

MAIS VALE PARECÊ-LO QUE SÊ-LO? A IMPRESSÃO, O DIÁLOGO E A DIVERSIDADE PARA GESTORES DE INOVAÇÃO

WORTH MORE TO BE IT OR TO SEEM IT? IMPRESSION, DIALOGUE AND DIVERSITY TO INNOVATIVE MANAGERS

Victor de la Paz Richarte Martinez

Doutor em Administração pela Faculdade de Economia e Administração (FEA) da Universidade de São Paulo (USP). Professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e pesquisador do Centro de Altos Estudos (CAEPM) da ESPM, São Paulo (SP), Brasil

Data de recebimento: 02-09-2015

Data de aceite: 30-11-2015

RESUMO

Este trabalho estuda o papel do gestor no tocante à diversidade humana, à impressão e ao diálogo, como fenômenos presentes nas interações pessoais em projetos inovadores. Ancoradas em pesquisa qualitativa, foram conduzidas sete entrevistas com gestores de três empresas que desenvolveram projetos compreendidos como inovadores para esses espaços sociais. Os achados indicam que é a diversidade secundária (estilos de comunicação, valores, crenças, comportamento, *background* cultural etc.) que mais afeta a gestão de pessoas e, por sua vez, estimula a criatividade, elemento crucial em inovação. O diálogo é outro recurso gerencial desde que haja escuta, sem retaliação ou revide. E, finalmente, que a gestão da impressão deve ser objeto de reflexão para o gestor, seja para analisar a dinâmica das interações humanas em sua equipe de trabalho, seja para transitar em outros espaços organizacionais, com vistas a obter melhores resultados para si, sua equipe e a organização.

Palavras-chave: Diversidade; inovação; gestão da impressão; diálogo; habilidades gerenciais.

ABSTRACT

This paper studies the role of the manager in relation to human diversity, to impression and to dialogue as phenomena perceived in personal interaction in innovative projects. Anchored on qualitative approach, seven interviews were conducted with managers of three companies that have developed innovative projects. The findings show that is secondary diversity (communication styles, values, beliefs, behavior, cultural background etc.) that affects the management of people, and in turn, stimulates creativity, a crucial issue in innovation. Dialogue is another management feature as long as there is listening without retaliation or retribution. Finally, the impression management should be a theme of reflection for the manager, whether to analyze the dynamics of human interaction in the work team or to carry over into other organizational areas to achieve better results for themselves, their team and the organization.

Keywords: Diversity; innovation; impression management; dialogue; management skills.

Endereço dos autores:

victor.richarte@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

Se a inovação se tornou um imperativo nas organizações contemporâneas, para inovar é preciso pessoas que, por meio da expressão de suas ideias, contribuam criativamente para gerar melhorias ou novos produtos e serviços. Ao encontro dessa ação organizacional, projetos inovadores são estruturados pela composição de equipes e pessoas que, além de se responsabilizarem por tarefas, precisam atuar integradamente. Essa integração se dá, entre outros fatores, por meio de uma gestão de pessoas e de equipes com um sistema de voz (BOXALL; PURCELL, 2011) e uma capacidade de escuta que respeite a diversidade e idiossincrasias dos trabalhadores (RICHARTE-MARTINEZ, 2013).

A diversidade humana presente em processos inovadores é vista como positiva, por trazer criatividade, novas formas de resolver problemas e rompimento do *groupthink*, ou seja, da homogeneidade de pensamento do grupo (BRIDGSTOCK et al., 2010; BASSET-JONES, 2005; CUMMINGS, 1998).

No dia a dia profissional, os impactos pessoais e grupais da percepção de aspectos da diversidade primária (cor da pele, gênero, compleição física, idade etc.) tendem a ser minimizados pelo contato frequente. O oposto acontece diante da percepção das diversidades secundárias (estilos de pensamento, de comunicação, *background* profissional e educacional, valores etc.), que se tornam mais evidentes e impactantes com o cotidiano (HARRISON et al., 2002).

Mulla e Shah (2013) afirmam que as organizações, bem como os gestores e demais profissionais, investem tempo e esforço na realização de *performances*, no intuito de evidenciar um desempenho superior. Essa intenção de deixar uma marca, uma impressão, está diretamente ligada às diversidades secundárias, por exemplo, características de personalidade que permitem modelar atitudes e comportamentos, objetivando impressionar.

Na percepção desses fenômenos – diversidade e impressão –, a abertura ao diálogo, incluindo voz e escuta, em que a conversa expressa essas subjetividades, pode ser uma ferramenta para a gestão de pessoas e de projetos. Diante disso, este artigo busca elucidar como o gestor de equipes inovadoras lida com a diversidade humana e se, em acréscimo, o diálogo e as impressões são vistos como fatores que facilitam ou não os processos inovativos na organização.

Para esse objetivo, estruturou-se este trabalho com as seções da base teórica que sustentou a pesquisa, a metodologia realizada e os dados obtidos, culminando com análises e sugestões de encaminhamentos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção é dividida em quatro tópicos, com os temas centrais deste estudo: inovação e gestão de pessoas; voz e escuta; diversidade humana nas organizações; e gestão da impressão.

2.1. Inovação e gestão de pessoas

Cummings (1998) entende que a inovação é feita em três caminhos, iniciando com a ideação, um bem-sucedido desenvolvimento da ideia que resulte em um produto útil, e finalmente, a aplicação do conceito com sucesso. Mas, como deduzem Martins e Terblanche (2003), a cultura organizacional favorece a inovação, quando há espaço para a comunicação aberta. E ainda com relação a esse valor cultural, Jong e Hartog (2007) mencionam que é o dia a dia que facilita esse processo, destacando a atuação do gestor em contribuir para que as pessoas da equipe sejam criativas e produtivas, atuando como modelo de inovação, com abertura ao diálogo, em uma estrutura organizacional que favoreça a comunicação e o *feedback*, com uma postura amigável, ouvindo e ajudando nos problemas cotidianos. Percebe-se, assim, a voz e a escuta

como partes do diálogo, fatores importantes na inovação da organização.

2.2. Voz e escuta, como parte do diálogo

Considerado trabalho seminal sobre voz nas organizações, Hirschman (1970) pesquisou a participação de empregados, quando consultados em grupos, na apresentação de melhorias à empresa. Uma revisão feita por Richarte-Martinez (2013), acerca dos estudos sobre voz, aponta que estudos posteriores versaram sobre o uso da voz e do silêncio como comportamentos organizacionais, sintomas de ostracismo, cidadania organizacional, denúncia, opressão, entre outros fatores que causam impactos positivos e negativos nas pessoas, no desempenho do grupo e da organização.

