

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SHEKYING RAMOS LING

CULTURA DA SEDE E CULTURA LOCAL NA CONSTITUIÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UM POLO DE APOIO PRESENCIAL: ESTUDO DE CASO QUALITATIVO DE UM POLO DE APOIO LOCALIZADO NO SUL DO BRASIL.

CURITIBA

2018

SHEKYING RAMOS LING

CULTURA DA SEDE E CULTURA LOCAL NA CONSTITUIÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UM POLO DE APOIO PRESENCIAL: ESTUDO DE CASO QUALITATIVO DE UM POLO DE APOIO LOCALIZADO NO SUL DO BRASIL.

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA Inteligência de Negócios, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador(a)/Professor(a): Prof(a). Dr(a). Simone Cristina Ramos

CURITIBA

2018

Cultura da sede e cultura local na constituição da cultura organizacional de um polo de apoio presencial: estudo de caso qualitativo de um polo de apoio localizado no sul do Brasil.

Shekying Ramos Ling

RESUMO

Esta pesquisa buscou compreender a interseção entre a cultura organizacional da sede e a cultura da cidade onde está inserido o Polo na cultura organizacional do Polo. Foi analisado um Polo de apoio presencial localizado no Estado de Santa Catarina de uma Instituição de Ensino Superior Privada localizada no Estado do Paraná com forte atuação na modalidade a distância. O presente trabalho teve como método o estudo de caso qualitativo cujas informações foram coletadas por meio de questionário e observação participante. Os resultados denotam que no caso analisado prevalecem os traços culturais locais, mas que estão de acordo com a cultura organizacional da Instituição de Ensino Superior da qual o polo de apoio presencial faz parte. Além do mais, existe uma correlação entre a cultura local com a cultura organizacional, os valores, missão, visão do polo são complementares com o da Instituição estudada.

Palavras-chave: Educação a Distância; Cultura Organizacional; Polos de Apoio Presencial; Cultura Local.

1 INTRODUÇÃO

O número de Instituições de Ensino Superior que ofertam a modalidade de Educação a Distância (EAD) no Brasil aumentou em quase 100% se comparado ao ano de 2009 a 2016, sendo que em 2009 tinha-se 120 (cento e vinte) Instituições de Ensino que ofertavam a modalidade, já em 2016, esse número chegou a cerca de 210 (duzentas e dez). Há uma tendência que o Ensino a Distância ultrapasse a modalidade presencial. Neste sentido, a Educação a Distância, torna-se parte deste cenário como um dos atores principais, firmando seu espaço na sociedade devido seu potencial em atender um público que demanda inovações de conhecimento e flexibilidade. (LAJOLO, 2018)

Além disso, a EAD nos últimos anos tem se destacado com o papel de inclusão e democratização do saber, disseminando conhecimento desde os grandes centros tecnológicos como as regiões longínquas de todo o território brasileiro.

Dentre estes efeitos, Godinho (2000), cita que a interação entre a cultura organizacional e a cultura local são interligadas. Para tanto, é essencial entender como as pessoas estão inseridas com relação a cultura, sociedade no contexto interno das Organizações e, se existe afinidade entre a cultura local e organizacional considerando a regionalidade, crenças, símbolos entrelaçados na rotina diária do trabalho.

Por isto, o objetivo deste trabalho é: compreender a interseção entre a cultura organizacional da sede e a cultura da cidade onde está inserido o Polo na cultura organizacional do Polo.

Para contemplar este objetivo, buscou-se uma metodologia qualitativa, por meio do estudo de caso, a coleta de dados foi realizada por meio de questionário qualitativo respondido pelo representante do polo e os dados obtidos foram analisados por meio da análise de conteúdo.

O polo analisado é um dos 732 (setecentos e trinta e dois) polos de apoio presencial de um Instituição de Ensino Superior Privada. É localizado no Estado de Santa Catarina, região Sul do Brasil e conta com 1.562 alunos.

