

**INTERAÇÃO ENTRE SUBCULTURAS E EMPENHAMENTO
ORGANIZACIONAL EM ENTIDADES PÚBLICAS E PRIVADAS**

**INTERACTION BETWEEN SUBCULTURES AND ORGANIZATIONAL
COMMITMENT IN PUBLIC AND PRIVATE ENTITIES**

**INTERACCIÓN ENTRE SUBCULTURAS Y COMPROMISO ORGANIZATIVO
EN ENTIDADES PÚBLICAS Y PRIVADAS**

Carlos Pulido Cavero*
cpulidoc@unmsm.edu.pe

Pamela Aguirre Parra**
aguirreparrapamela179@gmail.com

* Universidade Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Peru.

** Universidade Peruana Cayetano Heredia, Lima, Peru.

Resumo: A cultura organizacional é analisada como um ambiente de convivência que molda os padrões de comportamento dos indivíduos e que são socialmente partilhados. Influencia também a gestão da mudança e o seu quadro de transformação. Define-se o conceito de subculturas organizacionais e a sua interação na cultura organizacional predominante, descrevendo cinco subculturas: desde as mais atractivas como a envolvente, a impulsionadora, a intermédia, a propulsora, até às mais expulsivas como a turbulenta e a repulsora. Assim, obtém-se que o tempo de permanência influencia a identificação com a entidade e os tempos psicológicos como as razões pelas quais os indivíduos se comprometem com um determinado estilo de gestão. O empenhamento organizacional é descrito nas acções dos trabalhadores nas cinco subculturas descritas empiricamente. O conceito de psicofera é reafirmado como a interação entre subculturas para gerir a mudança organizacional, facilitada por um quadro estratégico para a sua transformação. Descreve também as subculturas que coexistem na psicofera, bem como as ferramentas que facilitam e têm impacto na gestão organizacional.

Palavras-chave: Subculturas; cultura organizacional; transformação organizacional; quadro de transformação; gestão da mudança; psicofera; liderança.

Abstract: Organizational culture is analyzed as a coexistence environment that shapes individuals' behavior patterns and which are socially shared. It also influences change management and its transformation framework. The concept of organizational subcultures and their interaction in the predominant organizational culture is defined, describing five subcultures: from the most attractive such as the surrounding, the driving, the intermediate, the propelling, to the most expulsive such as the turbulent and the repulsive. Thus, it is obtained that length of stay influences identification with the entity and psychological times as the reasons why individuals commit to a certain management style. Organizational commitment is described in the actions of workers in the five empirically described subcultures. The concept of psychosphere is reaffirmed as the interaction between subcultures to manage organizational change, facilitated by a strategic framework for its transformation. It also describes the subcultures that coexist in the psychosphere, as well as the tools that facilitate and have an impact on organizational management.

Keywords: Subcultures; organizational culture; organizational transformation; transformation framework; change management; psychosphere; leadership.

Resumen: La cultura organizacional se analiza como un entorno de convivencia que moldea patrones de comportamiento de los individuos y que son socialmente compartidos. También influye en la gestión del cambio y su marco de transformación. Se define el concepto de subculturas organizacionales y su interacción en la cultura organizacional predominante, describiendo cinco subculturas: desde las más atractivas como la circundante, la impulsora, la intermedia, la propulsora, hasta las más expulsivas como la turbulenta y la repulsiva. Así, se obtiene que la duración de la estancia influye en la identificación con la entidad y los tiempos psicológicos como los motivos por los que los individuos se comprometen con un determinado estilo de gestión. El compromiso organizacional se describe en las acciones de los trabajadores en las cinco subculturas descritas empíricamente. Se reafirma el concepto de psicofera como la interacción entre subculturas para gestionar el cambio organizacional, facilitado por un marco estratégico para su transformación. También describe las subculturas que conviven en la psicofera, así como las herramientas que facilitan e inciden en la gestión organizacional.

Palabras clave: Subculturas; cultura organizacional; transformación organizacional; marco de transformación; gestión del cambio; psicofera; liderazgo.

1. Introdução

A cultura organizacional é o elemento consubstancial de uma organização; é insubstituível, diferenciadora, de elevado valor e, apesar da sua intangibilidade, é percebida e sentida de forma tangível no comportamento de cada um dos seus membros.

As realidades intangíveis da cultura formam um ambiente que, de alguma forma, facilita os resultados tangíveis; esse ambiente será genericamente designado por *psicofera* e os seus componentes da psicofera, as subculturas, serão descritos em pormenor neste artigo.

O conceito de cultura organizacional, na sua essência, fornece uma possibilidade de englobamento - contém-nos - de todos os comportamentos partilhados entre as pessoas em diferentes tipos de grupos, sejam eles produtivos ou orientados para os serviços, privados ou públicos, pequenos, médios ou grandes (Schein, 2010; Robbins, 2018).

As culturas organizacionais expressam diversos padrões de comportamento e crenças partilhadas que, quando identificados e adoptados por um grupo de pessoas, podem formar uma subcultura e diferenciá-lo de outro grupo - outra subcultura - dentro da mesma organização. É conhecida a tensão que existe entre as áreas comerciais e administrativas ou os atritos entre as áreas financeiras e operacionais, chegando mesmo a escalar para áreas, departamentos, direcções e até unidades de negócio, provocando um estilo particular de atuação.

