

DOI: <http://dx.doi.org/10.9771/rcufba.v15i0.35172>

**GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES DOS GESTORES: UMA PERSPECTIVA
SOBRE A SATISFAÇÃO LABORAL DE SEUS COLABORADORES**

*MANAGEMENT OF MANAGERS' IMPRESSIONS: A PERSPECTIVE ON THE LABOR
QUALIFICATION OF ITS EMPLOYEES*

João Paulo de Assis Valadares
Universidade Federal de Minas Gerais
Joaopaulovaladares@yahoo.com

Eduardo Mendes Nascimento
Universidade Federal de Minas Gerais
e.mn@uol.com.br

Leonardo Barbosa Amaral
Universidade Federal de Minas Gerais
contador.amaral@gmail.com

Jacqueline Veneroso Alves
Universidade Federal de Minas Gerais
jvacbr@yahoo.com.br

Diego Henrique Salgueiro Pinto
Universidade Federal de Minas Gerais
e.mn@uol.com.br

RESUMO

O objetivo geral dessa pesquisa foi de evidenciar a relação existente entre o gerenciamento de impressões (GI) dos gestores e a satisfação de seus colaboradores no ambiente de trabalho. Como aspecto adicional buscou-se relacionar o GI e as variáveis descritivas dos gestores, no entanto, foram feitas avaliações com as características da empresa e também de aspectos não evidenciados. A composição da amostra deste estudo foi feita por conveniência, por meio da técnica de bola de neve. Participaram desta pesquisa 32 gestores de escritórios contábeis e 67 dos seus funcionários. Os dados da amostra evidenciaram que o gerenciamento de impressão dos gestores e a satisfação laboral apresentam associações fracas e não significativas naquele contexto. Entretanto, foi possível identificar associação significativa entre a satisfação laboral e variáveis descritivas das empresas analisadas. Os resultados indicam a necessidade dos gestores refletirem sobre a forma que está sendo utilizado o Gerenciamento de Impressões, pois tais resultados indicam pouca efetividade do GI para otimizar a satisfação dos seus liderados. Nesse contexto, não se recomenda a eliminação das técnicas de GI, mas a sua utilização de forma a transmitir uma imagem sincera de simpatia, competência e moralmente confiável. Por esse ângulo, seria possível a ruptura de um estereótipo ao indicar que a satisfação laboral está mais relacionada à estrutura e ao ambiente das entidades do que à imagem pessoal que os gestores tentam construir. Ressalta-se que essa perspectiva tende a proporcionar a melhoria do clima organizacional, pois indica que os indivíduos tendem a se dedicar mais, ocasionando ganhos de produtividade e também em menos tensão no ambiente, uma vez que os colaboradores poderiam agir de modo mais natural, uma vez que não haveria necessidade de um automonitoramento permanente pela busca da imagem ideal.

Palavras-chave: Gerenciamento de Impressões; Escritórios Contábeis; Gestão de Pessoas; Satisfação Laboral

ABSTRACT

The general objective of this research was to highlight the relationship between the impression management (IM) of managers and the satisfaction of their employees in the work environment. As an additional aspect, it was sought to relate the IM and the descriptive variables of the managers, however, evaluations were made with the company's characteristics and also with aspects that were not evidenced. The sample composition of this study was done by convenience, using the snowball technique. 32 managers of accounting offices and 67 of their employees participated in this research. The sample data showed that managers' impression management and job satisfaction have weak and non-significant associations in that context. However, it was possible to identify a significant association between job satisfaction and descriptive variables of the analyzed companies. The results indicate the need for managers to understand on the way Impression Management is being used, as such results indicate little effectiveness of the IM to optimize the satisfaction of their subordinates. In this context, the elimination of IM techniques is not recommended, but their use in order to convey a sincere image of sympathy, competence and morally trustworthy. Thus, it would be possible to break a stereotype by indicating that job satisfaction is more related to the structure and environment of entities than to the personal image that managers try to build. It is noteworthy that this perspective tends to improve the organizational climate, as it indicates that individuals tend to dedicate themselves more, resulting in productivity gains and also in less tension in the environment, as employees could act more naturally, since there would be no need for permanent self-monitoring to search for the ideal image.

Keywords: *Impression Management; Accounting Office; People Management; Job Satisfaction*

1 INTRODUÇÃO

A interação social representa um importante aspecto da vida humana. Por essa razão, Carvalho e Vieira (2003) afirmam que os indivíduos interagem de formas variadas em sua vida social – na família, entre amigos, em clubes, em instituições religiosas, no trabalho etc. –, o que justifica a gestão das impressões que são capazes de produzir (Mendonça, 2003, Carrera, Bernardazzi, Xavier, Medeiros & Oliveira, 2017, Leary & Bolino, 2017, Diouf & Boiral, 2017). Essa gestão se caracteriza por um processo em que as pessoas, em cenários de interações sociais, buscam controlar o ambiente, o seu modo de vestir e até os seus gestos, no sentido de condizer as impressões que estão tentando criar ou a imagem que estão tentando projetar com a imagem que elas querem construir no meio no qual estão interagindo, o que é denominado de gerenciamento de impressões (CARVALHO & VIEIRA, 2003).

Os mesmos autores salientam que uma impressão pode ser definida como uma ideia, um sentimento ou uma opinião que o indivíduo tem sobre alguém ou algo, ou que alguém ou algo transmite a um indivíduo, podendo ainda significar o efeito que uma experiência ou uma pessoa tem sobre alguém ou algo. Por isso, não apenas as pessoas estão preocupadas com a sua imagem, mas também as próprias organizações demonstram crescente interesse na questão da reputação organizacional e da imagem corporativa (ALVESSON, 1990).

Assim, de acordo com Alvesson (1990) o objetivo do “gerenciamento da imagem” pode ser o de produzir um retrato (uma descrição), com certo apelo, de uma organização para vários públicos, sejam eles empregados, consumidores, acionistas, governo, entre outros. E mais, Cooper e Argyris (2003) dizem que os teóricos, pesquisadores e profissionais das organizações cada vez mais têm evidenciado a importância da administração de impressões como modelo explicativo para uma vasta gama de fenômenos organizacionais.

Daí a perspectiva de incluir a discussão sobre a satisfação laboral dos indivíduos, já que os trabalhadores de uma organização constituem um grupo fundamental para o seu sucesso, motivando a

necessidade de adesão desses indivíduos às práticas e políticas institucionais (PAVALACHE-ILIE, 2014). Portanto, a forma como os funcionários percebem o clima organizacional pode influenciar na sua relação com a empresa, pois se percebendo satisfeitos, eles continuam com seu esforço colaborativo (MARQUEZE; MORENO, 2005, PAVALACHE-ILIE, 2014, Song *et al.*, 2017).

Para Siqueira (2003), na existência de uma relação onde haja troca social entre o funcionário e a organização, especialmente quando este percebe que ela se preocupa e promove o seu bem-estar, mostra-se retributiva às suas contribuições de forma que ele ainda consiga avaliar perdas e custos associados ao rompimento das relações de trabalho que mantêm com a empresa, o trabalhador cria vínculos afetivos positivos com o trabalho e, ao mesmo tempo, desenvolve afetos positivos com a organização.

Portanto, caso o gestor obtenha êxito no gerenciamento de impressões, conquistando uma imagem legítima e positivamente interpretada pelos indivíduos que estão sob sua liderança, contará com a adesão deles aos objetivos e metas pensadas (MENDONÇA; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003).

Sendo assim, a presente pesquisa propõe responder a seguinte questão: **Qual é a relação existente entre o gerenciamento de impressões do principal gestor com a satisfação dos seus colaboradores nos escritórios de contabilidade de Belo Horizonte?** Por isso, o objetivo geral dessa pesquisa foi analisar a relação existente entre o gerenciamento de impressões dos gestores e a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho. Adicionalmente procurou-se verificar se existiam relações entre o gerenciamento de impressões e as variáveis descritivas dos gestores, como sexo, idade e estado civil. Também objetivou-se verificar a relação entre a satisfação dos funcionários dos escritórios de contabilidade no trabalho e as variáveis descritivas.