Este artigo está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo é esta introdução, no segundo capítulo apresenta-se a revisão de literatura onde constam inseridos: as definições de Educação a Distância, a evolução da EAD no Brasil, a regulamentação da EAD no Brasil; dados do Censo da Educação EAD realizado pelo INEP, definições de cultura organizacional, seus artefatos, valores, pressupostos, elementos da cultura; cultura local. No terceiro capítulo é apresentada a metodologia: estudo de caso qualitativo, questionário com perguntas abertas e análise de conteúdo; em seguida, há o quarto capítulo que apresenta os resultados e análises, finalizando com o quinto capítulo que trata das considerações finais e sugestões de pesquisas futuras.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A Educação a Distância (EAD) ao longo dos tempos herdou diferentes nomenclaturas em diversas partes do mundo, a saber: estudo ou educação por correspondência no Reino Unido; estudo em casa ou estudo independente nos Estados Unidos; estudos externos na Austrália; ensino a distância ou telensino na

França; ensino ou estudo a distância na Alemanha; educação a distância na Espanha; teleducação em Portugal, dentre outros. (MAIA e MATTAR, 2007)

Entretanto, embora a EAD tenha recebido diversas denominações, há muitos pontos comuns a todas elas e, os autores Maia e Mattar (2007, p. 6) classificaram esses pontos como: “a EAD é uma modalidade de educação em que professores e alunos estão separados, planejada por instituições e que utiliza diversas tecnologias de comunicação”.

Historicamente no Brasil, a EAD passou por várias fases até o modelo atual, tais como: o ensino por correspondência, transmissão por Rádio, TV aberta, TV fechada (LITTO e FORMIGA, 2012) e, nos dias atuais, em face de uma geração digital que é atenta às inovações tecnológicas que facilitem o seu dia a dia, a EAD obrigou-se a desenvolver novas tecnologias de informação e comunicação, revolucionando as IES na maneira em se fazer EAD.

No Brasil, a EAD está respaldada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, art. 80, da Lei n. 9394, de 20 de Dezembro de 1996, conhecida como LDB, sendo normatizada pelo Decreto n. 2.494 (de 10 de fevereiro de 1998) e pelo Decreto n. 2561 (de 27 de abril de 1998), ambos revogados pelo Decreto n. 5.622, de 20 de Dezembro de 2005. A nova LDB, disponibilizou artigo específico para o ensino e educação a distância:

Art. 80. O Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância em todos os níveis e modalidades de ensino e de educação continuada.

§ 1º A educação a distância, organizada com abertura e regime especiais, será oferecida por instituições especificamente credenciadas pela União.

§ 2º A União regulamentará os requisitos para a realização de exames e registro de diploma relativos a cursos de educação a distância.

§ 3º As normas para produção, controle e avaliação de programas de educação a distância e a autorização para sua implementação caberão aos respectivos sistemas de ensino, podendo haver cooperação e integração entre os diferentes sistemas.

Em 2007, existia no MEC – Ministério da Educação -, a Secretaria de Educação a Distância (SEED) que enunciou e impôs os Referenciais de Qualidade para instituições de ensino que ofereçam cursos nessa modalidade, por mais que não tivesse força de lei, este documento passa a ser norteador de qualidade para efeitos de avaliação de Instituição de Ensino Superior. Um dos pontos relevantes inseridos neste diploma, foi a cobrança pela qualidade de estrutura física e corpo social, principalmente em relação aos polos de apoio presencial descentralizados que

integram a estrutura dispersa geograficamente de uma Instituição de Ensino que trabalha com a modalidade a distância. Essas unidades operacionais, contam um grupo de pessoas que possuem o condão de auxiliar o discente no desenvolvimento do curso escolhido e nas questões administrativas fazendo intermédio com a IES, são elas: gestores de polo, auxiliares de polo, tutores e coordenadores de polo dentre outras. (BRASIL, 2018)

A SEED foi substituída em 17/04/2011, por meio do Decreto n. 7.480/2011, pela Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (SERES) responsável pela regulação e supervisão de Instituições de Educação Superior (IES), públicas e privadas, com a missão de zelar pelo cumprimento da legislação educacional e elevação da qualidade de ensino. (BRASIL, 2011)

