

R

## RELAÇÕES ENTRE AUTENTICIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL: O AGIR AUTÊNTICO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

### GERMANO GLUFKE REIS

*Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).*

*Professor e líder de linha de pesquisa da Pós-Graduação Stricto Sensu/Mestrado em Administração das Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU) e do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (Eaesp-FGV).*

*Avenida Liberdade, 749, Liberdade, São Paulo – SP – Brasil – CEP 01503-001*

*E-mail: germanoglufkereis@yahoo.com.br*

### MARCIA CARVALHO DE AZEVEDO

*Doutora em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (Eaesp-FGV).*

*Professora adjunta da Escola Paulista de Política, Economia e Negócios da Universidade Federal de São Paulo (Eppen-Unifesp).*

*Rua Angélica, 100, Jardim das Flores, Osasco – SP – Brasil – CEP 06111-295*

*E-mail: marcia.azevedo@unifesp.br*

## RESUMO

A possibilidade de agir de modo autêntico no trabalho condiz com perspectivas de carreira que tenham maior significado e sentido para as pessoas, alinhando-se a seus valores e aspirações. O comportamento autêntico, ou autenticidade, envolve um modo de agir e expressar-se que é consistente com crenças e experiências pessoais. As interações do adulto na vida em sociedade impõem, contudo, limites ao comportamento autêntico. Considerando que a cultura de uma organização influencia os comportamentos dos seus profissionais, o objetivo deste trabalho foi investigar as relações entre tipos culturais e o agir autêntico das pessoas nas empresas. Para isso, foi realizado um *survey* com uma amostra de 199 profissionais que atuam em diferentes empresas e níveis hierárquicos. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários aplicados em cursos de graduação e pós-graduação em Administração de Empresas. Os resultados da pesquisa indicaram que determinados perfis de cultura organizacional (culturas clã e inovativa) estão positivamente relacionados à autenticidade no trabalho, tendendo a favorecer a expressão de autenticidade. Outros perfis de cultura organizacional (culturas de resultado e hierárquica) estão negativamente relacionados, podendo inibir a expressão de autenticidade. Observou-se ainda que a posição de chefia está associada a maiores escores de autenticidade no trabalho, independentemente do tipo de cultura organizacional. O estudo oferece uma contribuição teórico-empírica ao explorar as relações entre cultura organizacional e autenticidade, situando a primeira como antecedente da segunda. Ele também aporta considerações relevantes para as organizações e os gestores, ao indicar o modo como determinadas características das empresas podem impactar a autenticidade das pessoas. Também incita reflexões úteis para os profissionais em geral, no que diz respeito à identificação dos tipos de empresa que melhor se alinham às suas aspirações quanto ao agir autêntico no trabalho. Alguns limites deste estudo devem ser lembrados. Um primeiro aspecto a mencionar é a composição da amostra, que poderia ser ampliada; além disso, o fato de não ser aleatória não permite que haja generalização dos resultados obtidos. Novos estudos poderiam

também testar a ação combinada e interativa entre os tipos culturais e o efeito mediador de características pessoais.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Cultura organizacional. Tipos culturais. Autenticidade no trabalho. Carreiras. Comportamento autêntico.

# **1 INTRODUÇÃO**

A literatura (por exemplo, Mainiero & Sullivan, 2006; Weick, 1995) tem enfatizado a ideia de que as pessoas têm almejado, cada vez mais, apropriar-se da construção de suas trajetórias profissionais, tornando-se os principais agentes na definição dos seus rumos profissionais. A possibilidade de um “agir autêntico” no trabalho tem sido tratada como uma dimensão importante para a construção de carreiras que tenham maior significado e sentido para a própria pessoa (Craddock, 2004; Svejenova, 2005) e também para a articulação de carreiras “sem fronteiras” (Baker & Aldrich, 1996; Coelho, 2006), isto é, carreiras que transcendem as fronteiras das organizações. O comportamento autêntico, ou autenticidade, envolve um modo de agir e expressar-se que é consistente com crenças e experiências pessoais (pensamentos, emoções etc.) (Kernis & Goldman, 2006; White & Tracey, 2011; Wood, Linley, Maltby, Baliousis, & Joseph, 2008).

As interações do adulto na vida em sociedade impõem, contudo, limites ao comportamento autêntico. Goffman (1959) caracteriza o mundo das interações sociais como um “teatro” no qual os envolvidos engajam-se em papéis e encenações, sempre em função do contexto em que se encontram. Além disso, nas empresas, as pessoas devem adequar seus comportamentos ao modo de ser do ambiente em que trabalham, em função das relações de poder, ideologia, normas de conduta, visão de mundo, metas etc.

Considerando que, por um lado, a autenticidade relaciona-se ao bem-estar do profissional e que, por outro, contribui para a construção de carreiras com maior sentido e significado para a pessoa, trata-se de um tema relevante para o campo de carreiras e escolhas profissionais. A busca por uma atuação profissional que melhor se ajuste às necessidades e aos interesses da própria pessoa, nos diferentes estágios de sua vida, pode influenciar as decisões tomadas ao longo da trajetória profissional (Dutra, 1996). Durante esse percurso, o perfil, a cultura e o ambiente de trabalho da empresa são elementos importantes no processo de escolha das organizações em que se deseja trabalhar.

O artigo tem por objetivo explorar as relações entre autenticidade e cultura organizacional. A existência de perfis culturais organizacionais diversos é constatada quando se observam as diferenças nos padrões de funcionamento das empresas; pode-se tomar como exemplo organizações como Google, Banco do Brasil, Ambev, Bradesco e Unilever, entre outras. A cultura organizacional prescreve, de modo subjetivo e informal, formas de condutas e comportamentos aceitos por um grupo social (Schein, 1990), podendo influenciar as maneiras de agir e o quanto a autenticidade é autorizada. Dessa forma, culturas organizacionais diferentes podem lidar de modo distinto com esse aspecto.

O foco da presente pesquisa é investigar a influência de tipos de cultura organizacional sobre o agir autêntico no trabalho. O estudo oferece uma contribuição teórico-empírica ao explorar as relações entre cultura organizacional e autenticidade, situando a primeira como antecedente da segunda. Ele também aporta considerações relevantes para as organizações e os gestores, ao indicar o modo como determinadas características das empresas podem impactar o comportamento autêntico das pessoas. Também incita reflexões úteis para os profissionais em geral, no que diz respeito à identificação dos tipos de empresa que melhor se alinham às suas aspirações quanto ao agir autêntico no trabalho.