Para alcançar o objetivo proposto, como método de estudo, estruturou-se uma amostra não probabilística, escolhida por acessibilidade, utilizando a técnica bola de neve ou técnica de rede, em que foram aplicados questionários em gestores e funcionários de escritórios de contabilidade de Belo Horizonte. Como resultado, foi possível identificar associação significativa entre a satisfação laboral e variáveis descritivas das empresas analisadas. Os resultados indicam a necessidade dos gestores refletirem sobre a forma que o Gerenciamento de Impressões está sendo utilizado, pois os achados indicam pouca efetividade do GI para otimizar a satisfação dos seus liderados.

O Gerenciamento de Impressões é entendido neste trabalho como todas as impressões que um ator social (principal gestor de uma organização contábil) transmite, no sentido de influenciar o modo como os colaboradores o veem, ou seja, a imagem que eles desenvolvem a seu respeito. Daí a importância de se estudar o gerenciamento de impressões considerando que, conforme foi levantado por Leary *et al.* (1994), as pessoas gastam, em média, mais de três horas por dia, consciente e intencionalmente, na administração das imagens que projetam aos outros, o que pode resultar inclusive em comportamentos que aumentam o risco de doenças e lesões.

Também se sabe que nas organizações o gerenciamento de impressões é determinante para as oportunidades de negócios e empregos, desempenhos efetivos e superiores, desenvolvimento da carreira, *status* e obtenção de posições de liderança. Não surpreende, portanto, que as pessoas e organizações estejam preocupadas com as impressões que os outros têm delas e tentem controlar essas impressões de maneira a promover seus objetivos, tomando medidas para reparar os danos inevitáveis que ocasionalmente ocorrem em sua imagem (LEARY; BOLINO, 2017). Por tudo que foi apresentado é que esse trabalho se propõe a ampliar as pesquisas relacionadas a este construto, contribuindo para que o fenômeno possa ser melhor entendido.

Além dessa introdução, este artigo contém quatro seções. Na segunda sessão são apresentadas as revisões de literatura focando nas estratégias de gerenciamento de impressões e na satisfação do trabalho. Na terceira sessão são apresentados os procedimentos metodológicos: coleta de dados, amostra e testes estatísticos utilizados. Na quarta sessão, são apresentados os resultados: estatística descritiva,

autopercepção e gerenciamento de impressões dos gestores, auto percepção dos funcionários e a correlação entre a satisfação laboral e o gerenciamento de impressões dos gestores. Por fim, na última sessão são apresentadas as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Estratégias de gerenciamento de impressões

O indivíduo pode gerenciar a sua impressão de diferentes formas: naquilo que faz, na forma que faz, naquilo que diz, na aparência pessoal, na forma como ele configura (arruma) o seu ambiente e o material escolhido para mobiliá-lo, além das expressões não verbais que costuma usar. Esses aspectos e comportamentos indicam muito sobre a índole e valores do indivíduo (LEARY; BOLINO, 2017, ROSENFELD; GIACALONE; RIORDAN, 2002). Por outro lado, a forma como as pessoas são percebidas na vida é bastante afetada pelas impressões que os outros fazem delas. As consequências sociais e materiais da pessoa ser encarada de forma positiva, como competente, simpática, ética, e atraente, por exemplo, diferem grandemente das consequências de ser visto de forma negativa (LEARY *et al.*, 1994).

Os teóricos organizacionais descrevem como os atores das organizações preparam suas imagens com base em sua compreensão a respeito das necessidades do público, crenças, conhecimentos e habilidades para atingir metas organizacionais (SCHLENKER; LEARY, 1982). Por outro lado, os tipos de impressões que as pessoas tentam criar nas organizações são afetados por diversos fatores situacionais e disposicionais, incluindo normas vigentes na empresa, as características e os valores das pessoas a quem a pessoa quer impressionar, as impressões já existentes sobre a pessoa e a distância entre o autoconceito individual e a imagem desejada de si mesmo (LEARY *et al.*, 1994, DIOUF; BOIRAL, 2017).

Cumprido destacar que as estratégias e táticas relevantes de GI para o trabalho envolvem dois tipos de comportamentos – não verbais e verbais (LEARY, 1995), que podem se configurar para curto ou longo prazo. Gerenciamento de impressão não verbal pode ser dividido entre a exibição de artefatos e expressões comportamentais (SCHNEIDER, 1981 apud GUREVITCH, 1984). Artefatos podem ser explicitamente concebidos para representar um determinado estado ou o desempenho realizado. Exemplos destes são os uniformes e as medalhas, pois eles podem sugerir implicitamente os valores que uma pessoa tem, ou categorias sociais a que uma pessoa pertence. Por exemplo, escritórios e até mesmo quartos podem ser decorados para mostrar uma certa imagem para os visitantes. Lula (2011) considera que o aperto de mão, franzir a testa, manter contato visual e sorrir são exemplos de expressões de comportamentos não verbais. Eles também podem ser usados pelas pessoas para criar impressões nos outros. As expressões não verbais são muitas vezes associadas às expressões de emoção. No entanto, esses comportamentos podem transmitir uma vasta gama de informações, tais como as informações pertinentes às opiniões, humores, valores, disposições de personalidade, estados físicos como fadiga e estados cognitivos como, por exemplo, a indicação facial de compreensão.

Diante do exposto, pode-se dizer que o gerenciamento de impressões é um processo consciente ou subconsciente pelo qual o indivíduo tenta influenciar nas perspectivas de outras pessoas, sobre alguém, um evento ou ocasião. Desse modo, em diversos momentos da vida, as pessoas recorrem a estratégias (Quadro 1) e táticas de GI no intuito de transmitirem imagens pretendidas e socialmente desejáveis, de si próprias. As autorrevelações, as explicações sobre comportamentos, as atitudes, a aparência física, as pessoas com quem se relacionam, as poses etc., podem ser utilizadas para transmitir impressões que se julgam produzir efeitos desejados junto dos outros, com o objetivo de controlar ou regular a informação, no sentido de influenciar as impressões formadas por essa audiência (JONES, 1990).

Para Lula (2011), o texto de Jones e Pittman (1982), *Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation* é um marco no processo de categorizar as estratégias utilizadas no gerenciamento de impressões. A sua taxonomia consiste em cinco estratégias que podem ser utilizadas pelo indivíduo ao gerenciar a sua impressão: Insinuação, Autopromoção, Exemplificação, Intimidação e Suplicação.

Quadro 1 – Estratégias de Gerenciamento de Impressões

Estratégia	Descrição/definição	Atribuições buscadas	Emoção a ser despertada	Possíveis atribuições negativas
Insinuação	Comportamentos que o ator usa para fazê-lo parecer mais atraente e simpático para outros	Agradável	Afeto	Bajulador, conformista
Autopromoção	Comportamento que apresentam o ator como altamente competente, com atenção para certas habilidades ou aptidões	Competente	Respeito	Convencido, defensivo
Exemplificação	Comportamentos que apresentam o ator como moralmente confiável; isto pode também ser desenhado para induzir a simulação dos seguidores	Confiável	Culpa	Explorador
Intimidação	Comportamentos que apresentam o ator como uma pessoa perigosa que é capaz e pronto a infligir sofrimento à audiência	Perigoso	Medo	Ineficaz
Suplicação	Comportamentos que apresentam o ator como desamparado para solicitar ajuda de outros	Desamparado	Solidariedade	Auto-depreciação

Fonte: baseado em Jones e Pittman (1982) e Gardner e Cleavenger (1998).

Conforme evidenciado no quadro 1, cada estratégia é utilizada para alcançar atribuições e emoções no processo de gerenciamento de impressões. Nesse sentido, através do comportamento que os indivíduos manifestam em determinada situação, é possível que eles influenciem a impressão gerada pelo público que os observa.