Com a publicação do Decreto 9.057, de 25 de maio de 2017 que regulamenta o art. 80 da LDB e revogou o Decreto 5.622, de 20/12/2005, o MEC apresentou o Novo Marco Regulatório do EAD no Brasil, por meio da Portaria Ministerial MEC n. 11, 20 de junho de 2017, ampliando a oferta de cursos superiores na modalidade a distância, retirando a obrigatoriedade da IES que quisesse ofertar EAD tivesse que anteriormente ser credenciamento para oferta no presencial; permitiu a criação de polos por ato próprio de acordo com o conceito institucional (CI) mais recente da Instituição já credenciadas para EAD, respeitando os limites quantitativos, ou seja, as IES com classificação 3 podem criar até 50 polos EAD por ano, enquanto as com nota 4 podem criar até 150 polos e, com nota 5, até 250 polos. (BRASIL, 2017) (BRASIL, 2017) Com isso, o número de Instituições de Ensino a ofertar EAD pode aumentar consideravelmente e atingir diretamente os grandes players do mercado no segmento da educação a distância.

Ao analisar a EAD sob o ponto de vista dos negócios, verifica-se que torna-se interessante para empresas do ramo educacional, proporciona redução de custos operacionais na montagem de infraestrutura com laboratórios, salas de aula – já que este tipo de custo pode ser operacionalizado por um parceiro -, pode ser considerada uma área estratégica dentro da Organização, na medida em que cresce exponencialmente o número de IES credenciadas a ofertar EAD, cursos autorizados pelo MEC.

De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP (2018), de 217 Instituições de Ensino Superior, 131 estavam autorizadas a ofertar cursos na modalidade a distância, ou seja, 60%

das Instituições de Ensino Superior (IES) trabalham com EAD. Já com relação aos números de Polos de Apoio presencial, perfazem 5.133, destes, 75,33% são Instituições de Ensino Privada. Alunos matriculados na graduação no EAD, totalizam 1.494, isto é, 92% são alunos matriculados na graduação em Instituições de Ensino Privada e, são ofertados 1213 cursos, como observa-se nos quadros abaixo.

Como se vê, nos dados apresentados pelo INEP, a oferta da modalidade a distância aumentou cerca de 42% no período de dois anos, o que faz as IES Privadas competirem acirradamente na captação de alunos. Todavia, terá êxito quem se destacar positivamente tanto pedagogicamente quanto por possuir corpo social do polo de apoio presencial (PAP) eficiente para atender ao discente. Entende-se que um dos pressupostos para alcançar tal objetivo é consolidar a cultura organizacional da IES para todos os PAP que estão dispersos geograficamente.

Neste contexto, é errôneo apenas avaliar a questão pedagógica, deve sim, ser feita uma reflexão do corpo social do polo de apoio presencial, em destaque, os coordenadores acadêmicos de polo e tutores de polo.

Lado outro, o objetivo das IES que trabalham com EAD é ampliar a oferta em regiões de abrangência territorial distantes das áreas geográficas mais desenvolvidas, mediante a expansão de polos de apoio presencial. Essa ampliação resulta sobretudo no desenvolvimento humano da região e gera empregos. Neste sentido, o modelo organizacional multicampi vem sendo utilizado em IES públicas e privadas, fazendo uma analogia com o EAD, os polos seriam o multicampi.

Na visão de Franco (2006), cada multicampi é como se fosse a própria sede da Universidade, por possuir características administrativas próprias, o que não diferem do polo de apoio presencial que possui também sua própria administração de recursos.

Isso quer dizer que ela forma unidades com polos de ação situados em contextos físico-territoriais diferentes e procura atender aos interesses das regiões em que atua. Tem o propósito de alavancar o desenvolvimento a partir de discussões sobre a natureza e especificidade de cada região de modo a aproveitar o potencial e gerar oportunidades aos que vão estudar. É uma proposta que favorece a interiorização da Educação Superior, onde cada campi é sede da universidade e polo importante na formação do conhecimento. Possui administração própria e autonomia para gerir seus recursos, regular suas especificidades acadêmico-científicas tendo sempre presente a integração entre as unidades, comportando, dessa forma, uma profunda relação com o contexto urbano e regional de cada comunidade em que está inserida de modo a buscar seu desenvolvimento social, econômico, cultural. (FRANCO, 2006, p. 237-238)

Para Fialho (2005) o sistema multicampi não se prende a único espaço geográfico.

