



RAE - Revista de Administração de Empresas

ISSN: 0034-7590

rae@fgv.br

Fundação Getulio Vargas

Brasil

Ouimet, Gérard

ESTRATÉGIAS DE PODER E ATORES DESPROVIDOS DE RECURSOS

RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 43, núm. 1, enero-marzo, 2003, pp. 49-59

Fundação Getulio Vargas

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155117961005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# ESTRATÉGIAS DE PODER E ATORES DESPROVIDOS DE RECURSOS

## RESUMO

Os jogos de poder – ou habilidades políticas – utilizados pelos líderes bem-sucedidos têm interessado uma miríade de autores. As numerosas monografias e artigos científicos e profissionais sobre esse assunto explicam em detalhes como os líderes que possuem poder organizacional fazem para produzir ainda mais e, assim, incitar seus funcionários a se superar para alcançar os objetivos da empresa. Por outro lado, poucos estudos avaliaram a possível existência de jogos de poder para os atores organizacionais desprovidos de recursos. O que fazem os indivíduos que possuem pouco poder para evoluir e progredir na estrutura hierárquica da empresa? Existem jogos de poder para os atores pouco poderosos e próprias situações organizacionais específicas? Este artigo constitui uma tentativa de concepção de uma tipologia dos jogos de poder explorados pelos atores que dispõem de limitados meios de atuação.

**Gérard Ouimet**

HEC - Montreal

**ABSTRACT** *The power games – or political abilities – used by successful leaders has been studied by a myriad of authors. Devoted to this issue, several monographs and scientific and professional articles explain in great detail how powerful organizational leaders used to produce even more power, and thus, they encourage their employees to exceed themselves in order to achieve the company goals. On the other hand, very few studies have evaluated the possible existence of power games for organizational actors lacking resources. What do individuals having little power do to evolve and progress in the company hierarchical structure? Does it exist power games for actors that are not very powerful and for specific organizational situations? This article wants to be an attempt to conceptualize a typology of power games exploited by actors having limited ways of actualization.*

**PALAVRAS-CHAVE** Jogos de poder, habilidades políticas, liderança bem-sucedida, atualização de recursos.

**KEY WORDS** *Power games, political abilities, successful leadership, actualization of resources.*

## INTRODUÇÃO

A noção de poder foi amplamente tratada na literatura científica relevante tanto da administração quanto da psicologia organizacional. Geral e globalmente definido como a capacidade que um indivíduo possui de influenciar o pensamento e os comportamentos de uma pessoa, o poder foi analisado em todas as suas facetas no contexto das problemáticas sobre a fascinante questão da liderança. É impossível negar que a liderança foi, e ainda é, um tema que suscita muito interesse da comunidade de pesquisadores que buscam apreender a dinâmica da governança de pessoas e da administração de empresas (Bass, 1990; Bennis, 1989; Depree, 1992; Gardner, 1990; Hughes *et al.*, 1996; Senge, 1995; Quinn *et al.*, 1990; Wheatley, 1992). Tornar-se líder aparece, na visão de vários pesquisadores, como a única maneira que o gestor possui de transpor com maestria e talento os desafios da competitividade (Bender, 1997; Blanchard *et al.*, 1999; Bolman e Deal, 1996; Keighley, 1996; Portnoy, 1999; Ray, 1999). A empresa não consegue resolver seus problemas de performance e de adaptação às novas estruturas de mercado se não possuir um líder, ou seja, um dirigente apto a mobilizar todos os empregados em torno de um projeto comum (Harkins, 1999).

Contrariamente ao gerente que se limita unicamente a fazer corretamente as coisas, o líder propõe-se fazer boas coisas. Isso porque o líder explora com discernimento um poder informal que emana de sua personalidade, de seu saber profissional ou da combinação dos dois. Ele obtém a adesão dos membros da empresa, essencialmente, porque lhes oferece uma visão clara, articulada e eloqüente do futuro (La Fondation Drucker, 1997; Senge, 1990). O líder é a luz que ilumina os passos dos viajantes, conduzindo-os, seguramente, até seu destino. Porque antecipa as necessidades das pessoas e as novas tendências dos mercados, o líder torna-se, de alguma maneira, a encarnação do progresso, do *avant-gardisme*. Ele é o chefe do grupo e impõe-se aos outros como a norma a ser respeitada. Não é surpreendente, então, constatar o entusiasmo exacerbado dos pesquisadores em atualizar os componentes e a dinâmica da liderança organizacional.

## A PROBLEMÁTICA DE PESQUISA

Se a liderança dos dirigentes de empresa chega a monopolizar a atenção de grande número de pesquisadores durante as últimas quatro décadas, isso não acon-

tece da mesma forma para os outros membros de empresa que se beneficiam de poucas margens de poder. Com efeito, poucos estudos consagraram-se aos empregados que dispõem de um fraco potencial de poder, devido à sua posição hierárquica não muito elevada. Mais especificamente, pode-se constatar que nosso conhecimento é limitado, em termos de exploração sistemática das margens de ação – alguns autores falam de margens de liberdade (Crozier e Friedberg, 1977) ou de oportunidades (Ouimet, 1990; Russ, 1994) – desse tipo de empregado. A expressão “exploração sistemática das margens de ação” retrata essencialmente a noção de jogo de poder, ou seja, a adoção de um modo de comportamentos e/ou atitudes condicionado pela situação na qual o ator se situa. De fato, o ator organizacional recorre a uma estratégia política quando explora uma oportunidade informal não prevista pela empresa. A exploração de tudo aquilo que não é prescrito formalmente pela empresa permite ao ator jogar para aumentar sua capacidade de influenciar os outros e o curso dos eventos.

Mesmo que saibamos que todo ator, por mais desprovido que seja, pode exercer poder com uma contrapartida mais poderosa que ele, não conhecemos a natureza dos jogos de poder implicados na relação. Se existem jogos de poder específicos de situações precisas e que são utilizados por atores que detêm poucas fontes de poder? É essa questão que este artigo se propõe responder.

Antes de mais nada, é importante reconhecer a existência de certos jogos de poder utilizados pelos empregados que ocupam posições hierárquicas pouco elevadas (Burawoy, 1979; Clegg, 1989; Morgan, 1989; Whyte, 1955). A mesma constatação emana geralmente dos estudos de caso que retratam o cotidiano dos trabalhadores que detêm pouca autonomia na execução de suas tarefas. Examinemos, então, a possibilidade de estabelecer uma relação de adequação entre o tipo de jogo de poder e a natureza das situações nas quais se localizam os atores menos poderosos.