Nessa perspectiva, Vijayabanu, Therasa e Daisy (2019), analisaram a relação entre as estratégias de gerenciamento de impressões e seu efeito na carreira de profissionais da tecnologia da informação. Os resultados indicaram que as estratégias de gerenciamento de impressões influenciam no crescimento profissional, no equilíbrio entre vida profissional e pessoal e na alocação global dos empregados. Assim sendo, os indivíduos têm se utilizado do GI nas interações sociais, controlando e alterando suas impressões a fim de obterem recompensas no ambiente profissional.

2.2 Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é um tema que tem motivado o interesse de pesquisadores de diversas áreas e de gestores empresariais (SIQUEIRA, 2003, KARSPINSKI, 2008, DUARTE; NEVES, 2011) e os estudos têm sido desenvolvidos com o objetivo de revelar impressões, determinantes, correlatos e consequências de um sentimento do homem com situações laborais (SIQUEIRA & GOMIDE JR, 2004). Algumas definições sobre a satisfação no trabalho apresentam-se divergentes, pois alguns autores as consideram como um estado emocional, um sentimento, e outros como uma atitude (MARQUEZE; MORENO, 2005).

Segundo Barbosa, Bizarria, Rabelo Neto e Moreira (2016), por muito tempo a satisfação esteve atrelada à motivação no trabalho. Ela respondia pelas características individuais influentes no comportamento no trabalho, tais como aumento de desempenho e da produtividade, permanência na empresa e redução de faltas. A satisfação também foi abordada na perspectiva da teoria de satisfação das necessidades, da teoria da expectativa e instrumentalidade e da teoria da motivação-higiene, que afirma que a falta dos fatores higiênicos na organização aumenta a probabilidade dos trabalhadores se sentirem insatisfeitos.

Vários estudos têm sido desenvolvidos a fim de compreender os conceitos e os preditores da satisfação, bem como desenvolver meios capazes de mensurá-la em um ambiente de trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004). Robbins (2002, p. 74) define satisfação no trabalho “como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”. Segundo Locke (1976) a satisfação no trabalho pode gerar consequências tanto para o funcionário quanto para a organização, afetando aspectos comportamentais, a saúde física e mental do trabalhador. Para Harris (1989), a satisfação no trabalho é um sentimento que resulta da situação total do trabalho.

Segundo Peiró, Luque, Meliá e LosCertaes (1991) é um costume as pessoas terem uma ideia

mais ou menos definida sobre como as coisas deveriam ser em seu trabalho e sobre os aspectos importantes relacionados a ele. Essa avaliação é comparada com a realidade, ocasião em que surge um juízo e uma atitude associada, o que resultará em um maior ou menor nível de satisfação.

Para Marqueze e Moreno (2005) estar ou não satisfeito em relação ao trabalho traz diversas consequências, pessoais ou profissionais, podendo afetar diretamente o comportamento, a saúde e o bem-estar do trabalhador. Evidências mostram que pessoas com níveis altos de contentamento com o trabalho são também as que menos planejam sair das empresas nas quais trabalham, são menos faltosas, têm melhor desempenho e maior produtividade (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004).

Siqueira e Gomide Jr (2004) e Martins (1984) destacam o vínculo afetivo do funcionário pelos cinco fatores que integram a teoria da satisfação, quais sejam, chefia, colegas, salário, promoções e trabalho, possui relação positiva com a redução da taxa de rotatividade, absenteísmo e melhora do desempenho na realização da sua atividade. Portanto, o vínculo afetivo do indivíduo com os cinco fatores integrantes do conceito multidimensional de satisfação no trabalho pode trazer resultados importantes para as organizações, tendo em vista a capacidade de influenciar na rotatividade, na assiduidade, no desempenho e na produtividade. Além disso, pesquisas indicam que trabalhadores satisfeitos têm elevados níveis de envolvimento e de comprometimento (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004).

Nesse sentido, Locke (1984) e Locke e Henne (1985) definem a satisfação no trabalho como um conjunto de sentimentos favoráveis ou não com os quais os trabalhadores percebem seu trabalho. A satisfação e a insatisfação no trabalho são respostas emocionais com uma ampla faixa de ações alternativas que podem ser usadas como respostas no campo psicológico ou comportamental. Karpsinski (2008) entende que a satisfação no trabalho tem sido um fator causador de importantes realizações por parte dos funcionários, destacando um melhor desempenho no trabalho, de melhoramento da saúde e aumento da expectativa de vida.

Herzberg citado por Vergara (2013) focalizou a questão da satisfação para formular sua teoria. Segundo ele, existem dois fatores que explicam o comportamento dos indivíduos no trabalho, a saber: os higiênicos e os motivacionais. Os primeiros são extrínsecos às pessoas e neles estão elencados o salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas; já os fatores motivacionais são intrínsecos e dizem respeito aos sentimentos de autorrealização e reconhecimento.

Nesses aspectos, esta pesquisa propõe analisar a relação existente entre a imagem que determinada chefia projeta para seus subordinados com a satisfação destes funcionários no ambiente de trabalho.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De modo a alcançar o objetivo da presente pesquisa foi estruturada uma amostra não probabilística, escolhida por acessibilidade, que resultou em 32 respostas de gestores de escritórios e 67 funcionários. Foi utilizada, também, a técnica bola de neve ou de rede, pois, segundo Collis e Hussey (2005), é importante incluir pessoas com experiência dos fenômenos estudados na amostra. A aplicação desse método se justifica por produzir uma amostra mediante referências feitas entre pessoas que conhecem outras que possuem algumas experiências que são de interesse da investigação. A coleta de dados foi feita por meio da aplicação de questionários junto aos responsáveis pelos escritórios de contabilidade em Belo Horizonte e seus colaboradores.

Ainda se orientando pelo objetivo da pesquisa, foram utilizados dois instrumentos para a coleta de dados com 02 partes cada. Os dois instrumentos se iniciavam pelo Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento. O instrumento destinado aos gestores dos escritórios de contabilidade era constituído de uma parte em que eles deviam responder questões referentes ao seu perfil sociodemográfico (sexo, idade, estado civil, formação, área de formação) e sobre a empresa (tempo de mercado, quantidade de clientes, retenção de clientes e faturamento bruto anual), além de 2 questões que tentavam captar sua autoavaliação sobre seu desempenho como gestor e a satisfação dos seus colaboradores. A outra parte destinava-se a determinar seus traços de gerenciamento de impressões. Para isso, foi utilizado o questionário *Impression Management Scale* (Inventário de Gerenciamento de Impressões nas

Organizações). Elaborado originalmente em língua inglesa por Bolino e Turnley (1999), validado em língua portuguesa por Lula (2011), é composto por 22 itens, estruturados em sentenças simples e respondidas em uma escala de respostas do tipo Likert de cinco pontos. Esse instrumento é dividido em 5 dimensões: 4 perguntas para medir a Autoapresentação, 4 para medir a Insinuação, 4 para medir a Exemplificação, 5 para Intimidação e 5 para suplicação.

O instrumento aplicado aos funcionários das empresas também possuía uma parte com questões sociodemográficas (idade, sexo, estado civil, renda líquida mensal, formação, área de sua formação, uma questão para se identificar o nível hierárquico na empresa, tempo em que está trabalhando na empresa) e também foram incluídas 3 perguntas para identificar sua autopercepção sobre a sua satisfação geral, do seu gestor em relação seu desempenho e sobre seu desempenho profissional. Além dessa parte, foi utilizado o instrumento desenvolvido por Melià e Peiró (1989) na versão empregada e validada por Santos (2012), intitulado de Satisfação Laboral, contendo 23 questões para se determinar o grau de satisfação desses respondentes. Este instrumento foi escolhido por já ter sido validado por Santos (2012) e por possuir uma consistência interna muito boa, confirmada pelo Alpha de Cronbach de 0,92. Neste estudo, o Alpha de Cronbach também foi medido e apresentou consistência de 0,9618. Esse instrumento é dividido em 5 dimensões: Satisfação com a Supervisão (5 itens), Satisfação com o Ambiente Físico de trabalho (5 itens), Satisfação com benefícios e Políticas da Organização (5 itens), Satisfação Intrínseca do Trabalho (4 itens) e Satisfação com a Participação (4 itens).