(...) é fundamental compreender que a organização universitária multicampi planta, concretamente, no espaço físico-geográfico, no território, unidades encarregadas do cumprimento das finalidades estatutárias da instituição (unidades que integram os chamados campi universitários) e que estas unidades se encontram, também encarregadas da realização da missão universitária, num contexto de convivência com realidades regionais bastante diferenciadas (FIALHO, 2005, p. 67).

Há pontos similares entre Multicampi e polo de apoio presencial quando têm o olhar sobre sua estrutura organizacional e a dispersão físico-territorial, pois essa dispersão cria dificuldades na gestão administrativa.

A cultura organizacional é um tema muito estudado nas organizações em geral, contudo, no âmbito das IES, ainda há pouca pesquisa. Para que se tenha qualidade na prestação de serviços educacionais um dos requisitos necessários para o corpo social do Polo é ter a compreensão e disseminação da cultura organizacional da IES em seu ambiente local. Na literatura sobre o assunto, há uma variedade de autores conceituam de várias formas a cultura organizacional para entender este fenômeno cultural, pontuando suas origens, elementos e sobre seu papel relevante dentro das organizações.

De acordo com Morgan (2002) o interesse no tema surgiu na década dos anos 80 que adveio pela eficiência das empresas japonesas, indicando que o sucesso das empresas japonesas está correlacionado com a cultura e forma de vida no Japão.

O autor ainda esclarece que a cultura está associada ao padrão de desenvolvimento refletido no sistema de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais diários numa sociedade. Diferentes grupos de pessoas têm diferentes modos de vida, mesmo dentro dos grupos os membros mantêm sua individualidade e vivenciam a cultura local em sua maneira, que é compartilhada com o grupo. Ainda, neste sentido, para o autor, na tentativa de entender a cultura organizacional, deve-se: a) explorar a ideia de que a própria organização é um fenômeno cultural que varia de acordo com o desenvolvimento de uma sociedade: b) considerando que uma cultura varia de uma sociedade para outra, examinar como isso nos ajuda entender variações em organizações diferentes nacionalidades. c) explorar padrões de cultura e subcultura corporativas entre e dentro de organizações e d) examinar detalhadamente como os padrões de cultura são criados e mantidos.

Smircich (1983) conceitua que estudos sobre a cultura organizacional tendem a prevalecer de duas formas: 1) como uma metáfora, ou seja, considera a cultura algo que a organização é, reconhecendo o papel ativo do homem na construção da visão organizacional; 2) como uma variável, considera a cultura como algo que a organização tem, por uma abordagem funcionalista, que é mais difundida.

Para Freitas (2007) cultura é vista como o conjunto dos conhecimentos que são compartilhados entre os membros de um grupo ou sociedade; na antropologia simbólica a ênfase recai não sobre os conhecimentos, mas sobre os significados compartilhados, ao passo que a antropologia estrutural, a cultura é vista como uma projeção universal da mente.

Além disso, a referida autora cita como elementos da cultura: a) **valores**: vistos como o coração da cultura organizacional, definem sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados. Indicam quais são as questões prioritárias a serem observadas, que tipo de informação é mais relevante no processo decisório. Os valores costumam ser reforçados por outros elementos culturais. b) **crenças e pressupostos**: expressa aquilo que é tido como verdade numa organização. Os administradores de todos os níveis devem reforçar essas crenças por meio de suas ações para evitar a discrepância entre o discurso e a prática. c) **ritos, rituais e cerimônias**: os rituais e os ritos são atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional, ditam a maneira de como as pessoas devem se comportar, enquanto a cerimônia, são rituais mais exclusivos, mais solenes e com glamour. d) **sagas e heróis**: as sagas são narrativas heroicas, ou épicas, que percorrem o caminho da organização com ênfase nos grandes obstáculos que ela encontrou e como as superou. Faz suscitar o sentimento de pertencimento, de fazer parte. e) **estórias**: as estórias são narrativas baseadas em eventos reais sobre a organização, reiteram o comportamento existente e ratificam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional desejado. f) **tabus**: são aspectos que irrigam a vida grupal, são preceitos que hierarquiza o grau de importância das coisas, dizem respeito aos comportamentos, formas de pensar e agir considerados corretos e sancionados pelo grupo. São assuntos que a empresa não gosta de comentar a respeito. g) **normas**: dizem respeito aos procedimentos ou comportamentos considerados o padrão, a regra, para a maior parte das situações e eventos organizacionais. (FREITAS, 2007)