Um trabalho mais recente (MARCHINGTON, 2010) apresenta o sistema de voz em três direções: participação nas tarefas, solução de problemas e queixas sobre tratamento justo. Em adição, Boxall e Purcell (2011) entendem que o sistema de voz pode trazer, como vantagens organizacionais: aumento de confiança entre empregados e gerentes, satisfação no trabalho, comprometimento, declínio do absenteísmo, avaliações positivas sobre a resposta gerencial, contribuição para a gestão da mudança e redução de problemas em ambiente de trabalho. Para Milliken, Bartel e Kurtzberg (2003), a voz facilita a coesão grupal, por reforçar a confiança, melhorar o clima de trabalho e estreitar a identificação, ativando o compartilhamento de informações, ideias, conhecimentos, opiniões, que promovem o resultado da equipe. Depreende-se, da leitura desses autores (idem), que os membros que percebem que sua voz é considerada vinculam-se ao grupo; por sua vez, quando não a percebem, retiram-se ou se distanciam, sentindo-se desinteressados e apáticos sobre o grupo e suas tarefas, pois o "indivíduo que é diferente de outros pode não ter suficiente poder para expressar opiniões em um

grande grupo" (MILIKEN; BARTEL; KURTZBERG, 2003, p. 38).

Richarte-Martinez e Fischer (2014) apontam que somente a voz não contempla a necessidade humana em ambientes de trabalho para o sentimento de inclusão na empresa, demandando do gestor e da organização também uma capacidade de escuta, a fim de promover o diálogo significativo para ambos.

2.3. Diversidade humana nas organizações

Mesmo com trabalhos acadêmicos que apontam a diversidade humana como fator de criatividade na inovação (TUSHMAN; NADLER, 1986; COX, 2001; BASSET-JONES, 2005), a interface entre a gestão da diversidade e a inovação vem sendo estudada há pouco tempo. Bridgstock et al. (2010) advogam que as organizações devem gerir a diversidade para maximização do desenvolvimento da inovação e dos negócios. Knickmeier; Kriegesmann (2011) e Basset-Jones (2005), associam processos de inovação à gestão da diversidade e da criatividade às das pessoas consideradas diferentes por suas características demográficas e psicológicas.

A diversidade humana na equipe e na organização, quando gerida, traz como benefícios organizacionais: a contratação de competências raras (GOLEMBIEWSKI, 1995); redução de conflitos dentro do grupo e transformação de energia para gerar inovações (GOLEMBIEWSKI, 1995); aumento da criatividade e inovação, pela permissividade, e estímulo às divergências de entendimento e ao conhecimento de realidades por vezes diferentes daquelas dos profissionais encarregados em promover novos processos e produtos nas organizações (COX, 2001; MENDES, 2004); troca de conhecimentos e valores (LIMONGI-FRANÇA, 2004); qualidade nas decisões gerenciais (SHEN et al., 2009); contribuições na solução de problemas organizacionais, por meio de ideias inovadoras e prismas diferenciados dos habituais (COX, 2001; SHEN et al.,

2009). Por outro lado, quando não há uma gestão dedicada, a diversidade pode apresentar efeitos negativos, como rotatividade, absenteísmo e baixa identificação do trabalhador com a organização (COX, 2001; MENDES, 2004; RICHARTE-MARTINEZ, 2008; SHEN et al., 2009).

Pressupõe-se que grupos humanos em empresas refratárias à diversidade, mesmo com um portfólio de projetos inovadores, pouco aproveitam do potencial que a diversidade traz à dinâmica de grupos e da organização.

Basset-Jones (2005) enfatiza que, na gestão da diversidade, em empresas inovadoras, é necessária uma liderança treinada e sensível para lidar com sua equipe, atendendo às particularidades de cada pessoa. Focada mais na relação individual e menos em ações para grupos ou organizações, Gottfredson (1992) instituiu alguns princípios para a gestão da diversidade:

- Desenvolva pessoas, não grupos;
- Trate grupos diferentes como importantes, mas não como especiais;
- Encontre uma plataforma comum de relacionamentos;
- Mantenha altos padrões de desempenho à área, não às pessoas identificadas como diferentes; e
- Solicite *feedbacks* positivos e negativos.

Essa última passagem alinha-se a este estudo ao esclarecer que, além de programas, ações e políticas organizacionais sobre diversidade, o gestor ocupa posição crucial, ao lidar cotidianamente com diversidades em sua equipe de trabalho. Wilson (2013) aponta oito competências do gestor, em equipes com diversidade, relacionadas à interface entre voz, escuta e impressão:

- Abertura à diferença: aprender sobre diferenças culturais e estilos de vida;
- Tratamento igualitário: decidir sobre sua equipe com equidade e justiça, por méritos e habilidades;

- Flexibilidade: demonstrar criatividade, quando resolve problemas, e adaptabilidade, quando responde às necessidades dos diferentes empregados;
- Dignidade e respeito: criar um ambiente de trabalho que encoraje comunicação aberta e transparente, e onde se valorizem opiniões e contribuições de todos;
- Compromisso com diversidade e inclusão: endossar e participar de programas de diversidade e inclusão no ambiente de trabalho;
- Conhecimento da diversidade e inclusão: saber das melhores práticas, legislação etc.;
- Gestão da mudança: contribuir para o desenvolvimento de uma organização que valoriza a diversidade;
- Ética e integridade: incorporar os princípios de justiça, demonstrando honestidade, confiabilidade, responsabilidade e constância no cotidiano do ambiente corporativo.

Por meio de revisão teórica sobre o tema da gestão da diversidade, escuta e voz, Richarte-Martinez (2013) define gestão da diversidade como:

a criação de um espaço organizacional inclusivo às diferenças dos trabalhadores, orientado por políticas ancoradas ao respeito às idiossincrasias e identidades humanas, suportada por um sistema de voz e de escuta na organização como um campo de diálogo a todas as pessoas da empresa.

Como síntese desse percurso teórico até o momento, a criatividade presente na diversidade (BASSET-JONES, 2005; COX, 2001; KNICKMEIER; KRIEGESMANN, 2011; MENDES, 2004), em um ambiente de comunicação aberta (MARTINS; TERBLANCHE, 2003), parece levar a processos de inovação (BRIDGSTOCK et al., 2010), atentando-se para o papel do gestor (BASSET-JONES, 2005; JONG; HARTOG, 2007; GOTTFREDSON 1992), ao favorecer inclusão e expressão dos profissionais

(BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2010), maximizando o desenvolvimento da inovação e dos negócios (BRIDGSTOCK et. al., 2010) por meio de uma gestão da diversidade que inclua voz e escuta a todas pessoas da organização (RICHARTE-MARTINEZ, 2013).