No estudo desenvolvido por Lula (2011), os Alfas de Cronbach das dimensões variaram de 0,71 (para a dimensão Exemplificação) a 0,89 (para Insinuação). No presente estudo, verifica-se que o Alpha de Cronbach, utilizado para verificar a confiabilidade do questionário, foi de 0,9618 (geral), sendo que o das dimensões ficou assim disposto: Satisfação com a Supervisão de 0,7924; Satisfação com o Ambiente de Trabalho de 0,9445; Satisfação com Benefícios e Políticas Organizacionais de 0,8620; Satisfação Intrínseca do Trabalho de 0,4811; e Satisfação com a Participação de 0,7924.

Destaca-se que foram selecionados alguns escritórios de contabilidade aos quais foram aplicados os questionários-base (pré-teste), discutindo-se cada questão. Segundo Malhotra (2006, p. 308), o pré-teste “se refere ao teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais”. Como resultado do pré-teste, podemos citar que: a) as questões foram vistas como pertinentes ao objeto da pesquisa; b) houve grande interesse pelo assunto; c) não houve sugestões sobre a edição (alteração, exclusão ou inclusão) de perguntas do questionário; e d) o tempo médio de resposta foi de cinco minutos, considerado ideal para a realização da pesquisa.

A busca pelos escritórios com sede em Belo Horizonte/MG para comporem a amostra foi realizada a partir de sites de buscas e com contato direto com escritórios que os autores conheciam. O contato foi feito, primeiramente, por telefone a partir das empresas contábeis identificadas. A partir desse contato e com a indicação, por essas empresas, de outros foi possível estabelecer contato com 42 escritórios. Desses 3 se recusaram responder a pesquisa, 6 solicitaram responder em questionários físicos e 33 por questionários em meio digital, resultando numa amostra de 32 escritórios (dos 33 que solicitaram responder por meio digital, 7 não responderam). A pesquisa foi realizada no primeiro semestre de 2017.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao analisar a estrutura dos escritórios de contabilidade da amostra, o tempo médio de mercado foi de 16,2 anos, o número médio de cliente é de 67,6, que estão em média há 8,3 anos como clientes dos escritórios, e o faturamento bruto anual médio foi de R\$ 553 mil (média de R\$ 8 mil por ano com cada cliente), conforme demonstrado na Tabela 1:

Tabela 1 – Características dos escritórios da amostra

Variável	Média	Erro padrão	Mediana	Moda	Desvio padrão
Tempo mercado (anos)	16,2	1,3	16	20	7,1
Quantidade de clientes ativos	67,6	7,9	50	130	44,532
Faturamento bruto anual*	R\$ 554	R\$ 69	R\$ 560	R\$ 700	R\$ 390
Retenção de Clientes (anos)	8,3	0,8	7	3	4,8

Fonte: dados de pesquisa

* em mil reais

Constatou-se que apenas a variável Tempo de Mercado apresentou distribuição normal ($p=0,32861$) todas as demais não ($p<0,1$), porém, como as demais variáveis não se apresentaram como seguindo a distribuição ($p<0,1$) optou-se pelo teste de Spearman para se medir a correlação dessas variáveis. Todas as variáveis da Tabela 1 apresentaram correlação positiva (correlação variando de 0,4379 a 0,8131) e significativa ($p<0,05$), Faturamento Bruto Anual e Quantidade de clientes ativos (0,8131), Retenção de Clientes e Tempo de Mercado (0,7648), Retenção de clientes e Quantidade de Clientes Ativos (0,7343), Faturamento e Retenção de Clientes (0,6229), Tempo de Mercado e clientes ativos (0,5434) e Faturamento e Tempo de Mercado (0,4379).

Em relação aos principais gestores dos escritórios participantes desta pesquisa, constatou-se que eles têm idade média de 45,2 anos, variando entre 33 e 64 anos. A maioria dos respondentes são do sexo masculino, em sua maioria com nível de escolaridade superior (inclusive alguns com pós-graduação *Lato* ou *Stricto Sensu* – Mestrado) e todos com formação na área de Contabilidade e eventualmente também em Direito, conforme informações apresentadas na Tabela 2.

De modo a identificar se havia associação entre as variáveis da Tabela 1 e a Tabela 2 constituídas a partir da amostra do estudo, foi inicialmente feito o teste de normalidade na variável idade que apresentou distribuição normal ($p=0,60810$). Assim, para essa variável, em relação à Tempo de Mercado foi realizado o teste de Shapiro-Francia, nos demais casos foram utilizados teste de Spearman, Mann-Whitney ou Kruskal-Wallis, a depender das variáveis.

Tabela 2 – Variáveis descritivas dos gestores

Idade	Média	45,2	-
	Erro padrão	1,3	-
	Mediana	44,5	-
	Moda	40	-
	Desvio padrão	7,3	-
Sexo	Masculino	22	68,75%
	Feminino	10	31,25%
Estado Civil	Casado	26	81,25%
	Solteiro	6	18,75%
Maior Titulação	Curso Técnico	5	15,15%
	Superior Completo	7	21,21%
	Pós-graduação	18	54,55%
	Mestrado	3	9,09%
	Doutorado	0	0
Área de Formação	Contabilidade	25	89,29%
	Contabilidade e Direito	3	10,71%
	Outro	0	0

Fonte: dados de pesquisa

Com os testes foi possível constatar que as associações entre sexo e estado civil foram estatisticamente significativas com todas as variáveis da Tabela 1. Em relação ao sexo declarado pelos principais gestores da amostra, verificou-se que aqueles do sexo feminino

promovem faturamento maior (feminino média de R\$801 mil, masculino média de R\$ 423 mil), maior número de clientes ativos (feminino média de 87 clientes ativos, masculino 59), retém os clientes por mais tempo (11 anos em média) do que os respondentes de sexo masculino (7 anos em média) e suas empresas tem mais tempo de mercado (feminino média de 21 anos, masculino de 14 anos).

Tal achado por ser analisado à luz da Teoria dos Escalões Superiores (TES), difundida por Hambrick et al. (1984). Essa teoria sugere que os resultados e processos estratégicos organizacionais são uma função das características gerenciais dos gestores superiores ou gestores do topo. O foco dessa teoria consiste no fato de que as escolhas estratégicas, ao contrário das decisões operacionais, são mais oriundas de fatores comportamentais do que de cálculo mecânico para a otimização econômica. Como decorrência, as escolhas estratégicas geralmente possuem uma grande quantidade de componentes comportamentais e, em alguma medida, refletem as características dos tomadores de decisão (CHUANG et al., 2007; CHUANG et al., 2009). Nesse sentido, conforme observado na amostra, as singularidades femininas podem propiciar melhores resultados nas variáveis analisadas para a empresa.

Em relação ao estado civil, verificou-se que quando o respondente era solteiro (apenas 6) ele tinha maior média em todas as variáveis: faturamento (média de R\$ 1 milhão por ano); número de clientes ativos (115), média de tempo de retenção desses clientes (15 anos o tempo médio dos clientes na empresa) e a empresa possuía em média 24 anos de mercado. Foi notado que o perfil desses respondentes (os solteiros) eram todos do sexo feminino, idade acima de 50 anos, metade com pós-graduação *Lato Sensu* e a outra metade Mestras.

Tangenciado a titulação do principal gestor constatou-se que para as variáveis quantidade de clientes ($p=0,5539$) e Faturamento Bruto Anual ($p=0,0181$), quanto maior a titulação do respondente tanto maior serão aquelas variáveis, embora essa associação seja estatisticamente significativa apenas para faturamento ($p=0,0181$). Porém, quando se examinam as variáveis tempo de mercado ($p=0,0522$) e a retenção de dos clientes ($p=0,0103$), quem declarou possuir apenas o curso técnico em contabilidade tem sua média maior nesses variáveis (22 anos de mercado, 13 anos para o tempo médio dos clientes) quando comparados com aqueles que possuíam graduação ou pós-graduação *Lato Sensu*.

