



Pesquisa de Clima Organizacional 2025

RESULTADOS GERAIS



UFAM



Dirigentes

Reitora

Tanara Lauschner

Vice-Reitor

Geone Maia Corrêa

Pró-Reitora de Ensino de Graduação

Silvia Cristina Conde Nogueira

Pró-Reitora Adjunta de Ensino de Graduação

Yoli Glenda da Silva Serrão

Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação

Adriana Malheiro Alle Marie

Pró-Reitora de Extensão

Flávia Melo da Cunha

Pró-Reitor de Inovação Tecnológica

Dalton Chaves Vilela Junior

Pró-Reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Alice Gomes Guimarães Areque

Pró-Reitora de Administração e Finanças

Ana Cláudia Fernandes Nogueira

Pró-Reitor de Gestão de Pessoas

Luiz Ferreira Neves Neto

Pró-Reitora de Assistência Estudantil

Sandra Helena da Silva

Equipe de Editoração

Diretora de Desenvolvimento de Pessoas

Giglianne Acácio Ferraz

Chefe da Divisão de Gestão Estratégica de Pessoas

Claudia Nogueira de Araújo Simão

Organização

Isabelle de Oliveira Cardoso

Capa

Lucas Vidéo Penedo

Diagramação

Lucas Vidéo Penedo

Edição de Imagens

Isabelle de Oliveira Cardoso

Lucas Vidéo Penedo

Revisão de Conteúdo

Carolina Silva Bizotto

Universidade Federal do Amazonas - UFAM.

Pesquisa de Clima Organizacional 2025: Resultados Gerais.

Elaborado em: dez/2025.



SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - A PESQUISA	5
1. Apresentação	6
2. Categorias de Análise	7
3. Validação da Pesquisa	9
4. Dados Gerais dos Participantes da Pesquisa	10
CAPÍTULO 2 - DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	14
5. Resultados Gerais	15
5.1. Organização do Trabalho	18
5.2. Condições de Trabalho	23
5.3. Comunicação	26
5.4. Desenvolvimento	30
5.5. Liderança e Gestão	33
5.6. Relações de Trabalho	37
5.7. Satisfação no Trabalho	40
5.8. Imagem e Identificação Institucional	43
CAPÍTULO 3 - ANÁLISES ESPECÍFICAS	46
6. Resultados Gerais participantes do PGD/PGR	47
7. Análises dos Resultados e Correlações	49
CAPÍTULO 4 - PERCEPÇÕES E RECOMENDAÇÕES	61
8. Comentários e Sugestões de Melhorias	62
9. Plano de Ação	65
10. Considerações Finais	72

A man with a beard and glasses, wearing a dark suit jacket over a light blue shirt, is gesturing with his right hand while holding a yellow folder. He is looking towards the left side of the frame. The background is a blurred office environment with windows and a desk. In the bottom left corner, there is a red rectangular overlay containing the chapter title.

CAPÍTULO 1

A Pesquisa

1. Apresentação

A Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) é uma ferramenta importante para avaliar a percepção dos servidores em relação ao ambiente de trabalho e identificar oportunidades de melhorias.

A partir dos resultados obtidos, é possível implementar ações estratégicas para promover o desenvolvimento organizacional e a valorização das pessoas.

*A PCO está prevista no Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2025 e foi regulamentada na Universidade Federal do Amazonas (UFAM) por meio da Portaria GR nº 1576, de 04 de novembro de 2020. A PCO 2025, **aplicada em agosto**, foi a segunda pesquisa realizada na Instituição. A primeira foi feita em 2023.*



A PCO é a fotografia que mostra o momento vivido pela instituição. Ou seja, é um diagnóstico situacional.

Características da Pesquisa de Clima Organizacional

- ▶ Participação Voluntária;
- ▶ Confidencialidade;
- ▶ Amplo acesso e participação dos servidores;
- ▶ Resultados tabulados de forma coletiva e organizacional.



A Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) possui características que permitem a preservação da identidade dos respondentes, como a confidencialidade e a forma de tabulação, que foi realizada de forma coletiva e organizacional.

2. Categorias de **Análise**

As categorias de análise, também chamadas de dimensões, ajudam a explicar ou a entender como se forma e se manifesta o clima organizacional. Elas se referem aos aspectos ou características de fenômenos psicossociais complexos e não são isoladas umas das outras, mas se influenciam mutuamente. Além disso, funcionam como lentes interpretativas que permitem identificar padrões, compreender percepções coletivas e detectar pontos de atenção na gestão.