Para compreender outro fenômeno psicossocial com o qual o gestor lida em sua rotina de trabalho, acrescenta-se a discussão sobre o intento de gerenciar e influenciar imagens que as pessoas buscam causar na interação humana, em especial, no campo das organizações de trabalho.

2.4. Gestão da impressão

As pessoas costumam se preocupar com a mensagem que transmitem a outras, em geral, em situações críticas. Essa mensagem ocorre por meio de atitudes, roupas, opiniões ou outra forma de expressão que o emissor pretende imprimir no alvo. Assim, gerenciar a impressão tem sido reconhecido como importante aspecto de atração romântica, do sucesso profissional e organizacional (LEARY; KOWALSKI, 1990; SCHLENKER; LEARY, 1982), assim como para criar identidades (BAUMEISTER, 1982; GOLLWITZER, 1986). Por exemplo, um novo professor, querendo solidificar sua identidade como acadêmico, estuda como um membro do corpo docente “deve” se comportar, busca agir como um e até a se vestir como tal (TETLOCK; MANSTEAD, 1985).

Drory e Zaidman (2007), ancorados em Bozeman, Kacmar (1997) e Rosenfeld et al. (2002), postulam que a gestão da impressão é o processo pelo qual pessoas tentam influenciar a imagem que outros têm dela, exibindo comportamentos específicos para criar e manter uma identidade. Bolino et al. (2008) acrescentam que a empresa também pode usar a gestão da impressão para veicular legitimidade ao público, tanto externo, quanto interno. Esses autores destacam, ainda, algumas táticas usadas na gestão da impressão:

- Autopromoção: chama a atenção a um resultado pessoal, para parecer competente;
- Bajulação: na tentativa de ser querido, adula os outros, emite opiniões conformistas e faz favores;
- Exemplificação: busca ser respeitado e admirado, por sua integridade e retidão moral, como o funcionário que chega mais cedo ou sai mais tarde, para mostrar dedicação ao trabalho;
- Justificativa: expressa desculpa e fornece explicações, para escapar de desaprovação, apontando fatores externos como negativos;
- Ostentação: evidencia rede de ligações com pessoas e eventos importantes;
- Verbalização: expressa palavras que impactem na tentativa de ser percebido.

Leary e Kowalski (1990) optam por enfatizar o gerenciamento da impressão visando atingir o público externo, enquanto Tetlock e Manstead (1985) acrescentam o público interno ou até o imaginário, esse último como uma perspectiva que a pessoa utiliza para avaliar a própria conduta. A motivação da gestão da impressão é orientada por três aspectos principais: a meta de relevância de impressões, o valor dos resultados desejados, e a discrepância existente entre a imagem atual da pessoa e a imagem que ela ou ele deseja transmitir. (TETLOCK; MANSTEAD, 1985).

Como exemplo dessas interfaces, Wood e Hoefler (2013) argumentam que pessoas portadoras de aparelhos tecnológicos de última geração projetam a impressão de serem mais inovadoras, o que associaria a elas, também, maior capacidade de liderança. Assim, nos dias atuais, “ser inovador” parece aumentar a credibilidade do gestor. Sintetizando o percurso teórico, e como presença e interface com os temas de estudo dos tópicos anteriores, a impressão que profissionais recebem e projetam pode ser importante na vida profissional, quando uma pessoa é dependente de outras na avaliação de resultados, motivando assim o gerenciamento dessa impressão (HENDRICKS; BRICKMAN, 1974).

Para verificar a presença desses temas na gestão de pessoas, apresenta-se o caminho metodológico utilizado, tratamento e análise dos dados obtidos em campo, encerrando com considerações entendidas como achados de pesquisa e sugestões de encaminhamentos futuros.

3. METODOLOGIA UTILIZADA

Este trabalho filia-se à abordagem qualitativa (GUBA; LINCOLN, 1994), por discutir temas pouco explorados na academia (BRYMAN, 2008). Estudou-se a atuação de sete gestores de projetos inovadores em três empresas: (i) economia mista do segmento de transportes; (ii) iniciativa privada no segmento de eletrônicos; e (iii) instituição particular de ensino superior.

A diversidade de características organizacionais que motivou o convite para essas empresas participarem da pesquisa foram: tamanho, tempo de atuação e origem de capital. A primeira, com 46 anos de atividade, é uma sociedade de economia mista, contando com trabalhadores celetistas, mas com alta liderança nomeada por mandatários públicos, tendo mais de oito mil funcionários; a segunda, de pequeno porte, com quase sessenta funcionários, é dirigida por seu fundador, desde o início, há mais de dez anos; e a terceira, privada e de médio porte, com quase mil funcionários, atua no mercado educacional há mais de 60 anos. Dessa forma, buscou-se considerar aspectos da atuação dos gestores em relação à interação humana que afeta a dinâmica de trabalho, e não características organizacionais homogêneas que poderiam trazer vieses na coleta e interpretação de dados, por causa do recorte exclusivo da ótica organizacional.

O critério de participação foi possuir, em seu portfólio, um projeto considerado inovador pela empresa, ou seja, que agregasse produto ou melhoria de processos não existente na organização.

Na empresa de transporte, focou-se em um projeto inovador criado para implantar um escritório de empreendimentos da organização. Na eletrônica, o desenvolvimento e a criação de um software de acompanhamento de visitas técnicas. Na instituição de ensino, a criação e gestão de cinco academias de professores, sendo quatro locais, duas em São Paulo, uma no Rio de Janeiro e outra em Rio Grande do Sul, além da academia nacional, criada depois das quatro, objetivando atender às orientações do plano diretor acadêmico.

No total, foram sete entrevistas, em profundidade, com gestores responsáveis por essas equipes promotoras de inovação na organização, com média de uma 1h10min de duração cada, realizadas pessoalmente nos locais de origem, com posterior transcrição e tratamento de dados. O roteiro de pesquisa continha perguntas sobre a identificação do projeto considerado inovador; as atuações gerenciais e fatores que facilitavam ou dificultavam resultados nesse processo, assim como o papel da interação humana nele. Por ser semiestruturada, a entrevista partiu de três blocos temáticos: atuação do gestor em projeto de inovação, presença da diversidade humana na equipe de trabalho, e espaço de diálogo e voz nessa interação. Assim, perguntas abertas geraram respostas que desdobraram a compreensão inicial, resultando inclusive no tema da impressão como dado novo e emergente nesse processo investigativo.