Inicialmente, o artigo apresenta os principais conceitos sobre autenticidade e cultura organizacional que embasaram a pesquisa empírica. A seguir, a metodologia é descrita, e os resultados obtidos são apresentados e discutidos. Ao final, registram-se as principais conclusões, os limites do estudo e os caminhos para futuras investigações.

## 2 AUTENTICIDADE

### 2.1 O QUE É SER AUTÊNTICO

O conceito de autenticidade é complexo e pode ser visto a partir de diferentes perspectivas (Leroy & Sels, 2008). De acordo com Ménard e Brunet (2011), as definições para autenticidade podem ser divididas em dois grupos: com base nas teorias humanistas (Erikson, 1976; Maslow, 1962; Rogers, 1961) e com base nas teorias de autodeterminação (Deci & Ryan, 2000; Ryan, Sheldon, Kasser, & Deci, 1996). Os teóricos humanistas focam o autorrespeito, a atenção às necessidades e os valores pessoais. Para Maslow (1962), após a satisfação das necessidades básicas, os indivíduos se orientariam pelas necessidades de crescimento. A satisfação de necessidades psicológicas de ordem superior levaria os indivíduos a descobrir a verdadeira natureza interior deles, propiciando assim o funcionamento

autêntico. Para Rogers (1961), por sua vez, a autenticidade seria um reflexo da congruência entre o autoconceito do indivíduo e a experiência dele.

Os teóricos da autodeterminação definem autenticidade como os comportamentos autodeterminados e autoiniciados que estão de acordo com necessidades psicológicas intrínsecas básicas, tais como competência, autonomia e relacionamento. Deci e Ryan (2000) definem autenticidade como aspectos da personalidade que são completamente apoiados pelo próprio indivíduo, desempenhados por vontade própria e que tenham significado pessoal para o indivíduo.

Mais recentemente, Goldman e Kernis (2002) propuseram que autenticidade é um conceito multidimensional, definindo-o da seguinte forma: uma expressão sem obstrução do *self* de um indivíduo, em suas vivências diárias. Wood *et al.* (2008) também definem autenticidade segundo uma concepção ampliada, empregando um modelo tripartite. O primeiro componente do modelo envolve a consciência de si mesmo e de suas experiências internas. O segundo componente relaciona-se ao agir autêntico: à consistência entre a consciência de si mesmo e o comportamento da pessoa. Finalmente, o modelo também considera a autenticidade como um reflexo da abertura da pessoa para as influências do ambiente social.

## 2.2 AUTENTICIDADE, EMPRESAS E CARREIRA

O interesse no tema autenticidade é relativamente recente na pesquisa voltada para as organizações, não tendo sido abordado de modo sistemático por pesquisadores da área. Uma busca na base de dados Proquest revela o reduzido número de artigos que tratam especificamente da autenticidade nas organizações. Na literatura voltada ao ambiente organizacional, normalmente o conceito tem sido discutido com ênfase em tópicos relacionados à liderança (George, Sims, McLean, & Mayer, 2007), com poucos artigos com foco em outros aspectos relacionados ao agir autêntico nas empresas.

O grau de expressão da autenticidade pode variar conforme o ambiente em que a pessoa se encontra (Robinson, Lopez, Ramos, & Nartova-Bochaver, 2013). De fato, o trabalho seminal de Goffman (1959) discute a vivência de diferentes papéis no processo de interação com as outras pessoas. Um indivíduo faz parte de diversas redes, com características e demandas específicas, e o comportamento dele será influenciado pelo contexto em que atua, em um dado momento. Um indivíduo que modifica o comportamento em diferentes contextos relacionais não está, necessariamente, agindo de forma falsa (Harter, 2002). Na realidade, é adequado, do ponto de vista social, que a pessoa altere a própria conduta de acordo com as demandas do contexto no qual está inserida. O “eu verdadeiro” seria fluido e dinâmico, e não fixo e estável.

O debate sobre autenticidade tem implicações específicas para as organizações. A literatura tem mostrado, por exemplo, que incrementos na expressão autêntica favorecem a saúde psicológica e o bem-estar subjetivo das pessoas (Goldman & Kernis, 2002; Neff & Suizzo, 2006; Wood *et al.*, 2008), inclusive no ambiente de trabalho (Ménard & Brunet, 2011). Ainda, quando os profissionais desempenham atividades nas quais podem expressar pensamentos, emoções e novos pontos de vista, eles tendem a estar mais presentes e envolvidos com os seus papéis (Kahn, 1992).

Todavia, as mudanças intensas na sociedade, nas últimas décadas, têm confrontado os jovens com o desafio pessoal de buscar autenticidade e singularidade (Leroy & Sels, 2008). As organizações são um espaço privilegiado de definição do eu, e a promessa da possibilidade de um agir autêntico seria um elemento importante para as organizações atraírem e reterem talentos disputados pelo mercado.

Svejenova (2005) discute as relações entre autenticidade e carreira na perspectiva de carreiras proteanas e sem fronteiras. Os indivíduos atualmente deparam com um ambiente organizacional fluido e ambíguo, no qual cabe a eles a construção da própria trajetória de carreira (Coelho, 2006). A gestão da carreira não é mais percebida como sendo de responsabilidade apenas da organização e passa a ser, também, uma construção pessoal, do próprio profissional. Diante desse cenário, “ser autêntico consigo mesmo” pode ser uma importante âncora em um ambiente complexo e fragmentado (Svejenova, 2005); o profissional é capaz de reconhecer em si mesmo aspirações, valores e inclinações, dando prioridade a eles em sua trajetória. A autenticidade emerge, então, como um elemento que pode ter um papel relevante na construção de carreiras sem fronteira e na adaptação a novos empregos e atividades, em transições profissionais.

Craddock (2004) discute a possibilidade de os indivíduos escolherem carreiras que apoiem a construção de trajetórias consistentes com o reconhecimento e a expressão de características, aspirações e valores individuais. Essa discussão está alinhada com a definição de autenticidade elaborada por Harter (2002), na qual autenticidade é a expressão e ação de uma pessoa de forma consistente com valores, desejos e emoções vivenciados por ela.

A importância da autenticidade para o bem-estar e a construção das novas formas de carreiras tem sido explorada pela literatura (por exemplo, Ibarra, 1999; Svejenova, 2005; Wood *et al.*, 2008). No entanto, o ambiente organizacional é complexo, com regras e formas de funcionamento que estabelecem restrições, normas e expectativas em relação ao comportamento esperado de seus integrantes, o que pode até mesmo inibir o nível de expressão autêntica das pessoas (Grandey, 2003). Uma vez que a cultura organizacional impacta a configuração desse ambiente (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2014), ela é um elemento relevante para a compreensão da autenticidade nas organizações.

