

CULTURA ORGANIZACIONAL ALGO ÚNICO E DISTINTO EM UM CONTEXTO PARTICULAR: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE NORTE DO PARANÁ

Marillia Gabriella Duarte Fialho

Discente do Mestrado Profissional–Gestão em Organizações Aprendentes - UFPB

Dra. Maria das Graças Vieira

Docente da UFPE - CCSA

Dra. Emília Maria da Trindade Prestes

Docente da UFPB - CE

Resumo

Este trabalho tem o objetivo de analisar a cultura organizacional de uma instituição de educação de ensino superior, na modalidade à distância. Composto por uma fundamentação teórica que aborda temas como o contexto organizacional e suas características, assim como, os tipos de culturas e os elementos culturais que envolve o universo da organizações. A pesquisa utilizou-se da perspectiva metodológica qualitativa e quantitativa. Alicerçada por estudo de caso, na tentativa de entender a realidade na qual a pesquisa está inserida. Como resultado chegou-se à conclusão de que a cultura organizacional é única e distinta para cada instituição e que influência desde o comportamento dos indivíduos como também a sua produtividade e satisfação. Destacando-se como um dos fatores de sucesso e insucesso das organizações.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Ead. Elementos culturais.

Abstract

His paper aims to analyze the organizational culture of an institution of higher education in the distance mode. Comprising a theoretical foundation that addresses topics such as organizational context and characteristics, as well as the types of crops and cultural elements that involve the universe of organizations. The research used the quantitative and qualitative methodological approach. Anchored by a case study in an attempt to understand the reality in which the research is embedded. As a result came to the conclusion that organizational culture is unique and different for each institution and influence from the behavior of individuals as well as their productivity and satisfaction. Standing out as one of the factors of success and failure of organizations.

Keywords: Organizational Culture. Ead. Cultural elements

1 INTRODUÇÃO

Cultura organizacional se trata de elementos significativos, como um dos fatores de sucesso e insucesso das organizações. A razão, disto é explicada devido às características individuais de cada organização, considerando os seus valores, crenças e princípios que permeiam o ambiente organizacional.

Robbins (2005, p. 54), corrobora com a importância dos valores e princípios, pois afirma que esses fatores representam convicções básicas. Em outras palavras, os princípios são baseados naquilo que a pessoa acredita ser correto.

É a partir dessa concepção que o presente artigo analisa a cultura organizacional de uma Instituição Educacional de Ensino Superior na modalidade à distância. Identificando os *gaps* e propondo estratégias e soluções para as lacunas encontradas. Ressaltando a influência da cultura para com os seus colaboradores e alunos.

A importância do estudo sobre cultura organizacional tem sido sugerida e estudada por diferentes autores, entre eles Peci e Sobral (2008); Silva (2008); Robbins (2005); Santos (2010); Alfonso (2003); Carrieri e Pimentel (2005), os quais argumentam que a *performance* organizacional é resultante dos diversos tipos de cultura e da intensidade da força cultural apresentados pela organização.

Dessa base conceitual, destacam-se alguns elementos que de fato influenciam o desenvolvimento das atividades na instituição de forma eficiente. Pode-se perceber que a cultura dominante precisa ser internalizada pela coletividade para que a instituição consiga alcançar os objetivos propostos. A cultura, dentre muitos elementos pode alterar o comportamento e aprendizagem de forma a facilitar ou restringir tais elementos.

De certo modo, as concepções acerca da cultura organizacional, somam-se as rápidas e profundas mudanças nos âmbitos: econômico, social e tecnológico, como forma de enfrentar e sobreviver à acirrada competitividade que o mercado de trabalho exige.

Assim sendo, o objetivo deste trabalho foi analisar a cultura organizacional de uma instituição de ensino superior na modalidade à distância, com o intuito de melhor compreender a influência da cultura dominante sobre os colaboradores. A fim de interpretar e avaliar como as atividades produtivas são baseadas na cultura da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PANORAMA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: SOCIEDADE E MERCADO.

O aumento da demanda por cursos superiores pode ser compreendido se analisarmos o contexto em que está inserido. O cenário atual caracteriza-se pela modernidade, pela inclusão de tecnologias em todos os segmentos de mercado e um cenário dinâmico, por isso é necessário adaptar-se as mudanças de ordem econômica e cultural. As transformações constantes da sociedade e da economia interfere direta e indiretamente na educação superior.

Assim, entende-se que as frequentes mudanças se deve também pelo fato de que a população está em constante crescimento. Para confirmar tal informação, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística em 2012 diz que o Brasil possui 193.946.886 habitantes (IBGE, 2012). Esse número foi calculado em 1º de julho de 2012. Em comparação ao Censo demográfico de 2010, que estimava cerca de 190.755.799 habitantes, nota-se um crescimento considerável de habitantes, em um contexto marcado pela diversidade cultural, social, política e econômica.

Paralelamente, nos últimos anos, a busca por educação superior tem crescido progressivamente. A relação sociedade e universidade se dá de maneira complementar, pois, a universidade não está fora da sociedade, e sim dentro de uma relação, envolto por interesses, objetivos, sonhos, contradições e interações (DIAS SOBRINHO, 2005, p.164). De forma, que a procura por educação superior é proporcional ao crescimento demográfico do Brasil.

Tal situação pode ser percebida, tendo em vista a enorme quantidade de instituições de ensino superior surgindo, como também uma grande variedade de cursos. Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, no ano de 2007 havia 2.281 IES, já em 2011 esse número está 2.365 IES no Brasil (MEC/INEP. 2011, p.34). Supõe-se que a criação de novos cursos, é uma demanda do mercado que precisa de profissionais especializados em determinadas áreas. Por esta razão, a educação está cada vez mais refém do mercado e de suas exigências.

Dias Sobrinho (2005) diz que a universidade aprova e acompanha as transformações da economia de mercado. Tal condição, faz com que as instituições de ensino superior de certa forma, desviem o foco principal com relação a sua função. O autor ainda ressalva que:

A universidade adere criticamente aos “objetivos” da sociedade, hoje mais identificados com a orientação tecnocrática e gestonária, ela abdica de sua função de formação, de educação e de autonomização dos sujeitos, em favor da organização da produção e

de um pretendido controle das relações entre indivíduos (DIAS SOBRINHO, 2005, p.165).

Essa relação é delicada e complexa, pois, ao passo, que o mercado precisa das instituições de ensino superior, com o objetivo de obter pessoas qualificadas, gera-se uma demanda onde muitas destas pessoas procuram as instituições de ensino superior, como forma de continuar no emprego. Mas, contraditoriamente, o mercado quer apontar como as IES devem organizar o seu trabalho, sem preocupar-se com as questões sociais e a função da mesma. Não devemos esquecer que a universidade é um patrimônio público e é muito mais do que uma função instrumental, técnica e treinamento de profissionais para as empresas (DIAS SOBRINHO, 2005, p. 170).