Para esta pesquisa, foram delimitadas as seguintes categorias, as quais serão devidamente descritas no Capítulo 2 – Diagnóstico Organizacional.



Organização do Trabalho



Condições de Trabalho



Comunicação



Desenvolvimento



Liderança e Gestão



Relações de Trabalho



Satisfação no Trabalho



Imagem e identificação Institucional

3. Validação da Pesquisa

O instrumento da pesquisa de clima organizacional foi desenvolvido pelo Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, a partir de estudos teórico-metodológicos que embasaram a elaboração do instrumento. A partir dos modelos teóricos, foi realizada uma adaptação para a Universidade.

Para a validação da amostra utilizou-se a fórmula:

$$\text{Tamanho da amostra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

LEGENDA

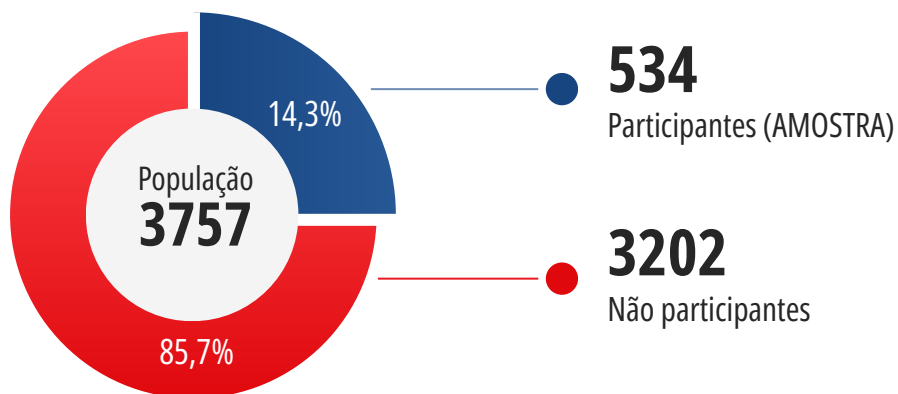
- N** → população;
- Z** → variável normal;
- p** → real probabilidade do evento;
- e** → erro amostral.

Para esta pesquisa, a população foi de **3.757 pessoas** (quadro da UFAM referente à julho/2025), considerando 95% de nível de confiança e **5% de erro amostral**, o que corresponde a uma **amostra mínima de 349 pessoas**.

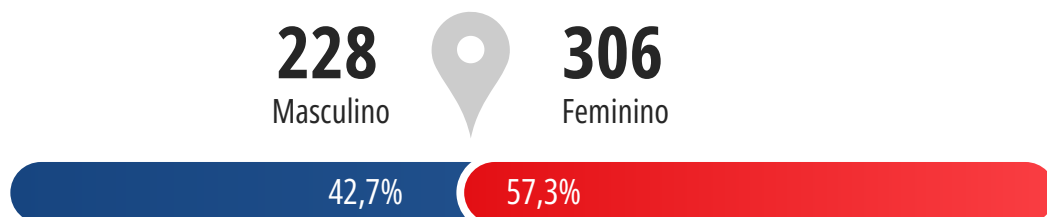
A pesquisa foi estatisticamente **válida**, tendo sido atingido o quantitativo de **534 participantes**.

