

A cultura organizacional no incentivo à formação do trabalhador: análise em uma instituição de ensino superior

Organizational culture in encouraging worker training: an analysis in a higher
education institution

Félix Lolaia Neto¹

Tatiany Ramos de Farias²

Maria da Conceição França da Silva³

José Roberto Wanderley de Castro⁴

RESUMO

O presente estudo analisa a influência da cultura organizacional no incentivo à formação de técnico-administrativos em uma instituição de ensino superior. Com base em revisão teórica e análise quantitativa de dados institucionais (2023-2024), demonstra-se que políticas como horários flexíveis (Lei nº 8.112/90), incentivos financeiros (Lei nº 11.091/2005) e reserva de vagas em pós-graduação (Resoluções Internas da Instituição) impulsionaram a qualificação profissional. Os resultados indicam crescimento de 7,17% (especialização), 2,37% (mestrado) e 29,19% (doutorado) no período, com tendência de alta sustentável. Observa-se, portanto, que a cultura organizacional, aliada a instrumentos legais e de qualificação ao trabalhador, é importante para o desenvolvimento contínuo no serviço, sugerindo-se futuras pesquisas qualitativas para aprofundar a relação entre políticas institucionais e motivação dos trabalhadores.

Palavras-chave: Cultura organizacional; incentivo à qualificação; servidor público.

ABSTRACT

This study analyzes the influence of organizational culture on encouraging the professional development of administrative-technical staff at a higher education institution. Based on a theoretical review and quantitative analysis of institutional data (2023-2024), it demonstrates that policies such as flexible hours (Law No. 8,112/90), financial incentives (Law No. 11,091/2005),

¹ Mestrando em Gestão Empresarial pelo Centro Universitário FBV WYDEN (UNIFBV)

² Mestranda em Gestão Empresarial pelo Centro Universitário FBV WYDEN (UNIFBV)

³ Mestranda em Gestão Empresarial pelo Centro Universitário FBV WYDEN (UNIFBV)

⁴ Doutor em Direito pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão Empresarial do Centro Universitário FBV WYDEN (UNIFBV)

and reserved spots in graduate programs (Internal Institutional Resolutions) have boosted professional qualification. The results indicate growth of 7.17% (specialization), 2.37% (master's), and 29.19% (doctorate) during the period, showing a sustainable upward trend. It is observed, therefore, that organizational culture, combined with legal instruments and worker qualification tools, is essential for continuous development in the service, suggesting future qualitative research to further explore the relationship between institutional policies and worker motivation.

Keywords: Organizational culture; incentive to qualification; public servant.

1. INTRODUÇÃO

A cultura organizacional exerce um papel fundamental na Administração Pública, influenciando não apenas o comportamento dos servidores, mas também sua motivação para o desenvolvimento profissional. Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar como a cultura organizacional de uma autarquia federal de ensino superior — a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) — contribui para o incentivo à formação continuada de seus servidores técnico-administrativos em educação (TAEs).

A pesquisa parte do pressuposto de que uma cultura voltada para a valorização da qualificação, aliada a instrumentos legais e institucionais, pode impulsionar a capacitação dos servidores, refletindo em melhorias tanto individuais quanto organizacionais. Para isso, são examinados mecanismos contidos na Lei nº 8.112/90 (servidor estudante), na Lei nº 11.091/2005 (Incentivo à qualificação) e nas resoluções internas da UFPE que garantem flexibilidade de horários e reserva de vagas em programas de pós-graduação.

Em sua metodologia, o estudo adota uma abordagem quantitativa, com base em dados secundários extraídos de relatórios institucionais públicos, permitindo uma análise comparativa do perfil de qualificação dos TAEs entre 2023 e 2024. Os resultados revelam um crescimento significativo no número de servidores com titulação em pós-graduação, sugerindo uma correlação positiva entre as políticas de incentivo e a cultura organizacional da instituição.

Além de apresentar esses dados, o artigo discute as implicações práticas dessas políticas e abre espaço para futuras investigações, como estudos qualitativos sobre a percepção dos servidores e análises comparativas com outras instituições. Dessa forma, este trabalho busca não

apenas mapear os avanços já conquistados, mas também fomentar reflexões sobre estratégias para fortalecer ainda mais a formação continuada no serviço público.