A sua importância torna-se vital porque gera previsibilidade dos comportamentos esperados de uma pessoa nesse grupo - uma subcultura -, facilitando a estabilidade emocional de que todos os membros da organização necessitam nas suas acções diárias.

¹Uma subcultura organizacional é um espaço psicolaboral focado - em termos de espaço e tempo - que permite a produção de serviços ou produtos que são fundamentados e dirigidos por um sistema de valores (agir) e crenças (pensar) (Wahyudi, 2021; Pulido, 2017e).

Uma subcultura organizacional refere-se também a realidades partilhadas no ambiente de trabalho por vários indivíduos, que podem tornar-se as construções mais complexas em que um trabalhador coabita na sua vida profissional quotidiana e que modifica gradualmente. Estas realidades quotidianas onde trabalha constituem o ambiente substancial do seu comportamento profissional - psicofera -.

As subculturas organizacionais têm uma relevância no comportamento de uma pessoa, pois fornecem modelos de ação em diferentes cenários e a orientação de como devem agir nos diferentes papéis e espaços organizacionais que partilham com outras pessoas. Empiricamente, foram encontrados vários tipos de subculturas, de acordo com os resultados do estudo realizado com 4.825 indivíduos (Pulido, 2018); neste estudo, propõe-se uma adaptação em cinco subculturas. De acordo com a figura 1.

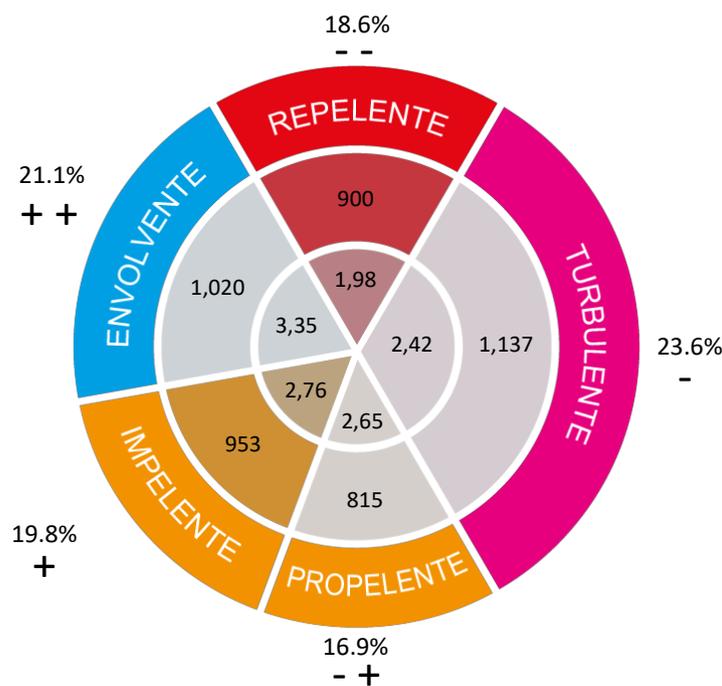


Figura 1. Radiano das Subculturas. Elaborado pelo autor, 2024.

Voltando ao conceito de Culturas Organizacionais e tal como Nietzsche (1896) refere: "não há factos, apenas interpretações", este poderia referir-se às múltiplas percepções ou "realidades" (Pulido, 2017) que as pessoas podem ter dos acontecimentos - o real. Da mesma forma, pode sugerir-se que existem diversas culturas organizacionais, que podem ser de vários tipos, dependendo de uma série de características de

¹ O psicolaboralismo é a compreensão dos comportamentos dos indivíduos num ambiente de trabalho, e há comportamentos psicolaborais que são úteis e funcionais para os ambientes de trabalho, por exemplo, a teimosia para as vendas, a conscienciosidade para a contabilidade ou as competências de interação social para os líderes.

dimensão, origem, idade, etc. Na descrição que se segue, serão abordados apenas dois tipos: as culturas orientadas para o utilizador dos serviços públicos, designadas por culturas institucionais, por oposição às culturas empresariais, orientadas para os serviços ao cliente de natureza privada.

Entidades públicas. Culturas institucionais.

²Descrevendo culturas institucionais ou de serviço ao utilizador, estas organizações estatais satisfazem a necessidade de serviços "públicos" numa sociedade, entre as suas características está o facto de a cultura institucional ter um serviço único com uma ampla cobertura e impacto num país. Além disso, existe uma especialidade claramente definida que não pode ser substituída ou prestada por qualquer outra organização, dadas as características muito específicas do serviço. ³São normalmente serviços com informação sensível pertencente aos utilizadores (Vargas, 2022; Correia, 2019); por exemplo: o registo público de bens imóveis, as patentes de propriedade intelectual ou os registos de identidade pessoal. E, finalmente, são altamente complexos devido à sua necessidade de recursos e capacidades para cobrir territórios que requerem investimentos elevados a longo prazo e que só podem ser sustentados com o subsídio dos impostos de uma sociedade. Este tipo de instituições são organizações do sector público que prestam um serviço único e saturado de procura; por conseguinte, as suas subculturas devem centrar-se na elevada exigência e no elevado desempenho do serviço prestado aos seus utilizadores. Outro exemplo são os bancos estatais que cobrem uma série de serviços e pagamentos nos países, como o Banco del Estado no Chile, o Banco de la Nación Argentina, o Banco de la República na Colômbia e o Banco Nacional de Desenvolvimento Económico e Social (BNDES) no Brasil, entre outros. No caso peruano, existe o Banco de la Nación, um banco estatal que proporciona acesso financeiro e pagamentos a funcionários do sector público e a habitantes de localidades distantes que seriam impossíveis de cobrir pelos bancos privados. Além disso, nalgumas ocasiões, por critérios de rentabilidade, os bancos privados utilizam as instalações do banco estatal para prestar os seus serviços aos clientes mediante o pagamento de uma comissão.