## METODOLOGIA DE PESQUISA

Durante os últimos 12 anos, realizamos mais de uma centena de entrevistas semi-abertas com gestores de alto escalão, no intuito de apreender seu estilo de liderança. Inspirando-se nos trabalhos de Merrill e Reid (1981), essas entrevistas permitiram-nos, de um lado, classificar os 103 gestores entrevistados a partir de uma tipologia quadripartida – amável, expressivo, diretivo

analítico – e, de outro lado, recensear as estratégias empregadas por eles com a finalidade de se afirmarem como líderes. No contexto da presente análise, exploraremos somente a segunda parte desse amplo estudo – a identificação das estratégias de atualização da liderança.

Mais especificamente, essa segunda perspectiva heurística tomou a forma de estudos de caso nos quais os 103 gestores de nossa amostra não-aleatória foram convidados a relatar seu percurso profissional e a descrever como fizeram para escalar os níveis hierárquicos de sua empresa.

A amostra de 103 gestores foi composta de 71 homens e 32 mulheres, todos entre 43 e 54 anos de idade. Dentre esses gestores, 91 pessoas (88,4%) afirmam ter recorrido, pelo menos um vez, a estratégias de ação informal para aumentar seu poder hierárquico ou para se proteger em momentos críticos. Essa amostra parcial de 91 gestores foi composta de 68 homens e 23 mulheres. Conseqüentemente, 74,7% dos gestores que mencionaram ter recorrido a estratégias políticas são do sexo masculino e 25,3% são do sexo feminino. Com referência às 12 pessoas classificadas como não-políticas (11,6%), elas atribuem sua progressão de carreira exclusivamente ao sucesso em concursos públicos ou à sua especialização e competência profissional socialmente reconhecida.

O estabelecimento (1) do recurso à utilização de estratégias políticas, (2) da natureza dos jogos de poder oriundos de estratégias políticas e (3) de circunstâncias ligadas à emergência de tais estratégias foram possíveis graças à análise das respostas às seguintes questões da entrevista semi-aberta:

- A que você atribui sua progressão de carreira?
- Quando você detinha um pouco de poder na empresa, o que fazia para obter ainda mais?
- Em quais condições suas estratégias de aquisição de poder funcionavam?
- Você encontrou dificuldade durante suas primeiras experiências no mercado de trabalho? Em caso positivo, quais?
- O que você fazia para superar essas dificuldades?

A identificação das estratégias políticas e dos jogos de poder, emanando da análise das respostas fornecidas pelos 91 gestores classificados como políticos a essas cinco questões, foi realizada por meio de recortes narrativos. Assim, quando esses gestores descreviam certas estratégias políticas empregadas, bem como suas condições de emergência, em termos sinônimos, reagrupávamos essas estratégias e condições em um único termo genérico. Conseqüentemente, o estabelecimento explo-

ratório de nossa tipologia baseia-se essencialmente em uma síntese parafrástica de seqüências discursivas oriundas dos 91 gestores classificados como políticos.

Além disso, essa síntese é apresentada em forma de prescrições, no intuito de melhor circunscrever o arranjo existente entre o tipo de jogo de poder identificado pelos gestores e a natureza das condições organizacionais inerentes à expressão de alguns desses jogos. A frequência nominativa dos jogos de poder constitui o único indicador de sua popularidade, de acordo com os gestores do estudo. Por fim, os jogos de poder identificados no presente estudo completam o quadro de outros jogos de poder análogos, fruto do trabalho de outros pesquisadores (Cialdini, 1993; Dawson, 1988; Levinson *et al.*, 1999; Mayer, 1996; Shapiro e Jankowski, 1998).

## TIPOLOGIA DE ESTRATÉGIAS POLÍTICAS

O exame do conteúdo das entrevistas realizadas junto a 91 gestores “políticos” permitiu-nos estabelecer uma tipologia binária de estratégias políticas utilizadas: a estratégia de consolidação de poder e a estratégia de proteção de posição.

A estratégia de consolidação engloba os jogos de poder utilizados pelos atores com pouco poder organizacional disponível, mas que, em um contexto de trabalho favorável a seu desenvolvimento, evoluem. Esses atores beneficiam-se, então, de um clima de trabalho positivo devido a variadas razões, sendo as principais especificadas pelos gestores entrevistados: um patrão atencioso, colegas de trabalho honestos e bem-intencionados, relações de trabalho harmoniosas entre os empregados, um estresse organizacional equilibrado e uma situação financeira estimulante para a empresa. A utilização da estratégia de consolidação de poder permite aos atores aumentar a importância de seus recursos e, conseqüentemente, ampliar as chances de subir nos escalões hierárquicos.

Por outro lado, contrariamente à estratégia precedente, a estratégia de proteção de posição comporta jogos de poder utilizados pelos atores que possuem um fraco poder organizacional e trabalham em um clima negativo de trabalho. De acordo com os gestores entrevistados, as principais causas de um tal clima são, na maior parte do tempo, as seguintes: um padrão de personalidade difícil, colegas de trabalho agressivos e, fundamentalmente, interessados no sucesso pessoal, uma cultura organizacional patogênica, um estresse organizacional

intenso e não-controlado, uma morosidade econômica no setor de atividade da empresa e transformações de estrutura e das atividades da empresa. O recurso à estratégia de proteção de posição visa a assegurar a defesa dos atores desprovidos de recursos. Essa estratégia não permite, entretanto, o aumento de seu poder. Seu objetivo é limitar os estragos e preservar a posição organizacional do indivíduo que a utiliza.

Procedamos, então, ao exame dos jogos de poder próprios a cada uma das estratégias políticas.

### ESTRATÉGIA DE CONSOLIDAÇÃO DE PODER

Endereçando-se especificamente ao ator que dispõe de um poder fraco mas que, em um contexto organizacional favorável, evolui, a estratégia de consolidação comporta sete jogos de poder: 1) de lobinho, 2) de boletim, 3) de tamborim, 4) de corredor, 5) de “dar e retirar”, 6) de ruído e 7) de mentor.

