

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE



Equipe de pesquisa

Prof.^a Dr.^a Carla Antloga

Coordenadora do projeto

Prof. Dr. Fabio Iglesias

Gestor do projeto

Prof.^a. Dr.^a. Marina Maia do Carmo

Pesquisadora

Me. Ariana Lana

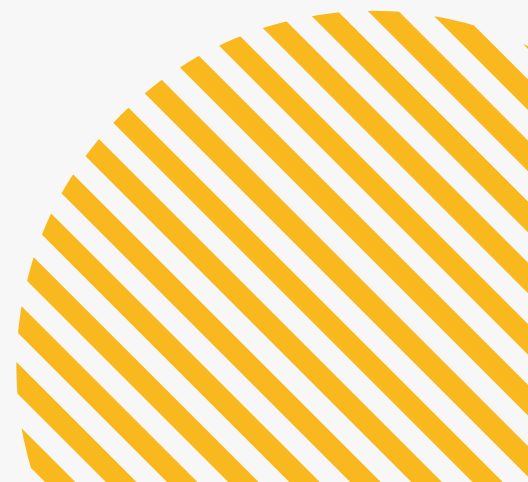
Pesquisadora

Me. Karoline Giló

Pesquisadora

Liz Roriz

Pesquisadora



Apresentação

A Universidade Federal do Acre tem como compromisso a promoção do ensino, da pesquisa e da extensão, contribuindo para o desenvolvimento científico, social e cultural da região amazônica e do país. Sua missão institucional consiste em produzir, sistematizar e difundir o conhecimento, promovendo a formação de profissionais qualificados e com consciência crítica. Trata-se de um compromisso que se materializa no cotidiano do trabalho universitário e que é sustentado pela atuação dedicada dos servidores que compõem a vida institucional.

Entretanto, nenhuma instituição se consolida apenas por sua missão formal: ela é constituída por PESSOAS. São servidores docentes e técnico-administrativos que enfrentam tensões estruturais, limitações históricas do serviço público e demandas crescentes, ao mesmo tempo em que asseguram a continuidade e a qualidade das atividades institucionais. Ainda assim, suas vivências de mal-estar, bem-estar, engajamento, reconhecimento e condições reais de trabalho nem sempre recebem um olhar qualificado e orientado ao aprimoramento organizacional.

É nesse contexto que se insere esta pesquisa de clima organizacional. Mais do que identificar percepções gerais, um estudo dessa natureza busca compreender o real do trabalho, aquilo que atravessa rotinas, relações e expectativas, impactando diretamente saúde, motivação e pertencimento.

Ao investigar dimensões como comunicação, confiança, liderança, práticas de gestão, condições laborais e percepção de justiça, este relatório apresenta um diagnóstico denso e necessário do ambiente de trabalho da UFAC.

A relevância da investigação se intensifica quando se considera o contexto pós-pandêmico, que alterou profundamente modos de trabalhar e expôs desafios já existentes. Compreender como essas transformações repercutiram no cotidiano dos servidores é condição indispensável para orientar políticas de cuidado e ações de gestão mais responsáveis.

Do ponto de vista da gestão, a decisão de apoiar esta pesquisa demonstra maturidade administrativa e compromisso com a escuta qualificada dos servidores. Em um cenário institucional complexo, investir em um diagnóstico de clima organizacional é um movimento estratégico que fortalece a capacidade de resposta da universidade.

Por fim, do ponto de vista científico, os achados oferecem evidências relevantes sobre o clima organizacional em uma universidade federal da região amazônica, ampliando o conhecimento disponível e orientando intervenções futuras. Que este relatório contribua para a construção de um ambiente de trabalho mais justo, saudável e sustentável.

Prof.^a Dr.^a Carla Antloga
Coordenadora do Projeto

Introdução da pesquisa

- Introdução 5
- Questões de pesquisa 9
- Objetivos da pesquisa 9

Participantes da pesquisa

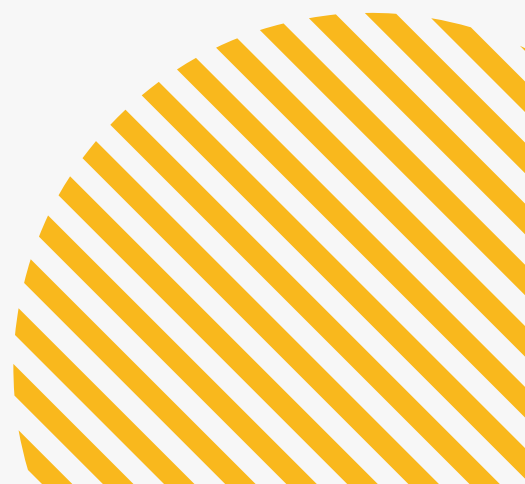
- Principais informações 12
- Representatividade 12
- Resumo da amostra 13

Clima Organizacional

- Introdução 18
- Sobre o método 19
- Resultados 20

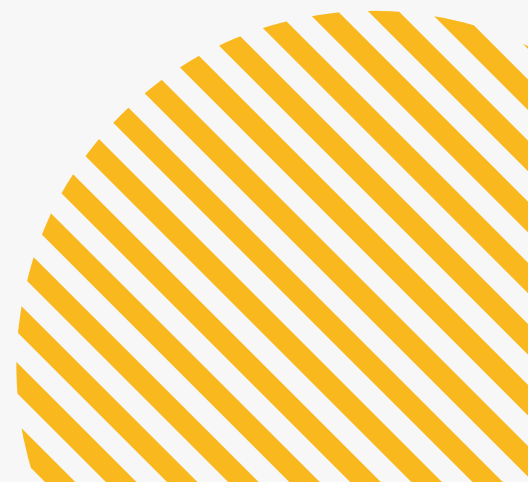
- Discussão 34
- Considerações finais 39
- Referências 41

INTRODUÇÃO DA PESQUISA



“Para além de todo o discurso de eficácia organizacional, que, sem dúvida, é pertinente e importante, vale a pena lembrar que a questão da cidadania, da dignidade e da saúde do trabalhador encontram-se inscritas na própria Constituição de nosso país. Garantir tais direitos não se trata, somente, de uma questão de eficiência. É, acima de tudo, uma questão de justiça”

Antloga, Pinheiro, Maia & Lima (2014)



Introdução da pesquisa

Nas últimas décadas, o mundo do trabalho passou por diversas transformações, entre as quais se destacam: intensificação do trabalho; necessidade de lidar com informações cada vez menos estruturadas; capacidade de abstração e trânsito em situações de alta complexidade técnica ou relacional; expectativa de aprendizado constante de novas tarefas e habilidades; capacidade para manter-se permanentemente motivado e, simultaneamente, cuidar de interesses individuais e da própria carreira; e trabalhar em equipes de alto desempenho (Faria, 2011; Ferreira, Alves, & Tostes, 2009).

Em linhas gerais, pode-se afirmar que o cenário é de pressão por produtividade e por resultados, com taxa de erro “zero”, sendo marcado pela construção de vínculos utilitaristas. Além disso, tornaram-se mais comuns os casos de violência no trabalho, em especial a violência psicológica. Violência no trabalho se refere a formas de comportamento agressivas ou abusivas que podem causar dano físico, psicológico ou desconforto em suas vítimas (Barreto & Heloani, 2015).

A preocupação com a saúde mental de trabalhadores e trabalhadoras está relacionada, entre outros fatores, com o aumento do registro de transtornos mentais e de comportamento relacionados ao trabalho nos últimos anos.

Assim, o tema vem sendo estudado há várias décadas por pesquisadores de áreas como psicologia, psiquiatria, antropologia, sociologia e administração (Vasconcelos & Faria, 2008). Entre 2012 e 2016, os transtornos mentais e comportamentais foram a terceira maior causa de afastamento dos trabalhadores brasileiros (Macêdo & Silva, 2017).

Estudos e pesquisas realizados em diversas áreas das Ciências do Trabalho têm tratado não só de descrever e analisar o cenário apresentado, mas também de avaliar quais são os impactos de tantas transformações na vida dos trabalhadores.

Tais resultados apontam para elevadas taxas de adoecimento e sofrimento relacionado ao trabalho, destacando-se o sofrimento psicológico, com aumento significativo dos casos de estresse ocupacional, exaustão emocional, despersonalização, depressão, ansiedade, suicídios e tentativas de suicídio e síndrome de burnout (Macêdo & Silva, 2017; Vasconcelos & Faria, 2008). Nesse sentido, sofrer e adoecer pelo trabalho é diferente de sofrer e adoecer por outras circunstâncias da vida. Por isso, é preciso que o cuidado e o tratamento sejam especializados e capazes de oferecer a escuta e o suporte adequados a cada caso e suas especificidades.

A Universidade Federal do Acre (UFAC) realizou a presente pesquisa com a finalidade de produzir um diagnóstico do clima organizacional, reunindo evidências sobre condições de trabalho, organização das atividades, relações e práticas de gestão, bem-estar e reconhecimento, além da interface entre trabalho e vida pessoal. O diagnóstico de clima organizacional é uma ferramenta de gestão que permite identificar pontos fortes do ambiente laboral, fatores de risco psicossocial e aspectos que demandam aperfeiçoamento, de modo a subsidiar decisões e ações institucionais orientadas à melhoria contínua.

O clima organizacional é compreendido como o conjunto de percepções compartilhadas pelos(as) trabalhadores(as) sobre o ambiente e a rotina de trabalho, incluindo recursos, processos, comunicação, suporte gerencial, oportunidades, justiça e valorização. Essas percepções influenciam a experiência cotidiana de trabalho, a qualidade das relações e a sustentabilidade do desempenho, sendo especialmente relevantes para a prevenção de desgaste e para a promoção de práticas mais saudáveis e equitativas.

Os resultados aqui apresentados se baseiam em questionário aplicado aos(as) trabalhadores(as) da UFAC, com itens em escala do tipo Likert (Nunca, Raramente, Às vezes, Frequentemente, Sempre). Além das análises descritivas (frequências e percentuais). Foram conduzidas análises

psicométricas, com o objetivo de examinar evidências de estrutura interna e consistência do instrumento. Assim, torna-se possível fortalecer os achados da presente pesquisa e ainda suas interpretações.

Este relatório está organizado de modo a apresentar, inicialmente, o delineamento da pesquisa, a participação e a composição da amostra, seguido pelos resultados do clima organizacional e pelas evidências psicométricas do instrumento. Ao final, são sistematizadas mensagens-chave e diretrizes gerais que podem orientar a priorização de ações de melhoria no ambiente de trabalho.



Questões e objetivos da pesquisa

Questões de pesquisa

1. Como os(as) trabalhadores(as) da UFAC avaliam as condições e os recursos do ambiente de trabalho (infraestrutura física, informática e materiais) para a execução das atividades?
2. Como avaliam a organização e a rotina de trabalho (clareza de tarefas, prazos, ritmo, suficiência de equipe, comunicação e suporte da chefia)?
3. Como percebem aspectos de bem-estar, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e sinais de desgaste ou riscos psicossociais (exaustão, saúde e vivências de violência/discriminação)?
4. Como avaliam o significado do trabalho e a relação entre demandas laborais e vida pessoal (pausas, interferência do trabalho na vida, conflitos e equilíbrio)?

Objetivo geral

Realizar um diagnóstico do clima organizacional na UFAC, identificando percepções sobre condições de trabalho, organização/rotina, reconhecimento e bem-estar, bem como a interface trabalho-vida, com vistas a subsidiar ações institucionais de melhoria do ambiente laboral.

Objetivos específicos

- a) Descrever o perfil sociodemográfico e institucional dos(as) respondentes e a adesão ao instrumento;
- b) Examinar a distribuição das respostas aos itens do questionário, identificando dimensões e itens com maior concentração de respostas desfavoráveis e/ou de alerta;
- c) Investigar evidências psicométricas do instrumento aplicado (adequação amostral, estrutura interna e consistência);
- d) Sistematizar achados críticos e recomendações gerais para orientar intervenções e priorização de ações de gestão e cuidado.