Haja vista, que essa procura por cursos de nível superior pode ser confirmada pelo INEP com dados que informa que no ano de 2011 a quantidade de ingressantes na educação superior foi de 1.915,098 nas modalidades presencial e a distância. Contudo, existe um aspecto que precisar ser esclarecido: a idade dos ingressantes esta entre 18 e 24 anos, ou seja, há muito mais pessoas que ingressaram, mas que não se encaixam na pesquisa, como as pessoas consideradas adultos que tem a parti de 29 anos.

Ainda assim, com tamanha procura, o contexto brasileiro contemporâneo, se permeia por desigualdades sociais e culturais gritantes. Paula (2011, p. 53) afirma que a América Latina possui um dos piores índices de distribuição de renda e um dos mais altos níveis de injustiça social. Isto contribui para que, aquelas pessoas que não tiveram a oportunidade de ingressar em um curso de nível superior, devido possivelmente à baixa renda, desconhecimento do curso ou até mesmo a dificuldade de acesso, se submetam a condições de trabalho não tão favoráveis, onde a qualidade de vida é mínima e a renda é insuficiente.

Tendo em vista esse quadro, a educação superior até então elitista e de difícil acesso, passou por diversas mudanças no âmbito educacional (PRESTES, JEZINE e SCOCUGLIA, 2012, p. 208; PEREIRA e CORRÊA SILVA, 2010, p. 10). Estas reformas trouxeram diversas contribuições para que estes alunos considerados menos favorecidos, tenham a oportunidade de ingressar em um curso de nível superior, na esperança de assim, alcançar condições de vida e de trabalho mais digna e justa. Pois, o acesso ao conhecimento pode superar tais desigualdades, criando um contexto de equidade e justiça social (PAULA, 2011, p.57).

Dias Sobrinho (2011, p. 128) complementa dizendo que o conhecimento é um instrumento poderoso para a conquista de bons empregos e para o sucesso econômico. Isso significa que, a demanda por cursos de nível superior foi maior do que a oferta. Assim, as instituições de ensino superior privado, traçaram estratégias de como atrair esse público para as suas

instituições educacionais. Arruda (2011. p.503) relata que o setor privado atuou para atender à crescente demanda, desde que assegure-se a qualidade da educação.

A educação superior sofre diversas influências, tanto de ordem externa, como de ordem interna. No primeiro caso, trata-se das questões sociais, culturais, econômicas, da diversidade de raça, de ordem política, do mercado de trabalho, das influências tecnológicas, do contexto histórico, entre outros fatores. Tais fatores externos influenciam a educação superior de forma que se analisarmos tais fatores percebe-se que a educação superior se caracteriza por todas essas questões.

Quanto às questões internas a educação superior esta imersa em um contexto dinâmico, flexível e tecnológico, que exige dos gestores medidas eficientes para continuar na disputa do mercado de trabalho. Então uma IES não se constitui apenas de pessoas, equipamentos, mas de valores, normas, regras e princípios que são internalizados com o passar do tempo de colaborador para colaborador. E entre os fatores internos que se destaca neste trabalho é o da cultura organizacional, que apesar das mudanças rápidas por causa da globalização, a cultura é algo intrínseco a qualquer organização de ordem educacional ou não.

Para se entender como a cultura organizacional influencia os processos de trabalho, as pessoas e os estudantes, precisa-se entender o contexto organizacional, para situar-se no universo da cultura e sua influência em uma instituição de ensino superior, na modalidade à distância e compreender que mesmo existindo diversas IES cada uma é única na perspectiva da cultura organizacional.

3. CONTEXTO ORGANIZACIONAL

As organizações vivem um dilema de valorização simultânea do conhecimento, das tecnologias e das pessoas, como estratégia de sobrevivência ao mercado de trabalho. As organizações, seja pública ou não pública, elas precisam se adaptar as mudanças constantes que permeiam o ambiente organizacional interno e externo. Isso significa dizer que o ambiente em que as empresas desenvolvem suas atividades é rodeado de alterações que trazem implicações para o bom funcionamento (SILVA, 2009, p. 64).

Visto assim, Silva (2008) apresenta o conceito de organização como “duas ou mais pessoas empenhadas para alcançar o objetivo comum.” Dentro desse conceito, o autor aborda quatro aspectos fundamentais que estão intrínsecos nas organizações, são eles: pessoas, recursos, limites/normas e os objetivos (SILVA, 2008, p.40-41).

A partir dessa definição, Peci e Sobral (2008) conceituam organização como grupos estruturados de pessoas unidas para atingir os objetivos comuns. Ao passo que as mudanças trazidas pela globalização obrigam as empresas a ingressar no mercado internacional, trabalhando com pessoas de diferentes culturas e enfrentando crises e retrações econômicas futuras (ROBBINS, 2005, p.11; RENATO, 2009, p.47).

Pizzinatto, Pizzinatto, Giuliani e Pizzinatto (2004) afirmam que as organizações são pessoas, que compõem o organismo social da empresa e precisam atuar acompanhando a cultura da qual está vinculada. Então as organizações movimentam e dá vida a sociedade, mas é preciso destacar que a complexidade que permeia a população atual, torna-se um desafio para as empresas em atender a demanda de desejos e necessidade dos consumidores na velocidade em que se propaga a globalização.

Refletindo a partir das afirmações expostas, passamos a perceber e nos perguntar, o que diferencia uma empresa de outra? Pois, o ambiente organizacional é envolto de ambiguidades, interesses, conflitos ao passo, que compartilham de um sistema comum de referência na organização (ALCÂNTARA, ANDRADE, MENEZES, GOD Apud MARTIN, 2002, P. 61).

Nessa perspectiva, a cultura organizacional se destaca, como um diferencial entre as empresas. Mesmo que a cultura não seja disseminada, os envolvidos percebem as características culturais por meio, do comportamento dos colaboradores que já atuam na organização. Como por exemplo: a maneira de se comunicar, de decidir, de se vestir e os novos ingressantes precisam internalizar a cultura da empresa, para se legitimar perante o grupo. Sendo assim, iremos abordar a temática da cultura organizacional.

3.1 CULTURAS ORGANIZACIONAIS

Na sequência do que foi exposto, percebe-se que as organizações não deve apenas se preocupar em obter a mais-valia e sim em se adaptar, atualizar, desenvolver e valorizar diversos fatores que compõem o ambiente organizacional. Para tanto, as organizações possuem características, normas, valores e princípios individuais, que precisam ser incorporados por todos os colaboradores para que a organização percorra o mesmo caminho.