O fato de o principal gestor possuir formação na área de direito influenciou todas as médias das variáveis da Tabela 1, sendo essa influência constantemente para mais. Isso quer dizer que o gestor ter formação na área de direito aumenta a média de todas as variáveis, porém essa influência é estatisticamente significativa apenas em relação à quantidade de clientes que a empresa possui ($p=0,0805$).

A variável idade é estatisticamente significativa quando se analisa sua relação com tempo de mercado da empresa ($p=0,0017$) e retenção de clientes ($p=0,01$). Essa relação foi positiva, pois a correlação entre idade e retenção dos clientes foi de 0,5682 e com tempo de mercado foi de 0,5337.

Outra pergunta feita aos gestores foi sobre sua autopercepção sobre sua eficácia como gestor e da satisfação seus subordinados. Em relação a autopercepção como bom gestor, numa escala de 0 a 10, a média foi de 8,4 (p -valor=0,98424 em relação ao teste de distribuição de normalidade), indicando que eles se avaliam como bons gestores. Analisando essa variável mais profundamente para detectar associações entre alguma variável já analisada se apurou que não houve diferenças estatisticamente significativas em relação ao sexo do gestor (p -valor=0,5871). Também, não houve diferenças estatisticamente significativa em relação à média da autopercepção como bom gestor e o nível de formação do gestor (p -valor = 0,6469). Em relação às características da empresa, constatou-se que todas elas se correlacionam negativamente (correlação variando de -0,1229 a -0,4643) com a percepção indicada pelo gestor. Porém, apenas para as variáveis tempo de mercado (correlação=-0,3730) e número de clientes ativos (-0,4643) são estatisticamente significativos ($p<0,1$). Já em relação ao estado civil do gestor, a

média dos gestores que se declararam casados/união estável foi de 8,6 e dos solteiros de 7,5, sendo estatisticamente significativa (p -valor = 0,0530). Assim, há evidências de que os casados se percebem melhores gestores que os solteiros.

Tabela 3 – Autopercepção dos gestores

Variável	Média	Erro padrão	Mediana	Moda	Desvio padrão
Auto-percepção como bom gestor	8,4	0,227	8,5	10	1,3
Auto-percepção se seus funcionários estão satisfeitos	8	0,195	8	8	1,1

Fonte: dados de pesquisa

Já em relação à como os gestores enxergava a satisfação sobre os seus funcionários, ou seja, se estariam eles trabalhando satisfeitos na empresa, o grau médio foi de 8,0 pontos numa escala que poderia variar entre 0 e 10. O teste de normalidade também indicou que a variável segue distribuição normal ($p=0,87048$). Não houve diferenças estaticamente significativas em relação ao sexo do gestor (p -valor= 0,1933) nem em relação ao estado civil (p -valor= 0,8775), ao nível de formação (p -valor=0,3084) ou à idade (p -valor=0,7369). Em relação aos atributos utilizados para descrever as empresas, constatou-se que, novamente, estão correlacionadas de modo negativo (correlação entre -0,0621 e -0,3441) com a percepção de satisfação dos empregados pelos gestores. Mas, também nesse caso, apenas duas das quatro foram consideradas estatisticamente significativas (p -valor<0,1): tempo de mercado da empresa (correlação=-0,3441) e retenção dos clientes (-0,3109).

Na Tabela 4 é apresentada a média do questionário de gerenciamento de impressões dos gestores, na qual a dimensão autopromoção apresentou média de 4,2, Insinuação de 3,8, exemplificação de 2,8, intimidação de 2,2 e suplicação de 2,0. Também, apenas a variável intimidação não apresentou distribuição normal (p -valor=0,0311). Todas as demais apresentaram, conforme teste Shapiro-Francia, distribuição normal (p -valor>0,1).

Tabela 4 – Gerenciamento de impressões dos Gestores

Dimensão	Média	Erro padrão	Mediana	Moda	Desvio padrão
Autopromoção	4,2	0,1	4	4	0,6
Insinuação	3,8	0,2	4	4	1
Exemplificação	2,8	0,2	3	3	1,3
Intimidação	2,2	0,2	2	2	1,1
Suplicação	2	0,2	2	1	1

Fonte: dados de pesquisa

Quando analisada a média da dimensão Autopromoção em relação ao sexo do gestor, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas (p -valor= 0.8351) e nem em relação a nenhuma das outras dimensões: Insinuação (p -valor= 0.1429), Exemplificação (p -valor= 0.2845), Intimidação (p -valor=0.9511) e suplicação (p -valor=0.9178)

Já em relação ao estado civil, a média dos gestores casados/união estável em relação a Insinuação foi de 3,6 enquanto dos solteiros foi de 4,6, médias que apresentaram diferenças estatisticamente significativas (p -valor=0,0005). Portanto há evidências de que os gestores que se declararam solteiros exercem a insinuação num grau mais elevado do que os gestores casados/união estável. Nas outras dimensões não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas: Exemplificação (p -valor= 0,9805) e Intimidação (p -valor=0,6624), suplicação (p -valor=0,7500) e autopromoção (p -valor=0,2993).

Também foi encontrada correlação positiva e significativa ($p < 0,05$) entre a idade do gestor com as variáveis insinuação (0,6246), exemplificação (0,35) e suplicação (0,3398). Dessa forma, há evidências de que quanto mais velho, mais os gestores se valem dessas dimensões na sua vivência profissional.

Ainda sobre as dimensões do gerenciamento de impressões, em relação a autopercepção dos respondentes como bons gestores, todas as dimensões apresentaram correlação ao nível de significância de 10%: Exemplificação (0,4881), Intimidação (0,6583), suplicação (0,5212), autopromoção (0,2993) e insinuação (-0,3130). Verifica-se nesse resultado que com relação a insinuação existe uma relação inversamente proporcional, ou seja, quanto mais os respondentes se autopercebem como bons gestores, menos eles usam da insinuação.

No que diz respeito à correlação das variáveis descritivas da empresa (Tabela 1), a maior parte das correlações testadas (70%) apresentaram resultado negativo, ou seja, inversamente proporcional, apesar de serem poucos os casos em que as correlações, sejam positivas ou negativas, foram estatisticamente significativas. Merece nota que apenas a dimensão Insinuação do GI apresentou sempre relação positiva com todas aquelas variáveis.

Outro resultado que se destaca é a relação que o número de clientes exerce sobre as dimensões do GI. Essa variável se relaciona de modo negativo e estatisticamente significativo com três dessas dimensões: Exemplificação (correlação de -0,4012 – p-valor de 0,0228), Intimidação (correlação de -0,4056 – p-valor de 0,0213) e Suplicação (correlação de -0,3178 – p-valor de 0,0763).

Os dados apresentados na Tabela 5 em relação à amostra dos funcionários permitem dizer que foi identificado que a maioria dos respondentes são do sexo masculino, que a idade média foi de 28,4 anos, variando entre 19 e 59 anos, estão em média há 4,2 anos na empresa e possuem renda média de R\$ 2.265,5 mensais. Foi identificado também que 61% está cursando o nível superior ou já o concluiu e que 82% não está em um cargo de liderança. No que concerne às variáveis descritivas dos funcionários e às variáveis descritivas da empresa não foram encontradas associações estatisticamente significativas.