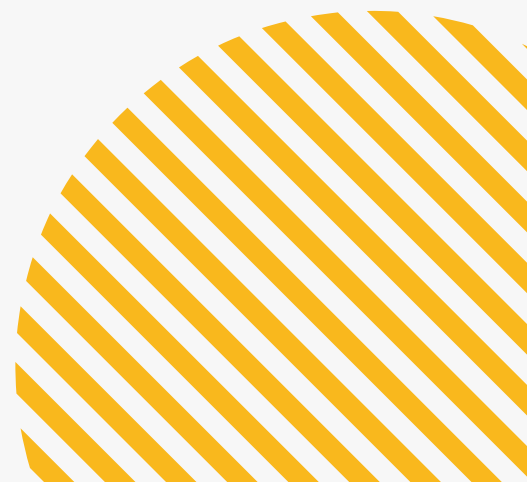
Aplicação dos resultados

Os resultados deste diagnóstico fornecerão subsídios empíricos para orientar ações de melhoria do ambiente de trabalho na UFAC, apoiando a priorização de intervenções, o aperfeiçoamento de práticas de gestão e iniciativas de promoção de bem-estar, reconhecimento e qualidade de vida no trabalho.

"A condução ética do projeto pressupõe a realização de pactos e acordos formais de sigilo no que se refere aos dados e à conduta da equipe multiprofissional. Tais pactos envolvem, essencialmente, o respeito à dignidade e à diversidade humana; tratamento e interlocução cordial com todos os trabalhadores; sigilo no tratamento das informações concernentes à gestão do projeto; postura de proatividade no tratamento dos problemas e no desenvolvimento de soluções; respeito à ética republicana que envolve, no caso da administração pública."

Antloga, Carmo & Krüger (2020)

PARTICIPANTES DA PESQUISA



Principais informações

A pesquisa contou com **689 respostas**, das quais 687 concordaram em participar do estudo. Desse total, 548 preencheram apenas o instrumento de clima organizacional, sem informar dados sociodemográficos e de lotação. Outros 517 responderam ao instrumento e às várias questões sociodemográficas, mas interromperam o preenchimento antes da lotação. Por fim, 498 concluíram integralmente o questionário. Assim, para as análises a seguir, considerou-se a amostra de 548 respondentes. Quando oportuno, indica-se nas análises o número de casos ausentes.

Representatividade

Conforme apresentado no **Gráfico 1**, observa-se maior concentração de respondentes no campus Rio Branco (n = 467; 85,2%), seguido por Cruzeiro do Sul (n = 59; 10,8%) e Brasília (n = 1; 0,2%), com 21 registros omissos (3,9%). Já o **Gráfico 2** indica maior concentração de participantes com 11 a 20 anos de instituição (n = 233; 42,5%) e 1 a 10 anos (n = 186; 33,9%), seguidos por menos de 1 ano (n = 42; 7,7%). Registraram-se 21 omissos (3,9%) nesta variável, totalizando n = 553 respostas para a pergunta.

Gráfico 1. Distribuição dos respondentes por campus

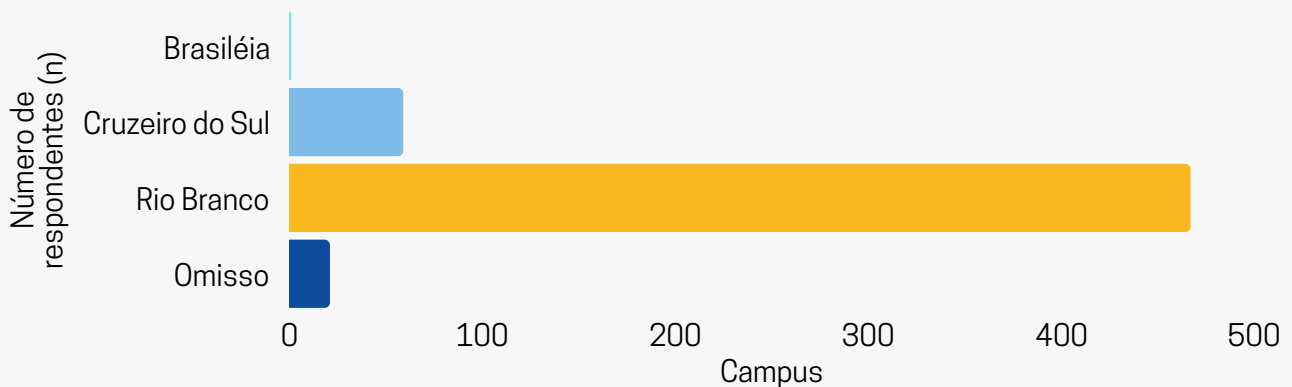
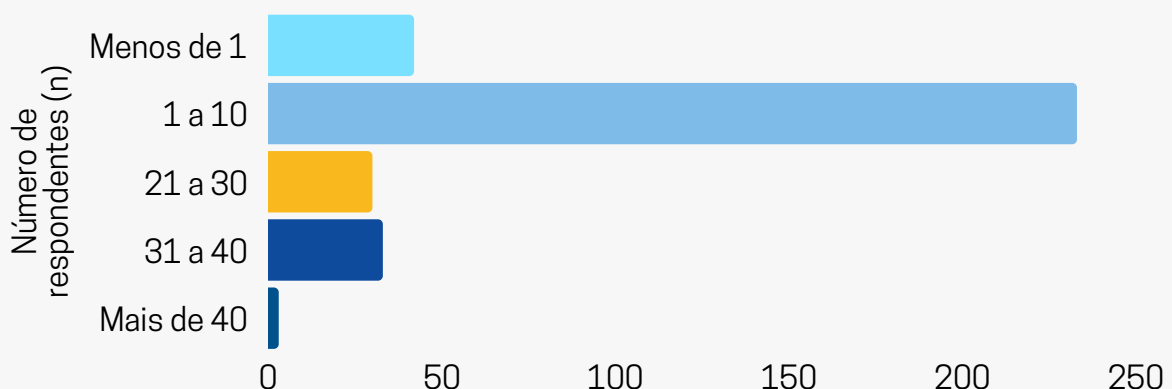


Gráfico 2. Distribuição de respondentes por tempo de trabalho



Resumo da amostra

No conjunto de respondentes com dados sociodemográficos válidos, a idade variou de 19 a 74 anos (M = 43,1; DP = 10,4)., conforme detalhado na Tabela 1.

Tabela 1. Distribuição dos(as) respondentes por faixa etária

N	Média	Mediana	Desvio-Padrão
526	43	42	10

No que diz respeito ao gênero dos respondentes (Gráfico 3), observa-se predominância daqueles que se identificaram como mulher (n = 282; 51,5%), seguidos por homem (n = 232; 42,3%). As categorias “outro” (n = 2; 0,4%) e “prefiro não responder” (n = 11; 2,0%) apresentaram baixa frequência. Registraram-se 26 casos omissos (n = 553) nessa variável.

Quanto à autodeclaração de raça/cor (Gráfico 4), predominou a categoria parda (n = 288; 52,6%), seguida por branca (n = 182; 33,2%) e preta (n = 47; 8,6%). As categorias amarela (n = 7; 1,3%) e indígena (n = 3; 0,5%) apresentaram menor frequência. Registraram-se 26 casos omissos (n = 553).

Gráfico 3. Distribuição dos(as) respondentes por gênero

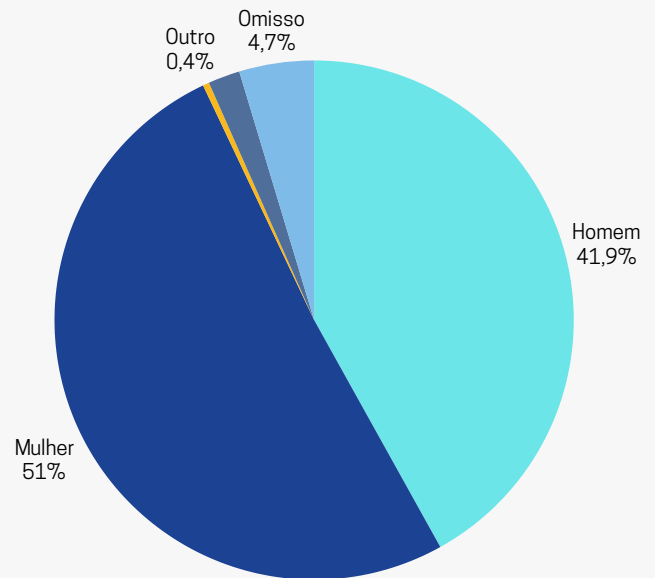
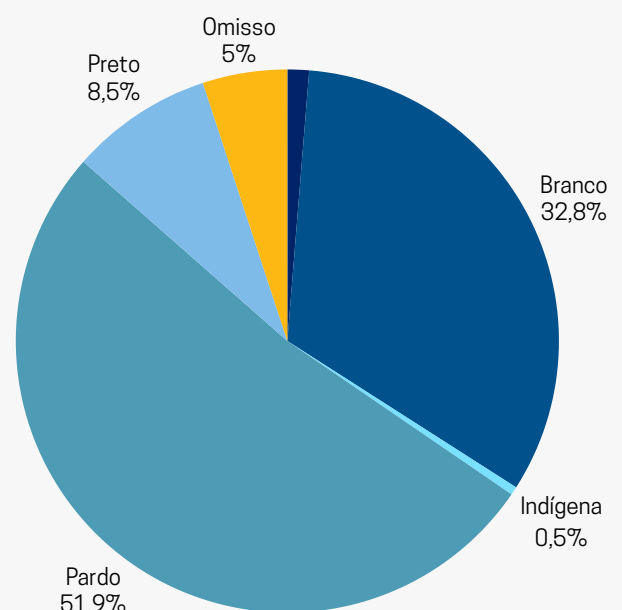


Gráfico 4. Distribuição dos(as) respondentes por cor/raça



Quanto ao estado civil (Gráfico 5), predominam respondentes casados(as) (n = 256), seguidos por solteiros(as) (n = 138), divorciados(as) (n = 72) e em união estável (n = 59). A categoria viúvo(a) apresentou baixa frequência (n = 2). Registraram-se 26 omissos (n = 553).

No grau de formação (Gráfico 6), observa-se perfil de alta qualificação, com predominância de especialização (n = 164), doutorado (n = 155) e mestrado (n = 126), além de pós-doutorado (n = 40). A categoria Até ensino médio e a categoria Superior (completo / incompleto) apresentaram menores frequências.

Gráfico 5. Distribuição dos(as) respondentes por estado civil

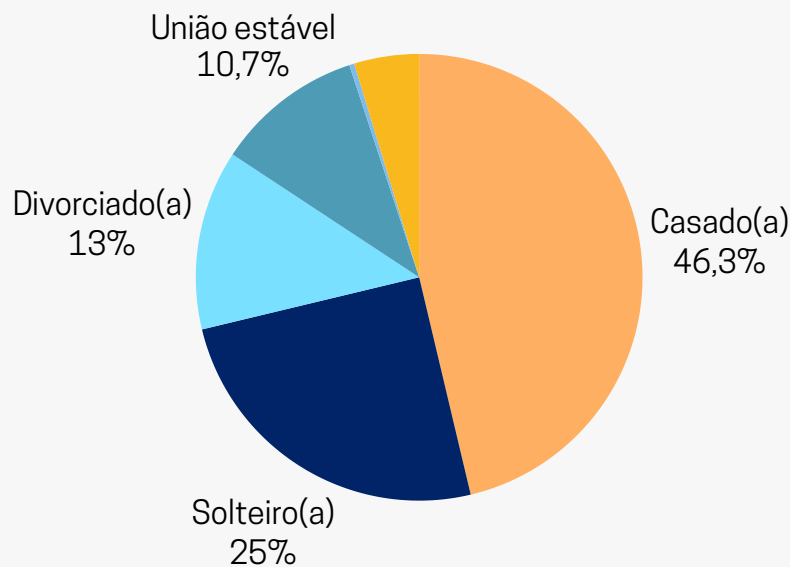
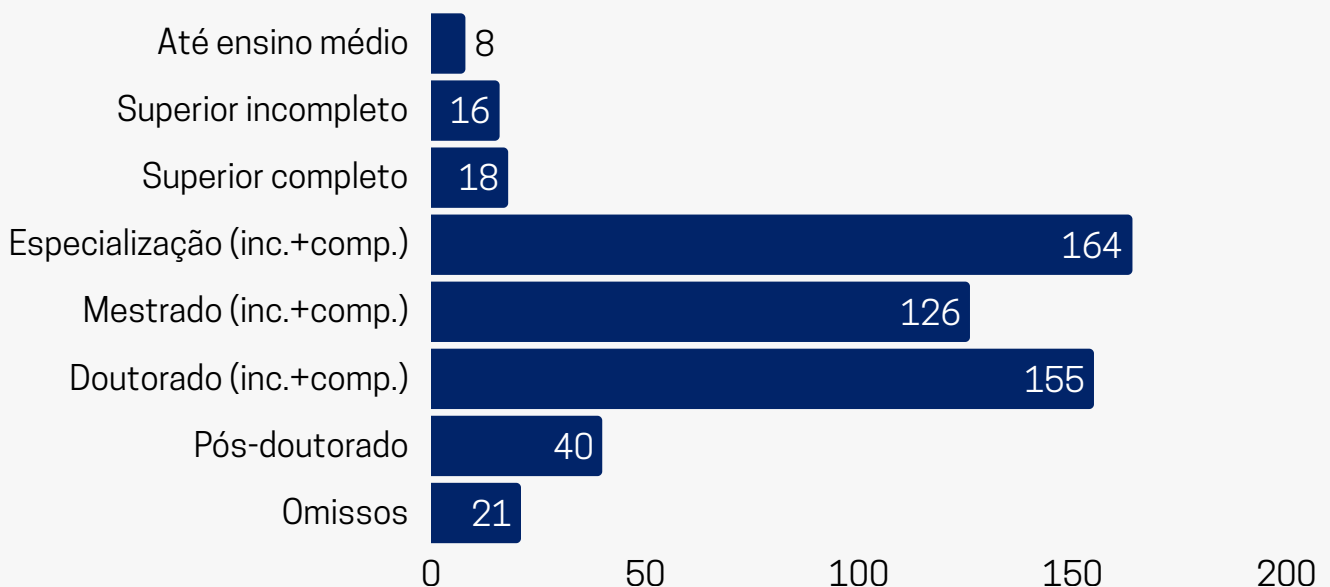


Gráfico 6. Distribuição dos(as) respondentes por grau de formação



Um total de 526 respondentes informaram sua unidade de vínculo (o contingente total da UFAC é de 1.504 servidores). A Tabela 2 apresenta a distribuição detalhada dos participantes por unidade, bem como a proporção correspondente sobre o contingente total.