No âmbito organizacional, a cultura surge como um dos fatores de sucesso ou insucesso das organizações, como defende (SANTOS e GONÇALVES, 2010). Note-se, que a cultura tem impacto sobre as atividades organizacionais, os resultados e as pessoas. Pois, o

último, a cultura afeta diretamente a satisfação profissional, o empenho e a criatividade, que pode ser de forma positiva como também de forma negativa.

Nessa direção, Alfonso (2003) afirma, que o processo de formação de cultura se constitui da aprendizagem. Aprender, assimilar, compartilhar e propagar a cultura na qual está inserida, partindo do princípio de que se identifica com ela. Para que a organização desenvolva os processos de forma eficiente e eficaz. Pois, entendemos que não existem culturas organizacionais boas ou más, mas a cultura que reforça os objetivos da organização.

A cultura é a maneira própria de atuar profissionalmente. A interação entre os formadores e os colaboradores da organização importante para disseminar a cultura organizacional. A cultura altera, o comportamento, a responsabilidade e o comprometimento dos colaboradores (Pizzinatto, Pizzinatto, Giuliani e Pizzinatto, 2004).

Nesse universo particular, os colaboradores podem não concordar com as normas, crenças e costumes que são difundidos pelos criadores e gestores das organizações. Eis que, surge a complexidade de equilibrar a cultura individual com a cultura organizacional. É o que chamamos de microcultura, que são valores e símbolos de um grupo.

Nessa direção, é necessário que os profissionais antes de ingressarem em uma organização percebam e se identifiquem com a cultura da qual está pleiteando uma vaga. Mesmo concordando com as regras e normas da empresa, os colaboradores tem duas opções: a primeira, se adaptar e aceitar a cultura da qual esta inserida ou se desligar e procurar outra organização que compartilhe dos mesmos propósitos.

Visto que, tais opções surgem porque se o colaborador ingressa em uma dada organização com princípios e valores distintos da organização. Em um dado momento, uma das partes se encontrarem insatisfeitas. Essa ausência da satisfação traz implicações negativas para a empresa e para o colaborador. Pois, afeta o desempenho, a qualidade e a aprendizagem dos indivíduos.

Considerado tais aspectos, revela-se de suma importância compartilharem dos mesmos elementos culturais, pois, tais semelhanças trazem benefícios tanto para os colaboradores quanto para a empresa. Se levarmos em consideração que a mudança cultural é um processo lento e de difícil execução. Porque os traços culturais de uma empresa carregam consigo não só valores, princípios, normas, mas sonhos, histórias e desejos.

Ademais, para que possamos entender a influência da cultura sobre os colaboradores e os processos, vamos iniciar com a definição. Sobre cultura organizacional, Robbins (2005) se refere a um conjunto de valores comuns entre os colaboradores, e é esse fator que diferencia as organizações. Nestas condições, Peci e Sobral (2008) concordam com a definição acima,

completando apenas que a cultura é expressa e produzida por histórias, rituais, lendas, símbolos, linguagens e cerimônias.

Silva (2008) corrobora com a definição de cultura organizacional quando afirma que são esquemas compostos por: valores, crenças, normas e hábitos para uma melhor interação dos membros de uma organização. E assim, “podemos dizer que cultura é a aprendizagem comum compartilhada e produzida” (ANTONELLO, GODOY, 2010 apud Schein, 1991, p. 247).

Isso significa dizer, que a cultura tem forte influência no desenvolvimento e crescimento de uma organização. Ela estabelece padrões de referência, validação e legitimação em um dado grupo (CARRIERI, PIMENTEL 2005). Dessa maneira, pode-se dizer que é constituída de ideias, conceitos, ideologias, valores, atitudes, normas, comportamentos, símbolos, mitos, artefatos, costumes, hábitos, representações entre outros fatores que englobam a cultura organizacional.

Mas nem sempre foi assim, por volta da década de 1980, as empresas em sua grande maioria atuavam de forma racional, onde o foco da preocupação era de coordenar e controlar o grupo de trabalhadores. A hierarquia era supervalorizada e a autoridade era confundida com autoritarismo. Note-se, que eram organizações rígidas e inflexíveis, onde a cultura que prevalecia era a dominante e os dominados eram pagos para executar as tarefas. As habilidades, criatividade e inteligência não eram elementos reconhecidos. Em outras palavras, a força de trabalho era menos reconhecida nas organizações, já que para pensar e planejar existia os gestores e líderes. E os trabalhadores deveriam executar exatamente como foi passado, mesmo que não concordassem.

Faz-se necessário, ressaltar que as organizações contemporâneas obtiveram muito da cultura do passado e como sabemos a mudança cultural é um processo lento, sendo assim, as organizações foram se adaptando as mudanças ao longo dos anos, e atualmente essas empresas possuem sentimentos, emoções e personalidade.

Mesmo alterando, as suas características, as organizações continuam agressivas e competitivas na perspectiva de mercado de trabalho, mas, se constitui muito mais humana, respeitando a diversidade cultural. Isso tem implicações para a organização e para a gerência. Nesse sentido, a institucionalização acontece diante da conduta e da atuação dos colaboradores, a organização ganha vida própria, independentemente dos seus criadores (ROBBINS, 2005, p. 374).

A institucionalização é o que não deixa a cultura ser esquecida com o passar dos tempos, mesmos que os seus líderes se vá, a cultura permanece, pois já é marca medida e seus

valores são mantidos e tem domínio nos colaboradores. Assim, diante do universo empresarial, nos deparamos com diversos tipos de organizações, como: públicas, privadas, Ongs, associações, cooperativas, entre outras.

Cada organização no seu contexto particular e individual compõe-se de uma cultura. Podem ser rígidas, flexíveis, inovadoras, tradicionais. E é nessa perspectiva, que podemos distinguir as empresas entre culturas adaptativas e não adaptativas. Sendo que a primeira acompanha o progresso e os seus gestores de forma a não se limitar ao ambiente interno da organização, e a segunda fica submissa à burocracia e assim não geram estratégias de sobrevivência e ajuste ao ambiente externo.

3.1.1 ELEMENTOS DE CULTURAS ORGANIZACIONAIS

Consequentemente, a cultura se divide em níveis, Robbins (2005) sugere que a cultura possui sete características: Inovação, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, pessoas/equipes, agressividades e por fim estabilidade. Essas características são compartilhadas entre os colaboradores da organização e as combinações delas geram organizações diferentes umas das outras.