## 2.3 AMBIENTE CULTURAL E REGULAÇÃO DA AUTENTICIDADE

A cultura organizacional é um conjunto de crenças e valores compartilhados pelos integrantes de uma empresa que influencia os comportamentos deles (O’Rielly, Chatman, & Caldwell, 1991; Schein, 1996). Envolve também produtos concretos (tais como mitos, hierarquias de valores e normas), por meio dos quais o sistema social é estabilizado e mantido (Shrivastava, 1985). Ela expressa-se por meio de procedimentos, costumes e *scripts* institucionalizados que orientam os comportamentos dos membros da organização (Triandis, 1995). Traduz-se no modo como se configuram estruturas e hierarquias, processos de trabalho, mecanismos de tomada de decisão, formas de responder aos mercados e à concorrência, entre outros. De fato, a cultura pode ser explorada e compreendida a partir de três estratos (Schein, 1992): nível de comportamentos, ambiente físico, estruturas e processos visíveis (artefatos); nível de valores, normas e filosofias organizacionais (valores); e nível de crenças e pressupostos básicos (pressupostos).

A cultura organizacional influencia o modo como as pessoas irão comportar-se e relacionar-se na empresa (Schein, 1990). Elas recebem informações sobre as condutas mais apropriadas e legítimas por meio de múltiplos canais: comportamentos das lideranças, políticas e práticas de gestão de recursos humanos, processos de socialização etc. O processo de integração de novos funcionários, por exemplo, envolve atividades formais e informais, treinamentos, modelagem comportamental, entre outras, que sinalizam e reforçam as regras sociais da organização. Nesse processo, os novos integrantes compreendem e adotam, então, os valores e as normas existentes (Bauer, Morrison, & Callister, 1998). Outras táticas também participam do modo como a cultura é transmitida e reforçada dentro da empresa, tais como: práticas de avaliação e recompensa, mecanismos de promoção, critérios para admissão e seleção, ritos organizacionais (Schein, 1992, Smith & Stewart, 2011), entre outras.

Uma vez que a cultura regula comportamentos e a forma aceita de atuação das pessoas, é razoável supor que as características de uma dada cultura organizacional tenham influência sobre a expressão da autenticidade entre os seus integrantes. É de se esperar que tipos distintos de cultura apresentem nuances em sua dinâmica social, refletindo-se em aspectos envolvidos no agir autêntico, tais como: poder agir de modo consistente com aquilo em que se acredita, poder ser fiel a si mesmo, poder ser você mesmo, poder agir de acordo com valores e crenças pessoais (Wood *et al.*, 2008). Robinson *et al.* (2013) compararam diferentes países e identificaram que aspectos culturais influenciam até mesmo a expectativa em relação ao comportamento autêntico das pessoas.

## 2.4 A DIFERENCIAÇÃO DE CULTURAS ORGANIZACIONAIS POR MEIO DE TIPOLOGIAS

As tipologias culturais aplicam-se a finalidades variadas, tais como: diagnósticos da cultura, intervenções e mudanças organizacionais, e estudos comparativos. Diversos autores têm elaborado abordagens que visam à criação de parâmetros em termos de características das culturas das organizações. Considerando os objetivos deste trabalho, a adoção de uma tipologia permite o exame de diferenças culturais e dos reflexos delas na autenticidade.

Algumas das tipologias descritas na literatura apresentam escalas validadas e/ou já empregadas em estudos empíricos (Barreto, Kishore, Reis, Baptista, & Medeiros, 2013). O modelo de Handy (1979), por exemplo, considera aspectos como a distribuição de poder, a dinâmica relacional entre os atores participantes do sistema social e a configuração organizacional. Deal e Kennedy (1982), por sua vez, consideram, em sua abordagem, a relação entre o nível de risco assumido pelas organizações e a rapidez de reação às respostas dos mercados em que atuam. Finalmente, a abordagem de Schwartz (1999) considera orientações culturais individuais que influenciam ações cotidianas; ela engloba três polaridades: conservadorismo *versus* autonomia intelectual e afetiva, hierarquia *versus* postura igualitária e domínio *versus* harmonia.

## 2.5 O MODELO DO DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

O diagnóstico de cultura organizacional de Cameron e Quinn (2006), adotado neste estudo, baseou-se, inicialmente, no modelo de valores competitivos desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1983). Ele tem por objetivo a realização de diagnósticos organizacionais com base na análise de um conjunto de valores, visando otimizar a eficácia organizacional. Posteriormente, foi testado e adaptado para o diagnóstico da cultura, gerando uma estrutura teórica e um instrumento de aferição do perfil cultural (Cameron, 2008; Cameron & Quinn, 2006). Da análise empírica emergiram duas dimensões bipolares principais: uma com foco na flexibilidade organizacional ou no controle/estabilidade e outra com foco no ambiente externo ou interno.

A primeira oposição entre valores (flexibilidade *versus* controle) contrapõe, em um contínuo, organizações que priorizam a adoção de estruturas e formas de funcionamento dinâmicas e mutáveis de empresas que adotam configurações que focam a estabilidade e a previsibilidade. O segundo grupo de valores (foco no ambiente externo ou interno) contrapõe, em um contínuo, a priorização da ação no mercado e da competição em oposição à ênfase no ambiente interno integrador, bem como na cooperação e unidade entre as pessoas da organização.

A integração das dimensões bipolares resulta em quatro culturas: hierárquica, do tipo clã, de resultado e de inovação.