Tabela 2. Resumo das lotações

Lotação	Amostra do estudo	Contingente da UFAC
63	526	1.504

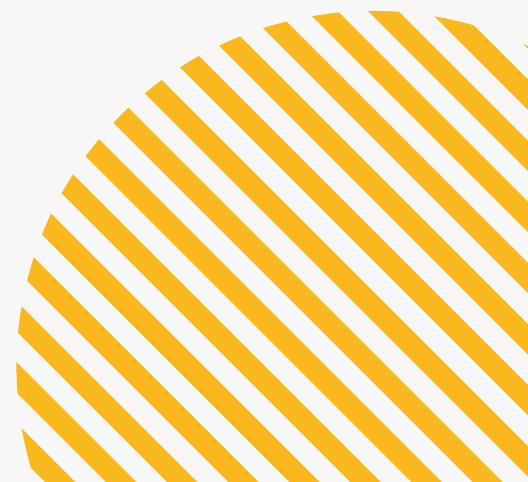
Tabela 3. Distribuição dos(as) respondentes por lotação

A qual lotação você está vinculado?	Contagens	%
Ausente	52	9.5%
CENTRO DE CIENCIAS DA SAUDE E DESPORTO	41	7.5%
CENTRO DE EDUCACAO, LETRAS E ARTES	39	7.1%
CENTRO DE CIENCIAS BIOLOGICAS E DA NATUREZA	32	5.8%
CENTRO DE FILOSOFIA E CIENCIAS HUMANAS	30	5.5%
CENTRO MULTIDISCIPLINAR DE CRUZEIRO DO SUL	28	5.1%
CENTRO DE EDUCACAO E LETRAS	25	4.6%
CENTRO DE CIENCIAS EXATAS E TECNOLOGICAS	23	4.2%
PRO-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO E GESTAO DE PESSOAS	19	3.5%
PRO-REITORIA DE PESQUISA E POS-GRADUACAO	19	3.5%
CENTRO DE CIENCIAS JURIDICAS E SOCIAIS APLICADAS	13	2.4%
COLEGIO DE APLICACAO	13	2.4%
PRO-REITORIA DE ASSUNTOS ESTUDANTIS	13	2.4%
PRO-REITORIA DE GRADUACAO	11	2.0%
NUCLEO DE REGISTRO E CONTROLE ACADEMICO	10	1.8%
PREFEITURA DO CAMPUS	10	1.8%
DIRETORIA DE SAUDE E QUALIDADE DE VIDA	9	1.6%
PARQUE ZO Botanico	9	1.6%
ASSESSORIA DE COMUNICACAO DA REITORIA	8	1.5%
BIBLIOTECA CENTRAL	8	1.5%
REITORIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE	8	1.5%
DIRETORIA DE APOIO ESTUDANTIL	7	1.3%
COORDENADORIA DE REGISTRO E CONTROLE ACADEMICO	6	1.1%
DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS	6	1.1%
PRO-REITORIA DE ADMINISTRACAO	6	1.1%
SUBPREFEITURA - CAMPUS CRUZEIRO DO SUL	6	1.1%
DIRETORIA DE CONTABILIDADE E FINANÇAS	5	0.9%
ASSESSORIA DO ORGAO DOS COLEGIADOS SUPERIORES	4	0.7%
BIBLIOTECA DO CAMPUS DE CRUZEIRO DO SUL	4	0.7%

Tabela 3. Distribuição dos(as) respondentes por lotação

A qual lotação você está vinculado?	Contagens	%
COORDENADORIA DE RESTAURANTE UNIVERSITARIO E MORADIA ESTUDANTIL	4	0.7%
COORDENADORIA DE SUPORTE DE REDES	4	0.7%
DIRETORIA DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DE ENSINO	4	0.7%
DIRETORIA DE COMPRAS E SERVICOS	4	0.7%
DIRETORIA DE CONTRATOS E CONVENIOS	4	0.7%
DIRETORIA DE DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO	4	0.7%
PRO-REITORIA DE PLANEJAMENTO	4	0.7%
COORDENADORIA ADMINISTRATIVA DA REITORIA	3	0.5%
COORDENADORIA DE SISTEMAS DE INFORMACAO	3	0.5%
COORDENADORIA DE SUPORTE TECNICO	3	0.5%
DIRETORIA DE ACOES DE EXTENSAO	3	0.5%
DIRETORIA DE APOIO A FORMACAO ACADEMICA	3	0.5%
DIRETORIA DE ARTE, CULTURA E INTEGRACAO COMUNITARIA	3	0.5%
DIRETORIA DE MATERIAL E PATRIMONIO	3	0.5%
DIRETORIA DE PESQUISA	3	0.5%
NUCLEO DE INTERIORIZACAO E EDUCACAO A DISTANCIA	3	0.5%
DIRETORIA DE APOIO A INTER. E PROGRAMAS ESPECIAIS	2	0.4%
DIRETORIA DE CONTROLE E GESTAO INSTITUCIONAL	2	0.4%
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO ESTUDANTIL	2	0.4%
DIRETORIA DE SERVICOS GERAIS	2	0.4%
PRO-REITORIA DE EXTENSAO E CULTURA	2	0.4%
UNIDADE DE TECNOLOGIA DE ALIMENTOS	2	0.4%
ASSESSORIA DE EVENTOS E CERIMONIAL	1	0.2%
AUDITORIA INTERNA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE	1	0.2%
COORDENADORIA DE ARQUIVO PERMANENTE	1	0.2%
COORDENADORIA DE ATENDIMENTO AO USUARIO	1	0.2%
COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO E LOGISTICA DE EVENTOS	1	0.2%
DIRETORIA DE EQUIPAMENTOS E SERVICOS OPERACIONAIS	1	0.2%
DIRETORIA DE OBRAS E PROJETOS	1	0.2%
DIRETORIA DE ORCAMENTO E CUSTOS	1	0.2%
DIRETORIA DE POS-GRADUACAO	1	0.2%
EDITORIA DA UFAC	1	0.2%
MUSEU UNIVERSITARIO	1	0.2%
NUCLEO DE GESTAO DO CONHECIMENTO E DA TECNOLOGIA	1	0.2%
PROCURADORIA JURIDICA	1	0.2%

CLIMA ORGANIZACIONAL



Introdução teórica

O clima organizacional refere-se às percepções compartilhadas dos trabalhadores sobre o cotidiano da organização (Schneider et al., 2013). Isto é, como são vivenciadas as condições de trabalho, a dinâmica das relações, a comunicação, a justiça, o suporte da liderança, as oportunidades de reconhecimento e desenvolvimento.

Diferentemente de uma descrição meramente estrutural (organogramas, normas e fluxos), o clima capta a experiência subjetiva e coletiva do trabalho (Reichers & Schneider, 1990), traduzindo como políticas e decisões institucionais se materializam no dia a dia das equipes.

Embora se relacione à cultura organizacional, o clima possui natureza situacional e sensível ao presente (Fleury & Sampaio, 2002), refletindo rapidamente os efeitos de mudanças de gestão, reestruturações, alterações de processos, recursos disponíveis e demandas de trabalho. Por isso, o diagnóstico de clima é amplamente utilizado como instrumento de gestão e desenvolvimento organizacional, permitindo identificar pontos a serem preservados e fatores que podem comprometer o engajamento, a cooperação e a qualidade das entregas.

Neste relatório, o clima organizacional é tratado como um diagnóstico aplicado para tomada de decisão baseada em evidências a partir da percepção dos trabalhadores.

Assim, os resultados não devem ser interpretados como uma avaliação individual de desempenho, mas como indicadores sobre condições e processos que podem ser aprimorados. Em especial, a análise por dimensões permite localizar áreas em que há maior concentração de respostas favoráveis e áreas em que respostas intermediárias.

A mensuração foi realizada por meio de questionário estruturado com itens em escala Likert de frequência (Nunca, Raramente, Às vezes, Frequentemente, Sempre), organizados em blocos temáticos que abrangem. Os resultados são apresentados por item e por dimensão, com sínteses interpretativas voltadas a apoiar leituras institucionais e orientar a construção de respostas organizacionais factíveis e monitoráveis ao longo do tempo.

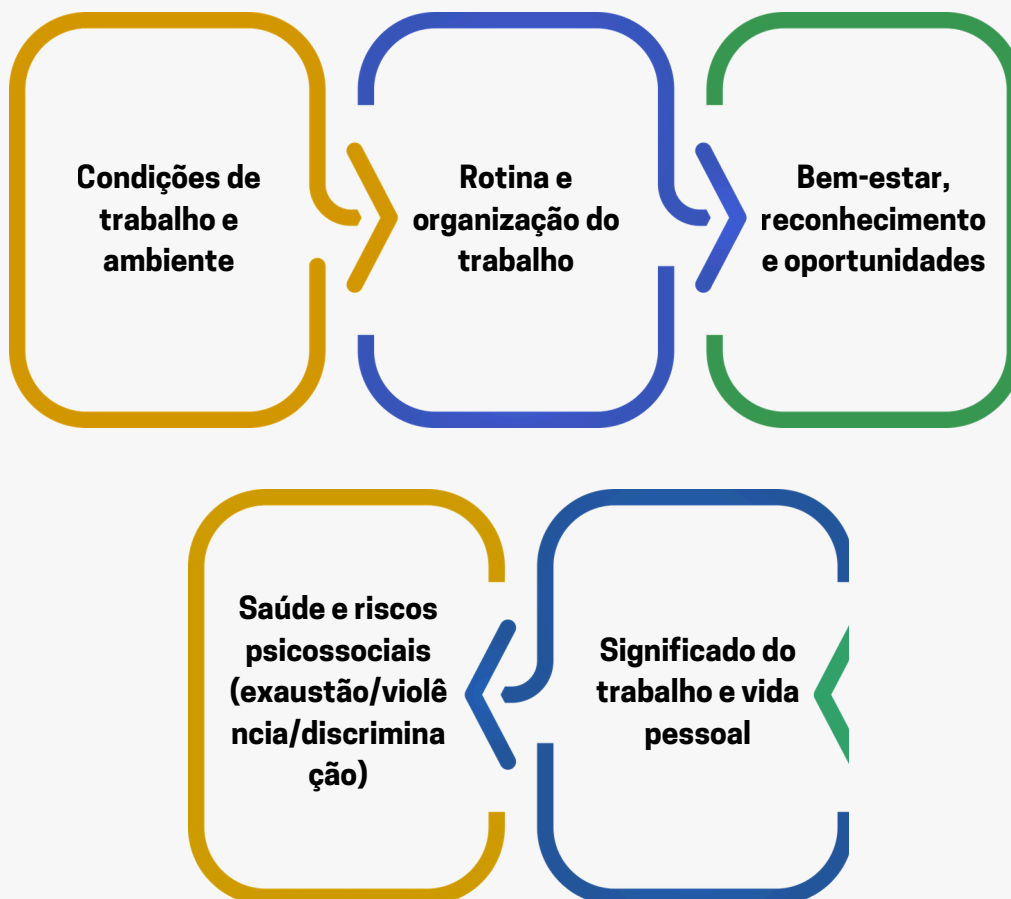
Para apoiar a leitura dos resultados, considera-se que concentrações nas categorias “Frequentemente” e “Sempre” indicam avaliações favoráveis na experiência de trabalho. A predominância de “Às vezes” sugere um cenário intermediário, frequentemente associado a heterogeneidade entre unidades e a necessidade de aprofundamento e monitoramento. Por sua vez, proporções em “Raramente” e “Nunca” são tratadas como sinais de alerta e potencial prioridade de intervenção.