A codificação do texto foi realizada em estágios subsequentes, como orientam Bryman (2008) e Bardin (2011), iniciando com uma leitura global, com anotações no final da primeira leitura, de forma a apontar temas principais e eventos incomuns (nesta pesquisa, o tema da impressão); depois, grifando as passagens do texto e colocando rótulos como códigos iniciais. Em outro momento, passou-se à revisão de códigos anteriores, eliminando repetições, por meio da combinação desses códigos; e, finalmente, fazendo as conexões entre eles, para criar categorias que se relacionassem com os cam-

pos de estudo de pesquisa. Utilizou-se o software ATLAS.ti como suporte à codificação e à análise dos dados.

3.1. Dados da pesquisa

Passa-se à seção de apresentação dos dados da pesquisa, em que se expõem as falas dos entrevistados relacionadas aos temas deste estudo (diversidade, voz, escuta – como campo do diálogo – e impressão, como fatores humanos presentes em processos inovadores). Opta-se pela apresentação das falas sem a conexão teórica, para permitir que o leitor tenha suas percepções e construa significados, de modo a não atrelá-las às categorias entendidas pelo pesquisador. Na seção posterior, constrói-se o entendimento desses dados, por meio de discussão teórica, encerrando com interpretações e recomendação de estudos futuros.

3.2. Diversidade

A diversidade na equipe traz a criatividade por meio de novos pontos de vista e opiniões:

Eu acho que a coisa mais enriquecedora do trabalho é exatamente isso: de conseguirmos, a cada momento, ter um olhar e alguém que fale quando pomos uma ideia na mesa e a vemos sendo criticada sobre outros aspectos totalmente diferentes do que nós abordaríamos (gestor em transporte).

Assim como aprendizado, para o gestor e à equipe:

Se o grupo não trabalhar com as melhores ideias, ele passa. Cada proposta que nós fazemos [...] tem uma chance de dar errado porque não avaliamos bem, não consideramos algum aspecto importante. A partir do momento [em] que você limita as contribuições para satisfazer a sua vontade de ter razão, você está aumentando a chance de que as suas ideias, de que a

proposta do grupo, tenham sido testadas sob todos os aspectos. Você está aumentando a chance dela fracassar, [...] de você chegar na diretoria e ouvir uma contestação que você não estava preparado para ela. Mas se você tivesse permitido que o grupo aprofundasse o debate, você talvez fosse com outros argumentos, se você tivesse antecipado essa discussão, [se] pudesse ter um outro argumento (gestor em transporte).

A idiosincrasia que direciona tomadas de decisão:

[...] mesmo com uma personalidade como a do diretor da unidade “x”, que é uma personalidade muito assertiva, [...] que de todas as unidades, entre aspas, é a mais fácil de trabalhar, porque lá tudo é muito positivista, muito cartesiano. [...] ele já diz: “É para fazer? Faz!” (gestor acadêmico global).

Diversidade como que demanda esforço emocional:

[...] é do humano isso, essa necessidade de buscar só idênticos, e não querer refletir, porque é muito difícil ter pertencimento no grupo, mostrando autoridade. Isso que é cidadania, isso que é democracia, mas é muito bonito na teoria. Na prática, você tem que ter preparo emocional, e a maioria não tem preparo emocional (gestor acadêmico carioca).

Papel do gestor na diversidade não é ser conciliador, mas integrador:

Eu acho que o papel mais básico que eu desempenhei no grupo, e que eu desempenharia com um grupo que fosse menos qualificado também, é o papel de integrador, e que percebo que as pessoas aceitam. [...] é diferente de ser o conciliador. Esse grupo tinha maturidade para não precisar de um único conciliador, mas integrar é o papel que eu exerci coordenando, integrar todas essas especialidades e conduzir o grupo (gestor em transporte).

O repertório cultural pode ser visto como um fator que dificulta, em gestão de pessoas:

Um tema cultural, por exemplo: se você tem uma pessoa do nível cultural baixo, de repente eu vejo que tem um papel jogado na sala, vem um cliente importante e vê um papel jogado. Eu vou arrumar, eu vou. Mas o meu chefe de segurança que, por fim chegou a chefe de segurança, quando seu destino era ser operário, [para] ele é muito difícil recolher o papel (gestor em eletrônica).

Ainda com diversidade cultural, a percepção de lidar com GCU (“gente comum”):

Eu tenho amigos, digamos colegas que, em suas empresas, dizem: “eu, na minha empresa, nós não pegamos gente GCU (*gente comum*), não coloco classe social diferente com a gente [com] que vou falar. Que seja classe social parecida, educação similar, nível social (gestor em eletrônica).

O discurso, ou adoção de outro termo, tentando mascarar o alinhamento à discriminação:

[...] mas nós não temos isso nessa empresa (*referindo-se à ideia de GCU*). Temos, digamos, gente muito diversa, muita gente de extrato [baixo], que acaba de sair da pobreza, talvez. De repente que sua mãe foi empregada doméstica e é bem valioso e tem ideias muito boas, mas aqui não trabalha GCU (gestor em eletrônica).

3.3. Diálogo: voz e escuta como ferramentas na gestão

A voz, para gerar ideias:

[...] pessoalmente, eu não creio que alguém resista ao prazer de dar uma ideia, a sentir-se bem, importante,

ao dar uma ideia. [...] Pode ser que não faça no momento, ou com um chefe ou [com] uma companhia que não lhe agrada, ou talvez possa ser uma situação particular, porque tem um ressentimento, mas parece [...] muito universal que a gente desfrute quando alguém pede um conselho, dá ideia, uma colaboração, “como pensa você, como se pode melhorar isso? (gestor em eletrônica).

A conversa demanda aprofundamento de temas:

Se as pessoas não tivessem condição de realmente ir muito fundo em cada aspecto, não sei se teria tido o resultado (*referindo-se ao êxito do projeto*). Por que eu digo isso? Porque, nas nossas discussões sobre as ideias, nós sempre aprofundamos muito. Não tínhamos discussão simplista. Assim, aprofundava muito e rapidamente, por quê? Porque tínhamos condição de estarmos sentados à mesa, sem ter que ficar buscando coisa fora para aprofundar a discussão, ir até o ponto que precisava voltar e fechar a ideia (gestor em transporte).