O teor de cada um desses jogos de poder será objeto dos subseqüentes desenvolvimentos analíticos.

#### O jogo do lobinho

Dos 91 gestores classificados como “políticos”, quatorze (15,4%) mencionaram que sua ascensão hierárquica tinha sido facilitada devido a seu entusiasmo em oferecer espontaneamente ajuda às pessoas de seu entorno organizacional. Essa solicitude interessada é chamada de jogo do lobinho. A análise de conteúdo das entrevistas realizadas junto a esses 14 gestores nos permitiu sintetizar o teor desse jogo de poder: uma pessoa dispondo de pouco poder e beneficiando-se de um clima de trabalho favorável tem sempre interesse em se mostrar pronta a ajudar todos os seus colegas de trabalho. Ou seja, ela não deve esperar ser solicitada por seu entorno. Ela deve antecipar as necessidades de seus colegas e lhes oferecer espontaneamente sua ajuda. Por outro lado, o jogo do lobinho permite a propagação de sua rede de contatos interpessoais, bem como a demonstração de suas qualidades pessoais e de sua expertise profissional. Contudo, convém precisar que a utilização desse jogo, tão lucrativo, exige muita humildade de seu praticante, podendo chegar, em certos casos, até a abnegação. Conseqüentemente, esse jogo seria mais facilmente praticado pelos novos recrutados do que pelos empregados seniores. Por fim, os utilizadores desse jogo devem ser conscientizados do fato de que se arriscam a ser vampirizados pelos colegas que não têm escrúpulos de se aproveitar despidoradamente de sua devoção. En-

tão, é necessário aprender a dizer “não”, polidamente aos indivíduos de tipo sanguessuga. Uma maneira elegante de declinar rapidamente uma solicitação incoerente consiste em deixar exposta em cima de sua mesa de trabalho uma agenda factícia, sobrecarregada de compromissos, reuniões, viagens, treinamentos e outras obrigações profissionais.

#### O jogo do boletim

O jogo do boletim foi identificado no discurso de 21 gestores (21,9%). Estes afirmam que sua capacidade de responder adequadamente às demandas, na maioria das vezes, abruptas de seus superiores contribuiu para consolidar seu poder. A síntese de seus comentários convence-nos a designar esse jogo por intermédio de uma metáfora escolar. Em comparação a um aluno com um boletim para mostrar aos pais, o empregado impõe a si o dever de manter, regularmente, seu relatório de atividades. Os superiores gostam de conhecer as realizações profissionais de seus empregados e sua progressão na empresa. Durante uma reunião de trabalho, se a ocasião se faz presente, a apresentação escrita das realizações até o momento e daquelas previstas para a continuação de um projeto preciso produz um bom efeito. Um relatório de atividades bem construído abre muitas portas. Além disso, o jogo do boletim constitui um excelente meio de responder com diligência e autoconfiança a questionamentos freqüentemente inesperados de superiores com relação a suas últimas realizações. Minimizando as possibilidades de omissão de certas realizações profissionais, esse jogo revela-se como um forte aliado durante a preparação de encontros anuais de avaliação de rendimento.

#### O jogo do tamborim

A difusão sutil e hábil de suas realizações pessoais revela-se como um jogo de poder muito apreciado pelos gestores preocupados em assegurar sua ascensão. Efetivamente, 38 gestores (41,8%) mencionaram ter utilizado esse jogo. Segundo eles, é bom apresentar, de forma escrita ou oral, suas realizações à empresa como um todo. Para isso, é necessário divulgar ingênua e humildemente seus últimos atos de destemor às pessoas, preferências estrangeiras a esses, mas que demonstram uma boa visibilidade - por exemplo, as secretárias de seu departamento. A informação deverá, em princípio, se propagar rapidamente. Pode-se também utilizar o jornal da empresa para enviar informações importantes sobre si. O elemento fundamental a ser respeitado para que esse jogo funcione é jamais comunicar diretamente

suas realizações aos principais interessados, como, por exemplo, a seu superior hierárquico. É importante jamais ser identificado como a fonte de emissão das boas notícias a seu próprio respeito. Torna-se necessário, então, intercalar um intermediário entre o gestor e o destinatário. Passando por um intermediário qualquer, a informação permanece credível e o autor das realizações não pode ser taxado de fátuo.

### O jogo do corredor

Treze gestores (14,3%) mencionaram que sua ascensão profissional tinha sido facilitada pelo fato de eles terem realizado um percurso sem erros. A pesquisa e a obtenção de pequenos sucessos, no âmbito de suas capacidades e de seus recursos, permitiram-lhes escalar, um a um, os degraus do poder hierárquico. De acordo com esses 13 gestores, é importante ser prudente na progressão da carreira. Uma pessoa com pouco poder disponível não pode se permitir cometer muitos erros, sobretudo erros significativos. Um passo de cada vez deveria ser considerado como o principal lema daquele que se utiliza desse jogo. Essa tática tem por objetivo evitar decepcionar as pessoas de seu entorno. A acumulação de sucessos, bem modestos, permite forjar uma reputação. Um bom conhecimento do potencial próprio e dos recursos disponíveis é crucial nesse jogo. Consequentemente, algumas vezes, pode ser judicioso recusar certos mandatos excessivamente pesados. Mesmo que seja um fator importante do sucesso profissional, a ambição deve coabitar permanentemente com o realismo. Em uma perspectiva de carreira a médio e longo prazo, a adoção de uma trajetória de carreira, balizada por etapas claramente definidas, apresenta-se como um meio eficaz de evitar os efeitos nocivos de uma exposição prolongada a um estresse negativo e aos tormentos do esgotamento profissional. Saber passar o bastão e recusar as luzes exultantes dos holofotes quando as demandas de projetos excedem a capacidade de oferecer um tratamento adequado, exige muita sabedoria e maturidade. Então, não é surpreendente constatar que são geralmente os empregados mais jovens que enfrentam mais dificuldades em utilizar esse jogo.