Sobre o método

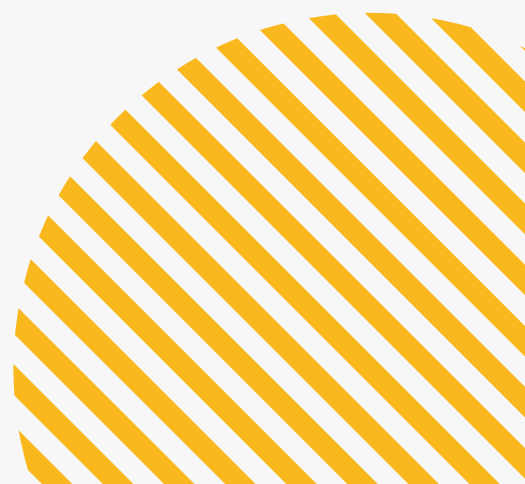
Para mensurar o clima organizacional, foi aplicado um questionário estruturado de Pesquisa de Clima Organizacional, com 44 itens respondidos em escala Likert de frequência (5 pontos: Nunca a Sempre). Ao final, o instrumento inclui questões sociodemográficas e institucionais (idade, gênero, raça/cor, estado civil, filhos, tempo de trabalho, formação, campus e lotação) para caracterização da amostra.

Os itens estão organizados em dimensões de condições de trabalho, suporte da supervisão, rotina e organização, reconhecimento e oportunidades, saúde e riscos psicossociais (violência/discriminação) e significado do trabalho e interface trabalho-vida. Ressalta-se a presença de itens com formulação positiva e negativa; assim, a interpretação considera a direção do enunciado (por exemplo, maior frequência em itens de violência/discriminação indica condição menos favorável).

Figura 1. Instrumento de Pesquisa de Clima Organizacional



RESULTADOS DA PESQUISA



Análises de validade e fidedignidade (psicometria)

Inicialmente, foi realizada uma **Análise de Componentes Principais** (ACP), que permite identificar como os itens se agrupam e compreender a estrutura da escala. A análise indicou a retenção de cinco componentes, sugerindo uma estrutura mais sintética e empiricamente ajustada à amostra. As cargas fatoriais foram elevadas e apresentaram um padrão de agrupamento consistente, indicando clareza na associação entre os itens e seus

respectivos componentes. As singularidades mostraram-se adequadas, indicando boa proporção de variância explicada e sugerindo que os componentes representam de forma consistente os padrões de resposta dos participantes. Essa estrutura foi posteriormente confirmada pela Análise Fatorial Exploratória, reforçando a robustez da organização dimensional identificada e dando suporte à interpretação dos resultados por dimensão.

Tabela 4. Análise de Componentes Principais

Componentes	Dimensão	Definição conceitual
1	Ritmo e Organização do Trabalho	Avaliação da forma como as atividades são distribuídas e organizadas
2	Reconhecimento e Oportunidades	Percepção de valorização profissional, retorno pelo desempenho e possibilidades de desenvolvimento
3	Condições de Trabalho	Percepção sobre os aspectos estruturais e materiais que viabilizam a execução das atividades
4	Relacionamento Socioprofissional	Avaliação da qualidade das interações estabelecidas no ambiente de trabalho
5	Salubridade	Percepção das condições físicas e ambientais do trabalho

Análise Fatorial Exploratória

Foram conduzidas análises psicométricas para examinar evidências de estrutura interna e consistência do instrumento (validade e confiabilidade). Inicialmente, o questionário foi concebido com 7 dimensões e 44 itens. Como a estrutura pode variar conforme o contexto institucional e as características da amostra, realizou-se uma **Análise Fatorial Exploratória** (AFE), técnica utilizada para identificar o agrupamento dos itens e a estrutura do instrumento.

O índice KMO foi elevado (0,94), indicando que os dados têm qualidade adequada para identificar os fatores. A solução final resultou em 5 fatores, com melhor coerência empírica e maior parcimônia em relação ao modelo teórico inicial. Nessa configuração, foram mantidos 41 dos 44 itens originais, após avaliação conjunta de critérios estatísticos e interpretativos.

A decisão de manter ou excluir itens considerou três aspectos principais: a magnitude das cargas fatoriais, já que valores baixos indicam associação fraca com o fator; a presença de cargas cruzadas relevantes, que prejudicam a clareza dimensional; e a aderência conceitual do item ao conjunto temático do fator. Esse processo contribui para uma estrutura mais precisa, reduz ambiguidades e fortalece a consistência do instrumento.

Quanto à confiabilidade, os índices de consistência interna foram satisfatórios ($\omega = 0,84$), reforçando a adequação da estrutura final para fins diagnósticos. A organização dos itens nos cinco fatores, assim como a relação de itens mantidos e excluídos, está apresentada na Tabela 5.

Figura 2. Procedimentos analíticos

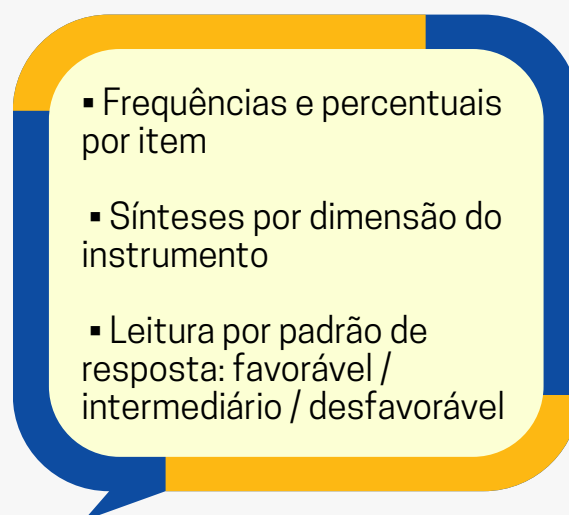


Figura 3. Síntese psicométrica

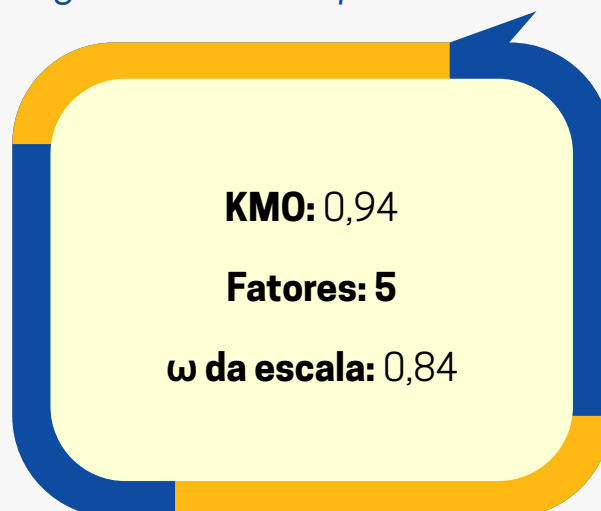


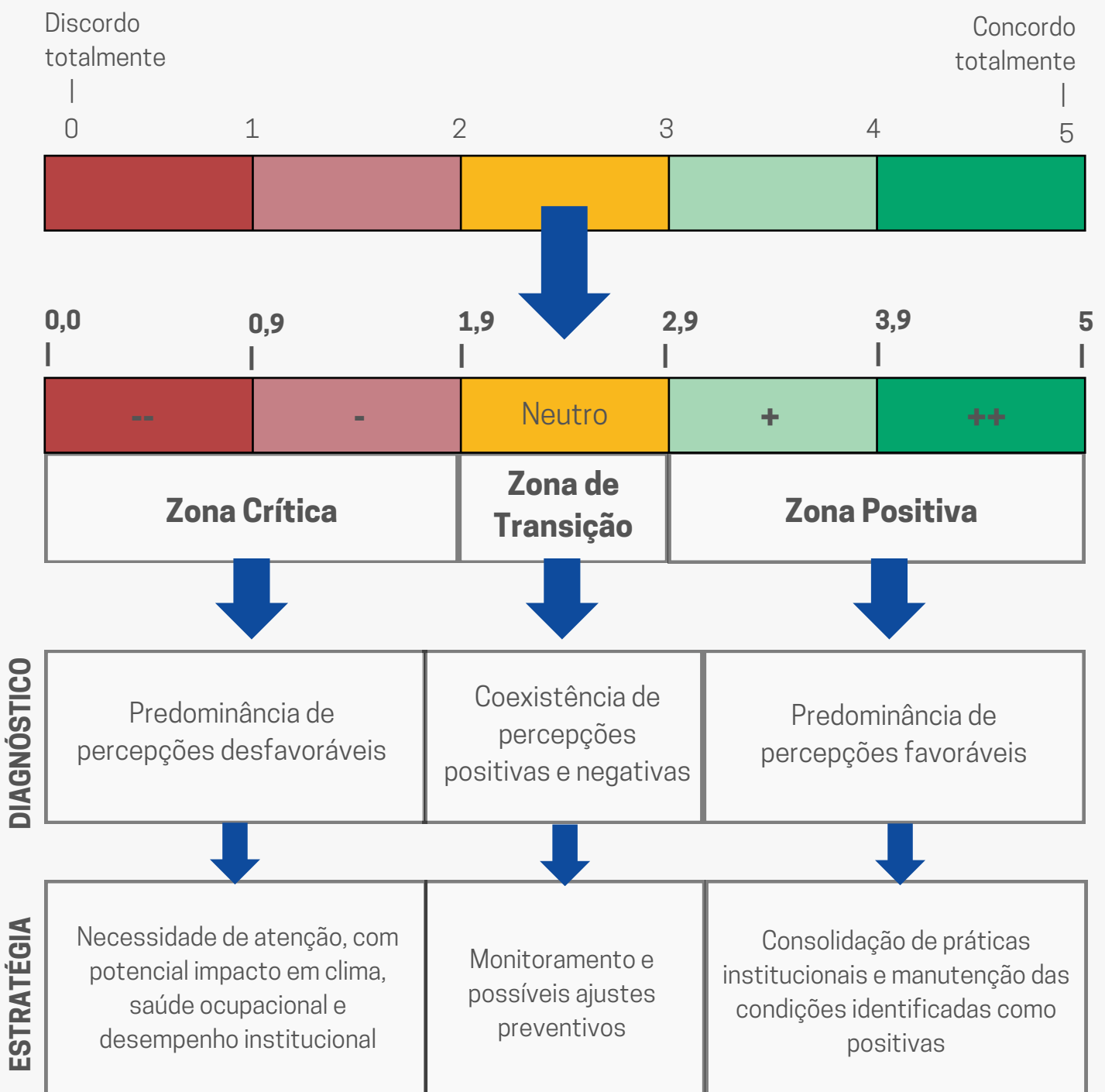
Tabela 5. Estrutura fatorial do instrumento segundo a AFE

Fator	Dimensão	ω da dimensão	Nº de itens	Exemplo de Item
1	Ritmo e Organização do Trabalho	0,67	13	<i>Sinto-me sobrecarregado pelo trabalho</i>
2	Reconhecimento e Oportunidades	0,93	8	<i>A gestão incentiva os profissionais a buscar novos desafios</i>
3	Condições de Trabalho	0,92	8	<i>Os equipamentos de informática que utilizo atendem às minhas necessidades</i>
4	Relacionamento Socioprofissional	0,91	7	<i>A comunicação com a minha supervisão direta é eficiente</i>
5	Salubridade	0,85	5	<i>Há discriminação étnica/racial no ambiente de trabalho</i>

Itens excluídos na solução final: 9, 10, 39.