Pessoas singulares e colectivas. Culturas empresariais

As culturas organizacionais que pertencem a empresas são designadas por culturas empresariais. Estas organizações têm dimensão suficiente para fornecer um produto ou serviço num mercado competitivo e de concorrência aberta, tanto a nível nacional como internacional, sendo esta transversalidade do comportamento organizacional sustentável mesmo durante um longo período de anos. Esta característica gera subculturas orientadas para o desempenho e a produtividade, bem como para as exigências de um mercado com padrões de qualidade ou para a satisfação das necessidades de clientes e segmentos de mercado específicos.

As organizações com culturas empresariais são a espinha dorsal do desenvolvimento económico, financeiro e de serviços ou produtos sob um regime formal, especialmente nos países da América Latina.

Absorvem os profissionais qualificados e talentosos, têm os salários mais competitivos e formam núcleos de desempenho com eficiência suficiente para fornecer e satisfazer as necessidades do segmento de

² Referimo-nos às entidades estatais em geral e mesmo àquelas que gerem em regime privado ou entidades com regras específicas para a sua gestão, pertencentes ao Fundo Nacional de Financiamento da Atividade Empresarial do Estado. FONAFE

³ Descreve informações altamente pessoais, que não devem ser expostas publicamente.

mercado em que operam devido às suas competências (Pulido e Delgado, 2002a). Estas culturas exigem das suas equipas uma cultura centrada no lucro e no rendimento económico, apesar das condições regulamentares ou concorrenciais nacionais e internacionais.

As organizações empresariais privadas são a origem das culturas empresariais e as suas variantes mais importantes estão associadas à dimensão que conseguem implantar nas realidades de cada país; chegam a ser empresas internacionais, transnacionais e até globais.⁴⁵ Por exemplo, no caso da AJE, a empresa peruana tem unidades de produção noutros países, ao contrário do Grupo Gloria, que comercializa os seus produtos em muitos mais países, mas não tem unidades de produção noutros países.

As organizações empresariais privadas podem construir culturas empresariais e marcas emblemáticas que transcendem as fronteiras e podem tornar-se empresas que se tornam símbolos muito fortes no imaginário dos respectivos países. Por exemplo, a marca de bebidas Inka Kola para o Peru; para a Alemanha, a empresa automóvel alemã Daimler GmHb. -que produz o dobro do PIB peruano.

A Figura 2 explica em pormenor o processo de formação das culturas organizacionais e a sua influência a cada nível, seja individual, de grupo ou organizacional.

⁴ O grupo Añños é uma empresa latino-americana mais internacional, com presença em mais de 22 países e quatro continentes. <https://www.youtube.com/watch?v=A6jEn9C7VWM>

⁵ De acordo com a análise efectuada pela Apoyo y Asociados em maio de 2023. <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2023/08/Leche-Gloria-Dic-22-vf.pdf>



Figura 2: Formação das culturas organizacionais.

A formação de Culturas e Subculturas Organizacionais tem vários níveis de desenvolvimento para as compreender, passando do nível individual para o nível grupal ou organizacional, e mesmo trans-organizacional.

A nível individual, são um processo psicológico e sociológico integrado, ou seja, um processo psicossociológico, com elementos do nível individual: olhar para o futuro, desafio e objectivos pessoais e até motivação para a realização individual. Ao nível do grupo ou das equipas de trabalho, estes indivíduos tornam-se unidades de elevado impacto produtivo, a sinergia das individualidades e a noção de um objetivo comum facilitam o processo de ser uma equipa, o que é evidente na coesão do grupo (Pulido e Del Pozo, 2005). Por último, a ligação entre os grupos passa para o nível organizacional, uma vez que as organizações são fenómenos mais complexos, com fundamentos sociológicos que partilham fronteiras com a psicologia organizacional e do trabalho.

Formação de culturas organizacionais

O processo de aprendizagem individual da dinâmica organizacional inicia-se com a percepção de como se entende a organização como um todo; este processo gradual de incorporação das regras de conduta decorrentes do respeito pelos valores organizacionais e do sistema de sanções e recompensas que orientam a conduta individual, as regras do que é permitido e do que não é permitido, o processo de tomada de decisão sobre os problemas das áreas, o estilo de atuação dos seus gestores e a forma como os colaboradores se comportam em geral; ou seja, *a psicofera do comportamento dos colaboradores*.

A construção de realidades culturais pode ser explicada como um processo que começa a nível individual, ou seja, com as percepções de cada pessoa e o que ela constrói na sua realidade. Esta percepção de um indivíduo num contexto organizacional constitui a forma fundamental de estruturar o seu próprio mundo do trabalho. Estas percepções, inicialmente individuais, formam-se e consolidam-se com a sua partilha a nível do grupo, com a participação de outros membros através da troca de ideias e, por fim, desdobram-se a nível organizacional com a modelação de comportamentos, o envolvimento e a adoção de compromissos.