Já para o psicólogo Edgar Schein (2009, p. 4), estudioso renomado sobre o tema cultura organizacional, se define:

“Cultura organizacional é modelo de pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar nos problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização com a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.”

Neste sentido, é preciso entender como a cultura organizacional surge, como ela é muda, como ela é transmitida, e compreender que ela faz parte de um processo. Schein (*apud* TOMEI e GIUSEPPE, 2013, p. 10) acredita que o estímulo da mudança cultural é oriundo da necessidade de resolver problemas organizacionais. “Apenas quando premissas culturais seguem nesta direção é que a mudança cultural tem condições de nascer”.

Para Schein (2009) há três níveis que compõem a cultura organizacional que são visíveis para quem as observa, são elas: 1) artefatos e componentes, são visíveis numa cultura e podem ser facilmente detectados por pessoas que não fazem parte daquela cultura; 2) normas e valores, são pressupostos que advém dos líderes, torna-se um problema quando esses valores não condizem com os pressupostos tácitos mais profundos da organização; e 3) premissas básicas implícitas, são comportamentos oriundos da essência da cultura da organização.

Para Godinho (2000) a cultura local e cultura organizacional estão interligadas de uma maneira que suas práticas concomitantemente definem o universo das organizações. Há de se entender a pessoa humana dentro das organizações com relação a sua cultura, sociedade na qual ela está inserida. Para a autora, a cultura pode ser entendida como expressão de significados subjetivos, construídos mantidos e aplicados por atores sociais. Para Motta e Caldas (2006, p. 18) a sociedade filtra e insere em sua cultura novas ideias e tecnologias e as organizações, por sua vez, “também refiltram e retemperem essas ideias, costumes e valores globalizados, mas já nacionalizados, a sua maneira”.

Feita a explanação a partir dos elementos conceituais supramencionados, foi possível conduzir a pesquisa segundo os procedimentos metodológicos detalhados a seguir.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa. Esta pesquisa é de natureza qualitativa, baseada em um estudo de caso de um polo de apoio presencial que faz parte da rede de polos de uma Instituição de Ensino Superior cuja sede está localizada no Estado do Paraná, na região Sul do Brasil.

Para Freitas e Jabbour (2011) a pesquisa qualitativa possui características que não buscam generalizações, o pesquisador busca compreender o significado atribuído aos eventos da vida. Estes eventos estudados não são medidos ou enumerados, e seu conhecimento não se dá por meio de instrumentos estatísticos, pois o enfoque das pesquisas é indutivo e de caráter descritivo.

Realizar um estudo de caráter descritivo requer a busca pelo entendimento do que está sendo estudado como um todo, compreender as relações sociais e culturais, neste caso, dentro das organizações. Com isso, a escolha pela natureza qualitativa é pertinente ao problema definido e aos objetivos da pesquisa. (GODOY, 1995)

Dentro das possibilidades de metodologia qualitativa, o estudo de caso foi o escolhido para desenvolver a pesquisa. O estudo de caso qualitativo apresenta vantagens no conhecimento do que está sendo estudado: por meio dele se consegue compreender os eventos reais, obter uma descrição, testar uma teoria existente e/ou desenvolver uma nova teoria. (FREITAS e JABBOUR, 2011)

No estudo de caso qualitativo o ambiente natural é fonte direta de dados, os dados obtidos são descritivos e abordam as pessoas, lugares e interações. Os dados levantados permitem compreender o fenômeno estudado por meio da perspectiva dos indivíduos. (GODOY, 1995)

Para a realização do presente estudo foram utilizados o questionário e a observação participante. O questionário é constituído de perguntas abertas, ou seja, trata-se de uma ferramenta composta por questões com o objetivo de se obter informações das mais variadas possíveis, desde conhecimentos, crenças, valores, temores, comportamentos, em que o respondente possui a liberdade em responder sua própria resposta. (GIL, 2008) O questionário foi encaminhado por intermédio de endereço eletrônico para a representante do polo de apoio presencial estudado.