Sistema de classificação

O instrumento utilizou escala do tipo Likert de 1 a 5. Para fins de interpretação diagnóstica, os escores médios das dimensões foram organizados em **três zonas analíticas**: Crítica, Transição e Bom. Essa classificação permite transformar resultados numéricos em uma leitura estruturada do cenário organizacional, facilitando a identificação de prioridades e oportunidades de intervenção. Trata-se de um sistema analítico adotado para apoiar a interpretação dos resultados, devendo ser considerado em conjunto com a distribuição das respostas e o contexto da análise.

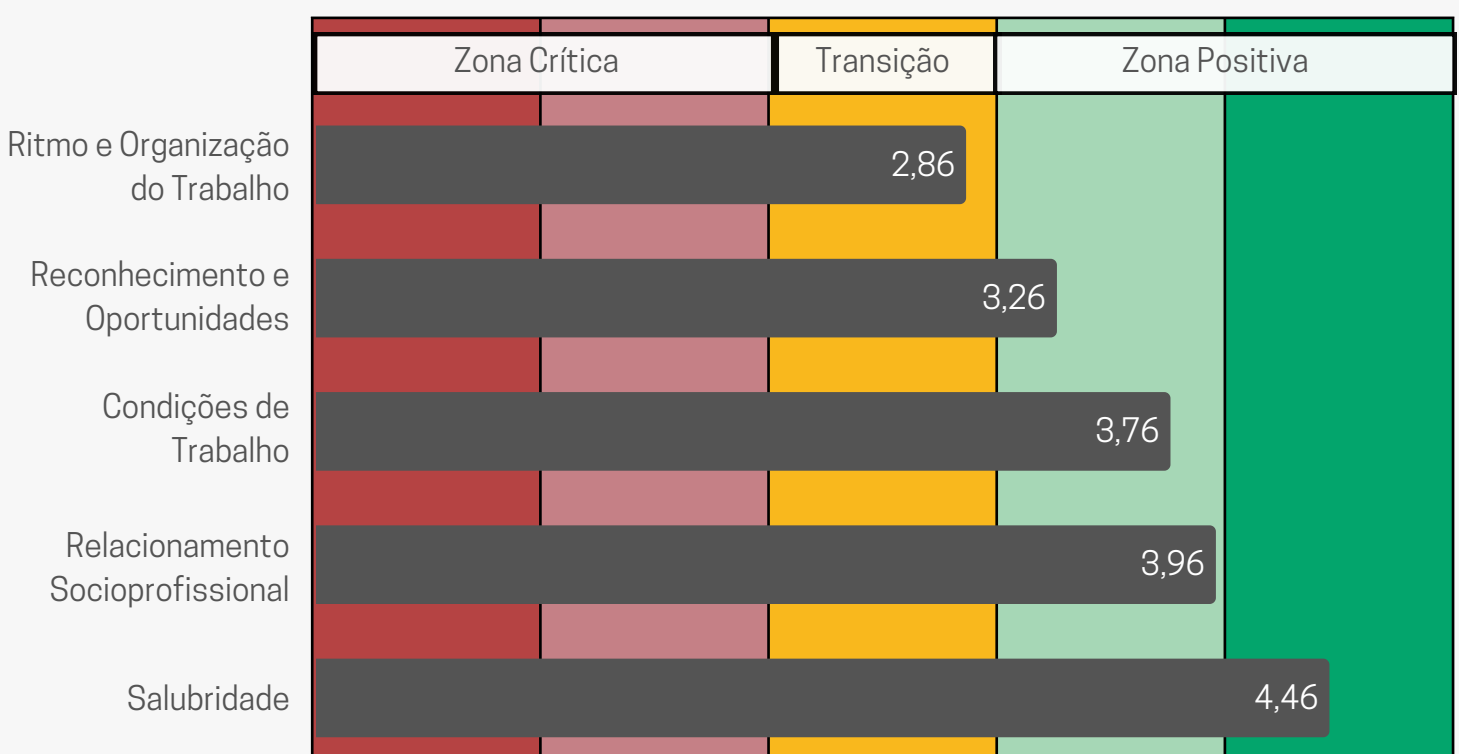


Resultados globais do clima organizacional

Conforme apresentado no sistema de classificação adotado, os escores médios das dimensões foram interpretados a partir das zonas diagnósticas estabelecidas. Observa-se que a dimensão Salubridade apresentou o maior escore médio ($M = 4,46$), situando-se na Zona Positiva. Esse resultado indica predominância consistente de percepções favoráveis em relação às condições associadas à saúde e ao ambiente de trabalho, sugerindo que essa dimensão constitui um ponto forte no contexto organizacional avaliado. A dimensão Relacionamento Socioprofissional ($M = 3,96$) também se situa na Zona Positiva, posicionando-se próxima ao limite superior dessa faixa. Esse resultado indica avaliação

amplamente favorável quanto às interações profissionais, cooperação entre colegas e clima relacional no ambiente de trabalho. As dimensões Condições de Trabalho ($M = 3,75$) e Reconhecimento e Oportunidades ($M = 3,26$) também se situam na Zona Positiva, indicando predominância de percepções favoráveis entre os respondentes, ainda que com espaço para aprimoramentos que possam fortalecer essas dimensões no ambiente organizacional. Por sua vez, a dimensão Organização do Trabalho apresentou o menor escore médio ($M = 2,86$), situando-se na Zona de Transição. Essa faixa indica coexistência de percepções positivas e negativas, sugerindo um cenário percebido de forma heterogênea.

Gráfico 7. Escores da Escala de Clima Organizacional por dimensão

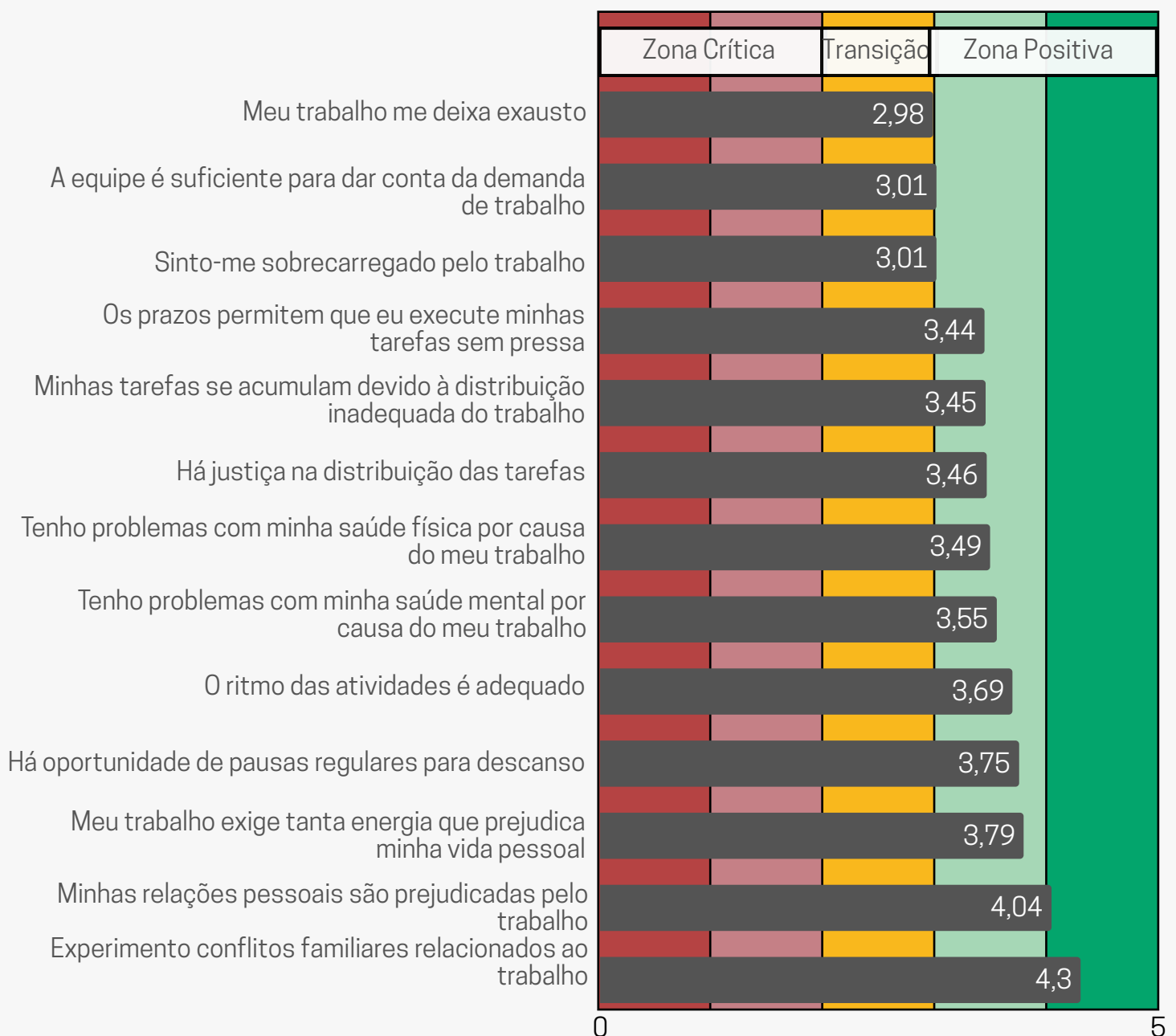


Fator 1: Ritmo e Organização do Trabalho

Na dimensão **Ritmo e Organização do Trabalho** (Gráfico 8), observa-se avaliação predominantemente positiva, embora com variação entre itens que se aproximam do início ou limite superior da faixa. Destacam-se os itens de impacto do trabalho na vida pessoal e aqueles referentes à justiça na distribuição das tarefas ($M = 3,79$) e à possibilidade de descanso ($M = 3,75$). Por outro lado, alguns itens apresentam médias

mais próximas do início da zona positiva, sugerindo percepções menos favoráveis. É o caso do ritmo ($M = 3,69$), dos prazos ($M = 3,44$), da suficiência da equipe ($M = 3,46$) e do não acúmulo das tarefas ($M = 3,01$). Indicadores associados à carga e aos efeitos do trabalho apresentam médias moderadas, como a percepção de exaustão ($M = 3,45$), problemas de saúde mental ($M = 2,98$), física ($M = 3,55$) e conflitos familiares ($M = 3,49$).