A nível organizacional, as pessoas cedem a sua individualidade à organização - desindividualizam-se para fazerem parte do todo. Os indivíduos precisam de pertencer a uma organização, pois isso dá-lhes segurança e diferenciação, bem como outro elemento para a sua identidade que reforça os seus traços de personalidade. Os membros de grupos com um padrão de atuação claro, ou seja, padrões de comportamento explícitos e diferenciados - subculturas - tendem agora a interagir com outros grupos da organização - outras subculturas - e quando se reconhecem, observam que têm alguns comportamentos comuns que, à primeira vista, não parecem óbvios; no entanto, ao contrário de outras organizações, são formas evidentes e claras de diferenciação. É nesta altura que nasce o que se pode designar por cultura organizacional.

Numa outra abordagem à análise das organizações, podemos apontar a cultura da empresa familiar; ou seja, ser uma empresa familiar é o principal mecanismo de desenvolvimento das sociedades actuais, é a fonte de desenvolvimento económico e define o desempenho da atividade produtiva de um país, provavelmente este tipo de organização absorve 75% da população economicamente ativa (PEA) e pode atingir proporcionalmente mais de 95% das empresas do país, sendo possível extrapolar isto na maioria dos países em desenvolvimento e desenvolvidos do hemisfério. As culturas familiares são bastante diferentes das culturas não familiares. Os laços afectivos entre os membros, o risco de endividamento, as relações interpessoais entre os membros das equipas de gestão, ou o estilo de liderança, mesmo nas suas dimensões maiores e mais complexas, têm elementos muito característicos na sua essencialidade. Estes tipos de organizações serão desenvolvidos noutra espaço, pois têm as suas próprias características e essência (Arellano, 2020).

⁶Devido à sua dimensão, as organizações têm culturas organizacionais que também foram modificadas pela globalização, pelas comunicações e pela tecnologia existente no século XXI, tais como culturas globais regionais, transnacionais e multilaterais .

⁶ Estes tipos de organizações podem ser desenvolvidos num outro ensaio, mas podemos exemplificá-los como organizações regionais (BBVA, Petrobras, Cemex, etc.), organizações transnacionais (Coca Cola, Huawei) e organizações multilaterais globais (ONU, APEC, NATO).

As características da cultura organizacional são amplas, previsíveis, significativas e profundamente humanas nas suas interações. A cultura organizacional fornece significados e convicções para os comportamentos quotidianos, quer algo esteja certo ou errado. A cultura organizacional apoia o desenvolvimento de crenças e pressupostos de regras de conduta não ditas (Pulido, 2018). A cultura fornece elementos sobre a *forma como as coisas devem ser feitas*; também influencia as atitudes das pessoas e ajuda a refletir *sobre a forma como as coisas devem ser pensadas*; e também entra no domínio das emoções e dos sentimentos, redefinindo *a forma como as coisas devem ser sentidas* (Pulido, 2017 a, b, c, d; Pulido 2014). É importante lembrar que a cultura organizacional não é um fenómeno superficial para os indivíduos nas organizações, mas um fenómeno profundo sobre crenças pessoais que são partilhadas por outros; além disso, estão subjacentes na memória das pessoas, uma vez que estão instaladas durante um longo período de tempo e não é tão fácil modificá-las ou manipulá-las.

Culturas organizacionais	Subculturas organizacionais
Semelhanças	
<p>Proporcionam previsibilidade a grupos e indivíduos, diferenciando uma organização de outra.</p> <p>São complexos no seu âmbito e na sua capacidade de desvendar padrões comuns de comportamento.</p>	<p>Proporcionam previsibilidade aos indivíduos nos grupos.</p> <p>Estabelecem diretrizes complexas para o seu desenvolvimento, mas são mais sensíveis aos conflitos.</p>
Diferenças	
<ul style="list-style-type: none"> - São padrões de comportamento amplos e partilhados que moldam a cultura dominante. - São significantes, dão conteúdo e significado ao comportamento do grupo. - Interação entre grupos, com uma linguagem normalizada e partilhada e "jargão comercial". - Uma noção de temporalidade extensa, que leva anos a formar-se e a construir-se. - A noção de evidência de historicidade assenta nos factos mais relevantes da organização e das suas realizações. - A noção de integralidade tem diferentes elementos que estão integrados e ligados, mas no seu conjunto proporciona uma diferenciação. 	<ul style="list-style-type: none"> - São padrões de comportamento circunscritos ao grupo e alinhados com a cultura dominante. - Proporcionam identidade e pertença aos membros do grupo. - As interações entre os indivíduos têm lugar numa língua partilhada apenas pelo grupo; o jargão utilizado pode não ser compreendido por outras pessoas da mesma organização. - A noção de temporalidade é mais curta e muda rapidamente, podendo ser formada em semanas. - Uma noção de historicidade mais mutável, os factos que a compõem são os dos indivíduos. Podem ser reais ou fictícios

	<p>- A noção de integralidade é mais fragmentada, mas homogênea no desempenho dos seus membros.</p>
--	---

Figura 3: Semelhanças e diferenças entre a cultura organizacional e a subcultura.

A cultura nas organizações é previsível.