### O jogo do “dar e retirar” ou o retorno do elevador

Dezesseis gestores (17,6%) estimam que seu sucesso profissional seja atribuído ao retorno do elevador. Muitos desses gestores (11 pessoas) utilizam a expressão “dar e retomar” para indicar que o sucesso profissional depende totalmente de uma troca de bons procedimentos. De acordo com esses 16 gestores, a progressão no âmbito

da empresa necessita do estabelecimento e do respeito de um equilíbrio entre aquilo que se obtém da empresa e aquilo que se restitui. Cada vez que se recebe algo da empresa, deve-se dar algo em troca às pessoas que se situam na base desse sucesso. É assim, por exemplo, que a obtenção de uma promoção está ligada à expressão de gestos de gratidão, podendo ir desde simples agradecimentos públicos até a outorga de certos projetos apreciados pelas pessoas que apoiam tal obtenção. Mesmo que o princípio do retorno do elevador se aplique a todos, ele é fundamental para quem tenta controlar sua posição hierárquica. A maioria das relações sociais do ser humano é instrumental. De acordo com um processo altamente sumário e subjetivo de cálculo mental, o ser humano avalia constantemente aquilo que deverá normalmente receber por suas contribuições à realização de atividades coletivas. Ele inscreve suas ações em uma espécie de contrato psicológico implícito. Mesmo que suas expectativas mais profundas e, subjetivamente, as mais legítimas sejam raramente verbalizadas, elas não são, por isso, menos reais e importantes. Um deslizamento nesse sentido pode romper o elo de confiança entre os membros da relação interpessoal. Assim, o jogo do “dar e retirar” constitui uma regra não-escrita em que a violação pode atrapalhar, consideravelmente, uma trajetória de carreira.

### O jogo do “ruído das engrenagens” ou das leves queixas

A formulação de queixas com a finalidade de melhorar sua situação permite, de acordo com 31 entrevistados (34,1%), obter recursos e, assim, consolidar seu poder organizacional. Esses gestores sustentam que pode ser muito judicioso, para uma pessoa desprovida de recursos, queixar-se, tal como uma roda ruidosa por falta de lubrificante. As queixas não devem jamais ser carregadas de virulência contra a empresa, nem tampouco críticas que ofendam certas pessoas. Sempre se referindo ao alcance dos objetivos da empresa, pode-se especificar, regularmente, aquilo que falta em matéria de recursos para realizar adequadamente seus mandatos. Essa empreitada deve ser ponderada. É preferível ser diplomaticamente tenaz durante um longo período de tempo a ser espontaneamente intransigente (Pfeffer e Salancik, 1978; Starlin, 1996). O jogo do “ruído das engrenagens” apresenta-se particularmente eficaz em uma cultura organizacional mecanicista. Efetivamente, uma burocracia mecanicista e, em certa medida, uma burocracia profissional funcionam por meio de normas impessoais cuja única razão de ser é assegurar o funcionamento e a manutenção

um sistema anônimo de produção. A formulação polida e atenciosa de queixas repetitivas, plenamente motivadas pela nobre frustração de não poder responder convenientemente aos imperativos superiores do sistema de produção, constitui um poderoso mecanismo de elevada influência em uma cultura essencialmente obnubilada pelo alcance dos objetivos.

### O jogo do mentor

Por fim, 51 gestores (56%) estimam que sua ascensão hierárquica é atribuída a preciosos conselhos de um mentor. De acordo com esses gestores, é sábio e aconselhado, para uma pessoa que disponha de poucos ascendentes e trabalhe com indivíduos bem-intencionados, empreender ações para se tornar pupilo de um mentor. É importante escolher uma pessoa respeitada, que conheça bem a cultura organizacional da empresa. Seus conselhos judiciosos permitirão aperfeiçoar a compreensão da dinâmica das redes sociais informais. Além disso, o mentor iniciará seu pupilo em certos rituais específicos da vida simbólica da empresa. O deciframento desses rituais, em que a significação nunca é totalmente evidente, permite aos iniciados transcender a simples materialidade das coisas e se inscrever no registro sagrado, ditando a justificação da existência das coisas. O protegido do mentor dispõe, conseqüentemente, de um acesso privilegiado aos valores fundamentais da empresa: sua missão, os mitos de sua fundação, as explorações realizadas por seus pais fundadores, o sistema de crenças e de atitudes para promover sua missão, os tabus e as interdições. Ele beneficia-se, então, de uma vantagem em sua progressão profissional, com relação a um colega ignorante da questão simbólica. De todos os jogos de poder repertoriados até então, este é o que é tratado pela comunidade científica (Houde, 1995; Kram, 1985).

## ESTRATÉGIA DE PROTEÇÃO DE POSIÇÃO

A estratégia de proteção de posição, que convém particularmente bem a um ator que disponha de pouco poder e está limitado a trabalhar em um contexto organizacional desfavorável, engloba 12 jogos de poder. São eles os jogos (1) da raposa, (2) do homem de sete horas, (3) do homem-sanduíche, (4) do arrombador de portas abertas, (5) do padrão mnemônico, (6) do bilhete para passear, (7) do cuco, (8) da batalha de honra, (9) do pato cambaleante, (10) da neblina, (11) da conformidade às regras e (12) do balé diplomático.

Procedamos à descrição dos 12 jogos de poder que permitem a utilização de uma estratégia de proteção.

### O jogo da raposa

Somente três (3,3%) dos 91 gestores identificados como políticos declararam ter neutralizado os ataques de seus adversários incitando-os a explorar um filão enganoso. Essa estratégia defensiva é designada de “jogo da raposa”. O jogo torna-se muito precioso quando um grupo de indivíduos, conhecendo sua vulnerabilidade, decide maltratar uma pessoa. Na maior parte do tempo, esse jogo é utilizado em uma cultura organizacional tribal, ou seja, uma cultura centrípeta, isolada do mundo externo e baseada na prática repetitiva e ostentativa de uma deferência servil a certas figuras de autoridade. Esse tipo de cultura é freqüentemente encontrado em empresas familiares. Os membros da tribo detestam a diferença. Se alguém sustenta idéias diferentes ou exibe comportamentos que se distanciam da norma da tribo, estará em perigo. O jogo da raposa consiste em colocar seus assediadores em uma pista falsa, induzindo sutilmente alguns a pensarem que o utilizador desse jogo é vulnerável em um projeto em particular. Enquanto seus detratores caem na armadilha, como um matilha de cães enraivecidos, cansando-se em vão para o encurralar em um projeto sólido, o usuário do jogo pode respirar e consolidar sua posição defensiva.