Silva (2008) baseado no estudo de Edgar Schein, chama de elementos básicos da cultura e os divide em três níveis, são eles: Artefatos, valores e Hipóteses. O primeiro são elementos que se podem observar, o segundo são os motivos que levam alguém a realizar uma ação e o terceiro são as percepções e pensamentos que tomam como segura. Desse modo, entende-se que todos esses fatores expostos até o momento são o que constitui uma cultura.

Considerando, que o nível de importância de cada elemento varia de organização para organização, o que torna a cultura organizacional única e diferente em cada ambiente organizacional. É importante observar que as organizações estão inseridas em contextos políticos, sociais, econômicos e culturais distintos.

Nestas condições, Robbins (2005) destaca que cultura nacional tem impacto maior sobre os colaboradores do que a cultura organizacional. Ainda, na análise do autor, por mais forte que a cultura da empresa seja, a cultura nacional será mais influente.

Nessa perspectiva, podemos perceber que a cultura depende de muitos fatores, e que se constitui da mistura de todos eles. Assim, Robbins (2005) destaca que numa organização vai existir a cultura dominante e diversos nichos de subculturas. O que torna o ambiente organizacional complexo e mutável à medida que o mercado de trabalho exige. O que vai tornar visível à cultura de cada organização é o clima organizacional. Silva (2008) diz que:

“Clima organizacional é a atmosfera psicológica, resultantes dos comportamentos, dos modelos de gestão e das políticas empresariais, refletida nos relacionamentos interpessoais.”

Dessa forma, o clima organizacional influencia direta e indiretamente os comportamentos, a produtividade e a motivação das pessoas envolvidas com a organização (LIMA, 2008). Isso significa dizer, que o modelo cultural de cada organização constitui-se de fatores distintos que os tornam únicos, em um mesmo segmento. O fato, é que os colaboradores trazem a sua própria cultura e assimilam a cultura vigente (LIMA, 2008).

Para que, a cultura seja um fator positivo para a organização é preciso que ela seja adaptativa, possua senso de identidade, respeite e valorize o ambiente externo e integre todos os participantes (SILVA, 2008; ROBBINS, 2005). Em síntese, é necessário que o ambiente organizacional desenvolva as habilidades, criatividade, para transformar as ideias em ação e assim destacar-se no mercado de trabalho.

4. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS DA INVESTIGAÇÃO

Nesta pesquisa, em particular no estudo de caso da instituição de ensino superior na modalidade à distância, buscou-se vincular conceitos e elementos da cultura organizacional com a experiência prática da Unopar. Assim, o estudo de caso, é a escolha do objeto que será estudado (SAMPIERI, COLLADO E LUCIO, 2006). O caso pode ser desde uma pessoa até uma organização entre muitos outros elementos. O estudo de caso pode ser de cunho quantitativo como qualitativo, ou seja, trata-se uma pesquisa qualitativa-quantitativa.

O estudo proporciona amostras coletivas, com o intuito de receber o maior número possível de informações, a fim, de enriquecer o trabalho. (SAMPIERI, COLLADO E LUCIO, 2006). No caso da cultura organizacional, analisaremos como esta influência os processos produtivos, colaboradores e alunos. A instituição, atua no campo da educação superior, na modalidade à distância, situada na cidade de João Pessoa, no bairro de mangabeira.

Este estudo utilizou-se da perspectiva metodológica qualitativa e quantitativa. Sendo que a primeira procura adequar o conhecimento da realidade dos sujeitos através dos seus significados, por meio das atitudes, comportamentos e motivos (GONZALEZ, 2011 et. al. apud ZANELLA, 2006). Entende-se que, a pesquisa qualitativa é um evento que pode ser compreendido na sua totalidade e no contexto em que acontece o fato. Dessa maneira, permiti captar a subjetividade das pessoas envolvidas.

A pesquisa quantitativa consiste no registro sistemático, válido e confiável de comportamento ou conduta manifestado (SAMPIERI, COLLADO E LUCIO, 2006). Haynes (1978) afirma que este método é o mais usado por aqueles que estão orientados pelo

comportamento. Dessa forma, pode determinar a aceitação de um dado grupo com relação ao objeto.

Ademais, Conforme foi citada a pesquisa caracteriza-se, como um tipo de estudo de caso e de levantamento (YIN, 2001). Composto de questionário empírico que tem como objetivo investigar um fenômeno atual inserido no seu contexto real. Além disso, possui características exploratórias, com o objetivo de alargar o conhecimento a respeito de uma determinada adversidade.

Assim, na tentativa de entender a realidade na qual a pesquisa esta inserida, buscou-se, informações e dados dos fatos que ocorrem na Instituição em debate. Para associar a teoria a pratica, confirmando que de fato a cultura organizacional de cada empresa é única e distinta. O que pode ser um fator de sucesso ou insucesso das organizações.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

4.1.1 Breve Histórico da Unopar - Matriz em Londrina – Paraná

Unopar foi fundada no dia 17 de fevereiro de 1972, pelos então professores Marco Antônio Laffranchi e Elisabeth Bueno Laffranchi, e criaram o Centro de Estudos de Londrina, No período de 1976 a 1989, foram implantados os cursos de educação física, educação artística com habilitações em artes plásticas, desenho indústria, fonoaudiologia, odontologia, dança e processamento de dados.

No ano de 1992, o Conselho Federal de Educação aprovou a unificação sob a designação "Faculdades Integradas Norte do Paraná - UNOPAR", sendo que o credenciamento da UNOPAR como universidade deu-se em 03/07/97 através de Decreto Federal publicado no Diário Oficial nº 126, de 04/07/97. A instituição tem quarenta anos de atuação e hoje faz parte do grupo educacional Kroton, oferece mais de 100 cursos de graduação e pós-graduação, presente em todos os estados brasileiros, Com cerca de 250 mil alunos, estudando nas modalidades presenciais e à distância.

Possui em seu quadro de colaboradores, cerca de 150 mil profissionais, contando com 600 professores e cinco mil tutores e mais de três mil funcionários. Com sede em Londrina e cinco unidades presenciais (Piza, Catuaí, Tietê, Arapongas e Bandeirantes) e 450 pólos de apoio a Ead. O ambiente Virtual de aprendizagem é composto por, tele aulas ao vivo via satélite, interatividade via chat e fóruns, material didático impresso, aulas presenciais uma vez por semana.

A estrutura disponibiliza de auditórios, clínicas integradas de atendimento à saúde, clínica de estética e cosmética, simulador de voo homologado pela ANAC, brinquedoteca, complexo esportivo, centro de ensino odontológico. Laboratório multidisciplinar de saúde, laboratórios multidisciplinares de engenharia e computação, laboratórios de rádio e TV, núcleo multidisciplinar de artes e design, hospital veterinário, complexo de gastronomia, alimentos e nutrição. E por fim, o capital humano cumpre os pré-requisitos propostos pelo Ministério da Educação (MEC) que exige um terço do corpo docente das universidades particulares seja composto por mestres e doutores.