A estrutura do artigo está organizada da seguinte maneira: 1. Referencial teórico (aborda a fundamentação teórica sobre cultura organizacional e os instrumentos de incentivo à qualificação na UFPE); 2 Metodologia; 3. Coleta de dados, análise e discussão dos resultados e; 4. Considerações finais (sintetizam as observações e perspectivas para pesquisas futuras).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura organizacional

Os estudos sobre cultura organizacional ganharam maior ênfase no século XX (anos 80), segundo Garcia (2012), devido ao sucesso das organizações japonesas através do envolvimento dos sujeitos organizacionais, em especial no que tange aos valores voltados ao compartilhamento e disseminação de dados, informações e conhecimentos, propiciando ao alcance de bons desempenhos e resultados.

De acordo com Holanda (1995), cultura seria o conjunto de valores, hábitos, influências sociais e costumes reunidos ao longo do tempo, de um processo histórico de uma sociedade, sendo tudo que, com o passar do tempo, se incorpora na vida dos indivíduos, impregnando o seu cotidiano.

Sobre a definição de cultura, Garcia (2012) diz que:

O indivíduo é, em parte, fruto das características culturais do meio onde vive e convive, ou seja, a cultura social interfere nos seus modelos mentais, nos seus parâmetros de avaliação e no seu comportamento enquanto ser singular. Sua inserção e sua manutenção ambiental implicam em adaptações constantes. A cultura social deriva a cultura individual desenvolvida por meio da convivência do indivíduo em um determinado contexto social. Em síntese, os elementos culturais interferem – ao mesmo tempo em que se refletem – no modo de pensar e agir do indivíduo ao lidar, por exemplo, com as situações-problema que lhe desafiam cotidianamente nos mais variados ambientes. (Garcia, 2012, p. 25)

A cultura organizacional tornou-se um elemento fundamental para compreender a forma como os colaboradores se comportam nas suas organizações e para melhor interpretar este conceito é essencial estabelecer uma definição básica de cultura organizacional, segundo Manetje e Martins (2009).

A cultura organizacional expressa, no contexto empresarial, o conjunto de valores, crenças, ritos, mitos e normas seguidos por uma determinada organização e seus membros. Um conceito amplamente disseminado na literatura acadêmica foi apresentado por Schein (2004) como:

O conjunto de pressupostos básicos que o grupo aprendeu na resolução de problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, nesse sentido, são incorporados pelos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (Schein, 2004, p. 17)

Conforme informado por Robbins (2005), o conceito de cultura organizacional refere-se a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais. Segundo o referido autor, tal sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza. Schein (2004) vai dizer que a cultura de um grupo pode ser definida como algo que foi aprendido por um grupo, e compartilhado, desde que isso tenha solucionado os seus problemas de adaptação e integração interna, sendo assim validado e replicado a novos membros da organização.

Na visão de Garcia (2012), a cultura organizacional:

(...) representa uma delimitação, não desvinculada das demais culturas, que exerce influência circunstanciada e contextualizada sobre os indivíduos, afetando sua percepção, seu pensamento e sua ação diante das situações-problema que surgem no ambiente da organização (Garcia, 2012, p. 28).

Evidencia-se, assim, que a cultura organizacional influencia as percepções, os valores e, até mesmo, os sentimentos dos sujeitos organizacionais, influenciando significativamente em seus comportamentos e atitudes, porquanto internalizam muitos aspectos da cultura organizacional. Schein (1992 *apud* Chiavenato, 2004, p. 31) afirma que a cultura organizacional representa a maneira como a organização visualiza a si própria e seu ambiente.

A fim de concluir a tentativa de definição do conceito de cultura organizacional, Cunha *et al.* (2014) propõe que esta:

(...) pode ser concebida como um conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, expectativas e normas, que moldam o pensamento e o comportamento dos indivíduos (Cunha, *et al.*, 2014, p. 619).

Para Neves (2001) é possível identificar com um caráter de regularidade um grupo de características pertinentes na tentativa de esclarecer o conceito de cultura organizacional, que seria: 1) uma estrutura de referência comum e partilhada por uma quantidade significativa de pessoas; 2) socialmente desenvolvida, aprendida e transmitida em termos comportamentais, cognitivos e emocionais; 3) composta de várias camadas, umas mais periféricas e visíveis e outras mais profundas e invisíveis; 4) em que o núcleo base é constituído pelos pressupostos fundamentais a que outros chamam também valores; 5) que fornece às pessoas regras e normas orientadoras em termos de perceber, pensar e sentir os problemas do funcionamento organizacional, quer do ponto de vista da integração interna, quer da adaptação externa; 6) que contribui para a definição da identidade organizacional; 7) com características simbólicas, reveladas pelo significado expresso nas suas manifestações mais observáveis como artefatos e padrões de comportamento organizacional; 8) alterável, embora não de um modo fácil; 9) produto da história da organização; 10) avaliável por metodologias qualitativas e quantitativas; 11) com influência direta e indireta no desempenho organizacional e; 12) uma estrutura composta por diversas camadas, cujo conteúdo varia em extensão e acessibilidade.