Gráfico 8. Escores da Dimensão pelos itens

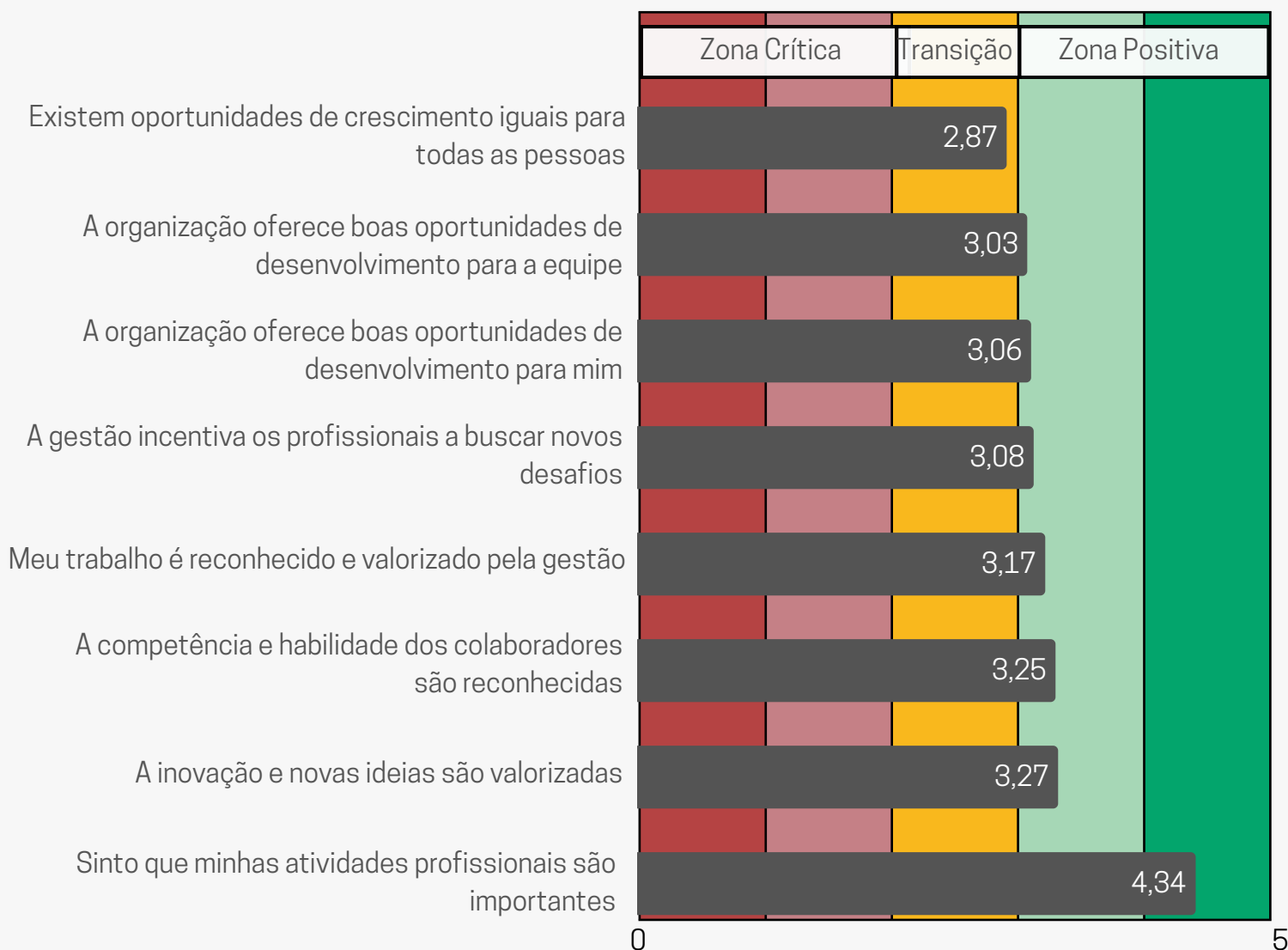


Fator 2: Reconhecimento e Oportunidades

Na dimensão **Reconhecimento e Oportunidades** (Gráfico 9), os resultados situam-se predominantemente na zona positiva da escala, embora, em sua maioria, próximos ao início dessa faixa. Destaca-se o item referente à percepção de que as atividades profissionais realizadas são importantes ($M = 4,34$), posicionando-se mais próximo do limite superior da zona positiva. Os demais itens apresentam médias mais próximas do início da zona positiva, como a

valorização da competência e habilidade ($M = 3,25$), da inovação ($M = 3,27$), o reconhecimento do trabalho ($M = 3,17$) e o incentivo à novos desafios ($M = 3,08$). Resultados semelhantes são observados nas oportunidades de desenvolvimento para o trabalhador ($M = 3,06$) e equipe ($M = 3,03$). Por sua vez, o item referente à igualdade de oportunidades de crescimento ($M = 2,87$) situa-se na zona de transição, o que indica percepção menos favorável.

Gráfico 9. Escores da Dimensão pelos itens

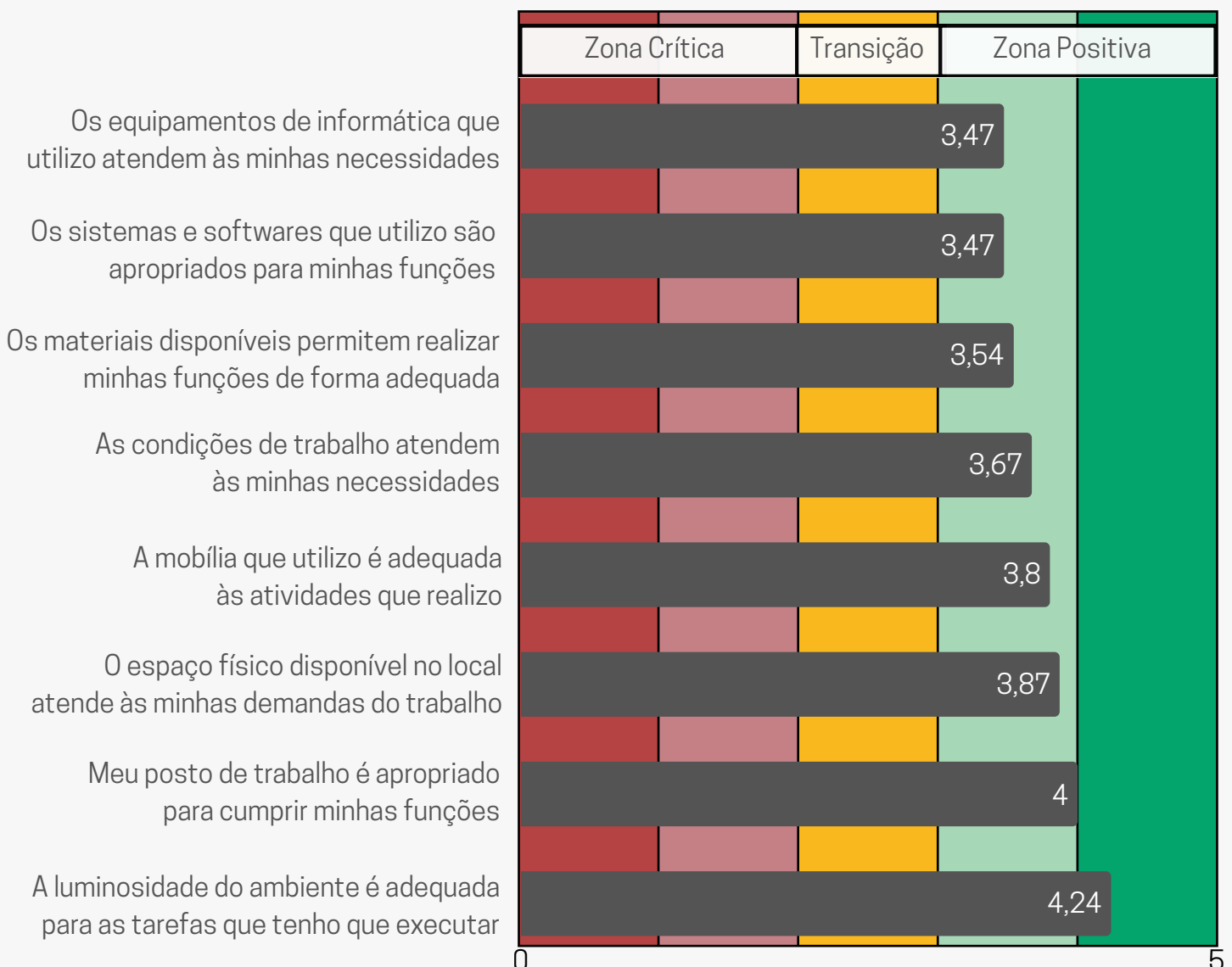


Fator 3: Condições de Trabalho

Na dimensão **Condições de Trabalho** (Gráfico 10), observa-se avaliação predominantemente positiva dos aspectos relacionados ao ambiente físico de trabalho. Destacam-se especialmente os itens referentes à luminosidade (M = 4,24), ao posto de trabalho (M = 4,00) e ao espaço físico disponível (M = 3,87), indicando percepção favorável quanto à estrutura básica oferecida para a realização das atividades. Por outro lado, os itens associados ao suporte operacional e

desempenho das atividades apresentaram médias relativamente mais moderadas, como materiais disponíveis (M = 3,54), mobília (M = 3,47), equipamentos de informática (M = 3,47) e sistemas e softwares utilizados (M = 3,47). Embora esses resultados ainda se situem na zona positiva da escala, eles indicam avaliações menos elevadas quando comparadas aos aspectos relacionados à estrutura física do ambiente.

Gráfico 10. Escores da Dimensão pelos itens

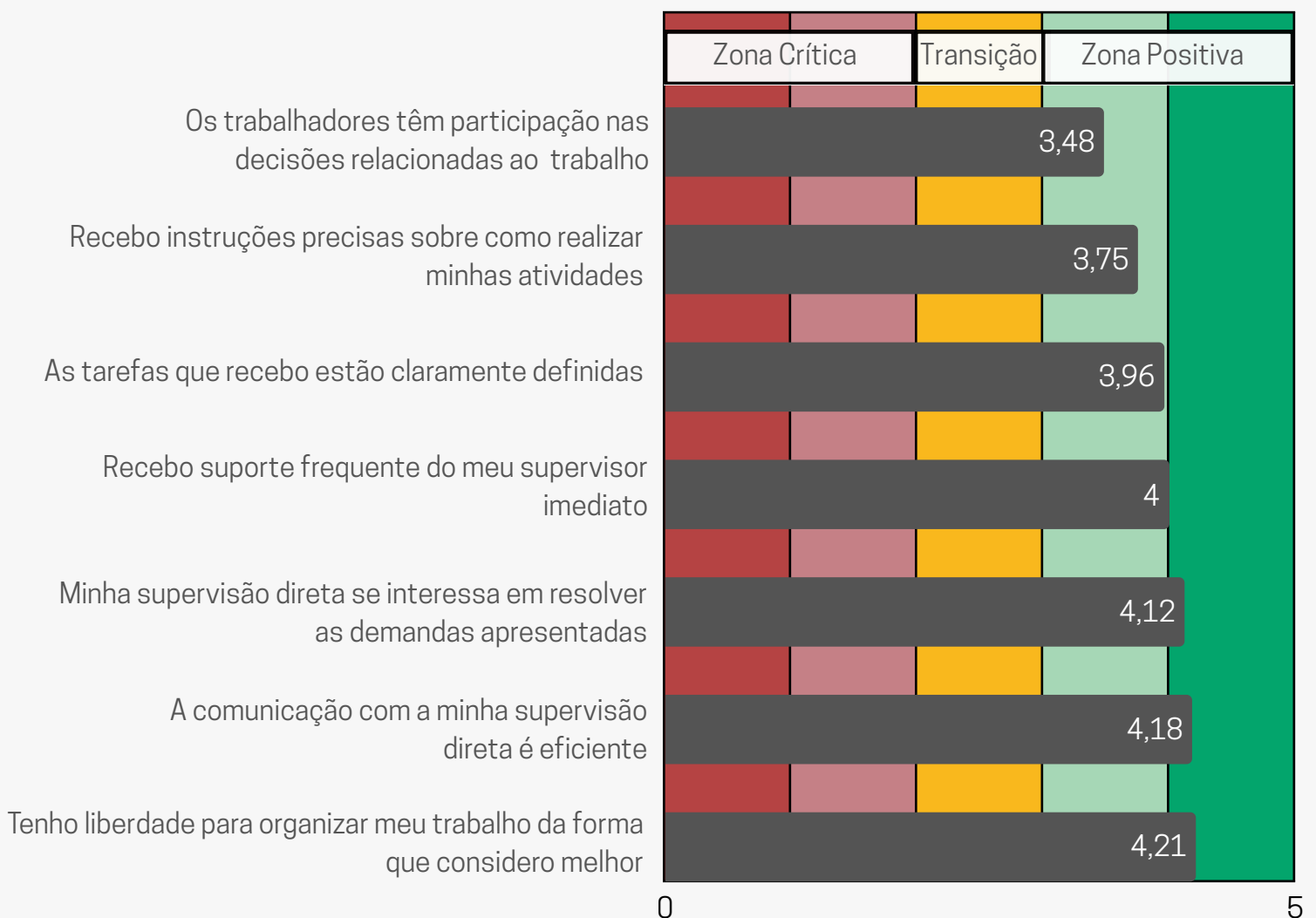


Fator 4: Relacionamento Socioprofissional

Na dimensão Relacionamento Socioprofissional (Gráfico 11), observa-se avaliação predominantemente positiva. Destacam-se os itens referentes à liberdade para organizar o trabalho ($M = 4,21$), à eficiência da comunicação ($M = 4,18$) e ao interesse da supervisão em resolver demandas ($M = 4,12$), além da percepção de suporte ($M = 4,00$). Esses resultados situam-se mais próximos do limite superior da faixa, indicando percepção favorável.

Por outro lado, os itens relacionados ao alinhamento das orientações e à participação nas decisões apresentaram médias mais moderadas, embora ainda na zona positiva, como a clareza das tarefas ($M = 3,96$), a precisão das instruções ($M = 3,75$) e a participação dos trabalhadores nas decisões ($M = 3,48$). Esses resultados posicionam-se mais próximos do início da zona positiva, sugerindo espaço para aprimoramento.