As crenças e as formas de assumir comportamentos no quotidiano são amplas na cultura, mas com a complexidade que cada grupo tem na sua subcultura. A subcultura fornece os aspectos essenciais de previsibilidade para as inter-relações entre os membros. Os espectáculos são partilhados no seio dos grupos de cada subcultura, criando espaços de interação "face a face" para os próprios membros do grupo. O impacto de cada subcultura é evidente em cada interação interpessoal. Os membros do grupo podem aperceber-se de que estão numa organização que é única, diversa e muito diferente de outra devido à interação das suas subculturas. Isto não é evidente no primeiro impacto, mas na partilha de esforços em alguma parte do processo de desenvolvimento de serviços ou produtos para o cliente.

Cada subcultura organizacional é previsível e fornece significados estáveis para o comportamento dos membros do grupo numa organização. A subcultura facilita a diferenciação dos aspectos da aprendizagem pessoal, bem como da aprendizagem em grupo e organizacional. Porque define quais são os *reforços* comportamentais; estes são expressos no sistema de incentivos e recompensas que os grupos tornam tangíveis ao pertencerem à sua subcultura e nas ênfases que dão prioridade à ação por parte dos seus líderes. Estes reforços ajudam a *alinhar os comportamentos* globais numa organização, mas têm as suas nuances em cada subcultura.

Sobre o empenhamento e as culturas organizacionais.

O empenho é o motivo mais valorizado pelos líderes das organizações para poderem consolidar a sua cultura organizacional e concretizar os seus objectivos e metas no futuro. Alguns investigadores exploraram-no mais aprofundadamente no âmbito do conceito de cidadania (Loli et al, 2020; Loli, 2008). Outros relacionaram-na com a preparação dos indivíduos para a mudança organizacional (Indriastuti, 2021; Pulido, 2022).

Foi demonstrado que os tempos de consolidação da cultura organizacional e os tempos psicológicos dos indivíduos para a mudança e o alinhamento exigem uma compensação de atitudes, ou seja, as atitudes positivas estão a aproximar-se do indivíduo e a deslocar as atitudes negativas para o compromisso (Pulido, 2018). Do mesmo modo, as subculturas que abrandam a mudança, por oposição às subculturas que a promovem, devem ser encorajadas e priorizadas no quadro da transformação organizacional (Pulido, 2022).

Outra constatação sobre a questão do envolvimento está relacionada com o perfil das instituições públicas e a sua predominante subcultura "Repelente", também designada por expulsiva, ou seja, situações que não permitem o desenvolvimento dos indivíduos nestas entidades. Em contraste, predomina a subcultura "Envolvente" ou de atração, no caso das organizações empresariais que permitem que os indivíduos se desenvolvam e possam envolver-se num espaço que proporciona previsibilidade, estabilidade e regras claras do que é esperado; estes resultados foram obtidos a partir de entrevistas com mais de seis mil inquiridos (Pulido, 2018).

Dinâmica das subculturas organizacionais

As subculturas organizacionais coexistem no seio de uma cultura organizacional dominante. Existe um constante atrito e consenso entre as subculturas para uma melhor convivência na organização, entendendo-se que as subculturas têm origem nas características do trabalho que uma pessoa realiza na sua área de trabalho; por exemplo, se alguém pertence à área de auditoria, a sua relação com as outras pessoas será de tensão e resistência à avaliação devido ao objetivo da auditoria. Também o contraste que existe entre a área de risco na banca e a sua relação tensa com as áreas comerciais, uma vez que uma área assegura que os empréstimos são corretos e a outra área tem de trazer mais clientes para a carteira do banco.

As conclusões dos resultados dos estudos (Pulido, 2002b e Pulido 2018) afirmam que quanto mais tempo a pessoa passa na organização, melhor atitude terá da cultura organizacional dominante; por outro lado, a fase mais reactiva e crítica será entre um e cinco anos. Assim, estabelece-se o seguinte:

- O tempo psicológico ajuda o intercâmbio entre as subculturas, uma vez que o papel de cada um dos membros é melhor compreendido. O tempo psicológico é um tempo relativo à velocidade ou à procura exigida pelos produtos ou serviços das áreas em interação.
- Existe um compromisso comportamental e atitudinal entre os membros das subculturas na transição para a realização de objectivos, ou seja, quanto mais proactiva for a interação dos líderes de área, maiores serão as hipóteses de chegar a acordos e reduzir os conflitos. Quando estas interações se transformam em exigências e requisitos formais, sem o diálogo adequado, há mais conflitos e menos eficiência na consecução dos objectivos.
- Um dos aspectos que ajuda a evidência empírica é o aumento do número de equipas inter-áreas entre pessoas que têm entre um e cinco anos na organização para criar canais de comunicação das subculturas.
- Os resultados mostram que as pessoas com menos de cinco anos de serviço tendem a ter uma atitude mais favorável em relação à sua subcultura, as mulheres tendem a ser mais críticas em relação à cultura organizacional e as pessoas que estão na organização há seis anos ou mais tendem a ter uma melhor percepção da sua subcultura.

- Nos resultados mais amplos, a subcultura dominante nas empresas privadas tende a emergir como subcultura envolvente (a que melhor percepção a sua cultura) e, no caso das empresas públicas, a sua subcultura mais recorrente é a repelente (a mais crítica).

Resultados empíricos sobre a subcultura organizacional

As culturas organizacionais não são unidireccionais, não têm uma abordagem única para a percepção da realidade e, como são a expressão da aprendizagem contínua dos grupos, tendem a fomentar comportamentos diferenciados em escalas reduzidas à magnitude organizacional.