Esses quatro tipos culturais podem ser descritos da seguinte forma (Cameron, 2008; Cameron & Quinn, 2006):

- *Cultura hierárquica*: tipo de cultura que prioriza o foco no ambiente interno da empresa e a busca por estabilidade e controle. Há uma ênfase na estrutura organizacional e no estabelecimento de procedimentos, funções e processos de trabalho bem definidos, eficientes e padronizados. As relações tendem a ser formais, e há vários níveis hierárquicos. As lideranças enfatizam seus papéis de supervisão e organização, com relação a pessoas e processos de trabalho.
- *Cultura do tipo clã*: apresenta um foco direcionado ao ambiente interno. Contudo, enfatiza a flexibilidade em detrimento da estabilidade e do controle. Para o alcance dos objetivos, há uma valorização dos seguintes aspectos: trabalho em times, participação, lealdade, confiança e colaboração. O ambiente pode ser amistoso e humano; as pessoas compartilham muito de si mesmas. Clientes e fornecedores são percebidos como parceiros e aliados nos negócios. As lideranças buscam o alto comprometimento e a participação das equipes; muitas vezes atuam como *coaches*. O desenvolvimento das pessoas e o clima da empresa são valorizados.
- *Cultura de resultado*: há uma ênfase simultânea no controle e foco no ambiente externo e competitivo. A cultura de resultados prioriza a competitividade e a orientação para resultados. Os líderes demandam que metas sejam atingidas. Os critérios de sucesso envolvem aspectos como: nível de presença no mercado, vencer os concorrentes, liderança de mercado etc.
- *Cultura de inovação*: como na cultura do tipoclã, a flexibilidade é enfatizada. A diferença é que, na cultura de inovação, o foco é no ambiente externo. A empresa observa atentamente o que acontece no mercado em que atua, procura diferenciar-se e explorar novas oportunidades com produtos/serviços inovadores. Empreendedorismo, pioneirismo, experimentação, desafios e criatividade são valorizados. Privilegia a capacidade de adaptação e as configurações organizacionais mais dinâmicas e complexas.

Para os autores do modelo, nenhum perfil é necessariamente melhor do que os outros, pois, em todas as configurações possíveis, a eficácia da organização dependerá do alinhamento entre o tipo de cultura e o negócio/mercado em questão. Além disso, o ambiente cultural dentro das organizações não é uniforme, sendo comum a existência de subculturas dentro de uma mesma empresa, com elementos culturais até contraditórios. Cameron e Quinn (2006)

argumentam que subunidades, tais como departamentos funcionais, grupos de produtos, níveis hierárquicos ou mesmo times, podem possuir culturas próprias únicas. De qualquer forma, cada subunidade também contém elementos típicos comuns a toda a organização.

A aplicação do instrumento proposto pelos autores permite a identificação das culturas mais enfatizadas na organização. Os resultados nos diferentes quadrantes seriam um retrato dos diferentes tipos culturais dentro da empresa. Cada organização terá um resultado específico, com o predomínio de um ou mais tipos culturais.

Conforme discutido anteriormente, é esperado que a cultura organizacional influencie a expressão autêntica dos integrantes de uma determinada organização. O presente trabalho tem como objetivo coletar dados que permitam uma reflexão sobre a seguinte questão:

- Qual é a relação entre o tipo de cultura organizacional e o agir autêntico?

## **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **3.1 COLETA DE DADOS E AMOSTRA**

Os participantes desta pesquisa são profissionais com perfis diversos, encontram-se em diferentes estágios em suas carreiras e estão posicionados em diversos níveis hierárquicos nas empresas em que atuam. Foram convidadas a participar 700 pessoas, de uma base de dados de alunos e ex-alunos de uma escola de Administração de Empresas, que oferece cursos de graduação, pós-graduação e extensão.

Os respondentes foram convidados a participar por meio de um *e-mail*, e o questionário de pesquisa deveria ser respondido pela internet (*surveymonkey*). A aplicação do instrumento foi realizada entre os meses de novembro de 2012 e setembro de 2013. Obtiveram-se 199 questionários válidos, empregados na análise empírica.

A amostra apresentou-se equilibrada quanto ao gênero, com 49% dos respondentes sendo do sexo feminino e 51% do masculino. Quanto à idade, os profissionais da amostra tinham, em média, 29,17 anos (DP = 7,93; Mediana = 27), com variação de 21 a 65 anos. No que diz respeito ao nível de instrução, 56,3% tinham pós-graduação completa ou incompleta, e 41,6%, graduação completa; 2,1% dos respondentes ainda cursavam a graduação. No que concerne ao tempo de experiência profissional, a média foi de 6,49 anos (DP = 7,22; Mediana = 4,00), variando de seis meses a 43 anos.

A maior parte da amostra é composta por colaboradores que atuam em grandes empresas (80,6%), com mais de 100 empregados (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2013). Os grupos de empresas de médio porte, entre 50 e 99 funcionários, e empresas de pequeno porte, com até 49 funcionários, contaram cada um com 9,7% de respondentes. Quanto ao setor de atuação, apesar da diversidade que caracterizou a amostra (mais de 30 tipos de resposta diferentes quanto ao setor de atuação), houve um predomínio de atividades relacionadas a serviços, o que está de acordo com a distribuição atual da força de trabalho brasileira (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2012).

Mais da metade dos profissionais, 53,4%, atuam como técnicos ou especialistas em suas empresas (por exemplo, engenheiro, advogado, analista de recursos humanos, consultor, entre outros), o que é consistente com a idade e o tempo de experiência que predominaram entre esses profissionais. Na amostra, 6,8% são *trainees* ou estagiários. Finalmente, 39,8% têm alguma posição de chefia (79 respondentes), isto é, gerenciam uma equipe de subordinados (por exemplo, diretor-geral, gerente de produtos, gerente de recursos humanos, gerente de *supply chain*, coordenador operacional etc.).

### 3.2 INSTRUMENTOS

O questionário utilizado continha três partes. A primeira envolvia questões relacionadas à caracterização do perfil da amostra, enquanto a segunda aferia a variável autenticidade. A terceira parte, por sua vez, tinha o objetivo de diagnosticar a cultura organizacional da empresa na qual o respondente trabalhava.

Para a medida da autenticidade, foi empregada a subescala “agir autêntico” da escala de autenticidade desenvolvida por Wood *et al.* (2008). Ela contém quatro itens e visa avaliar em que medida a pessoa tem agido e se expressado de modo consistente com suas crenças, convicções e valores. A escolha pela subescala de Wood *et al.* (2008) deveu-se ao objetivo do trabalho, que examina a influência da cultura sobre a possibilidade de a pessoa agir de modo autêntico na empresa. As duas outras subescalas (autoalienação e aceitação da influência dos outros) do instrumento de Wood *et al.* (2008) não foram empregadas, por focarem apenas aspectos e processos individuais associados à autenticidade. O instrumento foi escolhido por contemplar os principais aspectos relativos ao agir autêntico, por ser uma escala curta e de fácil utilização e por já ter sido aplicada em outros estudos, sempre apresentando alta confiabilidade (White & Tracey, 2011).

As assertivas utilizadas foram: “Na empresa em que trabalho, sinto-me sempre à vontade para manter-me consistente com aquilo em que realmente acredito”; “Na minha empresa, posso ser fiel a mim mesmo na maioria das situações”; “Na empresa em que trabalho, é sempre melhor ser você mesmo do

que agradar aos outros”; “No meu trabalho, posso agir de acordo com os meus valores e crenças”.