### O jogo do homem de sete horas

Desprovidos de recursos e confrontados com a diversidade, nove gestores (9,9%) mencionaram ter utilizado o jogo do homem de sete horas. Esse jogo consiste em chamar a atenção das pessoas que procuram querela para a presença de uma ameaça externa à empresa. A ameaça pode ser real ou virtual. Deve-se, então, ficar informado da evolução do ambiente externo da empresa. Quais são os últimos desenvolvimentos e a matéria de legislação governamental, de eventuais fusões, de acirramento da concorrência, dos gostos dos consumidores, das novas tecnologias, de provisões fiscais etc.? O jogo do homem de sete horas revela particularmente eficaz no contexto de uma cultura organizacional introvertida, em que as preocupações recaem fundamentalmente sobre o funcionamento interno da empresa. Porque a empresa se esforça constantemente em preservar seu modo tradicional de funcionamento artesanal, protegendo-se da influência negativa de tendências na moda, a cultura tribal apresenta-se como um terreno propício para a utilização frutífera desse jogo de poder.

### O jogo do homem-sanduíche

Seis gestores entrevistados (6,6%) mencionaram que, quando se está em uma situação precária, é sempre bom aproximar-se de seus amigos e refugiar-se de seus inimigos. Semelhante a um lutador de boxe em dificuldade na arena, o utilizador desse jogo deve reduzir a distância que o separa de seus adversários. Esses seis gestores precisam resistir aos ataques de seu entorno organizacional tornando-se o porta-estandarte da empresa. De acordo com eles, um empregado com pouco poder disponível, confrontado com um clima hostil, tem muito interesse em mostrar publicamente as cores do grupo ou da empresa. Ele deve se transformar rapidamente em homem-sanduíche e fazer ampla promoção dos valores da maioria. Ele pode se encarregar, por exemplo, da organização do torneio anual de golfe, da preparação da festa de natal, da campanha de recolhimento de fundos para centros de ajuda à população carente, do planejamento de exercícios de evacuação em caso de incêndio, etc. Durante as reuniões de trabalho, ele deve manifestar seu consentimento com relação a seus colegas, por meio de leves balanços verticais de cabeça e de um leve sorriso aprovador. Se a ocasião se apresenta, ele pode se levantar e ir ao quadro para sintetizar o teor das idéias provenientes das conversas entre seus colegas. Devido à receptividade pelo pensamento dominante, seus colegas podem cessar de percebê-lo como um ameaça à integridade do grupo. O jogo do homem-sanduíche exige muita paciência e domínio de si mesmo. Suas ações devem ser percebidas como naturais e sinceras. Esse jogo de poder funciona bem, não obstante a cultura corporativa na qual ele deve evoluir.

### O jogo do arrombador de portas abertas

Vítimas de uma traquinada no passado, ou seja, de uma factícia reunião de trabalho em que a verdadeira agenda eram seus processos, quatro gestores (4,4%) relataram ter assegurado convenientemente sua defesa monopolizando o tempo de fala com a finalidade de restringir a margem de ação de seus assediadores. Conforme esses quatro gestores, quando se é acuado, a tática do arrombador de portas abertas é eficaz, pois permite limitar ao máximo os estragos. Não se deve, de forma alguma, entrar no jogo dos adversários e reagir a suas provocações. Eles esperam que o gestor perca sua compostura para, em seguida, melhor desacreditá-lo. Esse jogo de poder consiste em tomar o tempo de fala o mais prolongadamente possível, para, em definitivo, não dizer nada. Não se trata de enganar uma mensagem coerente suscetível de responder intelligen-

temente às intervenções de seus protagonistas, já que a razão não pode geralmente nada contra a má-fé. Conservando sua calma, esse jogador deve basear sua intervenção em uma formulação de grandes princípios geralmente admitidos por todos. Utilizam-se os advérbios de afirmação, o pronome pessoal “nós” e orientam-se o discurso para o futuro. Por exemplo, “efetivamente, sabemos que somente a melhoria da performance pode nos permitir alcançar os objetivos da empresa”. Nesse sentido, todos nós trabalhamos pela promoção dos interesses superiores de nossa empresa”. Desse modo, acusa-se o recebimento de seus comentários (emprego de um advérbio de afirmação), reduz-se a distância psicológica que os separa do interlocutor (recurso ao pronome pessoal “nós”) e demonstra-se uma atitude proativa (referência ao futuro). Agindo assim, desempenha-se um belo papel. É sempre difícil para quem quer que seja se opor à virtude.

### O jogo do padrão mnemônico

Três (3,3%) dos 91 gestores classificados como políticos dizem ter se protegido de pessoas hostis utilizando um psitacismo - a técnica do papagaio - engenhosamente bem dosado. O jogo do padrão mnemônico consiste em tomar emprestado das pessoas que possuem poder e demonstram um forte potencial de perigo expressões consagradas pelo establishment da empresa ou extraterritoriais de suas proposições, com a finalidade de legitimar suas intervenções e consolidar sua aparência de veracidade. O empréstimo sutil e ingênuo de certas passagens de discursos passados de seus adversários aproxima consideravelmente o utilizador desse jogo daqueles. Com efeito, a retomada ingênua de certas falas, expressões ou situações permite penetrar no passado das pessoas citadas e reavivar nelas a lembrança de eventos significativos. Trata-se, de fato, de uma incursão na história das pessoas visadas pela intervenção. O jogo do padrão mnemônico revela-se particularmente apropriado quando se deve compor com uma pessoa paranóica, pois esse se sentirá assegurada pelas propostas calcadas sobre suas próprias palavras.

### O jogo do “bilhete para passear” ou da benevolência interessada

Ao estar em uma posição vulnerável, 20 gestores indicaram ter pactuado com seus adversários para assegurar sua proteção. Conforme esses gestores, a melhor maneira de neutralizar um inimigo consiste em transformá-lo em parceiro. Esses gestores estimam que o ser humano é mais sensível aos interesses do que a



princípios. Então, é pelo negócio que é possível amortecer os antagonismos. O jogo do “bilhete para passear” consiste em solicitar a ajuda de uma pessoa ameaçadora para finalizar um trabalho importante e, assim, permitir que ela obtenha o mérito. Esse jogo exige muita maturidade e visão de longo prazo, pois não é fácil oferecer, gratuitamente, a um adversário um bilhete permitindo-lhe viajar nas esferas do reconhecimento social e da estima de si mesmo. Mas, algumas vezes, é sábio aproximar-se das pessoas hostis ou que poderiam se tornar hostis. Conceder hoje para sobreviver amanhã, tal é o princípio na base desse jogo. O jogo do “bilhete para passear” é bem indicado quando se convive com um colega narcisista ou paranóico. Há a possibilidade de dizer que se pode perder momentaneamente de vista os amigos, mas a perda de contato com os inimigos, esta, é perigosa!

