  
Montreal Alouettes

**Robert Spickler**

Diretor adjunto  
Centro Canadense de Arquitetura  
Montreal

**Louise St-Cyr**

Titular da Cátedra de Desenvolvimento e  
Sucessão de Pequenas e Médias Empresas  
HEC Montréal

**Emma Stenström**

Professora adjunta  
Escola de Economia de Estocolmo, Suécia

**Cláudia Tondo**

Consultora em Desenvolvimento  
de Famílias Empresárias  
Porto Alegre, Brasil

**Benoit Tremblay**

Diretor  
Centro Desjardins de Estudos de Serviços  
Cooperativos da Gestão Financeira  
HEC Montréal

**Catherine Tremblay**

Estudante  
HEC Montréal

**Carole Trempe**

Diretora executiva  
Associação dos Altos Executivos  
de Saúde e Serviços Sociais  
Montreal

**Georges Treppe**

Professor  
HEC Jouy-en-Josas

**Johanne Turbide**

Professor adjunto  
HEC Montréal

**Michel Vézina**

Editor-chefe de *Gestion*,  
revista internacional de gestão  
Montreal

**Jean-Michel Viola**

Professor assistente  
HEC Montréal

**Abraham Zaleznik**

Formado pela Escola de Negócios de  
Harvard e titular da Cátedra de Liderança  
Konosuke Matsushita da Universidade  
Harvard