4. Dados Gerais dos Participantes da Pesquisa

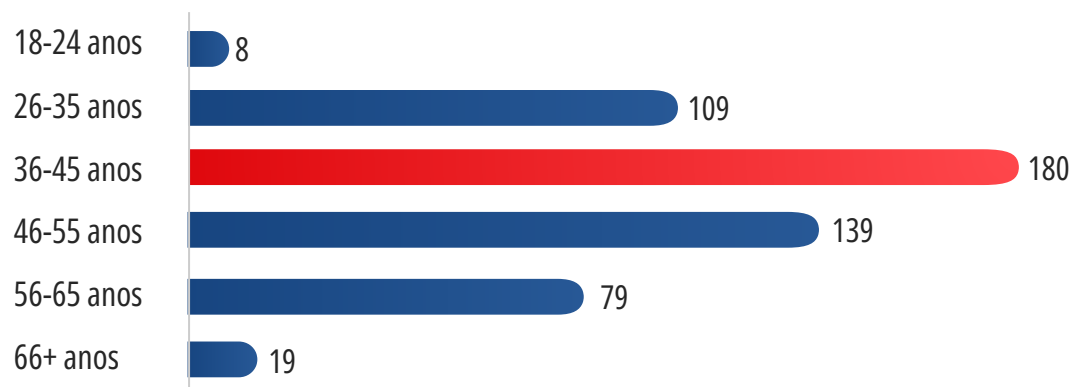
4.1. População e amostra



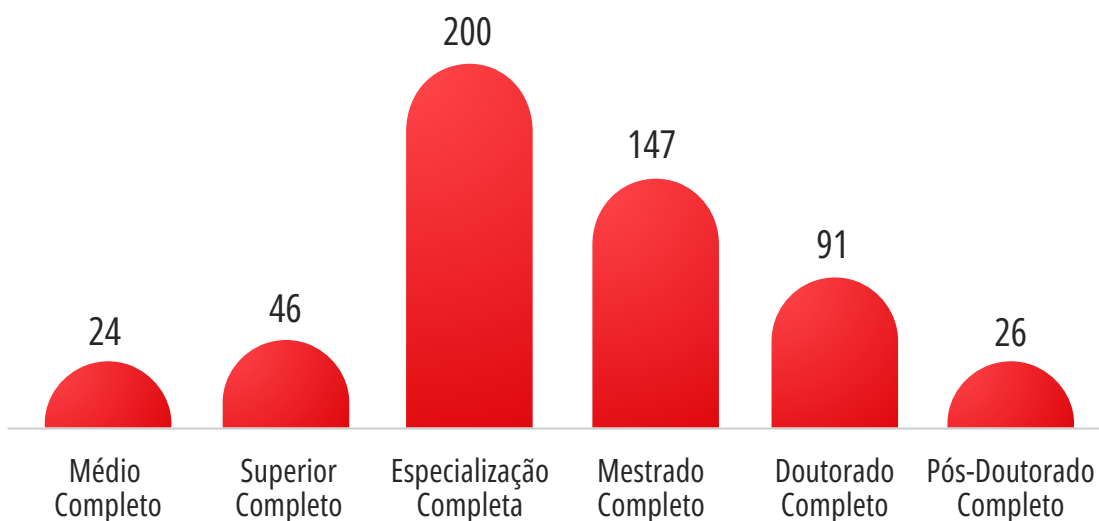
4.2. Gênero dos participantes



4.3. Idade dos participantes



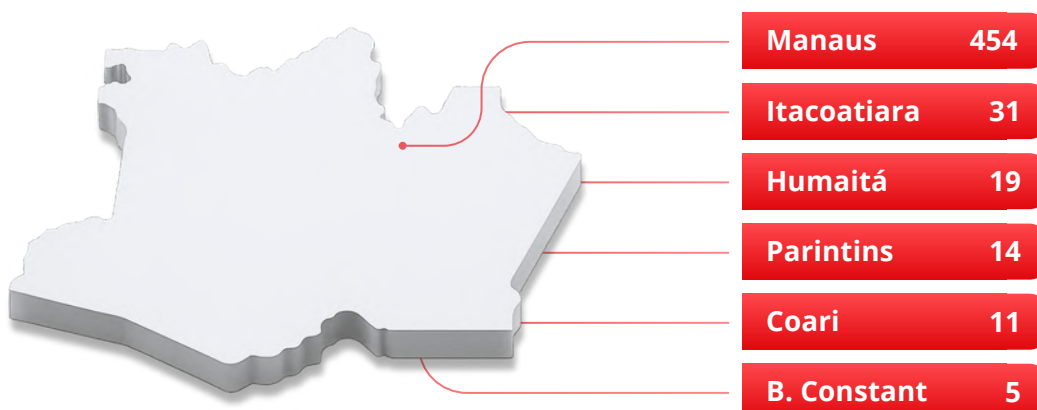
4.4. Escolaridade dos Participantes



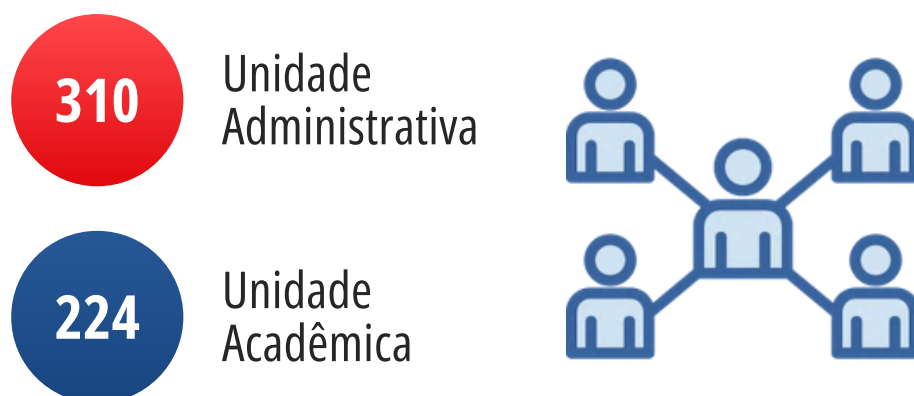
4.5. Categoria Profissional dos Participantes