4.1.2 - ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE NORTE DO PARANÁ – PÓLO PRESENCIAL DE JOÃO PESSOA – MANGABEIRA.

As atividades do Pólo presencial da UNOPAR em João Pessoa no Bairro de mangabeira se iniciou no ano de 2006 envolto por dois desafios. O primeiro de inserir a modalidade de educação à distância no nordeste, já que era vista com preconceito, devido predominância da educação presencial e o segundo desafio foi instalar uma universidade de nível superior em um bairro dito de periferia.

Vencidos os desafios iniciais, a UNOPAR – João Pessoa está alicerçado em projetos educacionais pedagógicos unificados em nível nacional. Atualmente oferece cursos e programas, aliando a formação acadêmica há uma vivência prática. A Unopar Mangabeira foi credenciada no ano de 2006, pelo MEC para atuar na educação à distância, em João Pessoa – Mangabeira, por meio da Portaria Nº 555/06 e 556/06. No âmbito da graduação oferece cursos de bacharelado, tecnólogo superior, com a missão de:

Possibilitar a capacitação e excelência profissional em prol da melhoria das pessoas por meio da educação socialmente responsável, tornando-as agentes proativos que contribuam para o crescimento econômico, social e intelectual da nossa sociedade. (UNOPAR,2013).

Foi a partir, desta missão que se percebeu a carência de profissionais especializados para atuar em diversas áreas, até nas cidades mais distantes, já que a educação à distância quebra paradigmas de tempo e de espaço. Por esse motivo a instituição é pioneira na oferta da modalidade à distância na cidade de João Pessoa.

São oferecidos, atualmente, na graduação: seis cursos de licenciaturas; três cursos de bacharelado e dez cursos superiores tecnólogos, e ainda quarenta e oito minicursos de curta duração como pré-requisito para conclusão da graduação. Conforme dados fornecidos pela

Coordenação do polo de Mangabeira, o quadro de colaboradores é formado por Cinquenta colaboradores, distribuídos da seguinte maneira: Diretor Administrativo (1), Diretor executivo (1), Coordenador Pedagógico Técnico (1), Diretora Administrativa (1), Auxiliar de Coordenador (1), Diretor de Estágio (1), Coordenador de Estágio (1), Tutor de sala (29), Secretário (4), Diretor Financeiro (1), Técnico de Informática (1), Recepcionista (1), Segurança (2), Manutenção e arrumação do Pólo (3), auxiliar de recursos humanos (1), portaria (1).

A instituição de Educação Superior trata-se de uma franquia da Unopar localizada em Londrina, e dessa forma cumpre todas as exigências da matriz e conseqüentemente possui as mesmas características em se tratando de ofertas de cursos, material didático, estrutura e pessoal qualificado. Mas se diferenciam em suas culturas organizacionais, pois são geridas por profissionais distintos e que possuem valores e princípios diferentes, sendo assim, vamos analisar os aspectos culturais do Pólo presencial de mangabeira em João Pessoa.

4.2 COLETA DE DADOS

A pesquisa aconteceu entre os dias dezoito a vinte e três de agosto do corrente ano. Iniciando com entrevista gravada com a diretoria da instituição de ensino superior, coletando informações a respeito da cultura da empresa e deixando a mesma ciente de que tínhamos a intenção de realizar a pesquisa e solicitando autorização para realizar o estudo nas dependências da instituição, através de formulário com as assinaturas dos sócios. Assim, Gonzalez *apud* Godoi e Mattos (2012, p. 303), afirmam que é na entrevista que a participação do entrevistado e do entrevistador, conta com ambas as expectativas.

O estudo enquadra-se nos princípios éticos, em como evitar danos aos participantes; garantir o consentimento dos informados; respeitar a privacidade e evitar o uso de engano, (GRAY, 2012). Como forma de garantir um trabalho de qualidade, legítimo e honesto. Respeitando as limitações impostas pela instituição, para que não seja um trabalho invasivo e sim tornar-se um parceiro da instituição em questão.

Em seguida, aplicou-se um questionário estruturado com quinze perguntas, variando entre questões objetivas e subjetivas. Abrindo espaço para que os colaboradores e alunos para que exponham o seu ponto de vista com relação a temática em questão. Aplicou-se o questionário junto a vinte e nove pessoas, entre funcionários e alunos regularmente matriculados.

Com o objetivo de identificar como a cultura organizacional influencia nos processos produtivos da instituição assim como as pessoas que as compõem. Oliveira (1995) complementa, afirmando que o questionário é uma técnica quantitativa de pesquisa, possibilitando elencar os resultados por categorias. Baseados nas categorias que a teoria oferece com relação à cultura organizacional.

Para finalizar, os dados coletados por meio do questionário foram analisados de forma comparativa, entre as respostas dos envolvidos. Observando a frequência das respostas de cada pergunta. Essa fase da pesquisa preocupa-se em analisar, descrever e interpretar os dados.

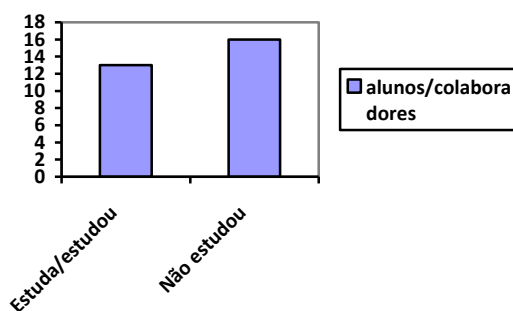
5. APRESENTAÇÃO DAS ANÁLISES DOS DADOS COLETADOS

5.1 - Cultura Organizacional: Pólo Presencial de João Pessoa- Mangabeira.

Esta pesquisa selecionou variáveis relevantes à investigação. O questionário foi estruturado com questões que buscaram privilegiar as variáveis: Sexo, Faixa etária, estado civil, tempo de empresa, processo de socialização, comunicação, vestuário, relacionamento interpessoal, satisfação, linguagem e por fim sugestões de melhorias.

Foram aplicados vinte nove questionários, tanto aos colaboradores independentes da função até os alunos devidamente matriculados que se encontram nos quarto e quinto períodos do curso de graduação, ofertados pela instituição. Assim, soma-se nove homens e vinte mulheres que responderam ao questionário, com faixa etária entre 20 e 50 anos. Com tempo de prestação de serviço à instituição variando entre um mês a quatro anos de trabalho. Destacando que os colaboradores, geralmente são alunos da instituição. Como mostra o gráfico:

Gráfico 1: Mensuração dos colaboradores que estudam na Instituição



Fonte: Pesquisa de Campo, 2013.