O participante, ao responder as questões sobre autenticidade, deveria julgar em que medida cada uma das assertivas representava o modo como as coisas ocorriam na empresa em que trabalhava, empregando uma escala de 1 a 7 (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente). O alfa de Cronbach foi de 0,89.

Os tipos culturais foram aferidos por meio do Instrumento de Diagnóstico da Cultura Organizacional, desenvolvido por Cameron e Quinn (2006), que permite aferir a presença dos quatro tipos culturais descritos no referencial teórico (culturas clã, inovativa, de mercado e hierárquica). O instrumento utiliza seis dimensões de cultura organizacional (características dominantes, liderança, gerenciamento de pessoas/equipes, união organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso). Em cada uma delas, há um conjunto de quatro assertivas, relacionadas a um dos quatro perfis culturais.

Alguns fatores levaram à escolha do modelo de Cameron e Quinn (2006) para o presente estudo. Como apontam Yu e Wu (2009), ele captura a essência das principais dimensões culturais abordadas pelos modelos existentes, e o questionário é simples e sucinto.

Nesta pesquisa, foi empregada a adaptação testada e validada por Silva (2002) e adotada no estudo de Barreto *et al.* (2013). O instrumento emprega uma escala ordinal de quatro pontos: o respondente deve atribuir uma pontuação de 1 a 4 para cada assertiva, sem repetições. O alfa de Cronbach para cultura clã foi de 0,67; para inovativa, 0,61; para de resultados, 0,72, e para cultura hierárquica, 0,69. O questionário e as assertivas que o compõem encontram-se disponíveis em Barreto *et al.* (2013).

Adotaram-se como variáveis de controle (*dummies*) informações levantadas na caracterização do perfil da amostra: sexo (0 = feminino; 1 = masculino), tempo de experiência profissional (0 = menos de quatro anos; 1 = quatro anos ou mais) e posição de chefia/liderança (0 = sem posição de chefia; 1 = com posição de chefia). A *dummy* tempo de experiência considerou a mediana da amostra que foi de quatro anos.

Realizaram-se testes com relação aos pressupostos para a regressão, com o propósito de analisar a normalidade da distribuição dos resíduos, a independência dos erros e a homogeneidade das variâncias. Mediante os diagnósticos realizados, os pressupostos foram considerados satisfeitos.

## 4 RESULTADOS

O escore médio da amostra para o construto autenticidade foi  $M = 4,99$ . Esse valor é superior ao ponto médio na escala de autenticidade utilizada, ou

seja, 4,50. O desvio padrão foi 1,33, e a mediana, 5,25. O ponto médio da escala de avaliação dos tipos culturais foi 2,50. A estatística descritiva dos tipos culturais é apresentada na Tabela 1.

**TABELA 1**

**ESCORES MÉDIOS DOS TIPOS CULTURAIS**

TIPO CULTURAL	M	DP	MEDIANA
Resultado	2,72	0,81	2,83
Clã	2,60	0,77	2,67
Inovativa	2,47	0,70	2,50
Hierárquica	1,95	0,73	1,83

Fonte: Elaborada pelos autores.

O maior escore médio foi da cultura de resultado com  $M = 2,72$  e a menor foi obtida pela cultura hierárquica com  $M = 1,95$ . Os desvios padrão dos quatro tipos culturais foram bastante semelhantes, e os valores das medianas ficaram bastante próximos dos pontos médios.

A Tabela 2 apresenta os resultados para o teste da correlação de Pearson, em que se empregaram as variáveis dependentes (autenticidade) e independentes (culturas organizacionais) analisadas.

**TABELA 2**

**CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS INDEPENDENTES E DEPENDENTES**

	AUTENTICIDADE	CLÃ	INOVATIVA	RESULTADO	HIERÁRQUICA
Autenticidade	1				
Clã	0,29*	1			
Inovativa	0,26*	0,54*	1		
Resultado	-0,41*	-0,22*	-0,02	1	
Hierárquica	-0,27*	-0,15**	-0,25*	0,29*	1

Nota: \*  $p < 0,01$ ; \*\*  $p < 0,05$ .

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados indicam relações significantes entre os tipos de cultura, à exceção da relação entre cultura inovativa e de resultado. Embora esse aspecto possa ser um indicativo de multicolinearidade entre variáveis independentes, a análise empírica adotada, com o teste dos quatro tipos culturais em separado, tem a vantagem adicional de os resultados não serem afetados pela multicolinearidade.

Foram identificadas também correlações significantes entre a variável dependente (autenticidade) e os tipos culturais. Como se pode observar na Tabela 2, a relação foi positiva entre autenticidade e as culturas clã ( $r = 0,29$ ;  $p < 0,01$ ) e inovativa ( $r = 0,26$ ;  $p < 0,01$ ). A relação foi, contudo, negativa entre autenticidade e as culturas de resultado ( $r = -0,41$ ;  $p < 0,01$ ) e hierárquica ( $r = -0,27$ ;  $p < 0,01$ ).

A seguir, realizou-se a análise de regressão linear múltipla hierárquica para o efeito do tipo cultural (e das variáveis *dummy*) sobre a autenticidade. Assim, conforme apresenta a Tabela 3, incluíram-se, no modelo 1, apenas as variáveis de controle: sexo, tempo de experiência e posição de chefia. Observou-se o efeito positivo e significativo de “posição de chefia” sobre autenticidade ( $\beta = 0,23$ ;  $p < 0,01$ ). Esse resultado indica que as pessoas que estão em tais posições (diretores, gerentes, coordenadores etc.) apresentaram maiores escores na escala de autenticidade do que as demais.