Conversar implica também desgaste emocional e de tempo:

Acho que a vantagem de estar num grupo menor é que conseguimos um consenso, eu acho que tem mais chance de ter um consenso num grupo menor. Algumas discussões foram estressantes [...] levaram à irritação de alguma outra pessoa que talvez não estava sendo bem compreendida ou talvez não estava compreendendo a argumentação [...] Quatro pessoas inteligentes e experientes, se não estão se entendendo, provavelmente a coisa deve ser a comunicação, alguém deve estar com informações que o outro não tem, não percebeu que o outro não tem, mas nós conseguimos, depois de um tempo, colocar tudo na mesa e aí, olhando para todos os fatores, sempre chegando em decisões de consenso (gestor em transporte).

A conversa demanda maturidade e capacidade de aprofundar análises:

[...] acho que a postura, talvez decisiva, é de termos maturidade para conseguir continuar no debate, sem querer aceitar a posição do outro só para parar com a discussão; ou seja, você chegar realmente no limite. Por isso que eu falei que as nossas discussões, nós conseguíamos atingir uma profundidade muito grande, íamos até esse limite da profundidade, o limite que fosse necessário, sem que um lado tivesse que desistir dos seus argumentos e do seu ponto de vista (gestor em transporte).

Eu levanto questões para gente poder dialogar e confrontar, mas eu não sinto as pessoas muito interessadas em aprofundar, entendeu? Raras exceções (gestor acadêmico carioca).

A proximidade física também como fator para o diálogo:

Eu tenho uma presença em sala de professores, [a] que eu tenho no prédio da pós [e,] que acontece em salas de aulas. Isso me leva a ter uma proximidade e uma troca diária com os professores (gestor acadêmico gaúcho).

Escutar como parte da conversa:

Olha, o “café da tarde” (*nome fictício para o encontro com professores*) não é só escutar o professor, é conversar. Hoje, para mim, uma das palavras-chave que eu encontrei, inclusive, amparo num congresso [em] que eu fui, é conversar, como o antropólogo faz. O que o antropólogo faz? Ele conversa, ele fala e escuta. Então, eu acho que essas oportunidades deveriam estar um pouco mais ampliadas [...]. Então, a gente não precisa mais de aviso, a gente precisa de espaço de convivência igual aos [que] estudantes têm. Por que os estudantes se entendem? Porque eles têm espaço de convivência (gestor acadêmico nacional).

Escuta como capacidade de gestão, para gerar um espaço de diálogo:

O que eu estou fazendo? Eu estou dentro, tentando circular nesses ambientes, tentando ouvir, fazendo bem o diagnóstico e a gente identifica, por exemplo, ontem fui em uma área “X” conversar sobre uma outra questão, e os coordenadores [...] comentaram: “Mário (*nome fictício*), como é que está, como que vai ser?”. Olha, se vocês querem, então vamos planejar. E aí a gente conversou [...] e surgiu uma demanda para a gente planejar em janeiro (gestor acadêmico paulista).

Na perspectiva de que, perguntando e escutando, seja possível chegar à colaboração e aplicação de novas ideias:

Pessoalmente não [...] sinto que tenho (ênfase) “a resposta” às coisas. Então, eu pergunto e digo o que eu estou pensando em fazer e sei que, quando eu junto, tenho resultado. Então, isso sei, que são boas ideias que levam à colaboração, uma grande parte por realizar as coisas conjuntamente, e não impor uma ideia minha, porque já cumpriu a tabela (gestor em eletrônica).

Algumas vezes, pode-se entender a escuta como porta para conflito negativo, que depende da compreensão das pessoas envolvidas:

Escutar para confrontar, entendeu? Você confrontar não é fazer duelo, mas é realmente “temos esse problema”. “Não, não acho que isso seja um problema”. Nem que seja para discutir que não é problema, se não é. E se a gente chegar a um acordo [de que é um problema], “o que a gente faz com isso?” (gestor acadêmico carioca).

Mas, quando não há espaço de escuta, pode aparecer o silêncio

(Sobre a gerente de RH) [...] decide rapidamente, mas às vezes não consulta, não escuta tampouco, está tomando decisões pelos números de emergência [...], e o chefe de sistema pensa outra coisa e ninguém se atreve a dizer não (gestor em eletrônica).

Escuta como veículo de aprendizagem, para promover o sucesso de projeto inovador:

Se bem que, você sabe que, quando comecei a trabalhar no núcleo, [...] aí eu comecei a ouvir, ouvir, ouvir e, uma das pessoas, [...] Joaquim (referência a um colega), disse: "Vai ouvir, vai ouvir, Maria (nome fictício desta gestora)". O Joaquim foi o cara que me contratou, então é uma pessoa que, de vez em quando, eu gosto de ouvir, porque ele me dá uns conselhos legais, e ele disse: "Vai ouvir a Martina (profissional antiga e experiente da instituição)" (gestor acadêmico nacional).

Conversa, abertura à voz, diversidade e gestão da impressão

Ela ainda talvez seja uma pessoa que se sente, imagino, um pouco mais inibida, porque chegou por último, porque é a mais nova de idade, é a mais nova de experiência, não transitou pela empresa, como todos nós transitamos. Então, eu acho que ela ainda respeita muito [o] que nós falamos, porque ainda devemos falar muita coisa que ela não conhece, mas à medida que ela também vai criando o espaço dela, nós desenvolvemos um treinamento [...], então ela já passa a dominar uma área que quando ela fala sobre isso, ela é a especialista, [...] temos que ouvi-la e tentar entender os problemas que [ela] está trazendo (gestor em transporte).

3.4. Gestão da impressão

Na premissa de ações promotoras de qualidade de vida no trabalho, a empresa de eletrônica

contratou uma nutricionista para palestrar sobre alimentação adequada; contudo, a veiculação da comunicação, criada pela gestora de Recursos Humanos, associava boa alimentação a mais produtividade. Para o gestor que idealizou a palestra, deveria ser enfatizada a preocupação da empresa com o bem-estar e a saúde do funcionário, e jamais evidenciar que o intento era o de que o empregado se alimentasse adequadamente, para ser mais produtivo.

[Quando o RH] colocou o convite dizendo: "para que seja mais produtivo". [...] Não, não era para que seja mais produtivo! Era para que seja mais feliz. Eu vejo coisas que ela (gestora de RH) talvez não veja [...] Foi um pouquinho (cara de descontentamento), mas nem todo mundo percebeu, mas em geral foi positivo, bem percebido (gestor em eletrônica).

Desde a formação da equipe, buscava-se reforçar a imagem de grupo, e não de estrelas individuais agrupadas.

[...] eu acho que principalmente da nossa parte, das pessoas que formam a equipe, tivemos um benefício muito grande que é: nós todos entramos no trabalho, não dependendo do trabalho para qualquer benefício pessoal. O benefício vem, mas não é o objetivo, porque essas pessoas que estão aqui, que formamos o grupo, são pessoas que realmente acreditam que a empresa precisava desse esforço, e acho que conseguimos tomar todas as decisões e fazer todo o desenvolvimento, pensando no resultado melhor do trabalho para a empresa. Então [...] nós evitamos sempre colocar muito destaque para a autoria das coisas (gestor em transporte).