A expressão destes comportamentos de pequena escala produzidos por um grupo numa organização exprime-se em subculturas, entendidas como espaços onde se concentram e coexistem as crenças da cultura dominante e que admitem a necessidade de serem modificadas.⁷ O dinamismo deste tipo de grupos que se relacionam entre si nas organizações é tal que podem criar uma espécie de "ilha cultural" onde coexiste um microclima diferente da subcultura organizacional, sendo mesmo percebido pelos outros membros da organização como "os outros". Na investigação, verificou-se que estes perfis formam subculturas definidas como as subculturas **Repelente e Turbulenta** e foram designados como os "diferenciados" - cerca de 30,6% dos membros de uma organização (Pulido, 2002b e Pulido 2017). Estas pessoas com esta atitude divergente provocam climas contaminados e podem causar restrições nos padrões de mudança numa organização.

No perfil psicológico dos "diferenciados", verificou-se que são mais calculistas, têm altos níveis de angústia, altos níveis de desesperança aprendida, não produzem ou deixam produzir níveis adequados de criatividade, sentem que os erros devem ser punidos, a comunicação é suspeita, indireta e despersonalizada, as regras são usadas de acordo com a conveniência, há excesso de exigências e mínimos indesejáveis; em geral, há desconfiança e pouco desenvolvimento pessoal para avançar na organização (Pulido, 2018).

Existem ainda subculturas que abordam perfis designados por "integrados" que perfazem 21,6% do total dos 1.285 colaboradores estudados; estas pessoas integram ilhas, onde prolifera o sentimento de autonomia, há integração das suas capacidades, há um maior nível de eutres, abertura à ação, promoção da capacidade de inovação, melhor autoestima e há um sentimento de realização nas suas próprias capacidades.

Por fim, entre as subculturas encontradas no país, o perfil "flutuante" é o mais prevalente - cerca de 38.7% - o perfil "flutuante"; ou seja, uma subcultura que foi definida como **Propelente e Impelente**, onde existe um baixo nível de envolvimento, há uma certa rigidez no tratamento pessoal, os laços são distantes, caracterizados por sarcasmo ou ironia - modos de agressão passiva de pessoas com um certo nível intelectual -, a tomada de decisões tem conflitos ocultos; por isso, são percebidos sentimentos de desarmonia. Além disso, a comunicação interpessoal é mediana e, por vezes, indiretamente agressiva, preferem estilos de gestão diretivos, a responsabilidade está no trabalho e não na pessoa; por conseguinte,

⁷ A ilha cultural é uma definição dos padrões de comportamento que coabitam o microclima de uma equipa. Pode estar inserida numa área, num departamento ou numa direção, mas pretende distinguir-se dos outros membros da área para reforçar a sua identidade.

não há confiança no indivíduo. Por último, há atitudes ambivalentes, preferindo deixar de tomar decisões e pouca criatividade para a inovação.

Outro estudo (Pulido, 2018) com uma amostra de 4825 participantes encontrou resultados semelhantes sobre as características das subculturas, constatando que:

- A existência de subculturas no modelo de cultura organizacional é evidenciada pela análise das componentes principais que define sete grupos para o total da amostra final estudada. Redefinindo o modelo neste estudo, são propostas cinco subculturas, da mais "tóxica" à mais "saudável" (repelente, turbulenta, propulsora, impulsora e envolvente).
- Sugere-se que, no caso de subculturas poluídas ou tóxicas, como as repelentes e turbulentas (mais de 40.7%) dos entrevistados estão nesses ambientes e podem afetar a saúde dos trabalhadores, o autor (Pulido, 2018) propõe que as equipes de alto impacto sejam feitas para trabalhar as emoções, oficinas multifuncionais onde as habilidades suaves são desenvolvidas com líderes, desenvolvimento de equipes de inovação estratégica da cultura, mecanismos de comunicação multiplataforma -áudio, vídeo e teleconferência- e multitransversal -poderia ser qualquer rede social-, incluindo a criação de comitês de cultura multifuncionais a partir dos níveis hierárquicos mais altos para a tomada de decisões que consolidem e fortaleçam as equipas nas organizações.
- ⁸As mudanças sempre existiram; o autor acima mencionado (Pulido, 2018) apontou as crises financeiras globais de 2001 e 2008; no entanto, agora temos de acrescentar o impacto da pandemia de 2019 e 2020 no caso do Peru (Pulido, 2022). Provocaram muitos despedimentos e, atualmente, as organizações têm a inteligência artificial como a grande encruzilhada para a sua adaptação, reconversão e perda massiva de postos de trabalho; esta não é apenas uma situação sem precedentes no mundo do trabalho, mas de dimensões nunca antes vistas na profunda transformação dos postos de trabalho, na extinção e criação de especialidades de trabalho e nas formas disruptivas de se gerir como organização (Peixoto, 2024; Pulido 2022). Recorde-se que no estudo supracitado existem cerca de 12,8% de falta de veracidade do que está descrito nos instrumentos psicométricos e suscetibilidade de resposta ao teste.
- A complexidade não está nas organizações e na sua capacidade de se adaptarem a ambientes em mudança, mas no indivíduo e no seu ambiente natural de atuação - os grupos - como

⁸ De acordo com o [site](https://www.worldometers.info/coronavirus/el) <https://www.worldometers.info/coronavirus/el>, o pior desempenho do mundo em matéria de luta contra a doença, com mais de 222.000 mortes e uma taxa de mortalidade de 6.595 mortes num rácio comparativo entre todos os países.

elemento central dessa capacidade adaptativa. De seguida, será descrito como o indivíduo é central na construção da organização.