2.2 Instrumentos na UFPE que incentivam à formação do servidor técnico-administrativo

A instituição escolhida para esse artigo foi a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Nela existem diversos instrumentos que, aliados à uma cultura organizacional de incentivo à formação, auxiliam seus servidores a galgarem titulações em nível de pós-graduação (especialização, mestrado e/ou doutorado). Tais instrumentos serão detalhados nos tópicos abaixo.

2.2.1 Lei 8112/90, art. 98 – Servidor estudante

A Lei nº 8.112/90, em seu artigo 98, criou a figura do servidor estudante. O tipo legal descreve o seguinte:

Art. 98. Será concedido horário especial ao servidor estudante, quando comprovada a incompatibilidade entre o horário escolar e o da repartição, sem prejuízo do exercício do cargo.

§ 1º Para efeito do disposto neste artigo, será exigida a compensação de horário no órgão ou entidade que tiver exercício, respeitada a duração semanal do trabalho. (Parágrafo renumerado e alterado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§ 2º Também será concedido horário especial ao servidor portador de deficiência, quando comprovada a necessidade por junta médica oficial, independentemente de compensação de horário. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§ 3º As disposições constantes do § 2º são extensivas ao servidor que tenha cônjuge, filho ou dependente com deficiência. (Redação dada pela Lei nº 13.370, de 2016)

§ 4º Será igualmente concedido horário especial, vinculado à compensação de horário a ser efetivada no prazo de até 1 (um) ano, ao servidor que desempenhe atividade prevista nos incisos I e II do caput do art. 76-A desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 11.501, de 2007). (Brasil, 1990).

Observa-se, portanto, caso o servidor comprove ser estudante, este poderá ter concessão de horário especial de trabalho para fins de qualificação. Contudo, tal trabalhador terá de compensar o horário de ausência ao serviço.

2.2.2 Lei 11.091/2005 - arts. 11 e 12-A

Outro instrumento legal que incentiva o servidor técnico-administrativo na UFPE a possuir titulações em nível de pós-graduação é a Lei 11.091/2005, artigos 11 e 12-A:

Art. 11. Será instituído Incentivo à Qualificação ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular, na forma de regulamento.

(...)

Art. 12-A. A partir de 1º de janeiro de 2025, o Incentivo à Qualificação será calculado com base no padrão de vencimento percebido pelo servidor, na forma do Anexo IV. (Incluído pela Medida Provisória nº 1.286, de 2024). (Brasil, 2005).

Caso o servidor Técnico-Administrativo em Educação (TAE) na UFPE comprove possuir educação formal superior exigido ao cargo, receberá um acréscimo em sua remuneração, conforme tabela abaixo:

Figura 1: Anexo IV da Lei nº 11.091/2005

c) a partir de 1º de janeiro de 2025: [\(Incluído pela Medida Provisória nº 1.286, de 2024\)](#)

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Percentual de Incentivo à Qualificação
Ensino fundamental completo	10%
Ensino médio completo	15%
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%
Curso de graduação completo	25%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%
Mestrado	52%
Doutorado	75%

Fonte: Brasil (2024)

2.2.3 RESOLUÇÃO Nº 17/2021 CONSAD/UFPE, art. 40 - Jornada de Treinamento Regularmente Instituído

A resolução foi criada no âmbito da referida instituição. Em seu artigo 40, diz o seguinte:

Art. 40. O horário do servidor técnico-administrativo participante de treinamento regularmente instituído TRI da UFPE deve ser cumprido no período regular de jornada ou das atividades previstas no teletrabalho, independentemente de compensação de horário.