A voz de um ator externo, para evitar a desconfiança da agenda de um funcionário:

Às vezes, quando precisamos fazer alguma coisa que tem uma exposição muito grande pessoal nossa den-

tro da empresa, nós acabamos nos valendo da pessoa e do papel de consultor externo, não só com a especialidade dele, que ele traz, mas também com o papel de um especialista de fora. Para quê? Para evitar que as pessoas [de outras áreas da empresa] interpretem as nossas ações aqui, de nós, que somos [da empresa], como sendo uma tentativa de projeção pessoal, como sendo uma tentativa de ascensão sobre outra área, para ganhar importância, para ganhar poder, para ganhar espaço. Então, quando nós, na nossa brincadeira do nosso dia a dia do trabalho, falamos “Olha, não vamos provocar ciúmes”, o que fazemos? Para essa reunião, esse esclarecimento, esse debate, mesmo que fosse uma coisa que teríamos condições de fazer internamente, nós nos apoiávamos no papel do consultor externo, de recorrer ao consultor externo: “Nesse momento, precisamos de você para que você vá conversar com a área”. Para quê? Para que a pessoa do outro lado não se sinta, não tenha que gastar o tempo dela, pensando se tem uma pegadinha nessa decisão que tem que ser tomada, que o cara fique muito à vontade, para pensar nos valores do trabalho, desconectando as questões pessoais que podem ser projetadas em nós (gestor em transporte).

Considera-se a contribuição para com a empresa mais vantajosa que o ganho pessoal:

Então o que eu faço aqui é importante para o futuro, para o presente da escola, [...] esse sentimento, acho que é mais que um sentimento, uma percepção, não sei, de ser contributivo para um novo momento, é que pode alavancar essa troca maior que não é hierárquica (gestor acadêmico paulista).

Exatamente essa variedade dos pontos de vista, ou seja, que a equipe seja multidisciplinar, eu acho que é fundamental e que a equipe seja desapegada das vaidades, da “minha ideia é melhor”. Não tem “a minha ideia”, tanto que de todas as ideias que nós colocamos, talvez se tivermos que lembrar: pô, mas isso aqui partiu de quem? Partiu de quem, já nem sei dizer, porque as ideias são do grupo, a coisa permeia tanto

que acho que poucas ideias foram dadas e depois colocadas em prática da forma original. Ela foi modificada tanto pelas outras análises, que não dá para dizer que a ideia é de uma pessoa (gestor em transporte).

Saber quando e de que forma ser visto também é um modo de gerenciamento da impressão:

Então a chance de termos sucesso com cada proposta é muito maior com essa visão ,e principalmente, quando as pessoas estão interagindo sem querer aparecer mais do que as outras, sem querer defender de uma forma muito impositiva as ideias (gestor em transporte).

A decisão entre imprimir uma marca, mesmo sem o melhor conteúdo, ou correr o risco de ter o descrédito por promulgar algo sem consistência:

Nós tivemos que, em algum momento, escolher: ou fazemos ou falamos que estamos fazendo. Se pararmos e fizermos uma comunicação muito boa, nós vamos comunicar coisa que não vamos ter feito, vamos ter que escolher. É o que eu falei: hoje o nosso grupo já tem que trabalhar priorizando, então entre comunicar e fazer, nós temos priorizado fazer, para ter o produto e depois comunicar (gestor em transporte).

A imagem social do chefe, que pode dificultar a gestão:

Pergunto-me, às vezes, se é elegante que os chefes [...] recebam ideias de um subordinado! (risos). Eu sou chefe, ora! (risos) (gestor em eletrônica).

No lugar de querer parecer onipotente, a habilidade do gestor em se perceber aprendiz:

Porque, para olhar objetivos em comum, a gente tem que ter habilidades de aprender, para poder aprender a aprender, e isso depende de você não ser onipotente, de ser humilde, para querer refletir sobre as suas

dificuldades. Agora, se você só quer exibir o que você faz [...], fica: “Eu sou o meu cargo” (gestor acadêmico carioca).

4. DISCUSSÃO DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção, discutem-se os dados à luz da revisão teórica sobre os temas estudados. Por meio da narrativa dedutiva, busca-se mostrar os aspectos imbricantes que compõem a interação humana, na perspectiva do papel do gestor em projetos inovadores.

Como achado principal da pesquisa, destaca-se que, além das habilidades gerenciais consagradas pelos estudos acadêmicos, ser gestor de projetos inovadores demanda habilidades psicossociais e capacidades emocionais, no tocante à diversidade, voz, escuta e impressão de si e dos outros, ao refletir e constatar que:

- A diversidade secundária é a mais impactante, por causa dos traços psicossociais emergentes

nas interações humanas cotidianas em trabalho de equipe (HARRISON et al., 2002);

- Além de permitir e favorecer a voz dos colaboradores (BOXALL; PURCELL, 2011), a escuta atenta (RICHARTE-MARTINEZ, 2013) é outra habilidade gerencial, ao trazer informações que fortalecem a gestão, não somente de pessoas e equipes (MILLIKEN, BARTEL E KURTZBERG, 2003), mas em outras arenas organizacionais em que se solicitam novas respostas;
- As táticas de impressão podem favorecer, ou não, a gestão do projeto e das pessoas envolvidas, pois, como afirmam Drory e Zaidman (2007), a impressão causada nem sempre atende aos interesses da organização, mas somente aos do indivíduo-emissor, revelando uma dinâmica de interações pessoais de sua equipe de trabalho.