A observação participante é uma metodologia em que há uma relação mútua entre o pesquisador e o pesquisado, já que a coleta de dados é realizada no ambiente

natural de ambos, vivenciada no dia a dia. Além disso, para ocorrer a observação participante é necessário conhecer profundamente o campo escolhido, bem como obter controle da inteligência emocional de modo que as emoções não interfiram na pesquisa. (SERVA e JAIME JUNIOR, 1995) Ademais, a observação participante realizada no presente trabalho foi realizada visita a unidade estudada. Os dados das observação participante foram organizados em um relatório de título: “Relatório de Observação participante de uma IES da Região Sul do Brasil e de um de seus polos de atendimento presencial” (LING, 2018).

Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo. Para Bardin análise de conteúdo é “(...) um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (qualitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de reprodução e percepção (...)” (BARDIN, 2011, p. 37).

De acordo com Parizot (2015), o foco primordial da pesquisa por questionário é agrupar o maior número de informações para analisar o resultado obtido junto aos entrevistados.

Para a identificação da cultura organizacional, foi escolhida uma Instituição de Ensino Superior Privada sediada no sul do país, no Estado do Paraná, credenciada pelo MEC, premiada pela Revista Top Educação por oito anos consecutivos, sete cursos estrelados no Guia do Estudante, maior nota no Enade nos anos de 2008/2009, possui quase 20 (vinte) anos no mercado de Educação, pioneira na área de Educação a Distância, na sua rede de polos, há 732 (setecentos e trinta e dois) polos de apoio presencial em todo território nacional e 2 polos no exterior, 2.400 (dois mil e quatrocentos) funcionários, 2063 (dois mil e sessenta e três) tutores e 290.000 (duzentos e noventa mil) alunos. (LING, 2018)

Já para a identificação da cultura local, foi escolhido para estudo o polo que está situado numa cidade do Estado de Santa Catarina, fundado há mais de dez anos, possui 1.562 (mil, quinhentos e sessenta e dois) alunos, enquanto a média de alunos dos polos credenciados pela Instituição de Ensino Superior são de 400 (quatrocentos) alunos por polo. A cultura do polo está sendo construída pela interação entre a cultura da Instituição de Ensino e da cultura local, isto permite compreender como esse processo acontece. (LING, 2018)

Para uma adequada apresentação de resultados, obedeceu-se a seguinte ordem: histórico da organização estudada e polo estudado, missão, visão e valores da cultura local.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se a análise de dados coletados na pesquisa e interpretação dos seus resultados.

A Organização estudada é uma Instituição de Ensino Superior Privada que desenvolve atividades na área da educação, atuando na viabilização do ensino superior para milhares de cidadãos, provenientes de todas as classes sociais, como na adoção de políticas públicas de suma importância na área da educação, contribuindo substancialmente para o desenvolvimento socioeconômico do país. Iniciou suas atividades no ano de 1996 a partir de oferta de cursos de pós-graduação lato sensu para professores de escola de ensino básico, posteriormente, expandiu os negócios com a oferta de cursos de graduação presencial e EAD, pós-graduação lato sensu presencial e EAD e, pós-graduação strictu sensu e EJA. Atualmente, conta com 732 (setecentos e trinta e dois) polos de apoio presencial distribuídos nos municípios de todos os 27 Estados da Federação, 2 (dois) polos no exterior e 5 campi no Estado do Paraná. Ao longo de sua trajetória, vem acumulando importantes prêmios como: alunos que atingiram maior nota no ENADE; marca mais lembrada no ensino a distância no país; prêmio Top Educação e, prêmio ANGRAD por implantar uma metodologia de ensino e aprendizagem inovadora. Possui como negócio a Educação; tem a missão de desenvolver e transformar pessoas por meio da educação, sua visão é ser reconhecida como organização de excelência para estudar, trabalhar e investir. Seus valores estão ligados ao respeito às pessoas; integridade, responsabilidade com a conduta ética e ser excelente na busca incessante pela qualidade e inovação em tudo o que faz.

