

# **DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE**



## Equipe de pesquisa

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Carla Antloga**

Coordenadora do projeto

**Prof. Dr. Fabio Iglesias**

Gestor do projeto

**Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Marina Maia do Carmo**

Pesquisadora

**Me. Ariana Lana**

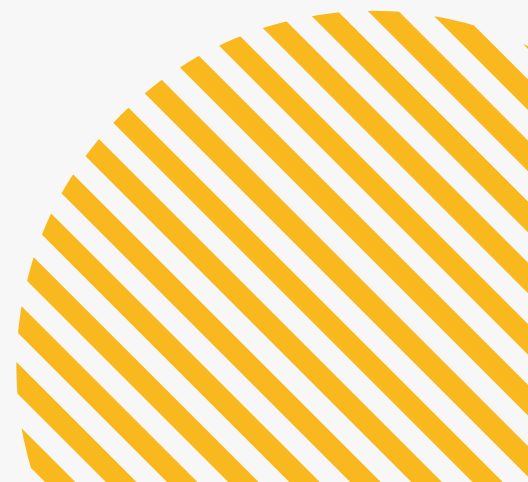
Pesquisadora

**Me. Karoline Giló**

Pesquisadora

**Liz Roriz**

Pesquisadora



# Introdução da pesquisa

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(às) 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.

## 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.

## Aplicação dos resultados

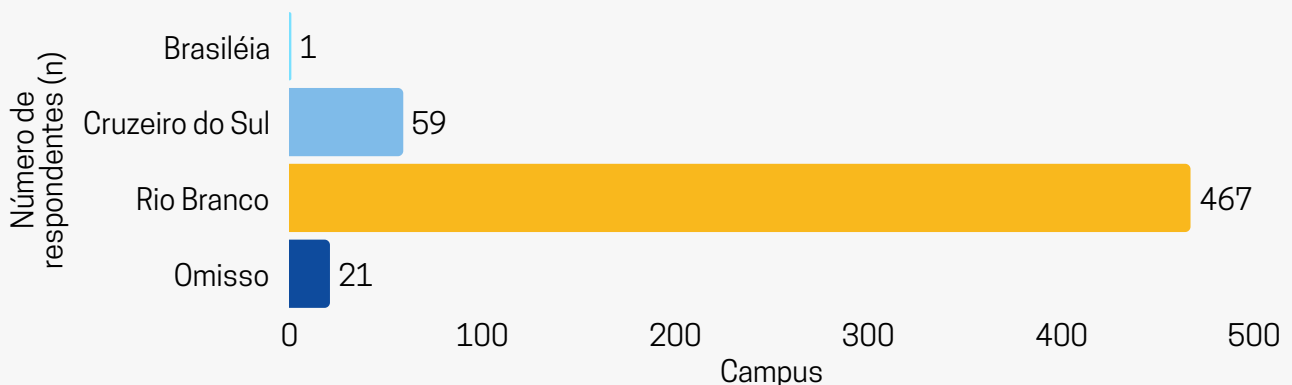
Os resultados deste diagnóstico fornecerão subsídios empíricos para orientar ações de melhoria do ambiente de trabalho na UFAC, apoiando a priorização de intervenções, o aperfeiçoamento de práticas de gestão e iniciativas de promoção de bem-estar, reconhecimento e qualidade de vida no trabalho.

## Participantes

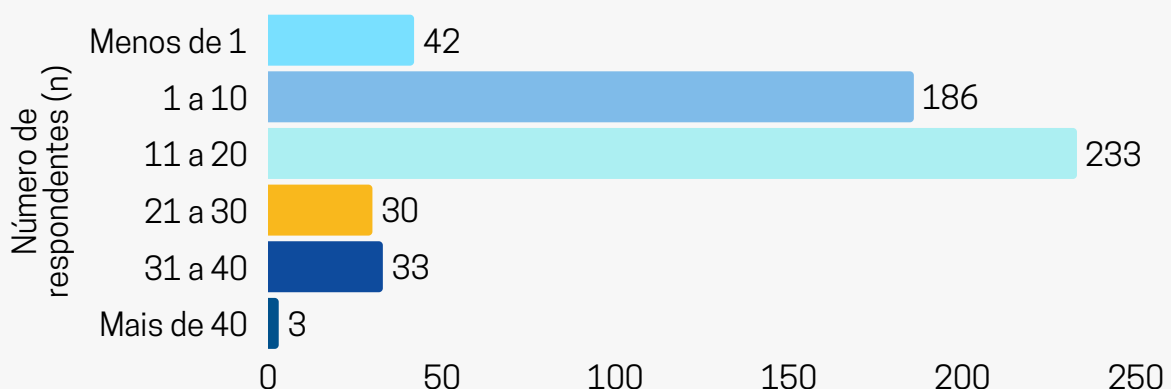
A pesquisa contou com **689 respostas**, das quais 687 concordaram em participar do estudo. Desse total, 548 preencheram apenas o instrumento de clima organizacional, sem informar dados sociodemográficos e de lotação. Outros 517 responderam ao instrumento e às várias questões sociodemográficas, mas interromperam 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.

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.