Isso reforça a crença de que além de trabalharem na instituição, acreditam de fato na sua qualidade de ensino. Além do que os diretores apoiam quanto à questão de se qualificar e disponibiliza a estrutura da instituição para o crescimento intelectual. O que confirma uma parceria entre as partes. A instituição está envolta por princípios e valores como:

- Assegurar um espaço de respeito mútuo, garantindo a convivência democrática na universidade;
- Promover o desenvolvimento integral;
- Promover o trabalho em equipe e a constante busca de aperfeiçoamento dos colaboradores;
- Agilidade, flexibilidade e consenso na tomada de decisões;
- Sinceridade e transparência nas relações;

O processo de socialização e ambientação divide-se em duas etapas: a primeira quando se contrata tutores de sala, a instituição desenvolve treinamento com duração de três dias, que vai da apresentação da matriz, já que falando de franquias. Seguido de explicações do funcionamento do ambiente virtual de aprendizagem e por fim expõe qual a função do tutor de sala, que trabalha em conjunto com o tutor eletrônico e o professor. Na verdade, existe uma relação de parceria entre a franquia e a matriz.

A segunda etapa é para os colaboradores das áreas financeiras, pedagógicas, secretariado e suporte técnico. Que se distingue do primeiro, porque esses novos ingressantes recebem explicações e treinamentos na prática do dia-a-dia com a colaboração de todos os envolvidos. Dessa forma, quando perguntados se ao ingressar na instituição foram treinados para desenvolver as respectivas habilidades, vinte e uma pessoas responderam que sim e oito afirmaram que não.

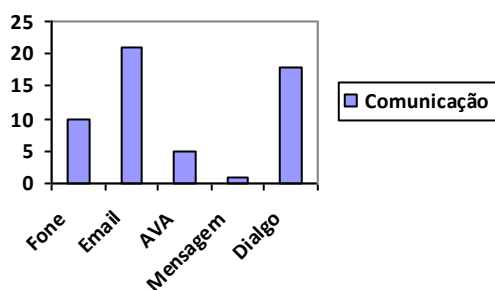
Os Gaps Identificados no treinamento de tutores se dá na ausência de explicações técnicas com relação aos processos diários dos tutores em sala de aula e orientação de como manusear o AVA e suas ferramentas, como por exemplo: Como utilizar o Colaborar, explicar qual a diferença entre Web Aula, tele aula, portfólio, avaliação virtual, fóruns, prova presencial, recuperação, segunda chamada, entre outros elementos que englobam o universo da educação à distância.

Essas explicações fazem-se necessárias porque se o tutor de sala iniciar as suas atividades profissionais com uma turma ingressante no primeiro período, surgiram muitas dúvidas e o tutor precisará sanar todas, para isso precisa estar treinado e confiante. Uma forma

de solucionar esta lacuna seria aumentar o período do treinamento e explicar todas estas questões técnicas de forma preventiva.

O processo de comunicação possui traços particulares, pois como se trata de educação à distância, a comunicação da instituição para com os colaboradores se dá de diversas formas como: E-mail, mensagens eletrônicas, AVA, telefone e o dialogo. De forma a alcançar todos indistintamente. A linguagem se dá de maneira técnica, pois as informações que são transmitidas em forma de avisos/comunicados profissionais exigem uma linguagem formal. Assim, o resultado a respeito da comunicação ficou da seguinte maneira:

Gráfico 2: Processo de Comunicação.



Fonte: Pesquisa de Campo, 2013.

Depois do dialogo, o meio de comunicação mais utilizado por todos, foi o e-mail, o que acarreta por parte de quem está enviando as mensagens, cuidado na clareza das informações para que a mesma possa ser interpretada de forma homogênea por todos. Evitando possíveis complicações, pois, podem alegar falta de entendimento e compreensão na hora de executar a atividade que foi destinada.

Ainda, no universo cultural da instituição, para o vestuário foi proposto uma camiseta com calça de qualquer tipo de tecido, já que esse detalhe não foi determinado aos seus funcionários. Lembrando que o fardamento é utilizado pelos colaboradores e alunos. Dessa maneira, o fardamento foi avaliado de forma positiva por seis pessoas, que discriminaram ser um procedimento “tranquilo”, “normal”, “sem nenhum problema”.

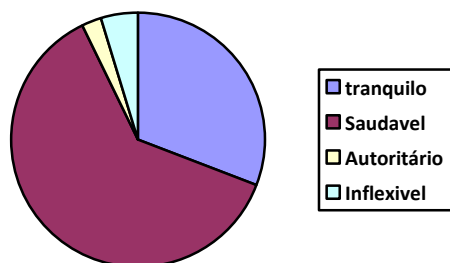
A parcela maior de vinte e três pessoas avaliou de maneira negativa o fardamento. Pois, não concordam que seja o utilizado o mesmo fardamento para alunos e colaboradores. Na percepção dos mesmos, tal traço cultural traz implicações como:

- Perde a referência;
- Problema da direção da instituição;
- Dificulta identificação;
- Perde a hierarquia visual;
- Dificulta a comunicação;

Com relação ao vestuário dos diretores, torna-se fácil identifica-los, pois, estão trajados de maneira social, em um contexto onde a maioria dos colaboradores utilizam fardamentos escolhidos pela instituição. Entretanto, a instituição alega que o motivo pelo qual tanto alunos quanto funcionários utilizam a mesma vestimenta é para demonstrar que são todos iguais, perante a instituição. De forma que não condiz com a cultura da universidade, fornecer roupas diferentes, pois não existe grau de importância entre eles e sim que são todos necessários para o crescimento da Instituição.

O relacionamento interpessoal acontece nos horários de trabalho, que são diferentes para cada tipo de função. O resultado ficou entre tranquilo e saudável, como mostra o gráfico seguinte:

Gráfico 3: Relacionamento Interpessoal.

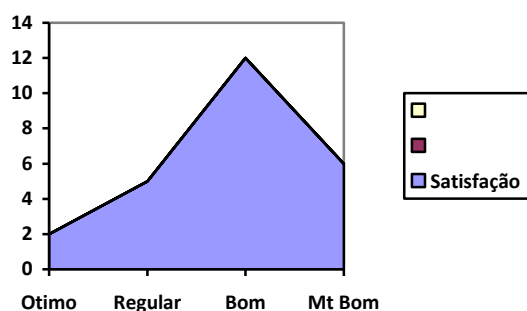


Fonte: Pesquisa de Campo, 2013.