### O jogo do cuco

A análise das entrevistas semi-abertas permitiu-nos identificar no discurso de dez gestores (19,9%) a presença do jogo do cuco, ou seja, de deslascar os atributos avidamente buscados pelas pessoas poderosas de natureza vaidosa ou venal. Quando alguns de seus bens ou prerrogativas são cobiçados por pessoas mais poderosas que você, é sábio distanciar-se, durante um certo tempo, do objeto cobiçado. Esse jogo assemelha-se um pouco à tática do “bilhete para passear”. Como o cuco, que deposita seus ovos no ninho de um outro pássaro, deve-se algumas vezes confiar projetos importantes a colegas mais poderosos. Esses colegas não são necessariamente opositores. Eles servem, antes de mais nada, como uma família que acolhe seu bebê. Em culturas organizacionais orgânicas onde se intrinham um bom número de primas-donas de egos hipertrofiados, frequentemente é oportuno buscar o socorro de um protetor. É raro que personalidades narcisista aceitem que uma pessoa dotada de pouco poder possa administrar projetos importantes. Então, não é bom se situar entre elas e o sol. Frente a essas pessoas, não é tanto o que se faz que importa, mas o que se é, para pretender poder assumir mandatos importantes. Além disso, quando a situação se deteriora, a solução do pai adotivo é um excelente meio de proteção.

### O jogo da batalha de honra

Em situações críticas, nas quais se devem defender projetos que suscitam oposição de vários colegas de trabalho, sete gestores (7,7%) disseram ter se transformado em defensores cãndidos de grandes princípios filan-

trópicos. Sua vibrante intervenção servia, de fato, como lubrificante para passar os projetos que lhes eram caros. O jogo da batalha de honra é particularmente utilizado em reuniões de trabalho ou de apresentação de projetos. Quando se deseja defender um projeto importante e o poder é fraco, esse jogo revela-se muito eficaz. Ele funciona somente quando se insere o projeto importante em um pleito mais geral, englobando a defesa de causas perdidas de antemão. Deve-se sustentar a defesa de causas moribundas a partir de grandes princípios humanistas. Importa, nesse jogo, ser o apóstolo da virtude. A defesa deve ser nobre, mas, sobretudo, ponderada. Não se pode se engajar em uma requisição ardente que possa machucar a suscetibilidade dos interlocutores. Não se trata, nesse jogo, de lutar para ganhar, mas para mostrar a magnitude de seus princípios. Enquanto se enxugam os reversos sucessivos, deve-se demonstrar uma certa aflição por meio de comportamentos não-verbais. De fato, está se montando a mesa para a defesa de um projeto importante. Quando se apresentam muitos projetos – e alguns fracos ou perdidos de antemão –, é muito raro, para os que estão na platéia, que se estejamos sempre errado (Moscovici, 1979). A defesa infrutífera, mas ainda assim heróica, de projetos inexatos aumenta as chances de valermos certos pontos importantes do verdadeiro projeto inscrito em sua agenda escondida. Existem, entre seus oponentes, pessoas relativamente moderadas e de boa-fé, seus adversários mais intransigentes sentirão uma pressão dessas pessoas para serem conciliantes. Inicialmente, sabe-se que os *outsiders* – provavelmente perdedores – conseguem sempre atrair uma certa afeição popular. Essa inclinação fica bem ampliada quando aqueles desempenham corajosamente o papel de defensor da viúva e do órfão.

### O jogo do pato cambaleante

A análise das entrevistas semi-abertas revela-nos que 28 gestores (30,7%) asseguraram sua proteção mostrando serem dotados de uma personalidade terna e insípida. Tal como o imperador romano Cláudio, esses gestores, adotando uma aparência anódina, conseguem esquivar de vários perigos de seu ambiente de trabalho. O jogo do pato cambaleante é muito eficaz em uma cultura organizacional orgânica ou quando se é confrontado com uma pessoa altamente narcisista. Em ambas as situações, é arriscado anunciar seu sucesso quando se detém pouco poder. Vale escolher um perfil discreto para projetar ao outro uma imagem que não seja ameaçadora. O efeito do jogo é ainda mais forte caso se apresente bem pequenino ou insignificante aos olhos de uma pe-

soa narcisista. Portanto, evitar toda e qualquer exuberância e ser modesto representam vantagens nesse jogo. Permanecendo eficaz, o gestor apresenta-se como alguém que deve trabalhar muito para alcançar seus objetivos. Comporta-se, então, de maneira que a pessoa narcisista acredite que nada é fácil para esse gestor. No limite, pode-se incitar a compaixão, aumentando assim a margem de manobra frente àquele tipo de pessoa. É raro que uma pessoa narcisista ataque alguém que ela julgue menos talentosa do que ela própria (Ouimet, 1991, 1993, 1996). Além disso, os patinhos cambaleantes não constituem alvos dignos para ela. Ela jamais se rebaixará a atacar uma ambulância. Em suma, essas personalidades são convencidas de que ao “vencer sem perigo, triunfa-se sem glória”.

### **O jogo da neblina**

Falar o mínimo sobre si permitiu a 33 gestores (36,7) resistir aos ataques de certas pessoas malévolas. Esses gestores mostram no trabalho somente seu “eu profissional”. Seu discurso gravitava unicamente em relação à tarefa a ser realizada. Eles falavam unicamente para transmitir informações fatuais e objetivas referentes a suas obrigações profissionais. Confrontados com a adversidade, esses gestores decidiram renunciar ao falar por falar. De acordo com eles, quando se atua em um clima de trabalho desfavorável e o poder se revela tênue, o interesse de ser inapreensível é forte. Quanto menos os adversários souberem sobre sua vida em geral, mais eles terão dificuldade em captar seus pontos fracos. Aliás, foi o jogo da neblina que permitiu a Ulisses abusar do ciclope Polifemo, fazendo-o crer que seu nome era Pessoa. Assim, importa dizer o mínimo possível sobre a vida privada e deter-se estritamente nas informações de ordem profissional. Quando questionado sobre a vida privada, pode-se ser vago e explorar uma conversa descontinua. Enfim, pode-se evitar revelar por meio de marcas pessoais seus investimentos afetivos. Então, não é recomendável colocar sobre as paredes do escritório fotos do cônjuge e dos filhos.