§ 1º Enquadram-se no disposto no caput deste artigo as ações de desenvolvimento presenciais, online ou híbridas dos tipos aprendizagem experiencial, eventos, curso ou educação formal que estiverem amparadas na Política de Formação Continuada dos Servidores da UFPE e previstas no Plano de Desenvolvimento de Pessoas PDP da instituição, cujo horário ou local da ação de desenvolvimento inviabilizem o cumprimento das atividades previstas no teletrabalho ou na jornada semanal de trabalho do servidor, exceto os casos de afastamentos previstos nos artigos 95, 96 e 96-A da Lei 8.112/1990 e de licença para capacitação.

§ 2º No caso de ação de desenvolvimento de educação formal, somente poderá ser autorizada a jornada de TRI para o servidor regularmente matriculado em curso de educação formal desde que não possua o nível de escolarização que pleiteia.

§ 3º Os servidores apenas poderão ser beneficiados, concomitantemente, em ações de desenvolvimento de curta e média duração e educação formal, quando ambas forem realizadas no horário de expediente, no interesse da Administração.

§ 4º A jornada de TRI somente será permitida durante o período de realização das ações de desenvolvimento, considerando-se o prazo de integralização regular dos cursos de educação formal.

§ 5º Durante os períodos de férias escolares do servidor em TRI, em educação formal, a jornada fica suspensa, exceto se o servidor estiver na fase de elaboração de trabalho de conclusão do curso na graduação, de monografia do curso de especialização, da dissertação do curso de mestrado ou de tese do curso de doutorado, conforme o caso, sendo condição para permanência em jornada de TRI, a emissão de um atestado (ou similar) pelo curso ao qual o servidor estudante esteja matriculado/vinculado.

§ 6º O horário do servidor técnico-administrativo participante de TRI poderá ser suspenso nos seguintes casos:

I - a pedido do servidor;

II - quando do trancamento total ou parcial do curso por parte do servidor;

III - quando o servidor for reprovado por aproveitamento em dois períodos letivos, a partir da data da concessão do benefício; e

IV - quando não tiver frequência mínima e/ou aproveitamento acadêmico em pelo menos 60% das disciplinas em que se matriculou no período anterior, nos casos de cursos que adotem o sistema de matrícula por disciplinas.

§ 7º Os servidores enquadrados na jornada flexibilizada não farão jus ao disposto no caput deste artigo. (UFPE, 2021, p. 12).

De acordo com a norma, caso o servidor se enquadre nos requisitos acima, poderá ter concessão de tempo para se qualificar, independentemente da compensação de horário, sendo mais vantajoso do que utilizar do mecanismo de servidor estudante da Lei nº 8.112/90 (que exige compensação de horário).

2.2.4 RESOLUÇÃO Nº 01/2011, CCEPE/UFPE, art. 1º

A resolução que foi criada no âmbito da respectiva instituição. Em seu artigo 1º, diz o seguinte:

Art. 1º - Os Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da UFPE deverão disponibilizar para servidores ativos e permanentes da UFPE (docentes ou técnicos) vaga(s) institucional(ais), respeitados os seguintes limites: (Redação dada pela Resolução nº 14/2024 do CEPE)

- a) cursos de pós-graduação *stricto sensu* acadêmico: pelo menos uma (01) vaga, adicional ao número das vagas oferecidas;
- b) cursos de pós-graduação *stricto sensu* profissional: dez por cento (10%) do total das vagas oferecidas. (Redação dada pela Resolução nº 14/2024 do CEPE)

§ 1º A(s) vaga(s) disponibilizada(s) deverá(ão) estar prevista(s) em Edital de Seleção e Admissão de cada Programa de Pós-Graduação da UFPE.

§ 2º Para fazer jus à(s) vaga(as), os servidores referidos no caput deste artigo devem obter aprovação no processo de seleção do respectivo programa. (UFPE, 2011, p. 1).

Acerca da norma, observa-se que a instituição criou uma reserva de vagas para o servidor da instituição (tanto técnico-administrativos quanto docentes) que queira ingressar na pós-graduação *stricto sensu*.