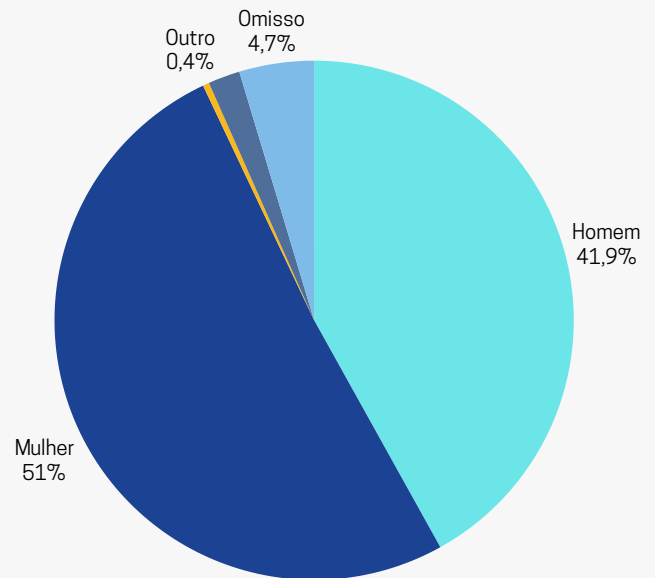
*Tabela 1. Distribuição dos(as) respondentes por faixa etária*

N	Média	Mediana	Desvio-Padrão
526	43	42	10

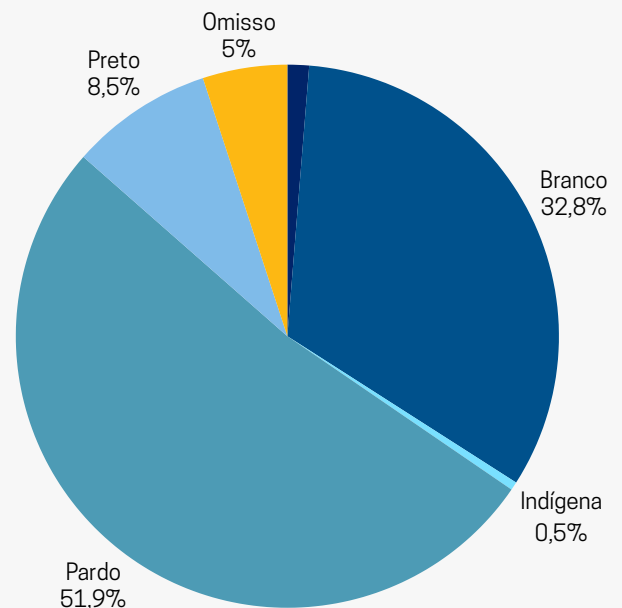
No que diz respeito ao gênero dos respondentes (Gráfico 3), observa-se predominância daqueles que se identificaram como mulher (n = 282; 51,5%), seguidos por homem (n = 232; 42,3%). As categorias “outro” (n = 2; 0,4%) e “prefiro não responder” (n = 11; 2,0%) apresentaram baixa frequência. Registraram-se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

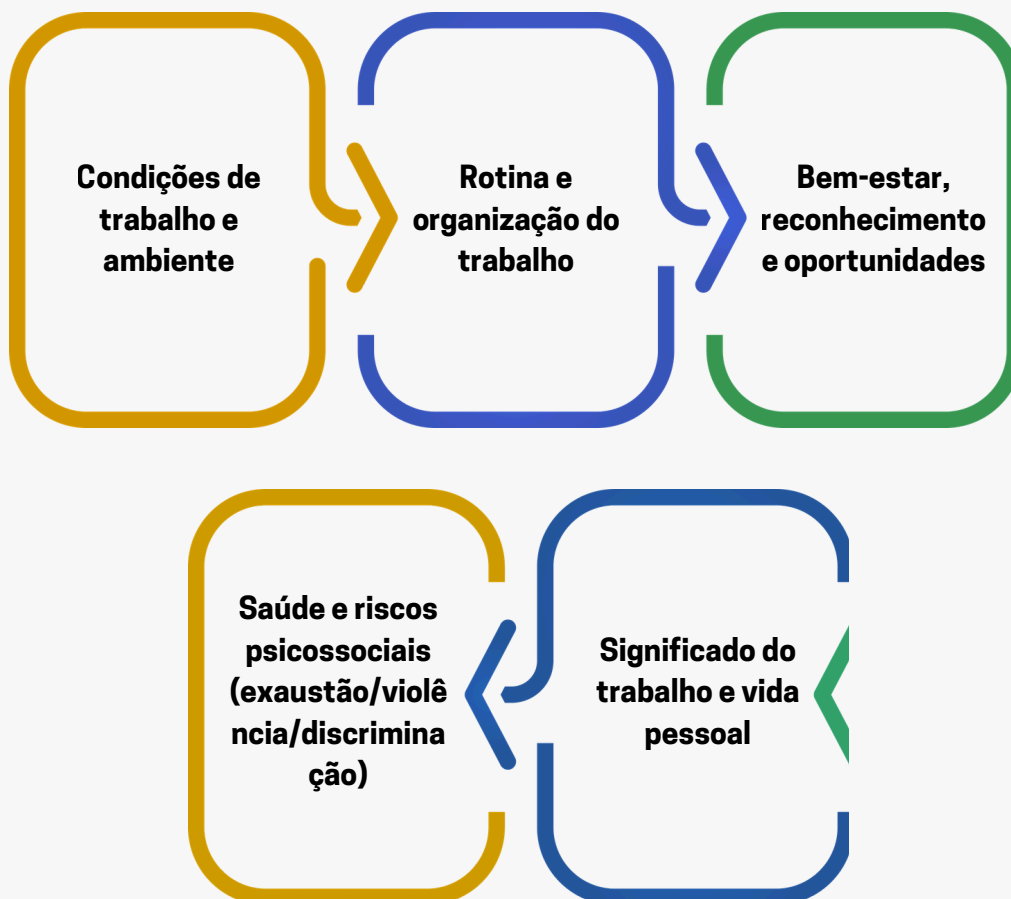


## Sobre o método

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



## Análises de validade e fidedignidade (psicometria)

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 inicial.