**TABELA 3**

**RESULTADOS DAS REGRESSÕES MÚLTIPLAS DOS TIPOS CULTURAIS NA AUTENTICIDADE**

MODELOS	VARIÁVEIS	B	DP B	$\beta$
1	Sexo	0,11	0,21	0,04
	Tempo de experiência	-0,30	0,21	-0,10
	Posição de chefia	0,63	0,22	0,23*
	F (3,160) = 3,24** R <sup>2</sup> = 0,06			
2	Sexo	0,24	0,19	0,09
	Tempo de experiência	-0,06	0,20	-0,02
	Posição de chefia	0,67	0,20	0,25*
	Clã	0,80	0,15	0,40*
F (4, 159) = 10,41* R <sup>2</sup> = 0,21				

(continua)

**TABELA 3 (CONCLUSÃO)**

**RESULTADOS DAS REGRESSÕES MÚLTIPLAS  
DOS TIPOS CULTURAIS NA AUTENTICIDADE**

MODELOS	VARIÁVEIS	B	DP B	$\beta$
3	Sexo	0,20	0,20	0,07
	Tempo de experiência	-0,23	0,20	-0,09
	Posição de chefia	0,66	0,20	0,25*
	Inovativa	0,92	0,17	0,38*
	F (4, 159) = 9,90* R <sup>2</sup> = 0,20			
4	Sexo	0,20	0,19	0,08
	Tempo de experiência	-0,13	0,19	-0,05
	Posição de chefia	0,68	0,20	0,25*
	Resultado	-0,87	0,14	-0,44*
	F (4, 159) = 12,96* R <sup>2</sup> = 0,25			
5	Sexo	0,17	0,20	0,07
	Tempo de experiência	-0,20	0,20	-0,08
	Posição de chefia	0,62	0,21	0,23*
	Hierárquica	-0,57	0,15	-0,28*
	F (4, 159) = 6,12* R <sup>2</sup> = 0,13			

Nota: \* p < 0,01; \*\* p < 0,05.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nos modelos subsequentes (modelos de 2 a 5), consideraram-se, além das variáveis de controle, os tipos culturais, que foram testados separadamente. A Tabela 3 mostra que, com isso, houve um incremento na variância explicada, em comparação ao modelo 1. Esse acréscimo ( $\Delta R^2$ ) foi de 7% (cultura hierárquica) a 19% (cultura de resultado).

No caso da cultura clã, observou-se um efeito positivo e significativo sobre a autenticidade ( $\beta = 0,40$ ;  $p < 0,01$ ). Resultado similar ocorreu para a cultura inovativa ( $\beta = 0,38$ ;  $p < 0,01$ ). Desse modo, quanto maior foi a presença desses tipos culturais (culturas clã e inovativa) na organização, tanto maior foi o “agir autêntico” nas empresas, conforme os respondentes. Já a cultura de resultado apresentou um efeito negativo e significativo sobre a autenticidade ( $\beta = -0,44$ ;  $p < 0,01$ ). O mesmo efeito foi apresentado pela cultura hierárquica ( $\beta = -0,28$ ;  $p < 0,01$ ). Quanto maior foi a presença dos tipos culturais de resultado e hierárquico, menor foi a autenticidade das pessoas nas empresas.

Com relação às variáveis de controle, observou-se um efeito positivo e significativo de estar em uma posição de chefia, em todos os perfis culturais investigados (em todos os modelos). Esse resultado indica que as pessoas que estão em tais posições tenderam a apresentar maiores escores para a autenticidade do que as demais, independentemente do tipo da cultura organizacional. As demais variáveis de controle não apresentaram resultados estatisticamente significantes.

## 5 DISCUSSÃO

A premissa que guiou o presente estudo é que diferentes tipos de cultura organizacional podem levar a níveis distintos de agir autêntico. Foram, então, realizados alguns testes: da correlação entre tipos culturais e autenticidade, e do impacto de cada tipo de perfil cultural sobre a autenticidade (regressão múltipla). Os resultados sugerem que certas características culturais (tais como culturas inovativa e clã) podem vir a favorecer o agir autêntico. Outras (como culturas hierárquica e de resultado) podem inibi-lo.

Os resultados são consistentes com os encontrados por Robinson *et al.* (2013), ao reforçarem a ideia de que a trama social na qual a pessoa se encontra tem influência sobre o grau de autenticidade que ela manifesta. Naquele estudo, foi examinado, contudo, o impacto da cultura nacional (cultura de um país), enquanto, neste, o recorte adotado foca especificamente o contexto da empresa. Assim, observou-se que a cultura organizacional que foca o ambiente interno, enfatiza a flexibilidade e o ambiente humano, valoriza as relações e estimula o trabalho colaborativo e em times (cultura do tipo clã) propiciará o agir autêntico. Efeito similar ocorrerá em uma cultura que tem foco no ambiente externo, estimula o empreendedorismo, enfatiza a flexibilidade, explora novas oportunidades no mercado por meio de inovações constantes e possibilita estruturas organizacionais dinâmicas (cultura de inovação). De fato, conforme elabora Steiner (1995), ambientes que estimulam a inovação tendem a favorecer a expressão

individual autêntica e menos convencional. Assim, essas duas características culturais, que têm em comum a orientação para a flexibilidade (Cameron & Quinn, 2006), estão associadas a uma maior possibilidade de comportamento autêntico no trabalho.

O oposto ocorre em culturas que buscam estabilidade e controle, e caracterizam-se por enfatizar o estabelecimento de procedimentos, funções e processos de trabalho bem definidos, eficientes e padronizados (cultura hierárquica), e em culturas que enfatizam o controle interno, o atingimento de metas/resultados e a competitividade (cultura de resultado). Essas duas características culturais, que têm em comum a orientação para o controle (Cameron & Quinn, 2006), estão associadas a uma menor possibilidade de agir autêntico. Esse resultado alinha-se aos de estudos que indicam que as pessoas tendem a expressar menos o que realmente pensam, valorizam e sentem quando atuam em ambientes organizacionais em que regras e normas são mais enfatizadas (Hewlin, 2003; Goldberg & Grandey, 2007).

Além disso, observou-se que as pessoas com papéis de chefia apresentam um incremento no agir autêntico, em comparação às demais, nos diferentes tipos culturais estudados. Note-se que esse aspecto foi observado mesmo em culturas que apresentam perfis bastante distintos. Tomem-se, como exemplo, as culturas inovativa e de resultados: esses perfis culturais apresentam similaridade no sentido de estarem ambos mais focados no ambiente externo, mas também são bastante distintos no que se refere à dimensão flexibilidade (mais presente na inovativa) *versus* controle (mais presente na de resultados). De todo modo, ao que tudo indica, os gestores agem em maior consonância com suas próprias crenças, valores, convicções e experiências pessoais do que os seus subordinados, em ambas. Hierarquia e poder, como se poderia intuir, podem alterar a configuração do agir autêntico nas organizações, ainda que estas tenham perfis bastante distintos. Esse resultado para as posições de liderança é consistente com o estudo de Neff e Suizzo (2006), com mexicanos e norte-americanos, no qual foi identificado que as pessoas que detêm maior poder nas interações sociais tendem a apresentar maior autenticidade.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Recentemente, a mídia vem apresentando *rankings* das empresas mais atraentes para os profissionais. A revista *Você S/A* (Editora Abril, 2012), por exemplo, elabora uma lista com as “melhores empresas para iniciar a carreira”; encabeçam a lista de 2012 empresas como Google, 3M do Brasil, Accenture,