3. METODOLOGIA

O método de pesquisa adotado para esse artigo foi o quantitativo, que é uma abordagem científica que se baseia na coleta e análise de dados numéricos para testar hipóteses, identificar padrões e generalizar resultados para uma população maior. Diferentemente da pesquisa qualitativa, que busca compreender significados e experiências subjetivas, de acordo com Creswell (2010), a pesquisa quantitativa prioriza a objetividade, a mensuração e a estatística. Segundo Gil (2019), a pesquisa quantitativa é caracterizada por uso de instrumentos estruturados (questionários, escalas, experimentos), amostragens representativas (para garantir validade externa) e análise estatística (médias, regressões, testes de hipóteses). A referida pesquisa se caracteriza como descritiva e quantitativa. Com relação aos procedimentos, optou-se por uma pesquisa documental, a partir da análise de dados secundários, que, para este estudo, serão os

relatórios gerados pela própria instituição disponibilizados no link <https://sigrh.ufpe.br/sigrh/public/home.jsf>

A população reúne 3.721 servidores técnico-administrativos, segundo dados de dezembro de 2024. O artigo apresentará informações numéricas sobre o quantitativo de servidores técnico-administrativos por titulação/escolaridade em algum curso em nível de pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado) e será feita uma análise com a finalidade de averiguar se houve aumento ou diminuição do número de servidores que concluíram algum curso na área de pós-graduação entre janeiro de 2023 e dezembro de 2024, bem como se há perspectiva de aumento ou diminuição por meio de teste de análise de tendência, através do uso de ferramenta disponível pelo programa Microsoft 365.

4. COLETA DE DADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO

4.1 Coleta de dados

Os dados a serem utilizados nesse artigo foram adquiridos no dia 11 de maio de 2025, em relatório gerado pelo link <https://sigrh.ufpe.br/sigrh/public/home.jsf>, aba Opção - Total de Técnico-administrativos. A tabela abaixo apresenta os números referente a janeiro de 2023 e dezembro de 2024:

Tabela 1 – Número de TAEs em nível de pós-graduação

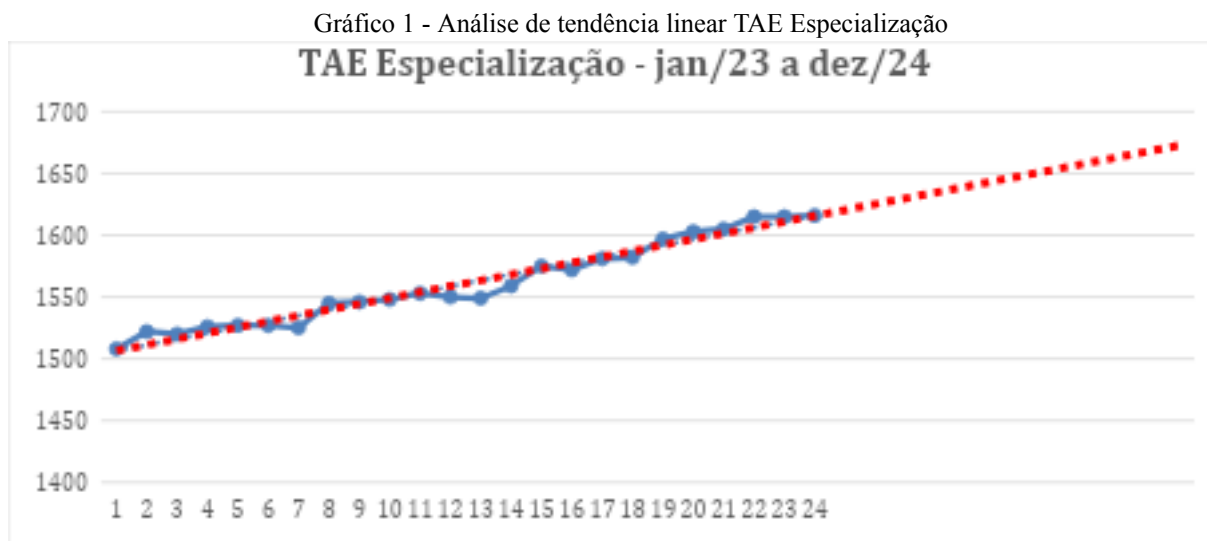
Mês	TAE Especialização	TAE Mestrado	TAE Doutorado
Janeiro/2023	1.508	802	185
Dezembro/2024	1.616	821	239