Para melhor entendimento de cada fenômeno tratado nesta pesquisa, apresenta-se o Quadro 1, exposto adiante, em que se destacam os achados principais na análise por categorias que compõe o cenário desta discussão:

Quadro 1 – Categorias de análise e achados principais na discussão de dados

Categoria de análise	Achados principais
Diversidade	<p>A diversidade cultural traz crenças e costumes diferentes, podendo representar um desafio gerencial, na perspectiva da habilidade social e da aprendizagem em grupos.</p> <p>Além da diversidade perceptível em primeiro contato, como cor da pele, gênero, idade etc., as diversidades secundárias, ou seja, aquelas mais notáveis no cotidiano, como estilos de comportamento, <i>background</i> educacional, valores, experiência profissional, entre outras, associam-se à criatividade por novas opiniões e pontos de vista, e pode acrescentar, ao gestor, mais informações para novas decisões e argumentos, assim como enriquecimento da leitura de cenários de trabalho.</p> <p>Lidar com essa diversidade pode representar um custo emocional ao gestor, além de proporcionar desenvolvimento da habilidade de integrador, mais que de conciliador.</p>
Diálogo como espaço de voz e escuta	<p>Para a criação de um espaço de diálogo, deve haver voz e escuta, de modo que as pessoas possam expressar pontos de vista, sem o receio de retaliação. Como um achado de pesquisa, a proximidade emocional parece favorecer esse diálogo, pelo contato estabelecido, que facilita esse espaço, e pelo ambiente de conversa.</p> <p>Ouvir e escutar demandam tempo para o diálogo. Contudo, não possuir esse espaço consolidado pode propiciar o silêncio de novas ideias e pontos de vista.</p>

(Continua)

Quadro 1 – Continuação

Categoria de análise	Achados principais
Diálogo como espaço de voz e escuta	A conversa demanda algumas capacidades e esforços emocionais, como maturidade, flexibilidade e abertura à diferença, tempo para reflexão, que podem conflitar com algumas táticas de gestão da impressão , nas quais há um consenso para se evitar uma imagem que desagrade àqueles que têm poder na organização.
	Assim como deve o gestor da diversidade ter abertura, flexibilidade e capacidade de aprendizagem ao tema (WILSON, 2013), a voz e a escuta são oportunidades de aprendizagem para o gestor, por proporcionar a ele informações que poderão ser úteis em outras instâncias da organização, além de otimizar o resultado do projeto e o conhecimento de como funciona a equipe.
Impressão	Gestão da impressão demanda gestão de identidades , nos exemplos da identificação do grupo, no lugar de uma ou outra pessoa em especial; e na escolha do agente externo como porta-voz do grupo, por ser mais bem aceito pelo público interno, no lugar da “prata da casa” .
	A preocupação em corresponder a um estereótipo do tipo “chefe é aquele que não escuta” pode levar a dificuldades na gestão e, também, comprometer o resultado do projeto.
	Em correspondência a Wilson (2013), como habilidade gerencial na gestão da diversidade, a humildade do gestor em se perceber como aprendiz pode evitar se recorrer às táticas para impressionar subordinados e demais pessoas da organização, evitando chacotas e perda de credibilidade , quando o que se divulga não é percebido como verídico, o que pode levar a isolamento social.

Por meio da discussão dos dados analisados, e como síntese do percurso feito, é possível aferir que a gestão da impressão não é exclusividade do campo individual. Segundo Bolino et al. (2008), a organização pode recorrer à gestão da impressão para obter legitimidade diante dos públicos externo e interno. A empresa de eletrônicos, ao perceber que alguns técnicos fizeram serviço extra, à noite, de forma autônoma, sem vínculo e faturamento para a empresa, decidiu criar campeonatos internos de futebol, fornecendo bebidas, camisetas, aluguel de quadras etc., no intuito de gerir o tempo deles e o vínculo emocional com colegas e organização.

O uso da imagem do consultor externo associado à credibilidade tem amparo nos estudos de Lapalme et al. (2009), segundo o qual o tratamento organizacional dado aos trabalhadores externos influencia a percepção dos trabalhadores internos sobre o *status* do consultor como pessoa de referência e “de fora”. Por outro lado, gerenciar a impressão pode ser uma ferramenta facilitadora para que a comunicação esteja de acordo com traços culturais da organização.

5. CONCLUSÃO

Torna-se fator crucial, na gestão de pessoas em projetos inovadores, saber lidar com a diversidade humana. Conhecer e reconhecer leituras não só de atributos aparentes, mas também estilos de comunicação, valores, crenças, entre outros aspectos psicológicos, pode auxiliar o gestor na compreensão de táticas de impressão que impactam na gestão de projetos. Porém, isso demanda esforço emocional, desenvolvimento de habilidades psicossociais e administração do tempo do gestor, em geral, pressionado para apresentar resultados em curto prazo. Paradoxalmente, bloquear a contribuição da diversidade pode representar a anestesia do desenvolvimento desse projeto, impactando diretamente nos resultados. Isso se justifica pela premissa de que a diversidade traz, em seu bojo, a criatividade, que permite avançar outros estágios de processos e produtos organizacionais.

Interagir com pessoas implica escutá-las, quando o gestor possui um perfil agregador, que busca integrar as pessoas e suas idiossincrasias, por meio,

entre outros, de um espaço de diálogo em que a conversa se estabeleça, sem o receio de revide ou perseguição. Na percepção de retaliação, pode aparecer o silêncio ou o desligamento de pessoas.

Portanto, essa gestão pode estimular a expressão da criatividade humana, desde que haja um ambiente propício à escuta da voz das pessoas que se manifestam visando a contribuir para o crescimento individual, da equipe e da organização. Isso se relaciona, também, ao fenômeno da gestão da impressão, no entendimento do gestor a respeito das consequências de sua própria atuação e também das dos colaboradores, lembrando que estes podem recorrer às táticas de impressão, para ter melhor avaliação, quando seu trabalho não é reconhecido pelo gestor e/ou organização.

Em síntese, conhecer as táticas de impressão, os impactos da diversidade nas interações pessoais e a importância da voz e escuta, como espaço de diálogo não coercitivo, configura-se como importante cenário em que o gestor de projetos inovadores é chamado à reflexão e à ação cotidiana.

5.1. Contribuições e limitações do trabalho, e perspectiva para futuros estudos

Neste trabalho, discorreu-se sobre projetos inovadores que demandam habilidades gerenciais específicas, independentemente do porte da organização. Na perspectiva acadêmica, tradicionalmente, estuda-se a inovação em grandes organizações. Aqui, privilegiou-se a identificação da inovação em empresas de pequeno e médio portes. Isso contribui para a desmistificação de que o processo de inovação prescinde de altos investimentos financeiros e

estrutura organizacional consolidada em empresas de grande porte. Além do impacto das diversidades secundárias, voz e escuta, a inovação deste trabalho também reside na leitura da gestão da impressão do gestor, diante de sua equipe e organização de trabalho, pois a maior parte dos trabalhos relacionados a esse tema discute a impressão que empregados querem marcar em seus gestores.

A contribuição deste trabalho pode ser estendida à perspectiva gerencial, ao ajudar administradores a perceberem a gestão da diversidade, da impressão e do diálogo como atuação estratégica na gestão de projetos, inovadores ou operacionais. No tocante à inovação, em que se pode formar um novo grupo exclusivamente para esse fim, esses temas se tornam mais relevantes na composição desse grupo, principalmente em gestão de pessoas. Ao perceber aspectos idiossincráticos na interação humana e algumas táticas de seus liderados, para marcar impressão, o gestor pode, por meio da reflexão e do diálogo, entender os motivos dos comportamentos e quais impactos podem aparecer como resultados na relação dual, na equipe e na organização.