Gráfico 11. Escores da Dimensão pelos itens

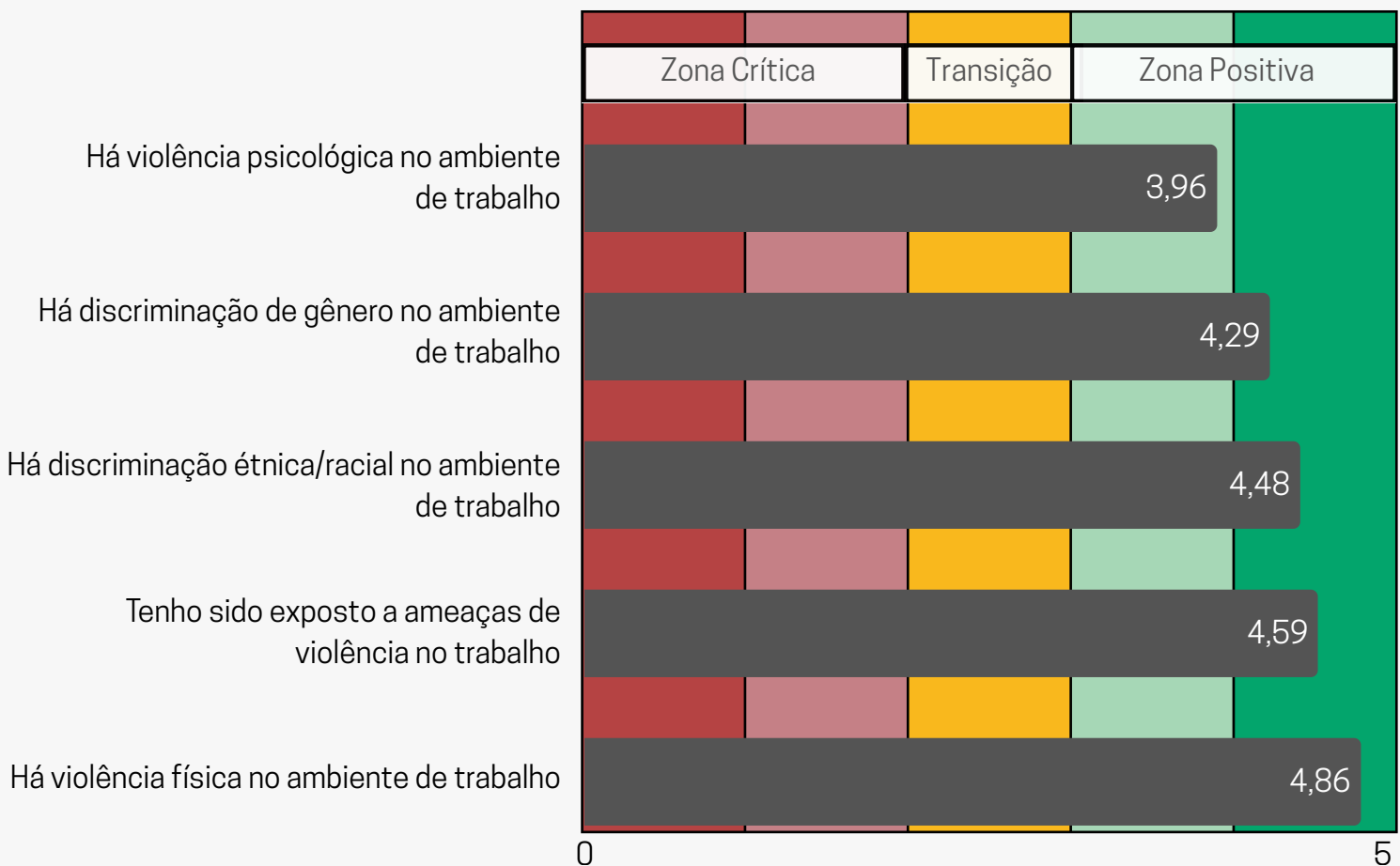


Fator 5: Salubridade

Na dimensão **Salubridade**, os escores elevados indicam percepção favorável quanto à ausência de situações de violência e discriminação no ambiente de trabalho, uma vez que os itens foram invertidos em seus valores (ou seja, altos valores indicam salubridade) (Gráfico 12). Destacam-se os itens relacionados à violência física (M = 4,86) e à exposição a ameaças (M = 4,59), que apresentam as médias mais elevadas.

De forma semelhante, os itens referentes à discriminação étnico-racial (M = 4,48) e à discriminação de gênero (M = 4,29) também apresentam médias elevadas dentro da zona positiva. O item relacionado à violência psicológica apresenta média mais moderada (M = 3,96). Embora ainda na zona positiva, esse resultado encontra-se mais próximo do limite inferior dessa faixa quando comparado aos demais itens da dimensão.

Gráfico 12. Escores da Dimensão pelos itens



Comparação entre os fatores

Após a apresentação dos escores médios das dimensões da escala, foi realizada uma **Análise de Variância para Medidas Repetidas** (ANOVA), que permite comparar as médias das diferentes dimensões no mesmo grupo de participantes. Os resultados indicaram diferenças significativas entre as dimensões avaliadas (Tabela 6), evidenciando variações consistentes nas percepções dos trabalhadores sobre os aspectos do clima organizacional.

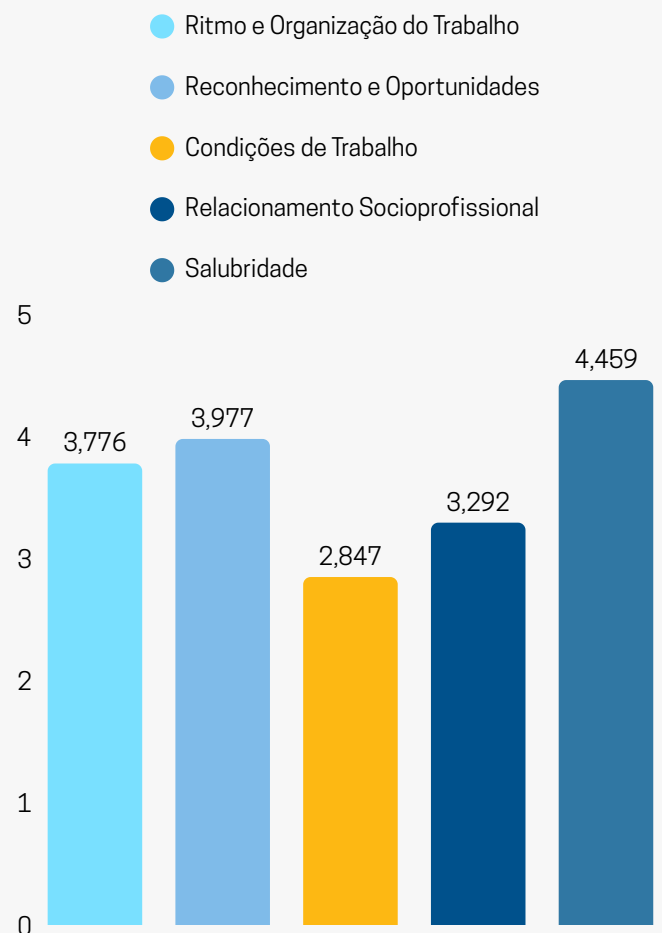
O teste de esfericidade de Mauchly, que verifica as condições para a comparação entre dimensões, indicou a necessidade de ajuste na análise ($p < 0,001$). Assim, foi aplicada a correção de Greenhouse-Geisser, procedimento recomendado nesses casos. Os resultados permaneceram estatisticamente significativos, confirmando as diferenças entre as dimensões.

A análise das médias estimadas pela ANOVA confirma esse padrão (Gráfico 13). Observa-se que Salubridade apresenta o maior valor médio ($M = 4,46$; $DP = 0,72$), seguida por Relacionamento Socioprofissional ($M = 3,98$; $DP = 0,80$) e Condições de Trabalho ($M = 3,78$; $DP = 0,90$). Por outro lado, as dimensões Reconhecimento e Oportunidades ($M = 3,29$; $DP = 0,97$) e Ritmo e Organização do Trabalho ($M = 2,85$; $DP = 0,38$) apresentam os menores valores médios, indicando avaliações relativamente menos favoráveis quando comparadas às demais dimensões.

Tabela 6. ANOVA de Medidas Repetidas: efeito

F	df	p	η^2p
440,2	4	<0,001	0,476

Gráfico 13. ANOVA de Medidas Repetidas: médias



De modo geral, observa-se baixo desvio-padrão em algumas dimensões, especialmente em Ritmo e Organização do Trabalho (Tabela 7), o que indica maior consenso entre os respondentes. Em outras palavras, as percepções sobre esse aspecto tendem a ser mais homogêneas, reforçando a consistência dos escores observados.

No caso da dimensão Salubridade, é importante considerar que a escala varia de 1 a 5. Mesmo valores mais baixos podem refletir ocorrências relevantes, ainda que pouco frequentes, como situações de violência ou discriminação no ambiente de trabalho. Ainda assim, os resultados apresentam média elevada e baixa dispersão, o que aponta para uma avaliação amplamente favorável desse aspecto do ambiente organizacional.

De forma geral, os resultados indicam um padrão diferenciado entre os tipos de dimensão avaliados. Aspectos relacionados às condições de trabalho e às relações socioprofissionais tendem a ser mais bem avaliados. Por outro lado, dimensões associadas à organização do trabalho e às práticas de gestão, como ritmo das atividades e reconhecimento profissional, concentram os escores relativamente mais baixos. Esse padrão sugere possíveis oportunidades de aprimoramento nesses aspectos da experiência de trabalho.

Tabela 7. ANOVA de Medidas Repetidas: desvio padrão

Dimensão	Média	Desvio Padrão
Ritmo e Organização do Trabalho	3,77	0,38
Reconhecimento e Oportunidades	3,97	0,97
Condições de Trabalho	2,84	0,90
Relacionamento Socioprofissional	3,29	0,80
Salubridade	4,45	0,72

Diferenças por características sociodemográficas

Também foram realizadas análises adicionais para verificar se os escores das dimensões variavam em função de características sociodemográficas dos participantes (Tabela 8).

Tabela 8. ANOVA de Medidas Repetidas: segundo características

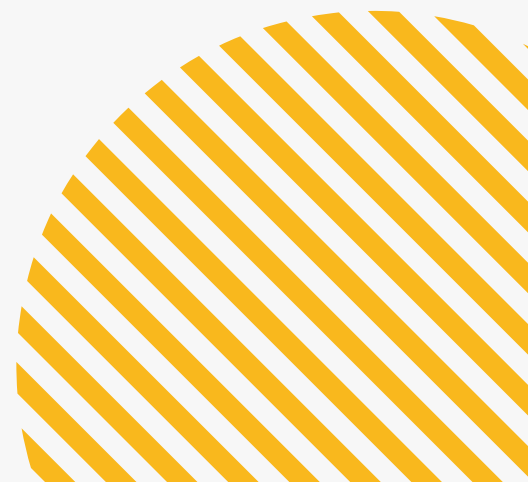
Variável	F	p	n ² p
Gênero	0.936	0.432	0.002
Raça/etnia	1.169	0.272	0.012
Estado civil	0.931	0.547	0.010
Grau de formação	3.251	<.001	0.070
Campus	3.729	0.005	0.008
Número de filhos	1.752	0.136	0.004
Tempo de Trabalho na UFAC	0.518	0.722	0.001

De modo geral, a maioria dessas variáveis não apresentou diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, com valores de F reduzidos e tamanhos de efeito pequenos. Embora tenham sido observadas diferenças estatisticamente significativas para grau de formação e campus, os tamanhos de efeito permanecem baixos, indicando impacto limitado. Esses resultados sugerem que as percepções dos trabalhadores estão menos associadas a características individuais e mais relacionadas a aspectos estruturais do ambiente de trabalho. São exemplos práticas de gestão, organização das atividades e cultura organizacional.

Além do mais, por razões éticas relacionadas à preservação do anonimato dos participantes, algumas informações organizacionais potencialmente relevantes (p.ex., cargo, área de atuação ou unidade de lotação) não foram coletadas ou tiveram resposta opcional no questionário. Embora seja importante para garantir a confidencialidade das respostas, essa decisão também limita a realização de análises adicionais, como modelos de regressão ou comparações mais detalhadas entre subgrupos organizacionais.

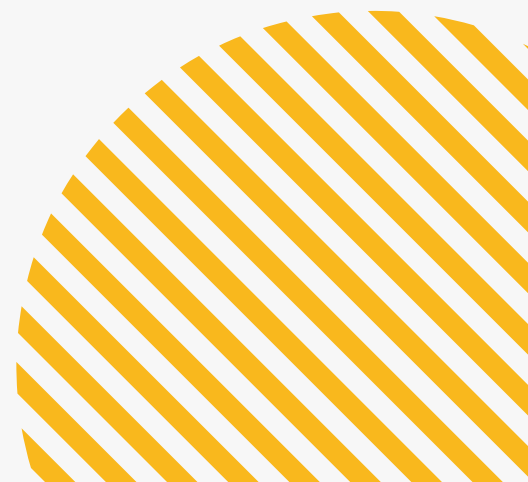
Dessa forma, os resultados apresentados concentram-se na análise das dimensões da escala e nas diferenças gerais entre elas, oferecendo um diagnóstico global do ambiente organizacional avaliado.