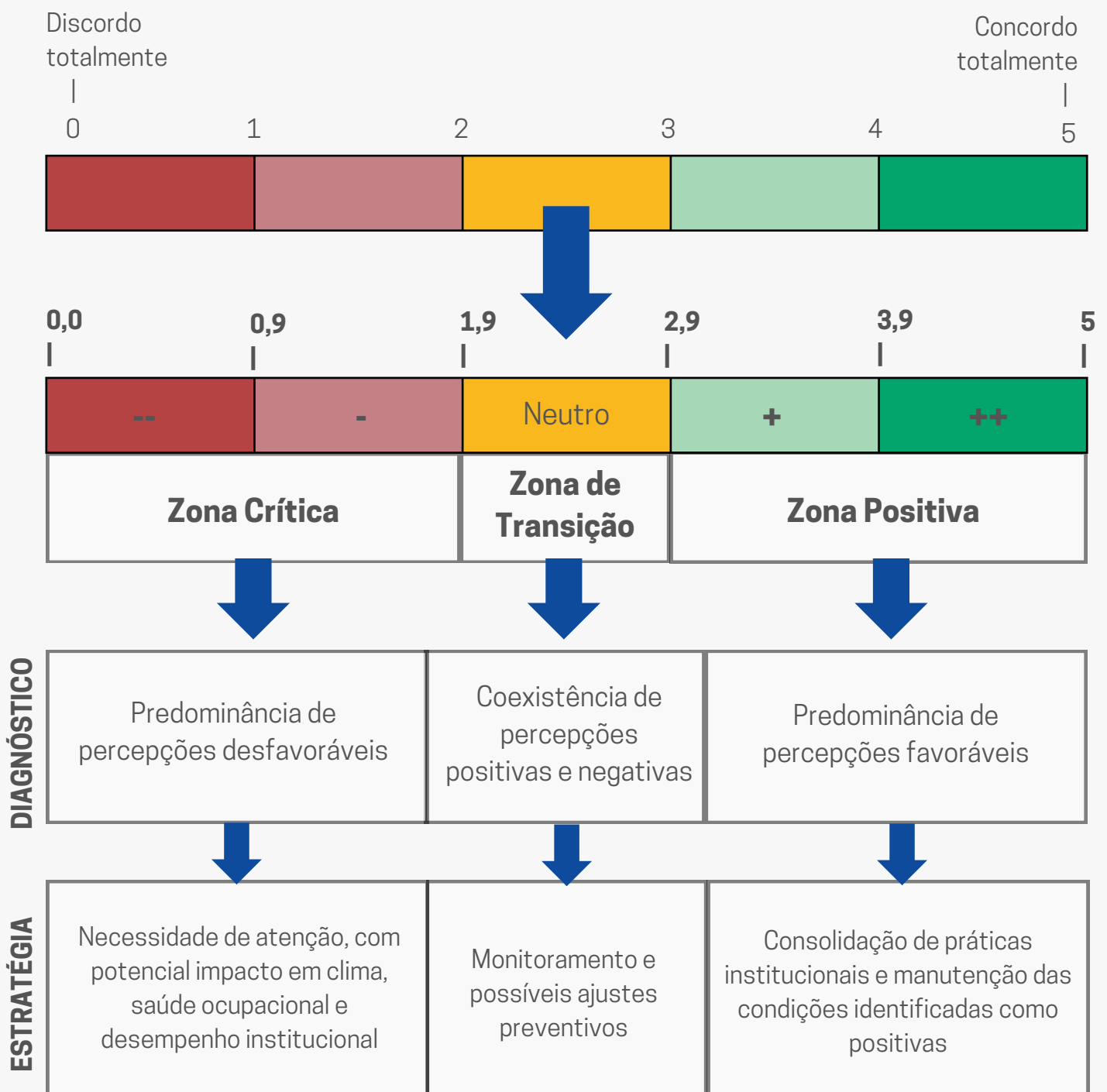
Nessa configuração, foram mantidos 41 dos 44 itens originais. A decisão de manter ou excluir itens considerou três aspectos principais: a magnitude das cargas fatoriais, já que valores baixos indicam associação fraca com o fator; / e a aderência conceitual do item ao conjunto temático do fator. Esse 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 2.