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

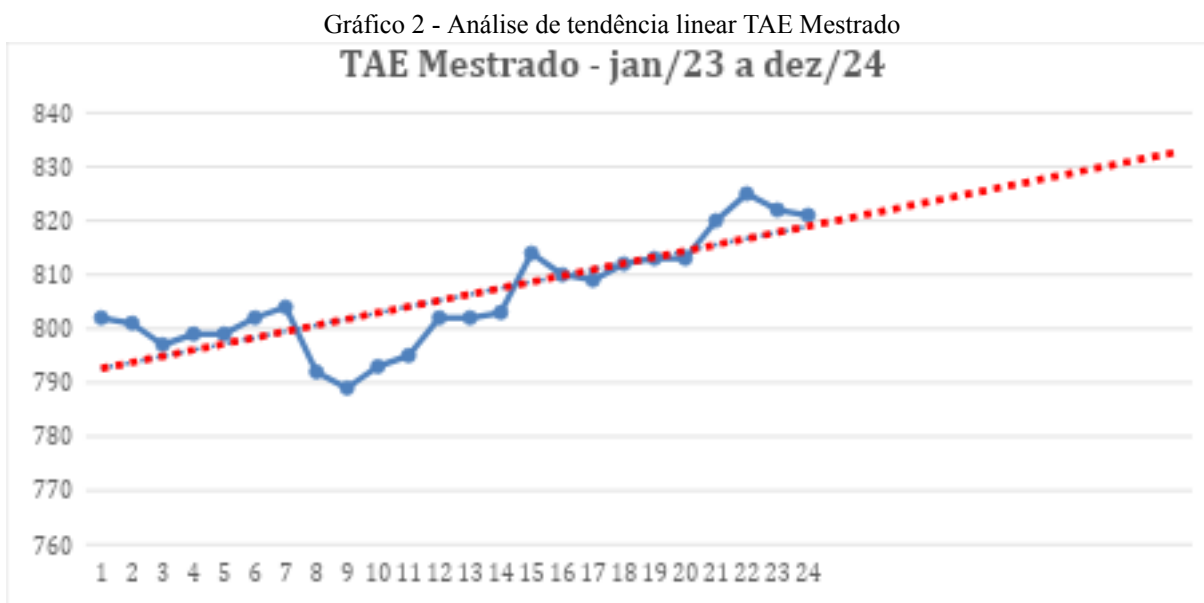
4.2 Análise e discussão

Conforme dados da tabela 1, observa-se que no período de janeiro de 2023 e dezembro de 2024 houve um aumento no quantitativo de TAES que ascenderam ao nível da pós-graduação na ordem do seguinte: a) TAE Especialização - 7,17%; b) TAE Mestrado - 2,37%; c) TAE Doutorado - 29,19%.

Ainda utilizando os dados fornecidos pelo link <https://sigrh.ufpe.br/sigrh/public/home.jsf>, aba Opção - Total de Técnico-administrativos, ao realizar um teste de análise de tendência (linear), tem-se o seguinte:

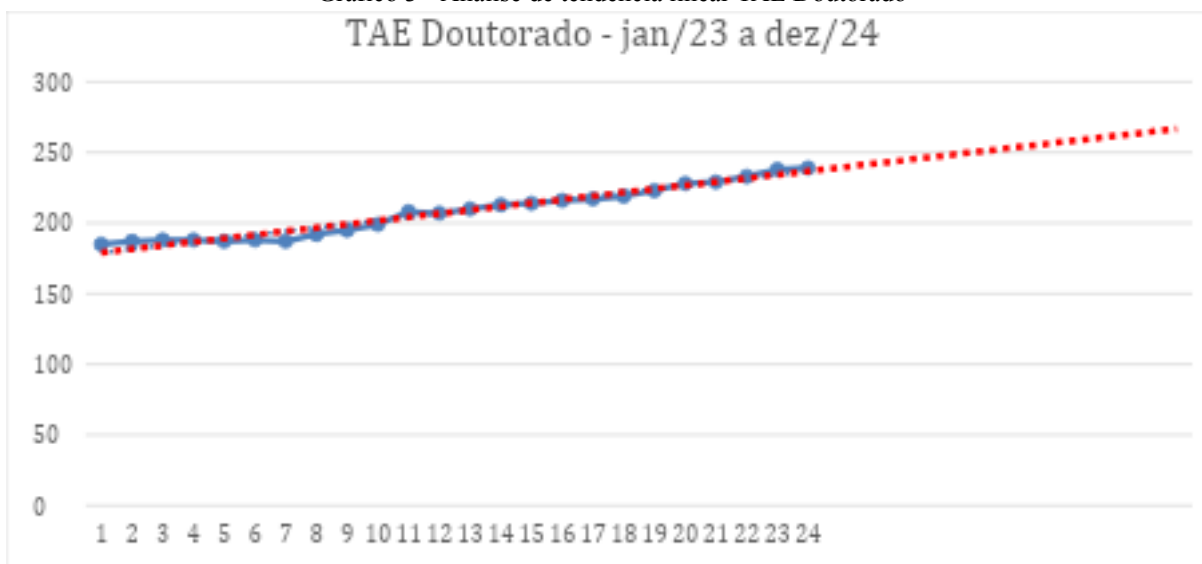


Fonte: elaborado pelos autores (2025)



Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Gráfico 3 - Análise de tendência linear TAE Doutorado



Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Ou seja, conforme o teste de análise de tendência realizado no programa Microsoft 365, há possibilidade de que nos próximos 12 meses (ano de 2025, representado pelo pontilhado em cor vermelha – números de 25 a 36) ocorra um aumento no número de TAEs que ascenderão ao nível de pós-graduação, caso as condições de acesso ofertadas pela instituição, bem como a permanência de uma cultura organizacional voltada à qualificação dos servidores, sejam mantidas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar a influência da cultura organizacional no incentivo à formação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), destacando os instrumentos legais e institucionais que favorecem a qualificação profissional. Os resultados demonstraram um crescimento significativo no número de técnico-administrativos com titulação em pós-graduação entre 2023 e 2024, especialmente no nível de doutorado (29,19%), seguido por especialização (7,17%) e mestrado (2,37%). A análise de tendência indicou que essa trajetória ascendente deve se manter nos meses seguintes (ano de 2025), caso as políticas de incentivo e a cultura organizacional voltada para o desenvolvimento contínuo sejam preservadas.

A pesquisa reforça a importância de uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem e a capacitação, alinhada a mecanismos concretos como horários flexíveis, incentivos financeiros e reserva de vagas em programas de pós-graduação. Tais práticas não apenas beneficiam os servidores, mas também contribuem para a eficiência e a modernização da instituição.

No entanto, é importante ressaltar que este estudo se limitou a uma análise quantitativa e documental, focada em dados secundários. Futuras pesquisas podem explorar: 1. A percepção dos servidores, com foco em investigar, por meio de entrevistas ou questionários, como os TAEs avaliam os instrumentos de incentivo e sua relação com a cultura organizacional da UFPE; 2. O impacto qualitativo, analisando como a qualificação influencia diretamente o desempenho individual e organizacional, além da satisfação no trabalho; 3. Realizar comparações com outras entidades, com finalidade de estender a análise a outros entes para fins de identificação de boas práticas e desafios comuns.

Portanto, o referido estudo abre caminho para investigações futuras que possam aprofundar a compreensão sobre a dinâmica entre cultura organizacional, políticas públicas e desenvolvimento profissional no serviço público.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm. Acesso em: 11 mai. 2025.

_____. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: 11 mai. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CRESWELL, John Ward. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto;** tradução Magda Lopes; consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, Miguel Pina e; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos e; CABRAL-CARDOSO, Carlos; NEVES, Pedro. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 7. ed. Lisboa: Editora RH, 2014.

GARCIA, Regis. **Ambientes e fluxos informacionais: modelo de diagnóstico de interferências (DIFI) sob a ótica dos valores culturais**. 2012. 367f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2012. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/e2291469-e620-4a45-919d-161031366cdc/content>. Acesso em: 01 jun. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HOLANDA, Sérgio Buarque. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

MANETJE, O.; MARTINS, N. **The relationship between organizational culture and organizational commitment**. Southern African Business Review, 13(1), 87-111. (2009)

NEVES, José Gonçalves das. **Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos**. 2. ed. Lisboa: Editora RH, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Conselho de Administração. **Resolução nº 17/2021, de 21 de dezembro de 2021**. Estabelece os critérios e as condições da jornada de trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/4114231/0/Resolu%C3%A7%C3%A3o+17-2021+Jornada.pdf/0d7b964e-a39f-4c28-8091-ac53097041fc>. Acesso em: 11 mai. 2025.

_____. Conselho Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão. **Resolução nº 01/2011, de 14 de fevereiro de 2011**. Regulamenta a disponibilização de vaga institucional para servidores ativos e permanentes da UFPE (docentes ou técnicos) em programas de pós-graduação Stricto Sensu. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/398575/436575/Res+2011+01+CCEPE.pdf/f5420e45-3dd3-4852-804f-5f9278c4c5c1>. Acesso em: 11 mai. 2025.