Alcoa, Ambev, entre outras. Evidentemente, as razões e motivações que guiam as escolhas dos profissionais são muito variadas e escapariam ao escopo ora proposto. O presente trabalho lembra, no entanto, que a possibilidade de um agir autêntico é um aspecto importante a ser considerado na agenda das decisões relacionadas à carreira da pessoa. É nesse contexto que ela pode escolher trabalhar em algumas organizações em detrimento de outras, buscando melhor atender às suas necessidades e aspirações (Dutra, 1996). Parece indicado buscar um alinhamento entre expectativas pessoais e cultura organizacional, ou seja, optar por empresas que tenham características culturais mais condizentes com as aspirações e necessidades do profissional. Tal alinhamento pode ter implicações sobre aspectos como a satisfação com o trabalho (O’Rielly *et al.*, 1991).

Muitos profissionais têm buscado ser mais agentes de suas carreiras e dar maior significado e sentido às trajetórias profissionais (Mainiero & Sullivan, 2006; Svejenova, 2005; Weick, 1995), o que é consistente com um agir mais autêntico nas empresas. Além disso, a autenticidade está intimamente relacionada ao bem-estar das pessoas (Goldman & Kernis, 2002; Ménard & Brunet, 2011), o que significa que um ambiente que favorece o agir autêntico também favorece o funcionamento psicológico saudável e o bem-estar subjetivo.

Desse modo, a observação atenta das características culturais das empresas pode ser também um elemento a ser considerado no processo de reflexão e escolhas profissionais, especialmente no que diz respeito a decidir em que tipo de empresa a pessoa irá atuar. De fato, pode interessar a muitos profissionais a possibilidade de atuar e crescer em empresas nas quais há maior espaço para um agir autêntico, conciliando melhor as atividades de trabalho com a expressão de crenças, convicções e valores pessoais.

Alguns limites deste estudo devem ser lembrados, a fim de colocar em perspectiva os resultados ora discutidos. A observação de tais limites também pode sugerir oportunidades para futuros estudos, de modo que este território promissor (relações entre autenticidade e cultura organizacional) possa ser cada vez mais bem explorado e compreendido. Um primeiro aspecto a mencionar é a composição da amostra, que poderia ser ampliada; além disso, o fato de não ser aleatória não permite que haja generalização dos resultados obtidos. Novos estudos poderiam também testar a ação combinada e interativa entre os tipos culturais. Finalmente, futuras pesquisas poderiam estudar o efeito mediador de características pessoais, como as dimensões “autoalienação” e “aceitação da influência dos outros” (Wood *et al.*, 2008), sobre a relação entre agir autêntico e cultura.

## RELATIONS BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND AUTHENTICITY: THE AUTHENTIC LIVING IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

### ABSTRACT

The possibility of living authentically at work is consistent with career prospects that have greater significance and meaning to people, in alignment with their values and aspirations. Authenticity, or authentic behavior, involves a way of living and expressing themselves that is consistent with beliefs and personal experiences. Adult interactions in society impose, however, limits to authentic behavior. Since the culture of an organization influences the behavior of its professionals, the objective of this study was to investigate the relationships between cultural types and authentic living of people in organizations. For this, a survey was carried out with a sample of 199 professionals working in different companies and hierarchical levels. Data collection was conducted through questionnaires applied to graduate and undergraduate courses in business administration. The survey results indicated that certain profiles of organizational culture (clan culture and innovative culture) are positively related to authenticity at work, tending to favor the expression of authenticity. Other profiles of organizational culture (results culture and hierarchical culture) are negatively related, and can inhibit the expression of authenticity. It was also observed that the position of leadership is associated with higher scores of authenticity at work, regardless of the type of organizational culture. The study offers a theoretical and empirical contribution by exploring the relationship between organizational culture and authenticity, placing the first as antecedent of latter. It also brings important considerations for organizations and managers indicating how certain firm characteristics may impact the authenticity of the people. It also proposes useful insights for professional in general, with regard to the identification of the types of companies that best align with their aspirations to authentic living at work. However, some limitations of this study should be remembered. A first aspect to mention is the composition of the sample, which could be expanded; in addition, the fact that the sample was not random, does not permit any generalization of the results obtained. Further studies could also test the combined and interactive action between cultural types and the mediating effect of personal characteristics.

### KEYWORDS

Organizational culture. Cultural types. Authenticity at work. Careers. Authentic behavior.

## LAS RELACIONES ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y AUTENTICIDAD: EL ACTUAR AUTÉNTICO EN EL AMBIENTE DE LA ORGANIZACIÓN

### RESUMEN

La posibilidad de actuar con autenticidad en el trabajo está en consonancia con las perspectivas de carrera que tengan mayor significado y sentido para las personas, estando alineados con sus valores y aspiraciones. Comportamiento auténtico, o autenticidad, implica una forma de actuar y de expresarse que es consistente con las creencias y experiencias personales. Interacciones de los adultos en la vida en sociedad imponen, sin embargo, límites a un comportamiento auténtico. Considerando que la cultura de una organización influye en el comportamiento de sus profesionales, el objetivo de este estudio fue investigar la relación entre los tipos culturales y el actuar auténtico de las personas en las empresas. Para ello se realizó un *survey* entre una muestra de 199 profesionales que trabajan en diferentes empresas y niveles jerárquicos. La recolección de datos se realizó a través de cuestionarios aplicados en cursos de graduación y post graduación en administración de empresas. Los resultados de la investigación indicaron que ciertos perfiles de la cultura organizacional (cultura de clan y cultura innovadora) se relacionan positivamente con autenticidad en el trabajo, que tiende a favorecer la expresión de autenticidad. Otros perfiles de la cultura organizacional (cultura de resultado y cultura jerárquica) están negativamente relacionados, y pueden inhibir la expresión de autenticidad. Se observó también que la posición de liderazgo está asociada con las puntuaciones más altas de autenticidad en el trabajo, sin importar el tipo de cultura organizacional. El estudio ofrece una contribución teórica y empírica cuando explora las relaciones entre cultura organizacional y autenticidad, situando a la primera como antecedente de la segunda. También aporta consideraciones importantes para las organizaciones y los gerentes al indicar cómo ciertas características de la empresa pueden afectar la autenticidad de las personas. Insta también reflexiones útiles para los profesionales en general, en lo que respecta a la identificación de los tipos de empresas que mejor se adapten a sus aspiraciones en relación al actuar auténtico en el trabajo. Algunas limitaciones de este estudio deben ser recordadas. Un primer aspecto a mencionar es la composición de la muestra, que podría ampliarse; por otra parte, el hecho de no ser aleatoria no permite generalización de los resultados obtenidos. Nuevos estudios también podrían probar la acción combinada e interactiva entre los tipos culturales y el efecto mediador de las características personales.