*Tabela 2. Estrutura fatorial do instrumento segundo a AFE*

Fator	Dimensão	$\omega$ 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>

## 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.

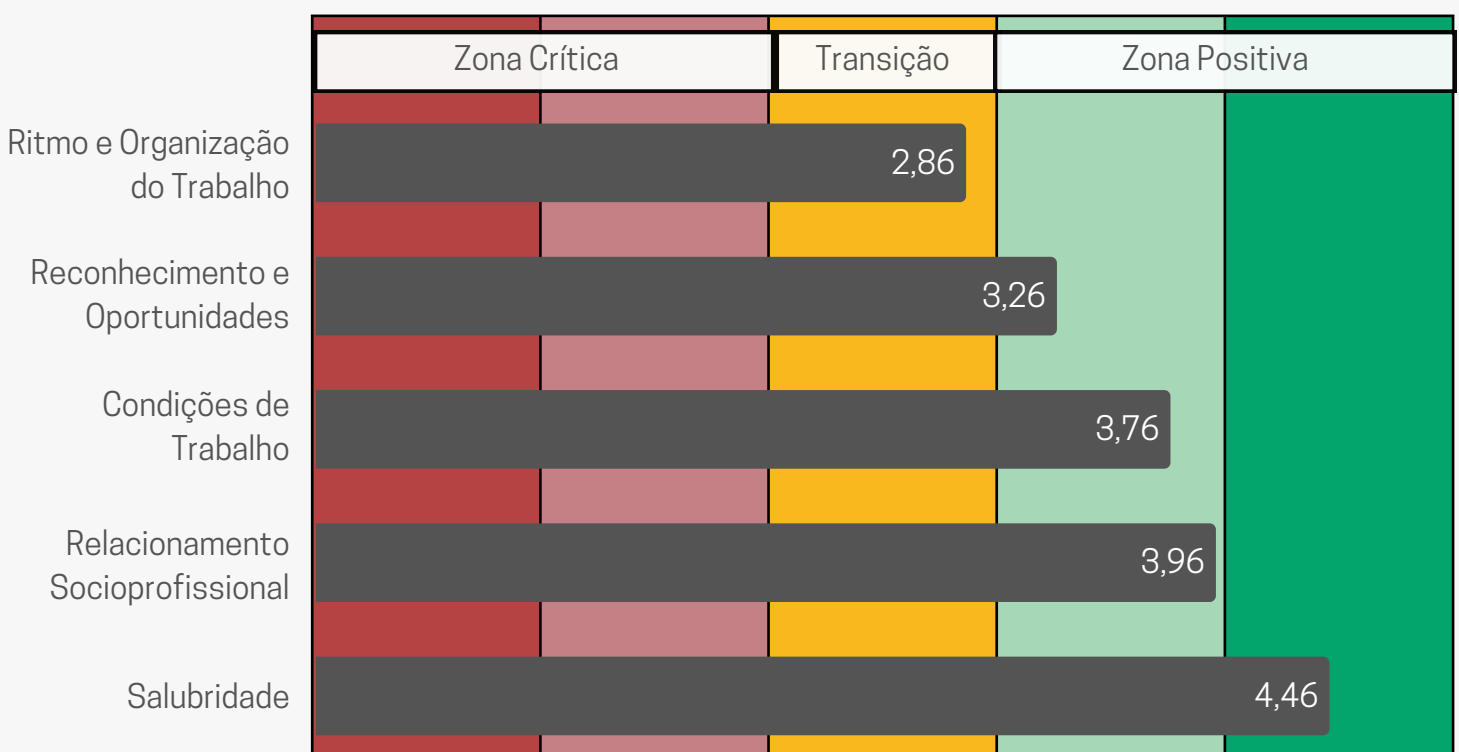


## Resultados globais do clima organizacional

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 5. Escores da Escala de Clima Organizacional por dimensão*