### **O jogo da conformidade às regras ou do respeito à lei**

O recurso às regras formais permitiu que 40 gestores entrevistados (43,9%) se protegessem quando a situação exigia. De acordo com esses gestores, uma pessoa, dispondo de poucos meios de se fazer valer e devendo compor com um contexto desfavorável, tem alto interesse em respeitar escrupulosamente as diretivas e os procedimentos. O escudo protetor – e sobretudo legiti-

mo – das regras permite aumentar a proteção e evoluir mais facilmente em uma cultura organizacional mecanicista ou com pessoas de personalidade analítica. A observância rigorosa destas revela-se como o valor cardinal desse tipo de cultura ou de indivíduos (Cardon, 1992; Ouimet, 1999). Além disso, pode-se constatar que o jogo da “conformidade às regras” se apresenta como o meio de defesa mais eficaz nas burocracias mecanicistas e profissionais. O respeito indefectível das regras prescritas pelos membros em posição de autoridade permite proteger-se e legitimar suas ações defensivas. Ademais, aumenta-se a proteção à medida que se orientam suas intervenções para um enfoque empírico, baseado em fatos e dados estatísticos. Proceda-se por seqüência, enfatiza-se a lógica formal. A argumentação é cartesiana, privilegiando os desenvolvimentos analíticos dedutivos. Enfim, permanece-se calmo e paciente.

### **O jogo do balé diplomático**

Vinte e três gestores (25,3%) mencionaram ter enfrentado momentos difíceis, tendo de buscar apoio fora de seu departamento. Uma maior visibilidade no âmbito da empresa, o desenvolvimento de alianças com outros colegas e a retirada episódica de um ambiente estressante permitiu-lhes resistir à adversidade, aguçando dias melhores. O jogo do balé diplomático é indicado quando se evolui em um contexto de trabalho difícil ou claramente patológico. Pode ser lucrativo estabelecer alianças externas a seu grupo de problemática origem. Todavia, deve-se ser prudente e discreto nesses empreendimentos. A aproximação com outros parceiros pode ser freqüentemente percebida como uma traição, sobretudo se o gestor é membro de uma cultura tribal ou se os opositores são habitados por tendências à paranóia. Então, convém camuflar essa estratégia de proteção, inscrevendo-a em um projeto intersetorial que tenha obtido o consentimento prévio dos superiores. Escondido em um pára-vento profissional, dispõe-se da possibilidade de se fazer conhecer e de desenvolver afinidades com outras pessoas importantes. A criação de alianças extramuros solidifica sua posição defensiva e a relação a seus adversários imediatos e permite, ao mesmo tempo, reenergizar-se psicologicamente, encontrando pessoas simpáticas, agradáveis e honestas.

## **CONCLUSÃO**

O presente estudo constitui uma tentativa de classificação dos jogos de poder em função de duas estratégias

políticas: a estratégia de consolidação de poder e a de proteção de posição. Após o exame do conteúdo das entrevistas com gestores «políticos» que conheceram, durante sua trajetória profissional, períodos em que seu poder era pouco intenso, foi possível identificar e classificar jogos de poder próprios a cada uma dessas estratégias políticas.

No âmbito da estratégia de consolidação de poder, foi possível sintetizar sete jogos de poder. Os mais populares, conforme sua seleção pelos gestores “políticos” (frequência nominativa), são: o jogo do mentor (51 menções), o jogo do tamborim (38 menções) e o jogo do ruído de engrenagens (31 menções).

Com relação à estratégia de proteção de posição, 12 jogos de poder emergem das entrevistas. As mais populares são: o jogo da conformidade às regras (40 menções), o jogo da neblina (33 menções) e o jogo do pato cambaleante (28 menções).

Por outro lado, a análise da composição da subamostra de gestores “políticos” (91 dos 103 entrevistados) indica que 68 dos 71 gestores de sexo masculino (95,8%) mencionaram ter utilizado jogos políticos, em comparação com 23 dos 32 gestores de sexo feminino (71,8%). Os homens que participaram deste estudo apresentam, então, uma propensão mais elevada que a das mulheres para a utilização de estratégias políticas.

Mesmo sendo potencialmente promissor no plano da teorização da dinâmica global do poder organizacional, este estudo exploratório – visando descrever os jogos de poder e, subsequentemente, o estabelecimento de uma tipologia de estratégias políticas – comporta limitações apreciáveis.

Em primeiro lugar, a metodologia não diz respeito a uma seleção aleatória de indivíduos. Os gestores foram escolhidos unicamente no contexto de estudo de casos tratando de estilos de liderança e devendo servir ulteriormente a fins pedagógicos. Revela-se, então, impossível generalizar os resultados obtidos a um conjunto mais amplo de gestores.

A identificação de jogos de poder foi feita de modo puramente qualitativo, interpretando-se a significação dos segmentos de entrevistas. As expressões e as palavras utilizadas pelos indivíduos durante as entrevistas semi-abertas foram avaliadas em função de seu teor sinônimo. A subjetividade do pesquisador durante a análise das seqüências discursivas não foi controlada por meio de uma verificação consensual implicando, no mínimo, três outros pesquisadores independentes.

Por fim, a frequência nominativa dos diferentes jogos de poder não foi explorada estatisticamente com a fina-

lidade de estabelecer a popularidade e a adequação dos jogos em relação a condições organizacionais específicas – cultura organizacional, ciclo organizacional e personalidade dos indivíduos. O estabelecimento de diferenças entre essas condições, por meio de estatísticas paramétricas, exigiria a orientação prévia das respostas dos entrevistados, a fim de cobrir sistematicamente variáveis inerentes a tais condições. Ora, como o objetivo original do estudo era o de analisar os estilos de liderança, as questões da entrevista semi-aberta não foram construídas para apreender sistematicamente as informações relativas às condições organizacionais nas quais se atualizam os diferentes jogos de poder.