Reflexões.

1. O indivíduo passa por muitas formas de organização ao longo da sua vida no mundo do trabalho. Cada organização proporciona uma forma de compreender como funciona, como interage, como responde ou como imita o que percebe - tornando este processo fundamental - para a sua adaptação ao ambiente, bem como para o seu enfrentamento e adaptação à mudança. Ambientes rígidos e estruturados farão o indivíduo regressar a esse estilo e ambientes flexíveis ou inovadores farão um indivíduo diferente, dependendo da cultura onde coabitam; a parte mais importante deste processo é que o indivíduo se adapta e aprende com a cultura onde se encontra.
2. Qualquer mudança nas organizações deve ser entendida como um espaço e uma temporalidade onde as pessoas em processo de transição possam enfrentá-las com uma melhor disposição (Pulido, 2022). Qualquer mudança numa organização deve proporcionar segurança psicológica e condições suficientes e necessárias para que as pessoas encontrem sentido, se adaptem e possam desenvolver o seu potencial de sociolização ou de "sentir-se parte" dessas organizações (Calderón, 2015); caso contrário, a sobrevivência das organizações seria colocada à frente da sobrevivência das pessoas.
3. As pessoas resistem às mudanças nas culturas e subculturas das organizações, tanto institucionais como empresariais, porque tais mudanças provocam **ansiedade, medo, incerteza e desestabilização** no desempenho do trabalho e dos papéis assumidos. Em jeito de conclusão destas características, as pessoas dentro de uma instituição preferem uma cultura organizacional definida, não querem sistemas caóticos ou imprevisíveis (Pulido, R. 2015; Pulido, C. 2017e; León, 2013; Florez, 1992; Palma, S. 2022; Arias, W. 2018). Querem apenas que o seu desempenho esteja dentro dos parâmetros do que é esperado, de acordo com a subcultura a que pertencem. Querem trabalhar "duro", mas em organizações estáveis e geralmente "saudáveis", a partir de um sentimento de consistência do desempenho. O sentimento de previsibilidade sobre o comportamento favorece a estabilidade emocional e uma melhor adaptação no futuro, um aspeto que, juntamente com a aprendizagem organizacional, é menos viável com a irrupção de tecnologias disruptivas (Garzón, 2020).
4. Nesse sentido, quando há ambiguidade em ambas as tendências, produzem-se culturas onde predominam climas de incerteza e subculturas propulsoras e impulsoras, o que, segundo a presente

pesquisa, é uma situação predominante há quase duas décadas de estudos no país (Pulido, C. 2002b, 2014, 2018) e (Pulido, R. 2015; Pulido, C. 2022).

5. A presença de psicólogos organizacionais, devidamente formados e experientes em intervenções organizacionais, é essencial para poder abordar as melhores práticas nas organizações e intervir com diferentes abordagens teóricas e tecnológicas, a fim de produzir mudanças e adaptações adequadas (Del Castillo, Oré, Manfredi e Pulido, 2021).

Referências

- Arias, W. L., Lazo, J., & Quintana, S. (2018). O clima organizacional é um determinante das relações interpessoais ou as relações interpessoais determinam o clima organizacional. *Dados Industriais*, 21(2), 81-90.
- Arellano, R. (2020). Peru. O país mais empreendedor do mundo. Lima. Arellano Investigacion de Marketing S.A.
- Calderón, J., Laca, F., Pando, M. & Pedroza, F. (2015). Relação da socialização organizacional e comprometimento organizacional em trabalhadores mexicanos. *Psicogente*, 18(34), 267-277. <http://doi.org/10.17081/psico.18.34.503>
- Correia, P., Mendes, I., & Freire, A. (2019). A importância dos valores organizacionais na Administração Pública: um estudo de caso a partir da percepção dos trabalhadores de uma instituição de ensino superior. *Revista Del CLAD Reforma y Democracia*, 73, 227-258. <https://www.redalyc.org/journal/3575/357559582007/357559582007.pdf>.
- Del Castillo, M.; Oré, N; Manfredi, E. Pulido, C. (2021) Competências do psicólogo organizacional e do trabalho no Peru. Em "Mundo del trabajo y las organizaciones en transformación. Desafíos sociales, políticos y éticos" p. 724-739. [https://vrip.unmsm.edu.pe/wp-content/uploads/2023/03/VF_MUNDO_TRABAJO_ORGANIZACIONES_TRASFORMACION-2021-.pdf](https://vrip.unmsm.edu.pe/wp-content/uploads/2023/03/VF_MUNDO_TRABAJO_ORGANIZACIONES_TRASFORMACION-2021-.pdfcontent/uploads/2023/03/VF_MUNDO_TRABAJO_ORGANIZACIONES_TRASFORMACION-2021-.pdf)
- Flórez, J. (1992). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Universidad del Pacífico: Lima.
- Garzón, M. A. (2020). Comunidades de aprendizagem nas organizações. *Visão do Futuro*, 24(1), 236-259. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.01.001.es>.
- Indriastuti, D., & Fachrunnisa, O. (2021). Alcançando a mudança organizacional: preparando os indivíduos para a mudança e seu impacto no desempenho. *Public Organization Review*, 21(3), 377-391. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00494-1>.