Tabela 5 – Estatísticas descritivas dos funcionários

Idade	Média	28,4	-
	Erro padrão	0,8	-
	Mediana	28	-
	Moda	30	-
	Desvio padrão	6,2	-
Sexo	Masculino	47	70,15%
	Feminino	20	29,85%
Estado Civil	Casado	26	38,81%
	Solteiro	40	59,70%
	Divorciado	1	1,49%
Tempo de empresa	Média	4,2	-
	Erro padrão	0,4	-
	Mediana	4	-
	Moda	4	-
	Desvio padrão	3,3	-
Renda	Média	R\$ 2.265,5	-
	Erro padrão	R\$ 114,644	-
	Mediana	R\$ 2.000	-
	Moda	R\$ 2.000	-
	Desvio padrão	R\$ 938,4	-
Maior titulação	Ensino Médio	26	38,8%
	Superior Em Andamento	12	17,9%

	Superior completo	20	29,85%
	Pós-Graduação	9	13,43%
Nível Hierárquico	Subordinado	55	82,1%
	Gestor Não Proprietário	12	17,91%

Fonte: dados de pesquisa

Conforme demonstrado na tabela 6, os funcionários que possuem pós-graduação têm maior média salarial, seguidos dos funcionários que possuem ensino superior completo, dos que possuem ensino médio e dos que estão cursando o ensino superior. Foi encontrado diferenças estatisticamente significativas entre as médias salariais dos funcionários e os níveis de formação profissional. Assim, há evidências de que quanto maior a formação do funcionário, maior é o seu salário. Não houve diferença estatisticamente significativa em relação a média salarial de homens e mulheres. Os funcionários que exercem algum cargo de chefia possuem média salarial de R\$ 3.387,50, enquanto os funcionários que não possuem nenhum subordinado tiveram uma média de R\$ 2.020,69, sendo estatisticamente significativa (p -valor=0,001).

Tabela 6 – Média Salarial dos funcionários (em reais)

Grau de Instrução	Média	Erro padrão	Mediana	Moda	Desvio padrão
Ensino Médio	R\$ 1.746,70	R\$ 173,00	R\$ 1.450	R\$ 1.200	R\$ 882,40
Superior em andamento	R\$ 1.552,00	R\$ 138,50	R\$ 1.750	R\$ 2.000	R\$ 479,90
Superior Completo	R\$ 2.527,50	R\$ 108,60	R\$ 2.500	R\$ 3.000	R\$ 485,90
Pós-Graduação <i>Latu Sensu</i>	R\$ 3.577,70	R\$ 257,50	R\$ 3.900	R\$ 4.000	R\$ 772,60

Fonte: dados de pesquisa

Foi perguntado aos funcionários, com respostas em uma escala de 0 a 10, qual o grau de satisfação com o gestor do escritório (teste de normalidade, p -valor=0,00121), o quanto eles se acham bons funcionários (p =0,99935) e se eles acreditam que o gestor está satisfeito com o seu trabalho (p =0,38285), conforme apresentado na Tabela a 7.

Tabela 7 – Autopercepção dos funcionários

Variável	Média	Erro padrão	Mediana	Moda	Desvio padrão
Satisfação com o gestor do escritório	7,7	0,3	8	9	2
Acreditam ser bons funcionários	8,6	0,1	9	9	0,6
Acreditam que os gestores o veem com um bom funcionário	8,6	0,1	9	9	0,7

Fonte: dados de pesquisa

Os funcionários que se declararam como gestores não proprietários apresentaram um grau médio de satisfação com o gestor de 6,6 pontos e média de 8 pontos sobre sua autopercepção como bom funcionário. Já os funcionários que se declararam não gestores, apresentaram uma média de 8,0 de satisfação com o gestor e se atribuíram em média nota 8,8 como bom funcionário. A diferença de média entre estes dois grupos apresentou diferença estatisticamente significativa nos dois casos, tanto em relação à satisfação com o gestor (p -valor=0,0117) quanto sobre sua autopercepção como bom funcionário. Logo, esses indícios indicam que os funcionários que não possuem subordinados estão mais satisfeitos com seus gestores e se percebem como melhores funcionários para a amostra deste trabalho.

Uma associação desse grupo se destaca: considerando o teste de associação, foi possível identificar associação estatisticamente significativa e positiva (0,4719, p -valor=0,0001) entre o grau em que os funcionários se percebem como bons colaboradores e sua satisfação com os gestores. Essa evidência, portanto, indica que quanto mais o colaborador se perceberem como competentes, tanto maior será sua satisfação com seus gestores.

A satisfação dos funcionários no trabalho, medida pelo questionário desenvolvido por Melià e Peiró (1989) e nomeado de Satisfação Laboral, em escala tipo Likert de 7 pontos, apresentou média de 4,7 (Tabela 8) para os funcionários da amostra (67% da escala). Os funcionários que declararam que exercem algum cargo de gestão, tiveram média de 4,5, enquanto os funcionários que declararam que não exercem esse tipo de cargo, que são subordinados, tiveram média de 5,0 sendo esta diferença de média estatisticamente significativa (p -valor=0,0458). Assim, há evidências que os funcionários que não exercem nenhum cargo de gestão estão mais satisfeitos do que os funcionários que exercem.

Tabela 8: Satisfação Laboral

Dimensão	Média	Erro Padrão	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Satisfação com o Ambiente de Trabalho	5.4	0.0	6.0	6.0	1.7
Satisfação com Supervisão	4.9	0.0	5.0	6.0	1.7
Satisfação Intrínseca do Trabalho	4.6	0.0	5.0	6.0	1.7
Satisfação com a Participação	4.4	0.0	5.0	4.0	1.4
Satisfação com os Benefícios e Políticas da Empresa	4.2	0.0	4.0	6.0	1.9
Satisfação Geral	4.7	0.0	5.0	6.0	1.7

Fonte: dados de pesquisa

Já em relação ao estado civil dos funcionários, os que se declararam casados/união estável apresentaram uma média de satisfação de 4,5, os solteiros de 4,8, sendo estatisticamente significativa (p -valor= 0.0764) essa associação. Em relação ao grau de Satisfação Laboral, não foi encontrada associação estatisticamente significativa entre ele e a idade do gestor (p -valor=0,9642), sexo (p -valor=0,6294), estado civil (0,2315) e nível de escolaridade (p -valor=0,7237). Ainda sobre a satisfação dos funcionários medida pelo instrumento de Meliá e Peiró (1989), constatou-se correlação negativa (-0,2823) e significativa (p -valor=0,0206) a percepção do gestor sobre o grau de satisfação dos seus liderados. De modo contrário, os dados indicaram que a Satisfação Laboral dos funcionários está associada com o tempo de mercado da empresa (p -valor=0,0000), retenção dos clientes (p -valor=0,0000) e faturamento da empresa (p -valor=0,0385). Esses resultados sinalizam que, para a Satisfação Laboral dos empregados dessa amostra, as características que descrevem a estabilidade e longevidade da empresa lhes influenciam mais a satisfação do que as características dos gestores aos quais estão subordinados.

Averiguou-se também que a satisfação dos funcionários e sua renda têm correlação. Contatou-se, que a renda possui correlação negativa com todas as dimensões do Satisfação Laboral, sendo que essa relação foi considerada estatisticamente significativa para 03 das 05 dimensões (p -valor<0,05): Satisfação com o Ambiente de Trabalho (correlação de -0,2417); Satisfação com os Benefícios e Políticas da Empresa (-0,2969); e Satisfação com a Participação (-0,5030). Nos demais casos, apesar da correlação ser negativa, não apresentou significância estatística.

Examinando detidamente a relação entre Satisfação Laboral e o Gerenciamento de Impressão, descobriu-se que a dimensão Insinuação está integralmente correlacionada negativamente com as dimensões da Satisfação Laboral (Tabela 9). Já as dimensões Intimidação e Suplicação frequentemente também têm relação negativa com as dimensões da Satisfação Laboral dos empregados. Por outro ângulo, Autopromoção e Exemplificação foram integralmente associados positivamente com o instrumento produzido por Meliá e Peiró (1989). Porém, do ponto de vista estatístico, essas associações só são significativas entre a dimensão Autopromoção e Satisfação com o Ambiente de Trabalho, além de apresentarem valores quase em sua totalidade menores que 0,2.