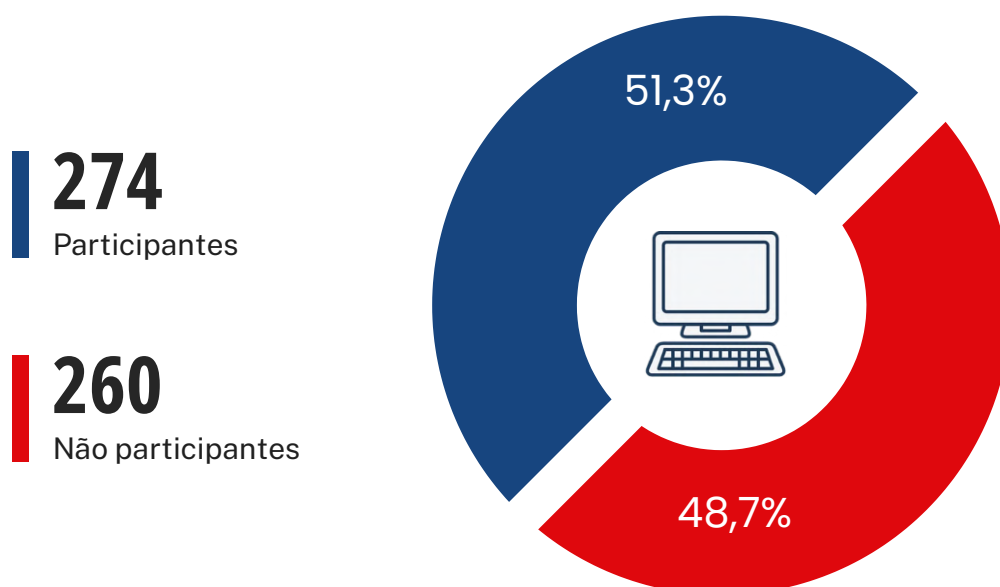
4.6. Campus de Lotação dos Participantes



4.7. Tipos de Unidades de Lotação dos Participantes



4.8. Participantes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD/PGR)



4.9 Unidades Participantes

AC	Arquivo Central	ICB	Inst. de Ciências Biológicas
BC	Biblioteca Central	ICET	Inst. de Ciências Exatas e Tec.
BIOCEN	Biotério Central	ICSEZ	Inst. de Ciências Sociais e Zootecnia
CAUA	Centro de Artes	IEAA	Inst. de Educ. Agr. e Meio Ambiente
COMPEC	Comissão P. de Concursos	IFCHS	Inst. de Filos. C. Humanas e Sociais
CTIC	Centro de TIC	INC	Inst. de Natureza e Cultura
EDUA	Editora da UFAM	ISB	Ins. de Saúde e Biotecnologia
EEM	Escola de Enfermagem	MA	Museu Amazônico
FAARTES	Faculdade de Artes	PCU	Prefeitura do Campus
FACED	Faculdade de Educação	PROADM	Pró-Reitoria de Adm.
FAO	Faculdade de Odontologia	PROAE	Pró-Reitoria de Assist. Estudantil
FAEXP	Fazenda Experimental	PROEG	Pró-Reitoria de Ens. e Graduação
FAPSI	Faculdade de Psicologia	PROEXT	Pró-Reitoria de Ensino e Extensão
FCA	Faculdade de C. Agrárias	PROGESP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
FCF	Faculdade de C. Farmacêuticas	PROPESP	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Grad.
FD	Faculdade de Direito	PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento [...]
FEFF	Faculdade de Ed. Física	PROTEC	Pró-Reitoria de Inov. Tecnológica
FES	Faculdade de Est. Sociais	SIASS	Sub. Integrado de Atenção à Saúde
FIC	Faculdade de Comunicação	OUTRAS	Unidades ligadas à REITORIA
FLET	Faculdade de Letras		
FM	Faculdade de Medicina		
FT	Faculdade de Tecnologia		
HUGV	Hosp. Univer. Getúlio Vargas		



CAPÍTULO 2

*Diagnóstico
Organizacional*

5. Resultados Gerais

A Pesquisa de Clima Organizacional se propôs a analisar a percepção dos servidores acerca dos 46 (quarenta e seis) itens pesquisados, divididos em 8 (oito) categorias teóricas, mais 2 (duas) perguntas dissertativas.