- León, F. (2013). As psicologias da área sócio-organizacional no Peru: 2003-2012. *Revista de Psicología (PUCP)*, 31(2), 177-226.
- Loli Pineda, A. (2008). Comprometimento organizacional dos trabalhadores de uma universidade pública. *Produção e Gestão*, 7, 1-8
- Loli Pineda, A. E., Llacho Inca, K., Navarro Vargas, V., Cerón Valencia, F., Pulido Cavero, C., & del Carpio Gallegos, J. (2020). Qualidade de vida no trabalho e comportamento de cidadania organizacional no Peru. *Avances En Psicología*, 28(2), 213-228. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2020.v28n2.2250>.
- Nietzsche, F. (1896). Sobre a verdade e a falsidade num sentido extramoral. https://es.wikipedia.org/wiki/Sobre_verdad_y_mentira_en_sentido_extramoral.
- Palma, S. (2022). Escala de Clima de Trabalho (CL-SPC). Lima, Peru
- Peixoto, A. (2024). Revolução Algorítmica: A transformação do trabalho e da Psicologia Organizacional e do trabalho a partir da Inteligência Artificial. In Laura Cristina Elras Coelho Soares (organizadora) *Inteligência artificial e psicologia* (pp. 66-83). Editorial CRV. Brasil.
- Pulido, C. e Delgado, M. (2002a). Perfil de Competências em Empresas Privadas Peruanas. *Paradigmas*. Vol (3). pp 67-74. Colegio de Psicólogos del Perú. Lima.
- Pulido, C. (2002b). Construção, validação e aplicações de um teste que mede o clima organizacional em organizações empresariais privadas e suas implicações para a Psicologia da Saúde. (Dissertação de Mestrado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Peru.
- Pulido, C. (2003). *Clima organizacional uma medida do sucesso*. Lima, Peru: ATHANOR, Consultoría Organizacional S.A.C.
- Pulido, C.; Del Pozo, S. (2005). Coesão grupal em equipas de gestão; duas experiências de consultoria. Apresentado no 9º Congresso Europeu de Psicologia. Granada, Espanha. 3-8 de julho.
- Pulido, C. (2014). Estudo de Cultura Organizacional. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/documentos/estudio-de-cultura-organizacional>.
- Pulido, R. (2015). Validação da pesquisa de clima organizacional de Pulido em funcionários de três empresas da região metropolitana de Lima (Tese de graduação). Universidad Peruana Cayetano Heredia, Peru.
- Pulido, C. (2017a). *Gestão da mudança organizacional*. Lima, Peru: ATHANOR, Consultoría Organizacional S.A.C.
- Pulido, C. (2017b). *Construir a história do meu futuro* (Ficheiro número 001827 - 2017). Retrieved: <http://servicio.indecopi.gob.pe/portalsAE/Expedientes/consultaODA.jsp?pListar=SI&pNroExpediente=001827&pAnioExpediente=2017&pIdTipoSolicitud=R&pId=21>.

- Pulido, C. (2017c). *Guia do especialista sobre o valor de saber identificar talentos* (Ficheiro número 001828 - 2017). Obtido em: <http://servicio.indecopi.gob.pe/portalsAE/Expedientes/consultaODA.jsp?pListar=SI&pNroExpediente=001828&pAnioExpediente=2017&pIdTipoSolicitud=R&pId=21>.
- Pulido, C. (2017d). *Orientação especializada para o Centro de Avaliação* (Ficheiro número 001716 - 2017). Recuperado: <http://servicio.indecopi.gob.pe/portalsAE/Expedientes/consultaODA.jsp?pListar=SI&pNroExpediente=001716&pAnioExpediente=2017&pIdTipoSolicitud=R&pId=21>.
- Pulido, C. (2017e). *Cultura Organizacional* (Ficheiro número 001829 - 2017). Retrieved: <http://servicio.indecopi.gob.pe/portalsAE/Expedientes/consultaODA.jsp?pListar=SI&pNroExpediente=001829&pAnioExpediente=2017&pIdTipoSolicitud=R&pId=21>.
- Pulido, C. (2018). Modelo de cultura organizacional. Estudo da influência das variáveis cultura, estratégia, estrutura e processos associados ao desempenho de funcionários de organizações empresariais privadas e instituições públicas de ensino. (Tese de Doutorado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Lima, Peru.
- Pulido, C. (2022) Quadro estratégico para a mudança nas organizações. *Psicologia em ênfase*, v.3, p. 47-55-junho/2022 <https://ojs.unialfa.com.br/index.php/psicologiaemfase/article/view/184/112>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). thComportamento organizacional (18 edição). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Cultura organizacional e liderança* (4ª ed.) Jossey-Bass.
- Vargas, F. (2022, 1 de março). La anticipación estratégica para decisiones de gobierno: una necesidad para América Latina [Apresentação de conferência]. *Planejando com uma visão de futuro*. <https://www.youtube.com/watch?v=qrb0T3r9jY4>.
- Wahyudi, H. (2021). Adoção de Valores de Benchmarking para Melhores Práticas (Estudo de Caso do Governo de Java Oriental em Bornéu do Sul, Indonésia). *Actas da 2ª Conferência Anual sobre Aprendizagem Combinada, Tecnologia Educativa e Inovação*, 560, 58-61. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210615.012>.

Recebido em: 10/10/2024

Aceito em: 03/02/2025

Endereço para correspondência:

Nome: Carlos Pulido Cavero

E-mail: cpulidoc@unmsm.edu.pe



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)