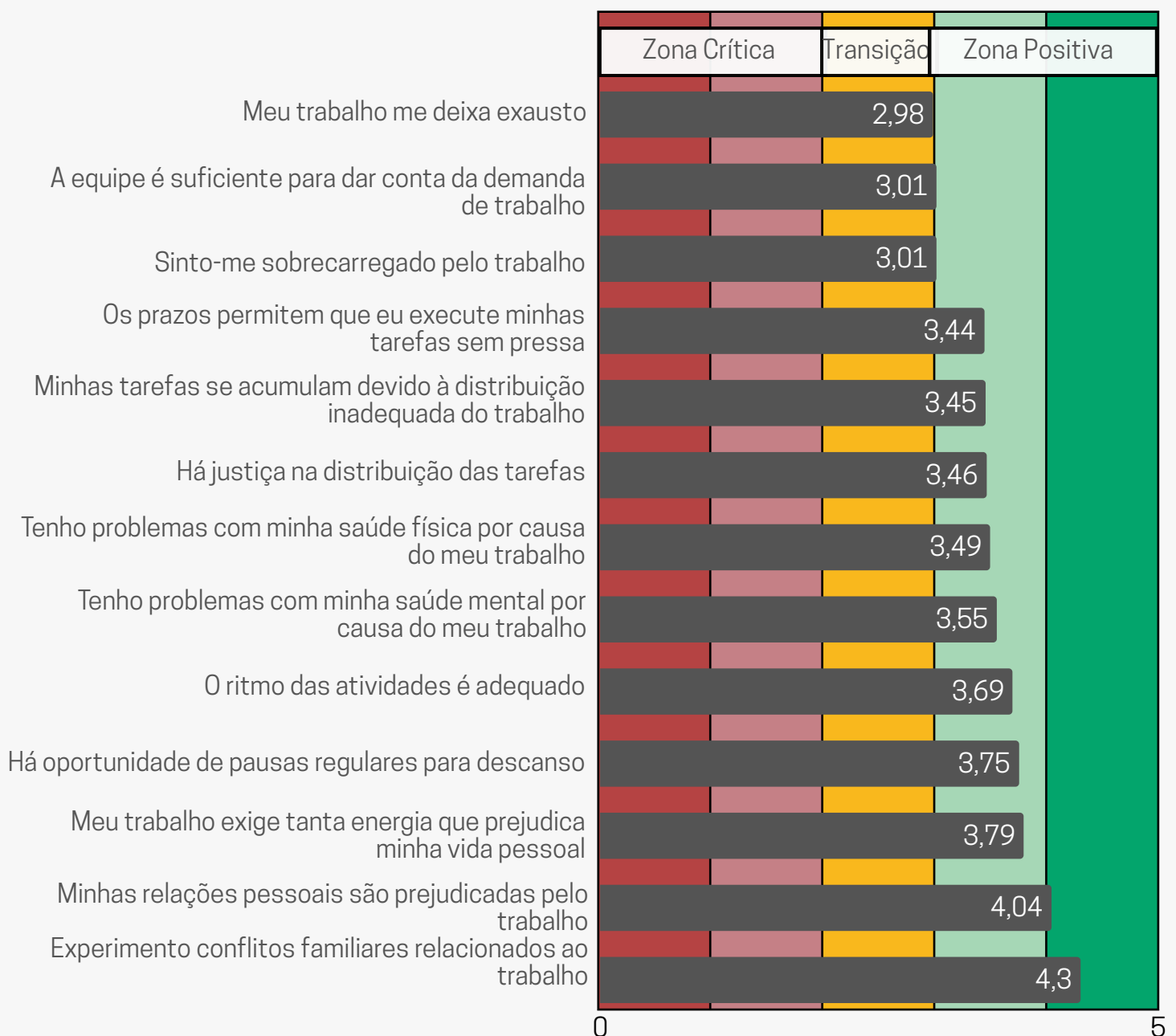


## Fator 1: Ritmo e Organização do Trabalho

Na dimensão **Ritmo e Organização do Trabalho** (Gráfico 6), 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 6. Escores da Dimensão pelos itens