Tabela 9: Correlação entre Satisfação Laboral e Gerenciamento de Impressão

	Autopromoção	Insinuação	Exemplificação	Intimidação	Suplicação
Satisfação com o Ambiente de Trabalho	0.2619*	-0.0560	0.1128	0.1000	0.0170
Satisfação com Supervisão	0.1507	-0.1143	0.0803	-0.0351	-0.0666
Satisfação Intrínseca do Trabalho	0.0833	-0.1587	0.0758	-0.0176	-0.0812
Satisfação com a Participação	0.1037	-0.0194	0.1170	0.0031	0.0036
Satisfação com os Benefícios e Políticas da Empresa	0.1795	-0.1291	0.0372	-0.0371	-0.0825
Satisfação Geral	0.1688	-0.1287	0.1135	0.0178	-0.0241

*p-valor<0,05

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo investigar a relação existente entre o gerenciamento de impressões dos principais gestores dos escritórios de contabilidade de Belo Horizonte/MG com a satisfação dos seus colaboradores. Inicialmente constata-se, a respeito dos resultados, que as dimensões do Gerenciamento de Impressões dos principais gestores associadas a atitudes, sentimentos e emoções positivas são, nominalmente, Autopromoção e Exemplificação, e se associam sempre positivamente com a satisfação dos funcionários da amostra. Por outro lado, as demais dimensões do GI estão continuamente associadas negativamente com a satisfação dos empregados.

Nesse sentido, Mendonça (2003), argumenta que os atores sociais, segundo Jones e Pittman (1982), podem adotar estratégias de gerenciamento de impressões de insinuação, autopromoção, exemplificação, intimidação e suplicação, no sentido de serem percebidos, respectivamente, como simpáticos, competentes, moralmente confiáveis, perigosos e merecedores de pena.

Ainda assim, Mendonça (2003) esclarece que apesar de certas formas de GI serem usadas de maneira desonesta, outras envolvem a apresentação honesta e acurada dos atributos de sujeitos ou objetos. Isso porque as atuações – ou performances – empreendidas pelos indivíduos podem ser tanto “sinceras”, no caso de o ator considerar – ou acreditar em – sua atuação verdadeira e honesta, quanto “cínicas”, quando a atuação é vista pelo ator apenas como um meio para alcançar um objetivo. Talvez por faltar a devida sinceridade nas suas motivações os gestores não estão logrando êxito em alcançar seus liderados de modo a promover uma otimização da satisfação deles.

Ademais verificou-se que as estratégias envolvendo a dimensão Autopromoção do GI foi o de maior prevalência entre os gestores da amostra. Carvalho e Grisci (2003) indica que essa ocorrência é comum porque essa estratégia serve para despontar o indivíduo assemelhando-o a um modelo ideal de profissional, porém, tendo o cuidado de não transmitir uma impressão de arrogância, advertência esta também apontada pelos autores do GI. Também foi identificado que comportamentos associados à dimensão Insinuação são recorrentes no contexto dos escritórios pesquisados (média de 76% da escala), o que indica que os gestores intencionam produzir uma imagem mais positiva, atraente e simpática (CARVALHO; CRISCI, 2003; MENDONÇA, 2003), inclusive se verificou associação forte (0,6731, $p < 0,01$) com a idade do respondente.

Outra constatação interessante em relação aos dados foi a constante associação negativa (correlações negativas) entre as dimensões Exemplificação, Intimidação e Suplicação com as variáveis utilizadas para descrever as empresas (faturamento, tempo de mercado, quantidade clientes e retenção – em anos – de clientes) – a relação entre essas variáveis foi sempre negativa, apesar de nem sempre (1/3 das correlações) essa relação ser estatisticamente significativa ($p > 0,1$). Isso é um indicativo condizente com a literatura, já que esses comportamentos estão relacionados a sofrimento, crueldade, infelicidade e deficiência no gestor e despertaria nos

indivíduos em seu entorno (no caso os clientes) sentimentos negativos como culpa, medo ou solidariedade (obrigação) (MENDONÇA, 2003).

Concernente à satisfação dos funcionários que participaram da amostra, constatou-se que não estão num nível muito recomendado, pois, de modo geral, eles indicaram em média 4,7 pontos na escala (67% da escala), que se aproxima do ponto neutro da escala utilizada. É uma questão a se considerar, pois diversos autores (LOCKE, 1976, PEIRÓ *et al.*, 1991, MARTINS, 1984, SIQUEIRA; GOMIDE, 2004, KARSPINSKI, 2008) já trouxeram que há consequências adversas para o próprio empregado e para a empresa a qual ele está vinculado quando os colaboradores não se encontram suficientemente satisfeitos. Todos esses autores reforçam que a satisfação do empregado afeta a do seu gestor, repercutindo em aspectos comportamentais, físicos e emocionais e por consequência no desempenho no trabalho.

Sobressaiu-se o fato de que a satisfação apresenta correlação com os salários recebidos pelos empregados. Essa relação foi exclusivamente negativa e apresentou forte associação com a satisfação geral (correlação=-0,4062, $p < 0,01$) e, também, com a escolaridade, já que ficou patente que esta influencia a renda. Heitor (1996) explica que a percepção da própria satisfação com o salário perpassa variáveis como capacidades, experiência, formação, esforço, idade, antiguidade, educação, lealdade e desempenho. Assim, segundo esse autor, quando as pessoas se percebem como mais valorosas, acreditam que merecem os níveis mais altos de salário. Portanto, se a quantia que pensam que merecem está aquém da quantia que de fato recebem, isso lhes afetará a satisfação com o trabalho. Daí ser possível concluir que as pessoas com maiores rendas, que no caso em tela são as com maior escolaridade, têm percepção de satisfação menor do que os demais.

Outra consideração a ser levantada neste trabalho foi em relação a autopercepção dos funcionários em relação a ser um bom funcionário e sobre a sua satisfação geral com o gestor: os empregados que não possuem nenhum subordinado apresentam médias maiores, nos dois quesitos, em relação a funcionários que são gestores, mas não são proprietários dos escritórios.

Finalmente, constatou-se que a satisfação dos empregados tem associação positiva e significativa (estatisticamente) para as características como tempo de existência da empresa, retenção de clientes e faturamento. Aqui convém destacar que futuras pesquisas poderão esclarecer e fortalecer tal indicação. De qualquer modo, esse resultado parece indicar que a imagem organizacional tem um impacto positivo sobre a satisfação laboral (DUARTE; NEVES, 2011) em decorrência do vínculo emocional criado entre esses dois agentes (SIQUEIRA, 2003) e da sinalização que as empresas dão por meio de sua responsabilidade social (DUARTE; NEVES, 2011).

Adicionalmente, as limitações desta pesquisa relacionam-se a dois fatores: número de participantes e por se tratar de um estudo correlacional. Apesar de ter se buscado mitigar tais fatos por meio de cuidados metodológicos na escolha de instrumentos validados e de boa consistência interna e, ainda, pelo cuidado no tratamento dos dados, a total isenção a esses viesamentos não pode ser assegurada.

Além disso, uma vez que este estudo analisou apenas escritórios de Belo Horizonte, não se pode afirmar que os resultados aqui encontrados seguem uma tendência geral dos escritórios de contabilidade. Nesse sentido, sugere-se em pesquisas futuras, a adoção de uma amostra maior replicada em outras regiões do país, com o intuito de validar esses achados e realizar um exame comparativo investigando as semelhanças ou discrepâncias com o presente trabalho.

Apesar do que foi mencionado, este trabalho soma-se às evidências já realizadas até o momento em relação ao tema abordado, em especial à satisfação no trabalho ao demonstrar a associação positiva entre a percepção dos colaboradores em suas múltiplas dimensões e às variáveis da empresa, consoante com o que foi observado por Siqueira e Gomide Jr (2004) e Martins (1984). Portanto, os resultados aqui apresentados podem contribuir para que as organizações analisem seu contexto e mantenham ou revejam suas políticas, assim como os gestores possam averiguar a efetividade de suas estratégias de gestão.

Posto isso, esse estudo se mostra relevante uma vez que contribui para a sociedade ao demonstrar fatores que influenciam a satisfação dos colaboradores de escritórios de contabilidade, possibilitando que gestores adotem medidas que venham a maximizar a satisfação destes profissionais.