Para cada item anunciado, os participantes optaram por uma resposta única, dentro de uma escala de 5 (cinco) níveis, entre concordância e discordância.

Para este estudo, foi considerado como satisfação o somatório das respostas “concordo” e “concordo totalmente”, e como insatisfação o somatório das respostas “discordo” e “discordo totalmente”. As respostas neutras, “nem concordo e nem discordo”, foram desconsideradas para o cálculo de satisfação e insatisfação.



46
itens de
pesquisa



8
Categorias
teóricas



2
Perguntas
dissertativas

Resultado Geral Pesquisa de Clima Organizacional 2025

71,3%

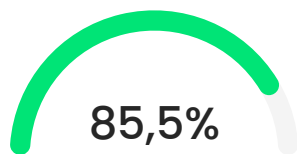
Satisfação Geral

Índices Gerais de Satisfação por Categoria Teórica

71,3%

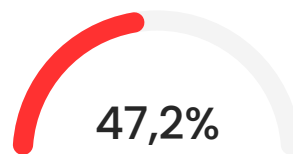


Satisfação Geral



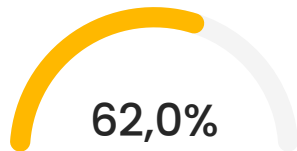
85,5%

1. Organização do Trabalho



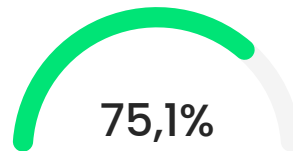
47,2%

2. Condições de Trabalho



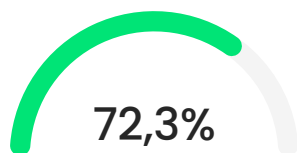
62,0%

3. Comunicação



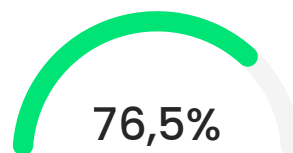
75,1%

4. Desenvolvimento



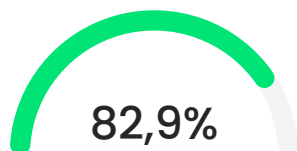
72,3%

5. Liderança e Gestão



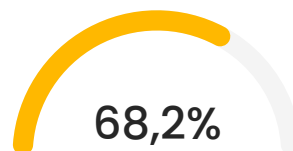
76,5%

6. Relações de Trabalho



82,9%

7. Satisfação no Trabalho

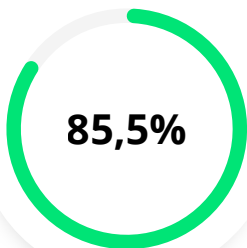


68,2%

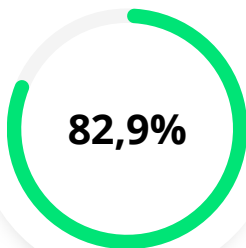
8. Imagem e Identificação Institucional



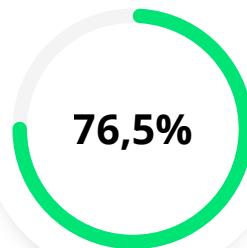
Indicadores com **Maior** Satisfação



1. Organização do Trabalho



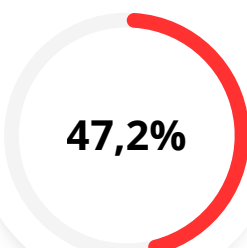
7. Satisfação no Trabalho



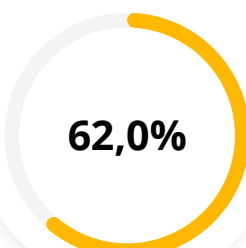
6. Relações de Trabalho



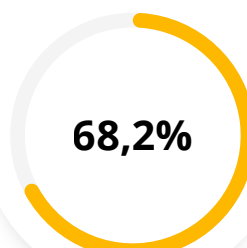
Indicadores com **Menor** Satisfação



2. Condições de Trabalho



3. Comunicação



8. Imagem e Identificação Institucional

Na seção a seguir, os resultados foram organizados em 5 níveis, definidos de acordo com o percentual de satisfação alcançado em cada categoria avaliada, Péssimo (0–39%), Ruim (40–59%), Regular (60–69%), Bom (70–89%) e Excelente (≥90%).