Ademais, foi detectado um ambiente saudável, descontraído, onde os colaboradores interagem entre si sem problemas. Com uma característica particular, que todos os colaboradores estão prontos e dispostos ajudar mesmo que seja fora da sua função. Esse tipo de relacionamento motiva e estimula os colaboradores que estão com um sorriso no rosto a maioria do tempo, demonstrando a satisfação de fazer parte do grupo. Ainda, nesse contexto da satisfação organizacional Robbins (2005, pp. 66-70) diz que a satisfação pode influenciar a produtividade, o absenteísmo e a rotatividade. Já se a insatisfação não for combatida pode dificultar a comunicação, a lealdade, a negligência e a saída dos colaboradores.

Quando questionados sobre o nível de satisfação por fazer parte da instituição os colaboradores demonstraram:

Gráfico 4: Nível de Satisfação profissional dos colaboradores.



Fonte: Pesquisa de Campo, 2013.

Na instituição em debate, a satisfação dos funcionários se deve a maneira como os diretores tratam a todos, de forma igualitária, sem preconceitos e principalmente abrem espaços para ouvir ideias e sugestões e colocam em prática as ideias que traz benefícios para o coletivo.

Os respondentes concordam quando se fala em reconhecimento da instituição para com os colaboradores se dá de maneiras diferentes. Segundo eles, o reconhecimento acontece quando a empresa dá autonomia para o desempenho das atividades executadas; em forma de agradecimento; com elogios e sem cobrança; financeiramente; com um bom relacionamento e tratamento; respeitando o espaço de trabalho; respeitando os posicionamentos e por fim atendendo aos pedidos solicitados.

A instituição tem o perfil de oferecer oportunidades aquelas pessoas que estão iniciando a carreira, acreditando no potencial dos colaboradores. Como também os funcionários podem alcançar níveis mais elevados, pois só vai depender do compromisso e desempenho do colaborador.

A prática de trabalho se traduz, através de reuniões, feedback dos seus colaboradores, os diretores estão presentes em tempo integral na Instituição, o que facilita o acesso a eles. Sem contestar a experiência na área acadêmica, pois são de família de docentes onde a mãe trabalhou e trabalha com escola do nível básico ao nível médio, o que explica a aptidão e as habilidades na prática de trabalho.

Destaca-se os símbolos, pois, são perceptíveis desde o momento da chegada na universidade, as paredes são preenchidas por cartazes com dizeres sobre as vantagens de ser aluno Unopar, o quanto a instituição é de qualidade. Ainda outros informando de cursos, palestras, congressos referente a cada área de atuação.

Os alunos geralmente estão utilizando equipamentos eletrônicos, como tablets, notebooks, celulares modernos que os permitem assistirem as aulas em qualquer lugar, um símbolo marcante da tecnologia que permeia essa modalidade da educação.

Finalmente a instituição, possui estrutura adequada para acomodar alunos e colaboradores, com salas compostas por ar-condicionado, cadeiras confortáveis, câmeras de monitoração em todas, Datashow para a exibição das aulas, laboratório de informática. Setores distribuídos com os devidos funcionários para atender ao público. Dessa maneira, preenchendo os requisitos necessários para oferecer a educação na modalidade à distância.

5.1.2. SUGESTÕES DE MELHORIAS

O fardamento pode ser diferente por cores, como uma cor para cada função: por exemplo: tutor azul, financeiro vermelho, alunos branca. Ou, um fardamento mais formal para colaboradores, já que a camisa propostas é do modelo polo. Dessa forma, facilitara a identificação quando houver duvidas.

Quanto aos treinamentos os respondentes sugerem que ao ingressar na instituição os tutores devem ser informados de como se utiliza o ambiente colaborar, informando prazos, o que é portfolio, prova presencial, avaliação virtual e etc. Para a área administrativa o que foi sugerido é que se treinem quinze dias conhecendo e observando os processos e mais quinze dias na prática, mas com a supervisão de alguém responsável.

Outro aspecto, que precisa ser melhorado na opinião dos respondentes é que deveria haver momentos de interação entre os tutores e colaboradores, como reuniões e eventos. Para que todos possam se conhecer, pois como tem tutores que trabalham uma vez, duas vezes por semana a muitos desencontros. E assim, ajudaria no relacionamento dos colaboradores.

E por fim, solicitaram que seria proveitoso para alunos e para a instituição que os alunos ao menos uma vez por semestre fizesse visitas a empresas e escolas dependendo da área do curso, como visitas técnicas. Assim, observariam na prática o que esta aprendendo. Essa visita ficaria a critério do tutor, com a supervisão.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se na análise da cultura organizacional da instituição de educação superior em questão, que os elementos culturais influenciam na motivação, na satisfação, no comportamento, no desempenho e na participação de seus colaboradores. Nessa perspectiva quando todos internalizam a cultura da organização da qual fazem parte e compartilham de forma homogênea dos princípios, valores e missão da instituição.

Nota-se que a identidade da instituição será consequentemente institucionalizada e dessa forma não será esquecida, apagada com o passar do tempo ou mesmo com a saída dos seus fundadores. Desta forma, os novos ingressantes perceberão a importância de se adequar e se familiarizar com a cultura da instituição para que possam galgar novos e elevados níveis profissionais.

A cultura organizacional pode ser entendida, como fator de sucesso. Pois as instituições possuem traços únicos e distintos. Isso explica o fato de existir diversas instituições que trabalham na mesma modalidade de educação, sendo que algumas se destacam e ganham credibilidade e outras estagnam e muitas vezes chegam à falência. Isso se deve a maneira como a cultura é disseminada e internalizada por todos os envolvidos da instituição.

Entretanto, percebe-se que o sucesso da organização não se deve apenas a cultura da organização, porque a instituição recebe estímulos internos e externos. Sendo que a cultura é um dos fatores que permeiam e influenciam toda a instituição, de maneira que senão houver um planejamento eficiente, poderão ocorrer consequências irreversíveis.

Sendo assim, trata-se de um conjunto de fatores que faz com que a mesma permaneça no mercado de trabalho acirrado, da maneira que se dá atualmente. Onde as mudanças estão acontecendo cada vez mais rápidos, exigindo das instituições flexibilidade, agilidade e eficiência no desenvolvimento dos seus processos produtivos. De forma, que atenda as necessidades dos clientes externos, internos sem esquecer-se das necessidades da instituição. Para tanto a instituição terá que manter o equilíbrio nas três esferas para que a mesma possa atuar diariamente de forma harmônica. Conseguindo identificar e corrigir as lacunas que irão surgir com o passar do tempo.