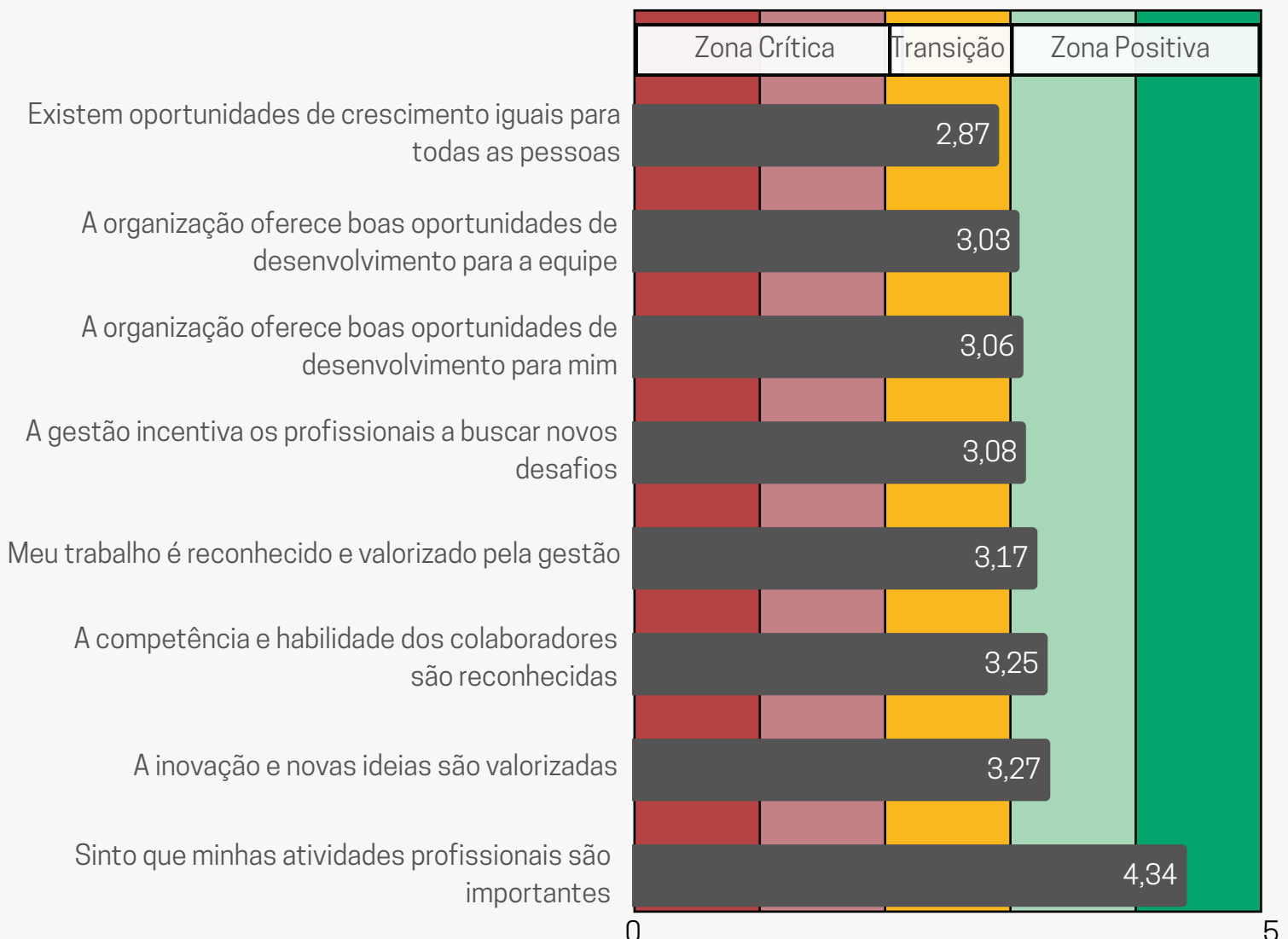


## Fator 2: Reconhecimento e Oportunidades

Na dimensão **Reconhecimento e Oportunidades** (Gráfico 7), 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 7. Escores da Dimensão pelos itens

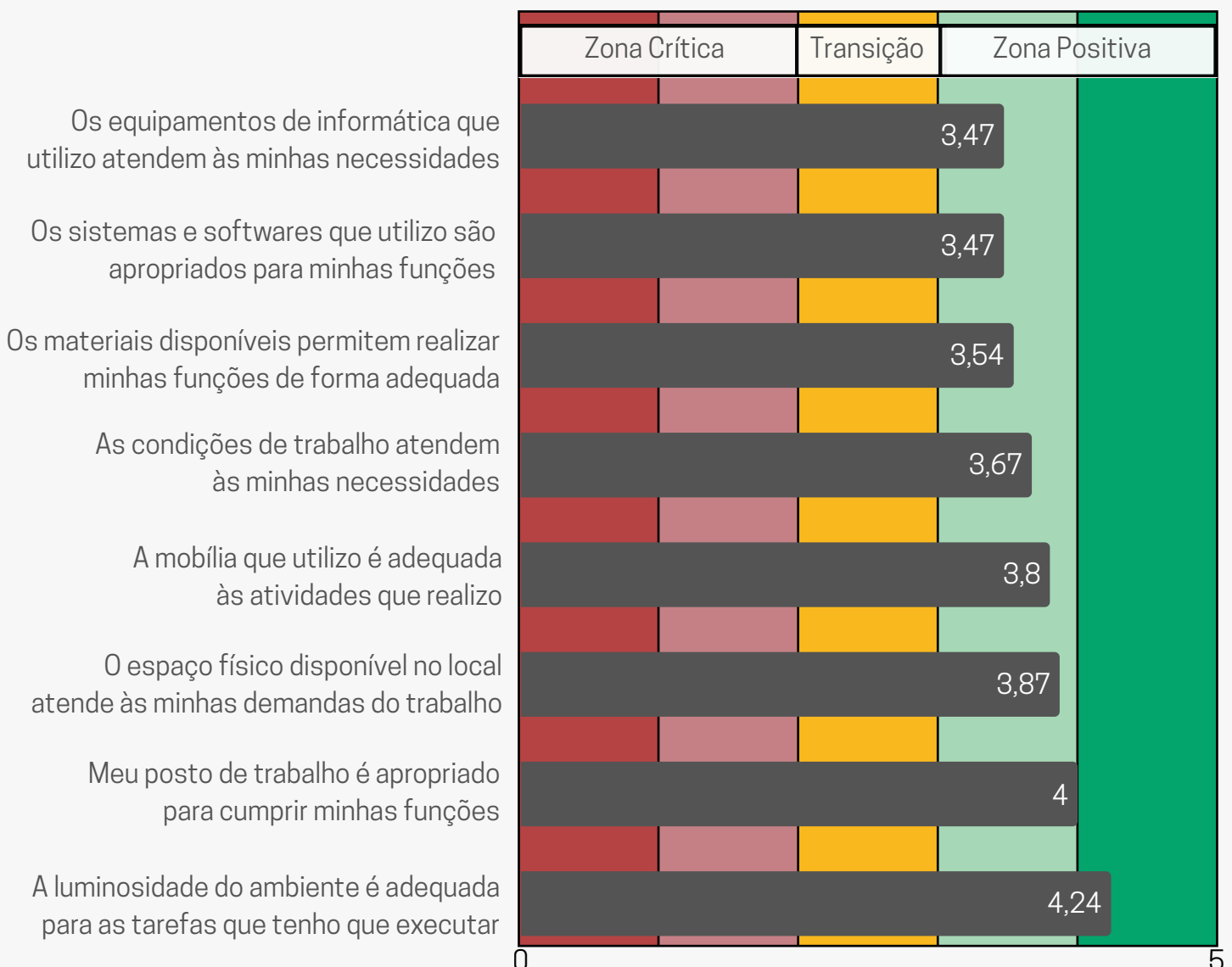


## Fator 3: Condições de Trabalho

Na dimensão **Condições de Trabalho** (Gráfico 8), 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 8. Escores da Dimensão pelos itens