PÉSSIMO



RUIM



REGULAR



BOM

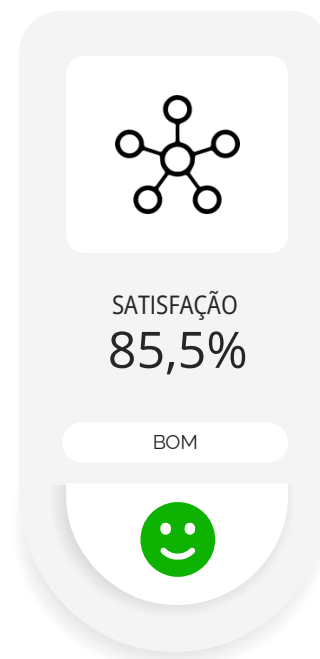


EXCELENTE

5.1. Organização do Trabalho

Esta categoria representa a forma como o trabalho acontece – planejamento, divisão de tarefas e responsabilidades, comando, controle, acompanhamento das tarefas, atividades dentro das atribuições, dentre outros.

A Pesquisa avaliou 7 (sete) itens nessa categoria, obtendo a média geral de 85,5%.

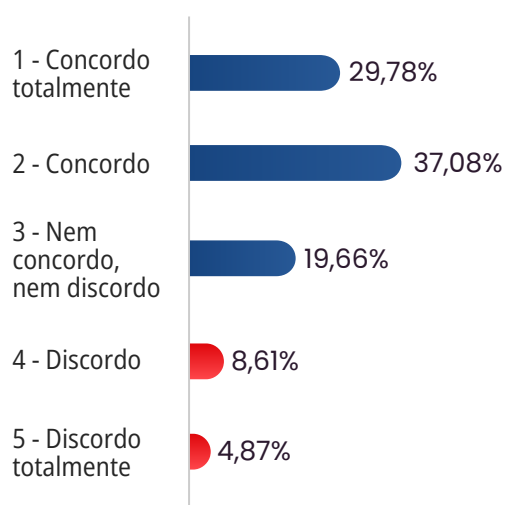


Itens avaliados

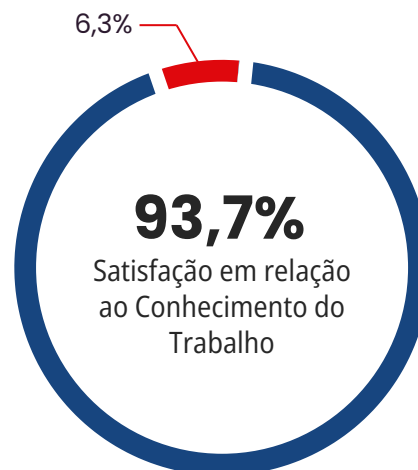
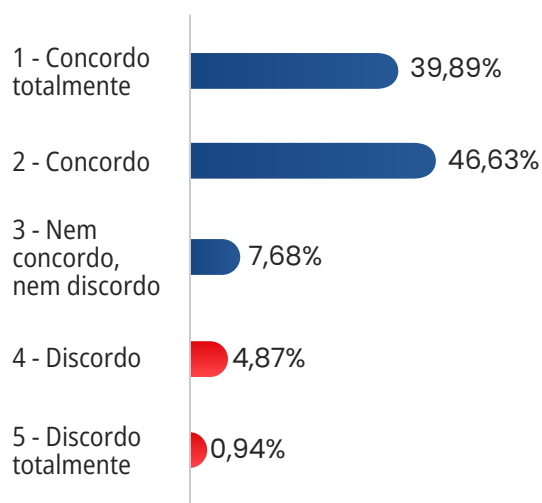
- Planejamento;
- Conhecimento do Trabalho;
- Acompanhamento da frequência;
- Pressão;
- Autonomia;
- Divisão de Tarefas;
- Congruência entre atividade ou cargo.

Respostas

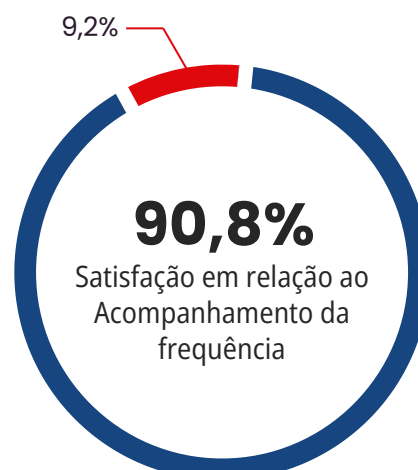
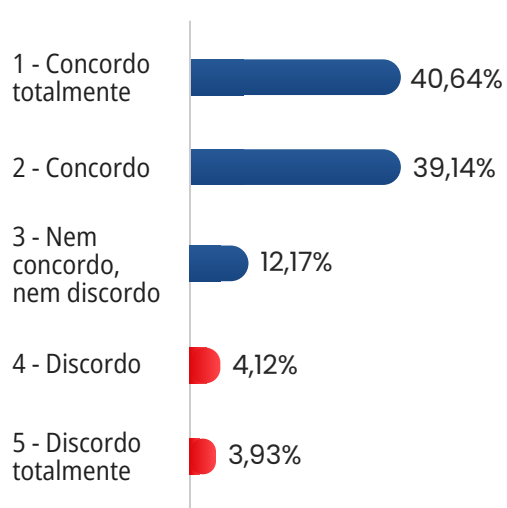
1 No meu setor, há um planejamento para a execução das atividades.