Com relação ao caso estudado, trata-se de um dos polos de apoio presencial que faz parte da Instituição de Ensino comentada, existente há mais de 10 (dez) anos, contudo, com mudança de controle acionário em 2015, localizado em um município na região norte do Estado de Santa Catarina, sendo a terceira cidade mais populosa da região Sul do Brasil com tradição germânica, por tratar-se de uma cidade colonizada por alemães. Com isso, o público da cidade é receptivo, porém, exigente

e desconfiado, ao menos até conhecer o produto que estão adquirindo ou a empresa em que estão contratando. Possui 13 (treze) funcionários, 1562 (hum mil, quinhentos e sessenta e dois) alunos. Um dos maiores desafios desde a alteração societária que ocorreu em 2015, foi aumentar em 400% (quatrocentos por cento) em um ano o número de alunos. Na ocasião em 2015, tinham 112 (cento e doze) alunos e chegaram ao patamar de 495 (quatrocentos e noventa e cinco). Possuem a visão de ser o melhor e maior polo de apoio presencial de graduação e pós-graduação de ensino a distância no município em que está localizado; seus valores estão relacionados ao respeito, integridade, justiça, comprometimento, ética; tendo como visão gerar valor para a Instituição de Ensino Superior estudada, promovendo a educação a distância no mercado local, prestar atendimento de excelência, captando as oportunidades do mercado, com foco em resultado, todos esses conceitos estão descritos em manual próprio para o colaborador e seguem os padrões da Instituição de Ensino Privada. Primam em preservar as crenças positivas que conduzem aos resultados almejados, tais como: servir o aluno em todas as suas necessidades, fazer o melhor e sempre melhor.

O polo estudado ao ser questionado após contratação de colaborador se há procedimentos de integração à empresa, responde que sim, há integração de 01 semana e, após esse período o colaborador fica assistido por um outro colaborador mais experiente, o que demonstra a difusão da cultura organizacional da empresa e, que mensalmente este colaborador recebe treinamento. Percebe-se um cuidado com a qualificação deste colaborador para melhor entendimento das políticas do polo.

Com relação às alterações da cultura organizacional, para a entrevistada ocorreram alterações contributivas para os colaboradores, uma vez que dizem respeito ao aperfeiçoamento do negócio e dos colaboradores. Nesse caso, fico claro que com a mudança de sócio, causou, conseqüentemente, uma mudança revolucionária da cultura, tendo em vista, as melhorias no campo de recursos humanos e captação de alunos.

Quanto ao questionamento da influência da cultura local com o polo, para o entrevistado ocorre, por exemplo, quando realizam palestra em que o tema escolhido deve ser interessante para atrair o público até o polo, já que entendem que o público para qual trabalham é extremamente caseiro.

Quando questionado se a cultura local afeta a gestão de pessoas, o entrevistado cita que pessoas que são comprometidas e disciplinadas, cumprem as

regras, uma vez que a cidade é culturalmente industrial. Por outro lado, percebem que há pessoas que acreditam que a oferta de vagas de trabalho é maior do que a demanda, o que fazem que estas substituem facilmente suas atividades, em busca de novas experiências ou de melhores salários.

Observa-se que no caso analisado prevalecem os traços culturais locais, mas que estão em consonância com a cultura organizacional da Instituição de Ensino Superior da qual faz parte.

Nesse contexto, constata-se que existe uma interligação da cultura local com a cultura organizacional, sendo que os valores, missão, visão do polo estudado são complementares da organização estudada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da cultura da sede e cultura local na constituição da cultura organizacional de um polo de apoio presencial requer cuidado especial em face que em cada cultura há suas peculiaridades em razão do local onde estão inseridos, comunidade que atendem, os valores, crenças, predicativos de cada polo.