No caso da Unopar, percebe-se que a cultura afeta direta e indiretamente o comportamento, a produtividade e a satisfação dos seus colaboradores, cada participante deixou o seu ponto de vista a respeito da instituição, e fizemos uma síntese das respostas e chegou-se a conclusão de que a empresa é: uma empresa que está em fase de crescimento no

mercado e precisa aperfeiçoar sua estrutura e os recursos materiais e humanos. Mas mantem o seu clima organizacional agradável e apto a aprendizagem e bastante acolhedor.

Empresa que tem histórico de educação tradicional, mas com a nova gestão, e conseqüentemente uma nova visão e uma nova cultura, com características inovadoras, flexível ao passo que se mostra determinada do ponto de vista de ganhar mais espaço no mercado de educação na modalidade à distância.

Percebe-se uma parceria entre a Unopar João Pessoa com a Matriz, pois, existe um fator que condiciona as duas instituições que é a Educação. Assim, as empresas seguem os mesmos objetivos, acreditam na força que a educação pode contribuir para os indivíduos e a sociedade. Essa parceria tem a intenção de proporcionar um Brasil mais justo e igualitário a todos.

REFERÊNCIAS

ALFONSO, Annia de los Angeles Serrato. La Cultura Organizacional en el Enfoque Estratégico de la Empresa. **Revista Avanzada Científica**, Vol. 6. p 1-102, Año 2. 2003.

ALCÂNTARA, Valderí de Castro; ANDRADE, Luís Fernando Silva; MENEZES, Raquel Santos Soares; GOD, Pedro Ivo Vieira Good. MENSURAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: Uma Análise Quantitativa-Comparativa. FACECLA| Campo Largo – PR, Brasil. RECADM| v.9|n.2|p.213-222|Nov./2010. Disponível em <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/doi:10.5329/RECADM.20100902007>.

ANTONELLO, Claudia Simone. GODOY, Arilda Schmidt. A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: Uma Visão Multiparadigmática. RAC, Curitiba, v. 14, n. 2, art. 7, pp. 310-332, Mar./Abr.2010. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso em:

ARRUDA, Ana Lúcia Borba de. Políticas da Educação Superior no Brasil: Expansão e democratização: um Debate Contemporâneo. Espaço do Currículo, v3, n2, pp. 501-510. Setembro de 2010 a Março de 2011. ISSN 1983-1579. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/rec>. Acesso em 01/11/2013 as 08:05.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; PIMENTEL, Thiago Duarte. Significações Culturais: Um Estudo de Caso da UFMG Consultoria Júnior. Revista de Administração Mackenzie. Ano 6, n. 3, p. 137-166, 2005.

DIAS SOBRINHO, José. Educação Superior, Globalização e Democratização: Qual universidade?. Ver. Bras. Educ. [online]. 2005, n.28, pp. 164-173. ISSN 1413-2478. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n28/a14n28.pdf> acesso em 02 de novembro de 2013 às 10:37hrs.

GODOY, Christiane Kleinubing. MATTOS, Pedro Lincoln C. L. Entrevista Qualitativa: Instrumento de Pesquisa e evento dialógico. In: GRAY, David E. Pesquisa no mundo real. Tradução: Roberto Cataldo Costa; revisão técnica: Dirceu da Silva. 2. Ed. Porto Alegre: Penso, 2012. 488p.

GRAY, David E. Pesquisa no mundo real. Tradução: Roberto Cataldo Costa; revisão técnica: Dirceu da Silva. 2. Ed. Porto Alegre: Penso, 2012. 488p.

GONZALEZ, Inayara Valéria de Freitas Pedrosa, et al. Pesquisa de Clima Organizacional: Um Estudo em uma Secretaria Municipal de Educação do Estado do Espírito Santo. *Qualit@s Revista Eletrônica* ISSN 1677 4280. Vol. 12. Nº 2. 2011.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. Estimativas da População Residente no Brasil e Unidades da Federação. Disponível em:

http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2012/estimativa_tcu.shtm.

Acesso dia 02 de novembro de 2013 às 13:37hr.

____ Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Resumo Técnico, Censo da Educação Superior de 2011. Brasília: INEP/MEC. Disponível em <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2011.pdf>. Acesso em 02 de Novembro de 2013, as 08:32.

LIMA, Sílvia Aparecida Pereira. Clima e Cultura Organizacional no Ambiente Empresarial. *Revista Científica Eletrônica de Administração* – ISSN:1676-6822. Ano VIII – Número 15 – Dezembro de 2008 – Periódicos Semestral.

OLIVEIRA, Marco A. Pesquisas de Clima Interno nas Empresas: o caso dos desconfiômetros avariados. São Paulo. Nobel, 1995.

PAULA, Maria de Fátima Costa de. Educação Superior e inclusão social na América Latina: Um estudo comparado entre Brasil e Argentina. In _____ e LAMARRA, Norberto Fernandez (Org). *Reformas e democratização da educação superior: no Brasil e na América Latina*. Aparecida, SP: Ed. Ideias Letras, 2011. P 53-96.

PECI, Alketa; SOBRAL, Filipe. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

PRESTES, Emília Maria da Trindade. JEZINE, Edineide. SCOCUGLIA, Afonso Celso. Democratização do Ensino Superior Brasileiro: O Caso da Universidade Federal da Paraíba. *Revista Lusófona de Educação*, 21, ISSN 199-218. 2012. Disponível em: www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/rle/n21/n21a11.pdf. Acesso em 01 de Novembro de 2013 às 09:42.

PIZZINATTO, Andrea Kassouf; PIZINATTO, Nádia Kassouf; GIULIANI, Antonio Carlos; PIZINATTO, Nivaldo Kassouf. *Marketing Interno e Cultura Organizacional: Um Estudo de*

Caso de Empresa de Multimarcas. Revista de Administração Mackenzie. Ano 6, n. 1, 2004, p.79 – 105.

RATTO, Luiz. Vendas: Técnicas de trabalho e mercado. Rio de Janeiro: Senac Nacional. 2009. 208 p.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. Tradução Técnica Reynaldo Marcondes. – 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2005.

SAMPIERI, Roberto Hernández. COLLADO, Carlos Fernández. LUCIO, Pilar Baptista. Metodologia de Pesquisa. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Joana Vieira dos; GONÇALVES, Gabriela. A cultura Organizacional: O Impacto Visível de uma Dimensão invisível. PSICO, Porto Alegre, PUCRS, v. 41, n. 3, pp. 393-398, jul./set. 2010.

SILVA, Anielson Barbosa da. Como os Gerentes Aprendem? São Paulo: Saraiva. 2009.

SILVA, Reinaldo O. da. Teorias da Administração. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

<http://www.unopar.com.br/>. Acessado em 15 de agosto de 2013; às 11:42hr.