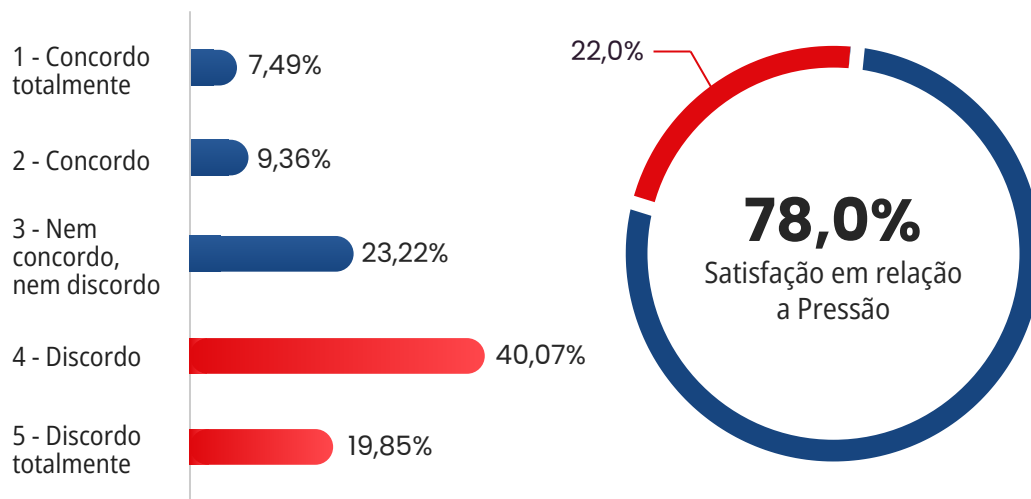
2 Conheço as etapas do trabalho que desenvolvo diariamente no meu setor (processos, tarefas, procedimentos, legislação).



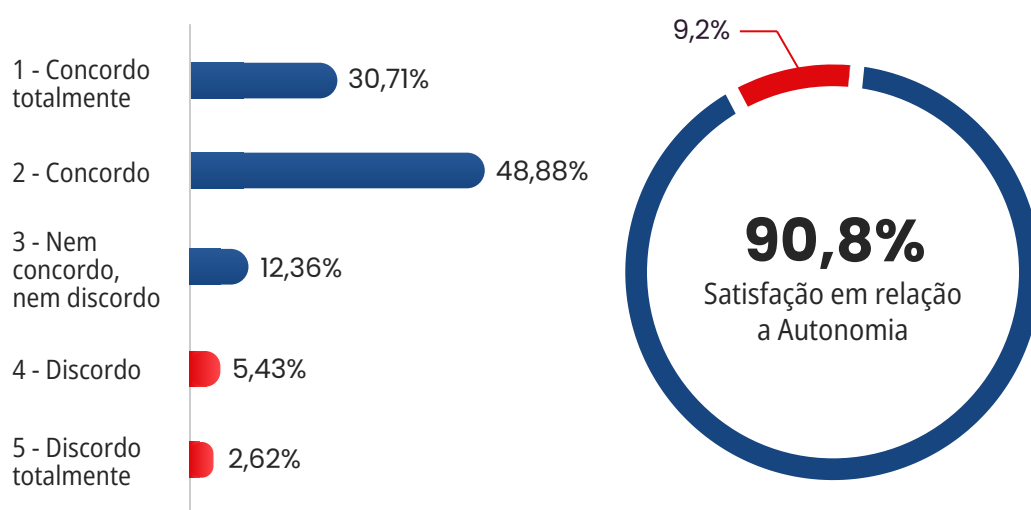
3 O meu gestor imediato acompanha a frequência dos servidores regularmente.