DISCUSSÃO



“O trabalho sempre coloca à prova a subjetividade, da qual esta última sai acrescentada, enaltecida, ou ao contrário, diminuída, mortificada. Trabalhar constitui, para a subjetividade, uma provação que a transforma. Trabalhar não é somente produzir; é, também, transformar a si mesmo e, no melhor dos casos, é uma ocasião oferecida à subjetividade para se testar, até mesmo para se realizar.”

Dejours, C. (2004)



Discussão

A avaliação do clima organizacional na Universidade Federal do Acre revela um cenário composto por múltiplas camadas, em que uma percepção geral de bem-estar convive com pontos que demandam atenção qualificada. Embora predominem avaliações favoráveis, coexistem áreas em cenário de transição, entendido como uma condição intermediária na qual aspectos positivos e negativos se misturam e podem evoluir em direções distintas. Isso indica que a experiência da maioria dos servidores não é de mal-estar extremo, mas também não alcança um nível uniforme de excelência. Diante disso, torna-se necessário ir além das médias e examinar as tensões, potencialidades e pontos críticos que constituem o real do trabalho nesse contexto.

Todo diagnóstico dessa natureza envolve um volume significativo de informações que requerem interpretação à luz da teoria para que sua mensagem central seja adequadamente extraída. Este diagnóstico buscou, assim, traçar um panorama geral e identificar indicativos mais específicos, reconhecendo que, ao tratar de correlação, não se aborda causalidade direta, mas a associação entre fenômenos que ocorrem simultaneamente. Sob a perspectiva teórico-metodológica adotada, fundamentada na **Ergonomia da Atividade Aplicada à QVT** (Ferreira, 2012), os aspectos cognitivos e afetivos do trabalho possuem relevância equivalente às condições materiais que estruturam o cotidiano desse trabalho.

As dimensões de **Relacionamento Socioprofissional** ($M = 4,00$) e **Condição de Trabalho** ($M = 3,76$) apresentam avaliações predominantemente favoráveis, o que reflete fatores protetivos importantes para o clima organizacional. A análise de variância (ANOVA) confirma que estas dimensões possuem escores significativamente superiores às demais ($p < 0,001$), consolidando-as como os pilares de sustentação do bem-estar na instituição. O **Relacionamento Socioprofissional**, com média elevada, representa comunicação eficiente com a supervisão, interesse em resolver demandas, suporte percebido e clareza nas tarefas. Sob a ótica de Antloga e Ferreira (2009), esse funcionamento interpessoal adequado atua como um recurso de mediação fundamental, permitindo que o servidor desenvolva estratégias de enfrentamento eficazes diante das pressões cotidianas.

No que se refere à **Condição de Trabalho**, a infraestrutura física, composta por elementos como iluminação, espaço e posto de trabalho, é claramente bem avaliada. Entretanto, itens relacionados a recursos operacionais, como equipamentos de informática, sistemas e materiais, posicionam-se em um cenário de transição. Esse descompasso é relevante: enquanto o ambiente físico promove conforto, as lacunas operacionais podem gerar entraves no trabalho real, exigindo regulações constantes dos servidores para compensar a falta de meios adequados.

Mesmo não sendo predominantes, esses relatos representam dados graves que ferem a dignidade e a justiça no ambiente de trabalho. A análise estatística revela que mulheres e servidores negros apresentam percepções mais sensíveis a esses riscos, o que reforça a necessidade de que o diagnóstico subsidie intervenções organizacionais concretas e políticas de diversidade para garantir um ambiente psicossocialmente seguro.

Esses resultados dialogam com a perspectiva de Ferreira (2012) na Ergonomia da Atividade Aplicada ao Trabalho, que reconhece a relevância dos aspectos tangíveis do trabalho e dos aspectos relacionais e de suporte para o bem-estar dos trabalhadores. A manutenção desses elementos é fundamental para evitar o chamado efeito rebote, no qual a permanência de problemas estruturais acaba por comprometer as relações socioprofissionais, caso as causas subjacentes do mal-estar não sejam enfrentadas.

O cenário torna-se mais complexo nas dimensões de **Ritmo e Organização do Trabalho** ($M = 3,28$) e **Reconhecimento e Oportunidades** ($M = 3,10$), situadas em um Cenário de Transição. Na **Organização do Trabalho**, a análise evidencia desafios significativos: sensação de sobrecarga e acúmulo de tarefas, atribuídas a uma distribuição inadequada e à insuficiência de equipe. Tal configuração resulta em dificuldades para o cumprimento confortável de prazos, gerando relatos de exaustão e riscos à saúde mental e física.

Embora muitos informem ter oportunidades de realizar pausas, uma parte significativa da amostra indica que essa prática não ocorre de modo consistente, contribuindo para o desgaste. Apesar de impactos diretos na vida pessoal e familiar serem menos frequentes, o conjunto dessas percepções sugere risco potencial ao equilíbrio vida-trabalho para diversos colaboradores. Esses dados se alinham à intensificação do trabalho observada globalmente, conforme discutido por Faria (2011) e Ferreira, Alves e Tostes (2009).

Esses dados se alinham à intensificação do trabalho discutida por Faria (2011), configurando um fator de risco psicossocial que pode evoluir para quadros de esgotamento caso não haja intervenções na estrutura organizacional. Notadamente, a análise por tempo de serviço revela que servidores com mais tempo de casa tendem a perceber o ritmo de forma mais crítica, sugerindo um desgaste cumulativo.

A dimensão Reconhecimento e Oportunidades apresenta a menor média, evidenciando uma fragilidade institucional significativa. Observa-se uma lacuna na percepção de valorização e desigualdade nas oportunidades de crescimento. Como destacam Marina Maia do Carmo e Ferreira, o reconhecimento é um pilar da identidade e do sentido do trabalho; sua ausência compromete o engajamento e o senso de pertencimento.

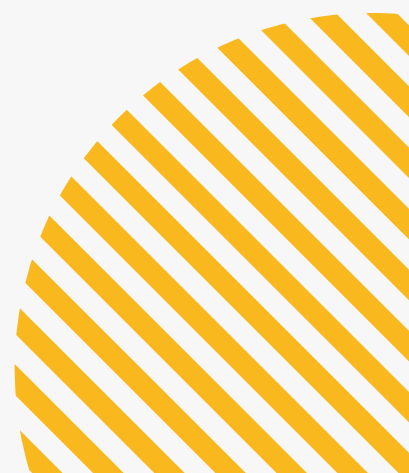
O baixo escore sugere que o servidor tem dificuldade em perceber a contribuição de seu esforço para a instituição, o que impacta diretamente a QVT. Além disso, as análises revelam que essa percepção de falta de oportunidades é acentuada em determinadas lotações, sugerindo que a cultura de reconhecimento e as perspectivas de carreira não são vivenciadas de forma uniforme em toda a universidade.

Finalmente, a dimensão Salubridade ($M = 3,59$), embora indique ausência generalizada de violência física, revela nuances críticas

em termos de violência psicológica e discriminações (gênero e étnico-racial). Mesmo não sendo predominantes, esses relatos representam dados graves que ferem a dignidade e a justiça no ambiente de trabalho. A análise estatística revela que mulheres e servidores negros apresentam percepções mais sensíveis a esses riscos, o que reforça a necessidade de que o diagnóstico subsidie intervenções organizacionais concretas e políticas de diversidade para garantir um ambiente psicossocialmente seguro.



CONSIDERAÇÕES FINAIS



Considerações finais

As condições de trabalho na Universidade Federal do Acre (UFAC), conforme avaliadas por seus servidores, apresentam um panorama que, em dimensões como o Relacionamento Socioprofissional e a infraestrutura física das Condições de Trabalho, revela uma percepção predominantemente favorável. Esses elementos configuram fatores importantes para um ambiente que, em muitos aspectos, promove a saúde, a cooperação e a sustentação do trabalho cotidiano. É importante que a gestão da Universidade reconheça e valorize esses pontos fortes, dedicando-se a identificar as práticas que os sustentam para mantê-los como diferenciais institucionais.

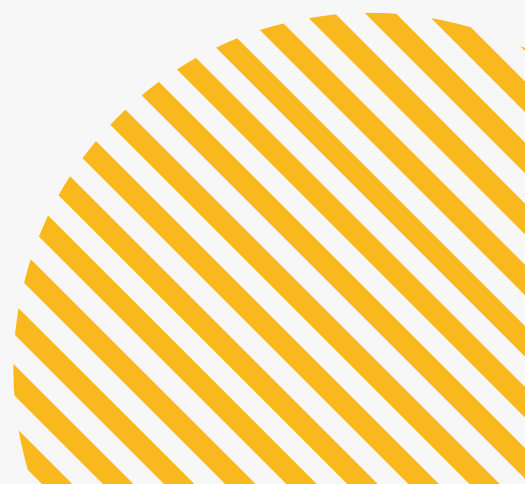
Por outro lado, esse diagnóstico também aponta para a existência de sinais de alerta e cenários de transição que demandam atenção prioritária e intervenções qualificadas. A média geral das dimensões, embora não indique um estado de mal-estar extremo, convida a um olhar crítico sobre a heterogeneidade das experiências dos servidores. Essa heterogeneidade manifesta-se não apenas nos desvios padrão, mas nas diferenças significativas de percepção observadas segundo o gênero, a cor/raça, o tempo de serviço e a lotação do servidor, indicando que o clima institucional é vivenciado de forma distinta conforme o perfil e a inserção do trabalhador.

No contexto da Universidade Federal do Acre, os resultados deste diagnóstico de clima organizacional apontam para pontos críticos em três áreas centrais, que demandam atenção prioritária e estratégica:

- **Ritmo e Organização do Trabalho:** Caracterizada por sobrecarga e insuficiência de equipe, resultando em exaustão e riscos à saúde, com desgaste acentuado entre servidores mais antigos.
- **Reconhecimento e Oportunidades:** Revela lacunas na valorização e disparidades nas oportunidades de crescimento entre unidades, o que compromete o engajamento e o sentido do trabalho.
- **Salubridade:** Ponto de máxima criticidade pela persistência de violência psicológica e discriminação (gênero e raça), afetando grupos específicos e a dignidade do ambiente laboral.

Ao abordar o bem-estar, a saúde e o reconhecimento de seus servidores, a Universidade Federal do Acre reforça seu compromisso com a qualidade dos serviços prestados à população e com a dignidade e a cidadania de sua força de trabalho. Esse compromisso deve agora traduzir-se em ações concretas de revisão de fluxos, redimensionamento de equipes e fortalecimento de políticas de diversidade e valorização profissional que considerem as especificidades identificadas neste diagnóstico.

REFERÊNCIAS



Referências

Antloga, C. S., do Carmo, M. M., & Krüger, L. (2020). Qualidade de vida no trabalho em um instituto de pesquisa brasileiro. *Psicologia Revista*, 29(1), 83-108.

Antloga, C. S., Pinheiro, I., Maia, M., & de Lima, H. K. B. (2014). Mal-estar no trabalho: representações de trabalhadores de um órgão público de pesquisa. *Revista Subjetividades*, 14(1), 126-140.

Barreto, M., & Heloani, R. (2015). Violência, saúde e trabalho: a intolerância eo assédio moral nas relações laborais. *Serviço Social & Sociedade*, (123), 544-561.

Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Production*, 14(3), 27-34.

Faria, J. H. (2011). Trabalho, tecnologia e sofrimento: As dimensões desprezadas do mundo do trabalho. *Educação & Tecnologia*, (6), 157-177.

Ferreira, M. C., Alves, L., & Tostes, N. (2009). Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 25, 319-327.

Fleury, M. T. L., & Sampaio, J. D. R. (2002). Uma discussão sobre cultura organizacional. *As pessoas na organização*.

Macêdo, J., & Silva, A. (2017). Afastamentos do Trabalho no Brasil por Transtornos Mentais e Comportamentais (TMC): o que revelam os números da Previdência Social. Curitiba: EnGPR.

Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 5–39). Jossey-Bass.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge.

Vasconcelos, A., & Faria, J. H. (2008). Saúde mental no trabalho: contradições e limites. *Psicologia & Sociedade*, 20(3), 453- 464. <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-71822008000300016>.



Ufac 