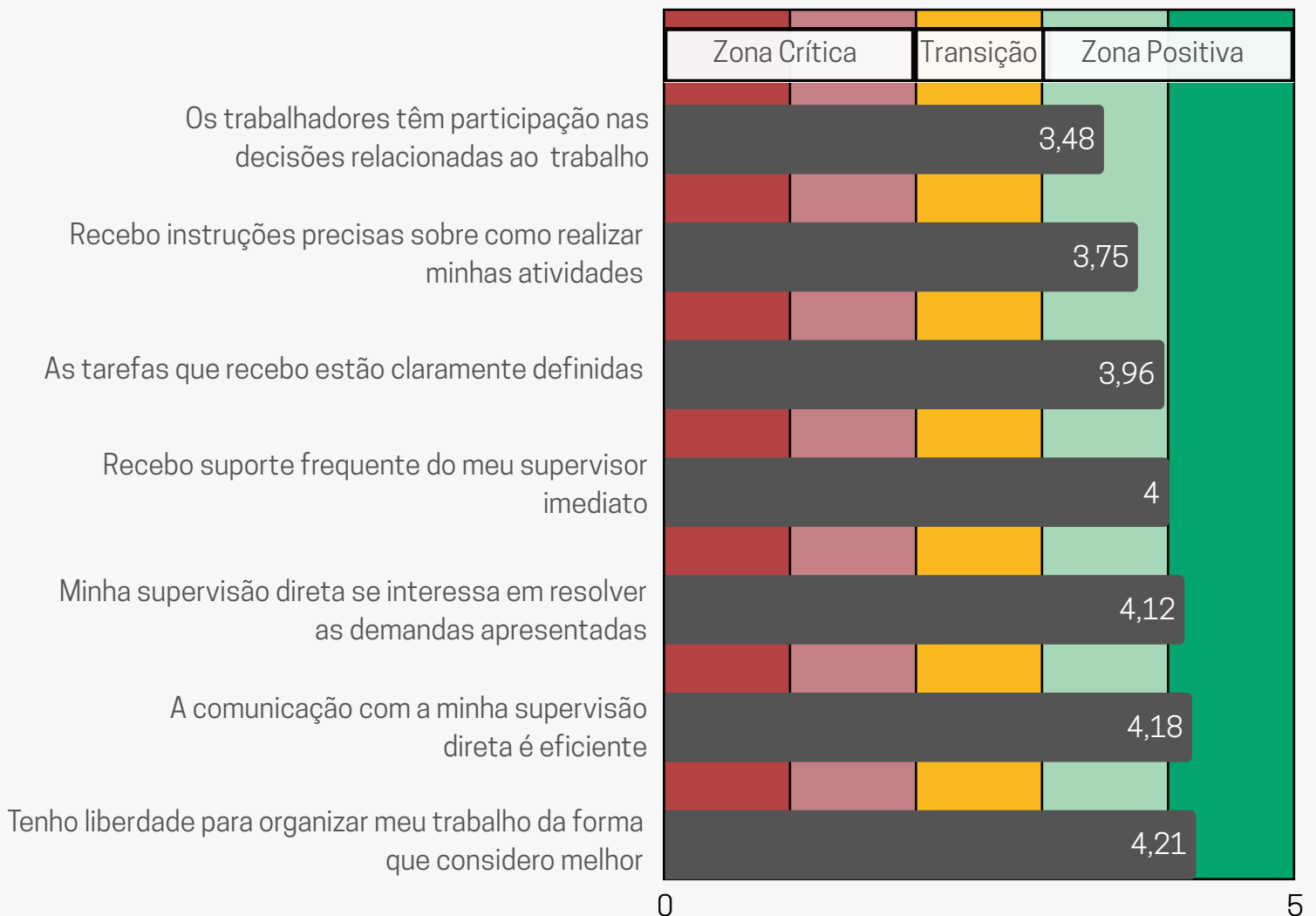


## Fator 4: Relacionamento Socioprofissional

Na dimensão Relacionamento Socioprofissional (Gráfico 9), 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 9. Escores da Dimensão pelos itens