Por ser um trabalho inovador, por tratar da gestão da impressão, na ótica do gestor, e não somente dos liderados, é possível que esta pesquisa se limite a uma compreensão parcial das intenções de táticas utilizadas e do impacto na equipe e na organização. Assim, para estudos futuros, recomenda-se pesquisar também os liderados dessas equipes, assim como outros atores da organização, na perspectiva de avaliar os resultados da gestão da impressão, da diversidade e do diálogo, no contexto de projetos inovadores.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASSET-JONES, N. The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Journal Creativity and*

REFERÊNCIAS

- Innovation Management, v. 14, n. 2, p. 169-175, June 2005.
- BAUMEISTER, R. F. A Self-presentational view of social phenomena. *Psychological Bulletin*, v. 91, n. 1, p. 3-26, 1982.
- BOLINO, M.; KACMAR, K. M.; TURNLEY, W. H.; GILSTRAP, J. B. A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, v. 34, n. 6, p. 1080-1109, DEZ. 2008.
- BOXALL, P.; PURCELL, J. *Strategy and human resource management*. London: Palgrave MacMillan Publisher, 2001.
- BRIDGSTOCK, R. S. et al. Diversity management for innovation in social enterprises in the UK. *Entrepreneurship and Regional Development*, v. 22, n. 6, p. 557-574, 2010.
- BRYMAN, A. *Social research methods*. 3rd. ed. United States: Oxford University Press, 2008.
- COX, T. *Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power of diversity*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- CUMMINGS, B. S. Innovation overview and future challenges. *European Journal of Innovation*, v. 1, n. 1, p. 21-29, 1998.
- DRORY, A.; ZAIMAN, N. Impression management behavior: effects of the organizational system. *Journal of Managerial Psychology*, v. 22, n. 3, p. 290-308, 2007.
- GOLEMBIEWSKI, R. T. *Managing diversity in organizations*. Tuscaloosa: University of Alabama Press, 1995.
- GOLLWITZER, P. M. *Striving for specific identities: the social reality of self-symbolizing. Public self and private self*, 1986. Disponível em: <http://www.psych.nyu.edu/gollwitzer/86Goll_SpecificIdentities.pdf>. Acesso em: 15 maio 2015.
- GOTTFREDSON, L. S. Dilemmas in developing diversity programs. In: JACKSON, S. E. et al. *Diversity in the workplace: human resources initiatives*. New York: The Guilford Press, 1992.
- GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. *Handbook of qualitative research*. California: Sage, 1994. p. 105-117.
- HARRISON, D. A. et al. Time, teams, and task performance: changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 5, p. 1029-1045, 2002.
- HENDRICKS, M.; BRICKMAN, P. Effects of status and knowledgeability of audience on self presentation. *Sociometry*, v. 37, n. 3, p. 440-449, 1974. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/pdf/2786394.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2015.
- HIRSCHMAN, A. O. *Exit, voice and loyalty*. Massachusetts: Harvard University Press, 1970.
- JONG, J. P. J.; HARTOG, D. N. D. How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, v. 10, n. 1, p. 41-64, 2007.
- KNICKMEIER, A.; KRIEGESMANN, B. Diversity management in operational innovation processes. In: 4TH INTERNATIONAL CONFERENCE OF EDUCATION, RESEARCH AND INNOVATION (ICERI). 2011. Valencia. *Assoc Technology education & development*, p. 6709-6718, 2011.
- LAPALME, M. E. et al. Bringing the outside in: can "external" workers experience insider status? *Journal of Organizational Behavior*, v. 30, p. 919-940, 2009.

REFERÊNCIAS

- LEARY, M.; KOWALSKI, R. M. Impression management: a literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, v. 107, n. 1, p. 34-47, 1990.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARCHINGTON, M. Employee voice systems. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. *The oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford University Press, 2010.
- MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, v. 6, n. 1, p. 64-74, 2003.
- MENDES, R. H. Desmistificando os impactos da diversidade no desempenho das organizações. In: ENEO – ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD. 2004. Atibaia. *Anais...* Atibaia, 2004.
- MILLIKEN, F. J.; BARTEL, C. A.; KURTZBERG, T. R. Diversity and creativity in work groups: a dynamic perspective on the affective and cognitive processes that link diversity and performance. In: PAULUS, P. B.; NIJSTAD, B. A. *Group Creativity: innovation through collaboration*. New York: Oxford University Press, 2003.
- MULLA, Z. R.; SHAH, T. Leader motives, impression management, and charisma: a comparison of Steve Jobs and Bill Gates. *Journal Source Management and Labour Studies*, v. 38, n. 3, p. 155-184, ago. 2013.
- RICHARTE-MARTINEZ, V. L. P. *Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: percepção dos gestores e dos empregados sobre os impactos da lei de Cotas*. 2008. 209 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- RICHARTE-MARTINEZ, V. L. P. *Diversidade, voz e escuta nas organizações: estudos de caso em empresas brasileiras e espanholas*. 2013. 422 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.
- RICHARTE-MARTINEZ, V. L. P.; FISCHER, A. L. A capacidade organizacional de escuta na diversidade humana em ambiente de trabalho. In: Encontro da ANPAD. 38, 2014. *Anais...*, Rio de Janeiro, ANPAD, 2014.
- SCHLENKER, B. R.; LEARY, M. R. Audiences' reactions to self-enhancing, self-denigrating, and accurate self-presentations. *Journal of experimental social psychology*, v. 18, n. 1, p. 89-104, 1982.
- SHEN, J.; CHANDA, A.; D'NETTO, B.; MONGA, M. Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 20, n. 2, p. 235-251, 2009.
- TETLOCK, P. E.; MANSTEAD, A. S. R. Impression management versus intrapsychic explanations in social psychology: a useful dichotomy? *Psychological review*, v. 92, n. 1, p. 59-77, 1985.
- TUSHMAN, M.; NADLER, D. Organizing for innovation. *California Management Review*, v. 28, n. 3, 1986.
- WILSON, T. *The human equity advantage*. Ontario: Jossey-Bass, 2013.
- WOOD, S.; HOFFLER, S. Looking innovative: exploring the role of impression management in high-tech product adoption and use. *Journal of Product Innovation Management*, v. 30, n. 6, p. 1254-1270, 2013.