Consequente, se mostra relevante para a academia ao servir de objeto tanto para validar uma perspectiva apontada na literatura sobre gerenciamento de impressões, quanto para preencher lacunas em pesquisas que auxiliem na melhoria da gestão de escritórios contábeis.

Ademais, compreender os fatores que motivam e satisfazem esses profissionais, pode permitir

o desenvolvimento de atrativos tanto para ingresso quanto para a manutenção de colaboradores na esfera contábil.

REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M. On the popularity of organizational culture. **Acta Sociologica**, v. 33, n. 1, p. 31-49, 1990.
- ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. Estatística Aplicada à Administração e Economia. **Tradução José Carlos Barbosa dos Santos**. v. 2, São Paulo, 2009.
- BOLINO, M. C., TURNLEY, W. H. Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman Taxonomy. **Organizational Research Methods**, v. 2, p. 187-206, 1999.
- CAVALVANTI, G.; SALAZAR, V.; LUCIAN, R. **Marketing e Comunicação: um estudo sobre o gerenciamento de impressões e a experiências de consumo de vinhos em restaurantes**. São Paulo, 2008.
- CARVALHO, M. L., GRISCI, C. L. I. Gerenciamento de impressões e subjetividade em entrevista de seleção. **RAE Eletrônica**, v. 2, n. 2, p. 6-12, 2003.
- CARRERA, F., BERNARDAZZI, R., XAVIER, A., MEDEIROS, H. B., & OLIVEIRA, L. Aprovação social na ponta dos dedos: representação do eu e gerenciamento de impressões no Tinder. **Teknokultura**, v. 14, n. 2, p. 339-350, 2017.
- CHUANG, T. T.; NAKATANI, K.; ZHOU, D.. An exploratory study of the extent of information technology adoption in SMEs: an application of upper echelon theory. **Journal of Enterprise Information Management**, v.22, n.2, p.183-196, 2009. <http://doi.org/10.1108/17410390910932821>
- DIOUF, D., BOIRAL, O. The quality of sustainability reports and impression management: A stakeholder perspective. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 30, n. 3, p. 643-667, 2017.
- DUARTE, A. P., NEVES, J. G. D. A relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: O papel mediador da imagem organizacional. **Percursos da investigação em psicologia social e organizacional**, p. 105-118, 2011.
- ELLIS, A. P. J., BRADLEY, J., WEST, A. M. R., DESHON, R. P. The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type? **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 2, p. 1200-1208, 2002.
- FERREIRA, A. C. **Prazer e Sofrimento no trabalho de empregados de escritórios de Contabilidade em Belo Horizonte/MG**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Curso Mestrado Profissional Administração, Fundação Pedro Leopoldo, 2011.
- FERREIRA, A. D. S. M., GONDIMA, S. M. G., & PILATI, R. Gerenciamento de impressões e tomada de decisão em entrevistas de emprego. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 34, n. 1, p. 66-79, 2014.
- GARDNER, W. L., CLEAVENGER, D. The impression management strategies associated with transformational leadership at the world-class level a psychohistorical assessment. **Management Communication Quarterly**, v. 12 n. 1, p. 3-41, 1998.
- GOFFMAN, E. A representação do eu na vida cotidiana. 15ª ed. **Petrópolis, RJ: Vozes**, 2008.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A.. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v.9, p.193-206, 1984. <http://doi.org/10.2307/258434>

HARRIS, R. B. Reviewing nursing stress according to a proposed coping-adaption framework. **Advances in Nursing Science**. v. 11, n. 2, p. 12-28, 1989.

Heitor, M. I. P. **Satisfação salarial e liderança transformacional** (Tese de Doutorado, Instituto Superior de Psicologia Aplicada), 1996.

JONES, E. E., PITTMAN, T. S. Toward a gerencial theory of strategic self presentation. **Psychological perspectives on the self**, v. 1, n. 1, p. 231-262, 1982.

KARPINSKI, D., STEFANO, S. R. Qualidade de vida no trabalho e satisfação um estudo de caso no setor atacadista de beneficiamento de cereais. **Revista Eletrônica Lato Senso**, v. 3, n. 1, p. 1-32, 2008.

O'LEARY, M. E., KALLEN, R. G., HORN, R. Evidence for a direct interaction between internal tetra-alkylammonium cations and the inactivation gate of cardiac sodium channels. **The Journal of general physiology**, v. 104, n. 3, p. 523-539, 1994.

LEARY, M. R., BOLINO, M. C. An Actor-Perceiver Model of Impression Management in Organizations. **The Self at Work: Fundamental Theory and Research**, London: Routledge, p. 253, 2017.

LEARY, M. R. Self-presentation: Impression management and interpersonal behavior. **Brown & Benchmark Publishers**, 1995.

LEARY, M. R., TCHIVIDIJIAN, L. R., KRAXBERGER, B. E. Self-presentation can be hazardous to your health: impression management and health risk. **Health Psychology**, v. 13, n. 6, p. 461, 1994.

LOCKE, E. A. The nature and causes of jobs satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology. **Chicago: Rand McNally**, p. 1297-1349, 1976.

LIZOTE, S. A., VERDINELLI, M. A., LEAL, F., SCHONRR, J., & VIEIRA, L. C. C. **Relações no Trabalho: um Estudo em Empresas Prestadoras de Serviços Contábeis**, 2014.

LOCKE, E. A. Job satisfaction., **Social psychology and organizational behavior**, p. 93-117, Nova Iorque, 1984.

HENNE D., LOCKE E.A. Job dissatisfaction: What are the consequences? **International Journal of Psychology**, v. 20, n. 2, p. 221-240, 1985.

JONES, E. E. **Interpersonal perception**. WH Freeman/Times Books/Henry Holt & Co., 1990.

JONES, E. E., PITTMAN, T. S. Toward a general theory of strategic self-presentation. **Psychological perspectives on the self**, v. 1, p. 231-262, 1982.

LULA, A. M.. **Gerenciamento de Impressões nas Organizações: Validação da Escala de Bolino e Turnley (1999) para o contexto brasileiro**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco.

MARTINEZ, M. C., PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de psicologia social do trabalho**,v. 6, p. 59-78, 2003.

MARTINS, M. C. F. **Satisfação no trabalho: elaboração de instrumento e variáveis que afetam a satisfação**. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1984.

MENDONÇA, J. R. C. O estudo do gerenciamento de impressões nas organizações: uma visão geral do tema e considerações sobre a pesquisa e a produção no Brasil. **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**, p. 61-90, 2003.

MCFARLAND, L. A., RYAN, A. M., KRISKA, S. D. Impression management use and effectiveness across assessment methods. **Journal of Management**, v. 29, n. 5, p. 641-661, 2003.

MELIÀ, J. L.; PEIRO, J. M. La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. **Psicologemas**, v. 5, p. 59-74, 1989.

PAVALACHE-ILIE, M. Organizational citizenship behaviour, work satisfaction and employees' personality. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 127, p. 489-493, 2014.

PEIRÓ, J. M., LUQUE, O., MELIÀ, J. & LOSCERTALES, F. **El estrés de enseñar**. Sevilla: Alfar, 1991.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSENFELD, P.; GIACALONE, R. A.; RIORDAN, C. A. **Impression management: building and enhancing reputations at work**. London: Thomson Learning, 2002.

SILVA, S. R. Construção da imagem de si e discurso: gerenciamento de impressões como estratégia de poder nas organizações. **Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração**, v. 6, n. 1, 2016.

SIQUEIRA, M. M. M. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. SPE, p. 165-184, 2003.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SONG, H., RYAN, M., TENDULKAR, S., FISHER, J., MARTIN, J., PETERS, A. S., SINGER, S. J. Team dynamics, clinical work satisfaction, and patient care coordination between primary care providers: A mixed methods study. **Health care management review**, v. 42, n. 1, p. 28-41, 2017.

VIJAYABANU, C.; THERASA, C.; DAISY, S. Anjali. Impression management tactics as a psychological booster for the communication of IT employees: SMART PLS Approach. **Revista de Psicología**, v. 37, n. 2, p. 683-707, 2019.