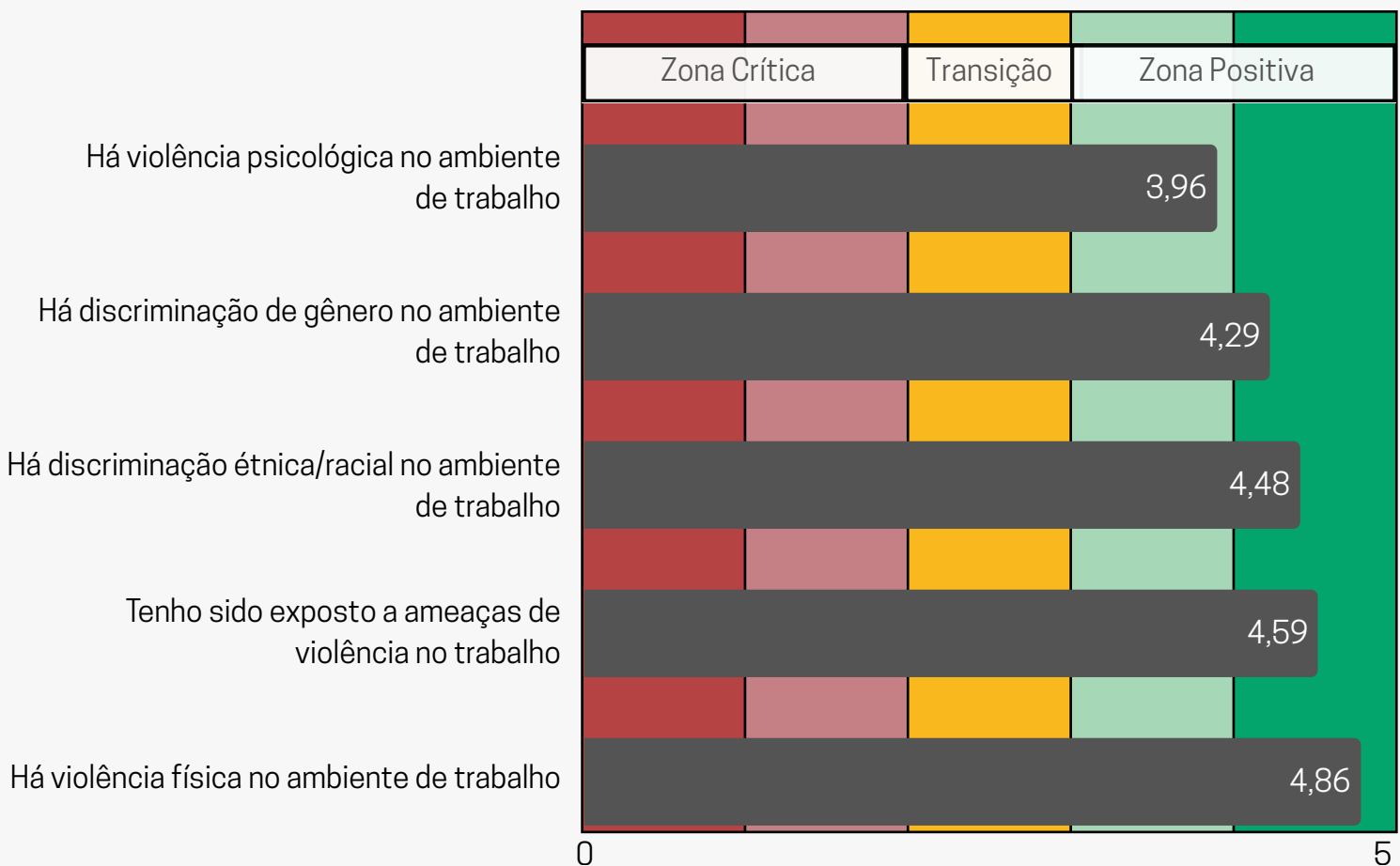


## Fator 5: Salubridade

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 10). 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 10. 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 3), evidenciando variações consistentes nas percepções dos trabalhadores sobre os aspectos do clima organizacional.

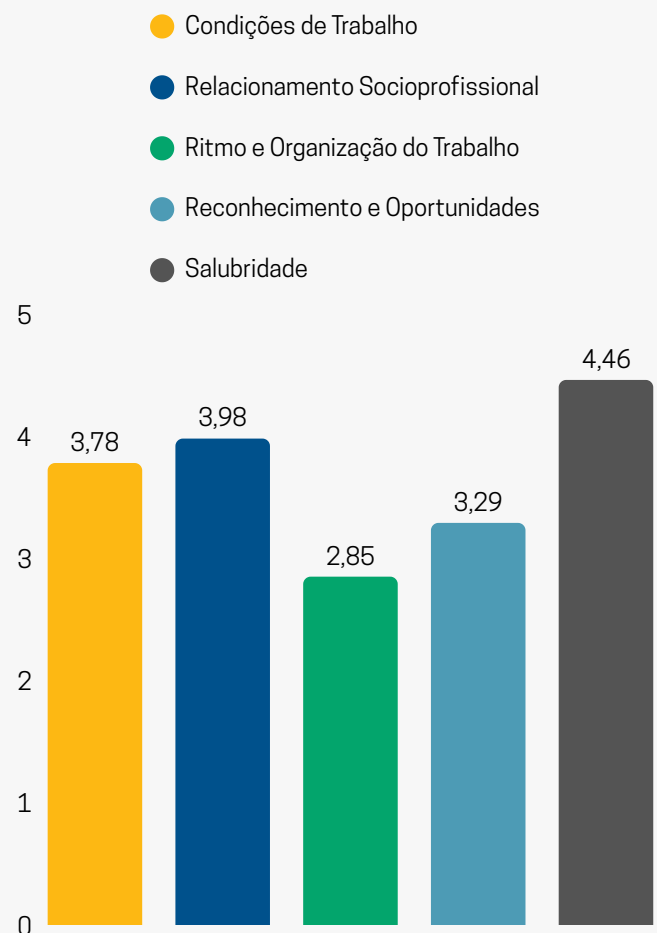
O teste de esfericidade de Mauchly, que verifica as condições para a comparação entre dimensões, indicou a necessidade de ajuste na análise ( $p < 0,001$ ). Assim, foi aplicada a correção de Greenhouse-Geisser, procedimento recomendado nesses casos. Os resultados permaneceram estatisticamente significativos,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

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 3. ANOVA de Medidas Repetidas: efeito

F	df	p	$\eta^2p$
440,2	4	<0,001	0,476

Gráfico 11. ANOVA de Medidas Repetidas: médias



## 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 4).

*Tabela 4. ANOVA de Medidas Repetidas: segundo características*

Variável	F	p	n <sup>2</sup> p
Gênero	0.936	0.432	0.002
Raça/etnia	1.169	0.272	0.012
Estado civil	0.931	0.547	0.010
<b>Grau de formação</b>	<b>3.251</b>	<b>&lt;.001</b>	<b>0.070</b>
<b>Campus</b>	<b>3.729</b>	<b>0.005</b>	<b>0.008</b>
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.

## 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

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>.