**Texto traduzido por Eduardo Davel.**

**Artigo recebido em 29/06/2001. Aprovado em 16/05/2002.**

## Nota

O autor agradece a Eduardo Davel, doutorando na HEC-Montreal, por excelente qualidade de seu trabalho de tradução. Sua grande disponibilidade bem como seus comentários judiciosos permitiram reproduzir a forma mais fiel possível, o teor da análise realizada pelo autor. Além disso, a tradução deste artigo foi possível graças a um substancial apoio financeiro da Direção de Pesquisa e do Centro de Estudos em Administração Internacional (Cetai) da HEC-Montreal. O autor expressa-lhes toda sua gratidão.

## Referências bibliográficas

- BASS, B. M. *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. New York : Free Press, 1990.
- BENDER, P. U. *Leadership from within*. Toronto : Stoddart, 1997.
- BENNIS, W. G. *On becoming a leader*. Massachusetts : Addison-Wesley, 1989.
- BLANCHARD, K., CARLOS, J. P., RANDOLPH, A. *The 3 keys to empowerment. Release the power within people for astonishing results*. San Francisco : Berrett-Koehler, 1999.
- BOLMAN, L. G., DEAL, T. E. *Repenser les organisations. Pour que diriger soit un art*. Paris : Maxima, Laurent du Mesnil, 1996.
- BURAWOY, M. *Manufacturing consent: changes in the labor process under monopoly capitalism*. Chicago : University of Chicago Press, 1979.
- CARDON, A. *Profils d'équipes et cultures d'entreprises*. Paris : Les Éditions d'Organisation, 1992.

## GÉRARD OUIMET

CIALDINI, R. *Influence. The psychology of persuasion*. New York : William Morrow, 1993.

CLEGG, S. R. *Frameworks of power*. Londres : Sage, 1989.

CROZIER, M., FRIEDBERG, E. *L'acteur et le système*. Paris : Éditions du Seuil, 1977.

DAWSON, R. *You can get anything you want. But you have to do more than ask*. New York : Simon & Schuster, 1985.

DEPREE, M. *Leadership jazz*. New York : Doubleday, 1992.

GARDNER, J. W. *On leadership*. New York : Free Press, 1990.

HARKINS, P. *How high impact leaders communicate. Powerful conversations*. New York : McGraw-Hill, 1999.

HOUE, R. *Des mentors pour la relève*. Montréal : Éditions du Méridien, 1995.

HUGHES, R. L., GINNETT, R. C., CURPHY, G. J. *Leadership. Enhancing the lessons of experiences*. Chicago : Irwin, 1996.

KEIGHLEY, T. *Empowering for performance*. Sydney : PTD Development Trust, 1996.

KRAM, K. *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*. Illinois : Scott Foresman, 1985.

LA FONDATION DRUCKER. *Le leader de demain*. Paris : Village Mondial, 1997.

LEVINSON, J. C., SMITH, M. S. A., WILSON, O. R. *Guerrilla negotiating*. New York : John Wiley & Sons, 1999.

MAYER, R. *Power plays. How to negotiate, persuade, and finesse your way to success in any situation*. New York : Random House, 1996.

MERRILL, D. W., REID, R. H. *Personal styles and effective performance*. Pennsylvania : Chilton Book Company, 1981.

MORGAN, G. *Images de l'organisation*. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval / Éditions Eska, 1989.

MOSCOVICI, S. *Psychologie des minorités actives*. Paris : Presses Universitaires de France, 1979.

OUIMET, G. Le pouvoir dans l'organisation: par-delà les méandres théoriques et conceptuels. *Avenir*, p.11-5, Fév. 1990.

OUIMET, G. The psychological costs of organizational hypermodernism. *Proceedings of the Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada* (Organizational Behavior Division, Edited by M. Fields), Windsor, v. 12, n. 7, p.157-66, 1991.

OUIMET, G. L'entreprise postmoderne: théâtre d'une mythologie narcissique de la performance. In: GOGUELIN, P., MOULIN, P. (Eds.). *La psychologie du travail à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle*. Strasbourg: Association de Psychologie du Travail de Langue Française, 1995. p.821-7.

OUIMET, G. Homo Reticularis: a psychoanalytical approach. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, v. 2, p. 209-39, 1996.

OUIMET, G. Vers une culture organisationnelle virtuelle. In: BOUCHARDEAU, P. (Ed.). *Langues et mutations identitaires et sociales* (Actes du 66<sup>e</sup> Congrès de l'ACFAS). Québec : Office de la Langue Française, n. 38, 1999. p.57-76.

PFEFFER, J., SALANCIK, G. R. *The external control of organizations*. New York : Harper & Row, 1978.

PORTNOY, R. A. *Leadership. 4 competencies for success*. New Jersey : Prentice Hall, 1999.

QUINN, R. E., FAERMAN, S. R., THOMPSON, M. P., MCGRATH, M. *Becoming a master manager. A competency framework*. New York : John Wiley & Sons, 1990.

RAY, R.G. *The facilitative leader. Behaviors that enable success*. New Jersey : Prentice Hall, 1999.

RUSS, J. *Les théories du pouvoir*. Paris : Librairie Générale Française, 1995.

SENGE, P. M. *The fifth discipline*. New York : Doubleday, 1990.

SENGE, P. M. *Leading learning organizations*. Massachusetts : MIT Center for Organizational Learning, 1995.

SHAPIRO, R. M., JANKOWSKI, M. A. *The power of nice*. New York : John Wiley & Sons, 1998.

STARLING, G. *The changing environment of business*. Ohio : South-Western College Publishing, 1996.

WHEATLEY, M. J. *Leadership and the new science: learning about organization from an orderly universe*. San Francisco : Berrett-Koehler, 1992.

WHYTE, W. F. *Money and motivation*. New York : Harper & Row, 1955.

## Gérard Ouimet

Professor de Psicologia Organizacional e de Administração e Diretor do Programa Acadêmico de Certificado da HEC Montréal - École des Hautes Études Commerciales de Montréal. Ph.D. em Ciência Política e Mestre em psicologia, ambos pela Université de Montréal. Interesses de Pesquisa em Liderança, estresse, psicopatologia organizacional, mudança e comunicação.

E-mail: [gerard.ouimet@hec.ca](mailto:gerard.ouimet@hec.ca)

Endereço: HEC Montreal - 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine - Montreal (Québec) - Canada H3T 2A7