

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. Parafrazeando 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-

tão 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