Os resultados obtidos com o estudo realizado permitem concluir o quão importante é para crescimento do polo, a cultura organizacional do polo estar em consonância com os ditames da Organização, já que evita que a Instituição de Ensino o qual faz parte fique vulnerável quanto às interferências às suas políticas e procedimentos administrativos.

Por intermédio do questionário respondido pela representante legal do polo, percebeu-se que a cultura do polo embora ainda esteja sendo construída, está sendo feita com base na cultura organizacional da sede, respeitando-se a cultura local de predominância germânica, em que o público da cidade é muito exigente.

Como sugestão de outras pesquisas que tenham o intuito de estudar o presente tema, é compreender como se dá essa abordagem em polos diversos localizados em outras cidades para se verificar a aplicabilidade em outras regiões do país.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. [S.l.]: Edições 70, 2011.

BRASIL. Decreto n.7480/2011. **Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e das Funções Gratificadas do Ministério da Educação e dispõe sobre remanejamento de cargos em comissão.**, Brasília, 16 maio 2011.

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7480.htm>. Acesso em: 16 setembro 2018.

BRASIL. Decreto n. 9.057. **Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.**, Brasília, 25 maio 2017. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9057.htm>. Acesso em: 16 setembro 2018.

BRASIL. Portaria Ministerial MEC n. 11. **Estabelece normas para o credenciamento de instituições e a oferta de cursos superiores a distância, em conformidade com o Decreto no 9.057, de 25 de maio de 2017.**, Brasília, 20 junho 2017. 9-11. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=66431-portaria-normativa-11-pdf&category_slug=maio-2017-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 16 setembro 2018.

BRASIL. Ministério da Educação, 2018. Disponível em:

<<http://portal.mec.gov.br/secretaria-de-regulacao-e-supervisao-da-educacao-superior-seres/apresentacao>>. Acesso em: 16 setembro 2018.

FIALHO, N. H. **Univesidade Multicampi**. Brasília: Plano, 2005.

FRANCO, M. E. D. P. Gestão da Educação Superior. In: MOROSINI, M. **Enciclopédia de pedagogia universitária: glossário**. Brasília: INEP/MEC, v. 2, 2006. Cap. 5, p. 211-240.

FREITAS, M. E. D. **Cultura Organizacional - Evolução e Crítica**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2007.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 18, p. 07-22, 2011. ISSN 2.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODINHO, M. D. F. P. **Cultura organizacional e cultura local frente a frente: um estudo junto a organizações localizadas em Montes Claros, Minas Gerais**.

Dissertação (Dissertação de Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG. Belo Horizonte. 2000.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, p. 57-63, mar/abr 1995. ISSN 2.

INEP. **Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP. Brasília. 2018.

LAJOLO, M. EAD: 1,5 milhão estuda a distância no Brasil. **Veja.com**, 20 Julho 2018. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/educacao/ead-15-milhao-de-pessoas-estuda-a-distancia-no-brasil/>>. Acesso em: 2018 nov. 01.

LING, S. R. **Relatório de Observação participante de uma IES da Região Sul do Brasil e de um de seus polos de atendimento presencial**. Curitiba. 2018.

LITTO, F. M.; FORMIGA, M. **A Educação a Distância: o estado da arte**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, v. 2, 2012.

MAIA, C.; MATTAR, J. **ABC da Educação a Distância**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas , 2002.

MOTTA, F. P.; CALDAS, P. **Introdução: cultura organizacional e cultura brasileira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PARIZOT, I. A pesquisa por questionário. In: PAUGAM, S. **A pesquisa sociológica**. Petrópolis: Vozes, 2015. Cap. 5. Acesso em: 08 novembro 2018.

SCHEIN, E. H. **Cutura Organizacional e Liderança**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SERVA, M.; JAIME JUNIOR, P. Observação participante pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista Administração Empresa**, São Paulo, v. 35, p. 64-79, Junho 1995. Acesso em: 17 novembro 2018.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quartely**, v. 28, p. 339-358, 1983. ISSN 3.