## PALABRAS CLAVE

Cultura organizacional. Tipos culturais. Autenticidade em el trabalho. Carreras. Comportamiento auténtico.

## REFERÊNCIAS

- Baker, T., & Aldrich, H. E. (1996). Prometheus stretches: identity, knowledge cumulation and multi-employer careers. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau. *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era* (pp. 132-149). New York: Oxford University Press.
- Barreto, L. M. T. S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração da USP*, 48(1), 34-52.
- Bauer, T., Morrison, E., & Callister, R. (1998). Organizational socialization: a review and directions for future research. In G. Ferris (Ed.). *Research in personnel and human resource management* (pp. 149-214). Greenwich, CT: JAI Press.
- Cameron, K. S. (2008). A process for changing organization culture. In T. Cummings (Ed.). *Handbook of organization development* (pp. 429-445). London, UK: Sage.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Coelho, J. A. (2006). Organizações e carreiras sem fronteiras. In M. Balassiano & I. S. A. Costa (Orgs.). *Gestão de carreiras* (pp. 94-108). São Paulo: Atlas.
- Craddock, M. (2004). *The authentic career: following the path of self-discovery to professional fulfillment*. Novato: New World Library.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate culture*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychology Inquiry*, 11, 227-269.
- Dutra, J. (1996). *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Editora Abril (2012). *Revista Você S/A: as melhores empresas para iniciar a carreira*. Recuperado em 8 março, 2013, de <http://www.melhoresempresasparajovens.com.br/materias/campeas-do-guia-as-melhores-empresas-para-iniciar-a-carreira-2012.php>.
- Erikson, E. H. (1976). *Infância e sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar.
- George, B. G., Sims, P., Mclean, A., & Mayer, D. (2007, February). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129-138.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday Anchor Books.
- Goldberg, L., & Grandey, A. (2007). Display rules versus display autonomy: emotion regulation, emotional exhaustion, and task performance in a call center simulation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 301-318.
- Goldman, B. M., & Kernis, M. H. (2002). The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association Publisher*, 5(6), 18-20.

- Grandey, A. (2003). When “the show must go on”: surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46, 86-96.
- Handy, C. (1979). *Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial*. São Paulo: Saraiva.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. Snyder & S. Lopez (Eds.). *Handbook of positive psychology* (pp. 382-394). Oxford, England: Oxford University Press.
- Hewlin, P. (2003). And the award for best actor goes to... Facades of conformity in organizational settings. *Academy of Management Review*, 28, 633-656.
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764-791.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2012). *Pnad*. Recuperado em 15 julho, 2013, de [ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Nacional\\_por\\_Amostra\\_de\\_Domicilios\\_anual/2012/tabelas\\_pdf/sintese\\_ind\\_4\\_1\\_23.pdf](http://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_anual/2012/tabelas_pdf/sintese_ind_4_1_23.pdf), 2012.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321-321.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: theory and research. *Advances in Experimental Psychology*, 38, 283-356.
- Leroy, H., & Sels, L. (2008). Authentic functioning: being true to the self in the organization. *Proceedings of the Academy of Management Conference*, Anaheim, CA, USA. Recuperado em 15 dezembro, 2012, de [https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/198466/1/30+sept.+08++AOM\\_authenticity\\_HannesLeroy.pdf](https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/198466/1/30+sept.+08++AOM_authenticity_HannesLeroy.pdf).
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2006). *The opt-out revolt*. Mountain View: Davies-Black Publishing.
- Maslow, A. H. (1962). *Toward a psychology of being*. New York: Van Nostrand, 1962.
- Ménard, J., & Brunet, L. (2011). Authenticity and well-being in the workplace: a mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 331-346.
- Neff, K. D., & Suizzo, M. (2006). Culture, power, authenticity and psychological well-being within romantic relationships: a comparison of European American and Mexican Americans. *Cognitive Development*, 21(4), 441-457.
- O’Rielly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Robinson, O. C., Lopez, F. G., Ramos, C., & Nartova-Bochaver, S. (2013). Authenticity, social context, and well-being in the United States, England, and Russia: a three country comparative analysis. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(5), 719-737.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: a therapist’s view of psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin.
- Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Kasser, T., & Deci, E. L. (1996). All goals are not created equal: an organismic perspective on the nature of goals and their regulation. In P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh. *The psychology of action: linking motivation and cognition to behavior* (pp. 7-26). New York: Guilford.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Schein, E. (1996). Culture: the missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-241.
- Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2014). *Organizational climate and culture: an introduction to theory, research, and practice*. New York: Routledge.
- Schwartz, S. H. (1999). Cultural value differences: some implications for work. *Applied Psychology: an International Review*, 48, 23-47.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2013). Critérios de classificação de empresas: EI – ME – EPP. Recuperado em 10 abril, 2013, de <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>.
- Shrivastava, P. (1985). Integrating strategy formulation with organizational culture. *Journal of Business Strategy*, 5, 103-111.
- Silva, M. P. (2002). *A relação entre a cultura organizacional e a adoção de práticas de gestão ambiental: um estudo dos meios de hospedagem do polo turístico Costa das Dunas do Estado do Rio Grande do Norte*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil.
- Smith, A., & Stewart, B. (2011). Organizational rituals: features, functions and mechanisms. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 113-133.
- Steiner, C. (1995). A philosophy for innovation: the role of unconventional individuals in innovation success. *Journal of Product Innovation Management*, 12(5), 431-440.
- Svejenova, S. (2005). "The path with the heart": creating the authentic career. *The Journal of Management Studies*, 42(5), 947-974.
- Triandis, H. (1995). *Individualism & collectivism*. Boulder: Westview Press.
- Weick, E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- White, N., & Tracey, T. (2011). An examination of career indecision and application to dispositional authenticity. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 219-224.
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Baliousis, M., & Joseph, S. (2008). The authentic personality: a theoretical and empirical conceptualization and the development of the authenticity scale. *Journal of Counseling Psychology*, 55(3), 385-399.
- Yu, T., & Wu, N. (2009). A review of study on the competing values framework. *International Journal of Business and Management*, 4(7), 37-42.