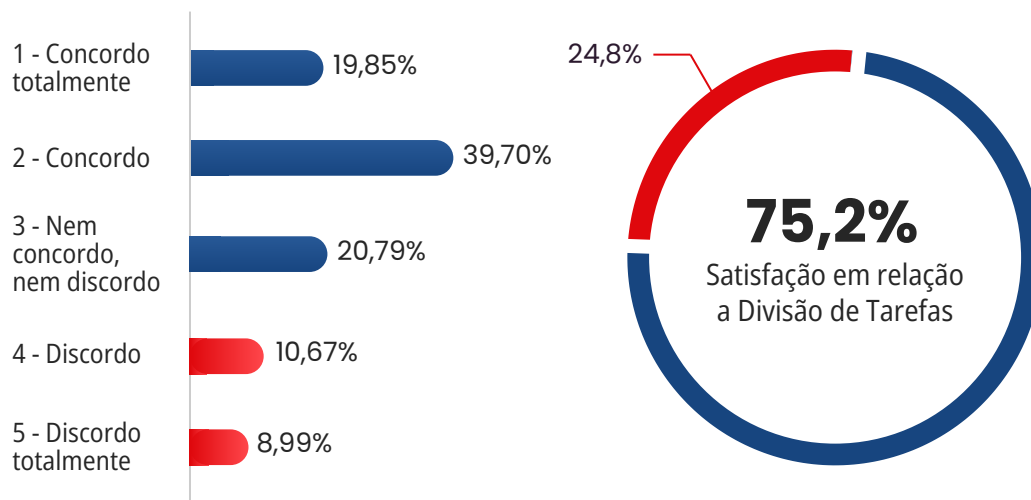
4 No meu setor, há pressão excessiva para a execução do trabalho.



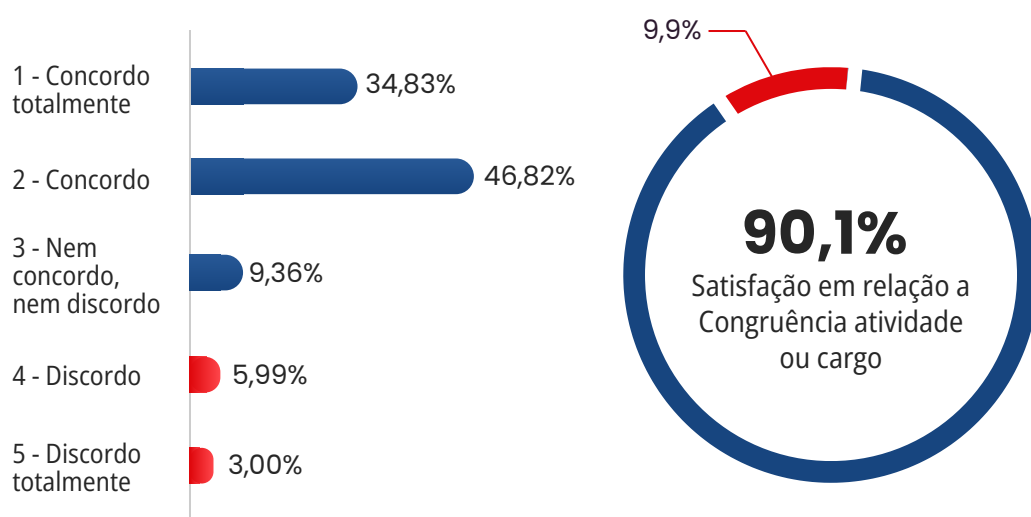
5 No meu setor, os servidores têm autonomia para a realização do trabalho.



6 No meu setor, o gestor imediato distribui as tarefas de forma igualitária, justa e imparcial.



7 As tarefas que realizo estão alinhadas com as atribuições do meu cargo ou função.



5.2. Condições de Trabalho

A categoria Condições de Trabalho refere-se aos aspectos do ambiente físico, biológico e químico, equipamentos, ergonomia, saúde e segurança no trabalho.

A Pesquisa avaliou 5 (cinco) itens nessa categoria, obtendo a média geral de 47,2%.



SATISFAÇÃO
47,2%

RUIM

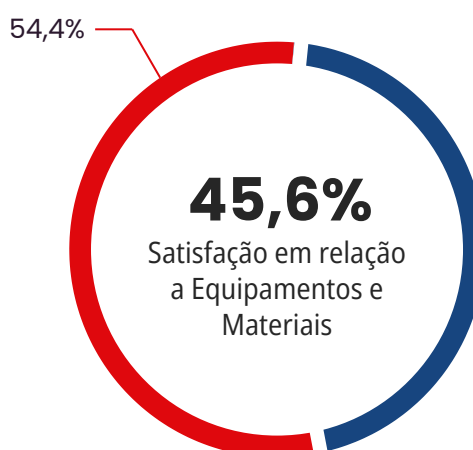
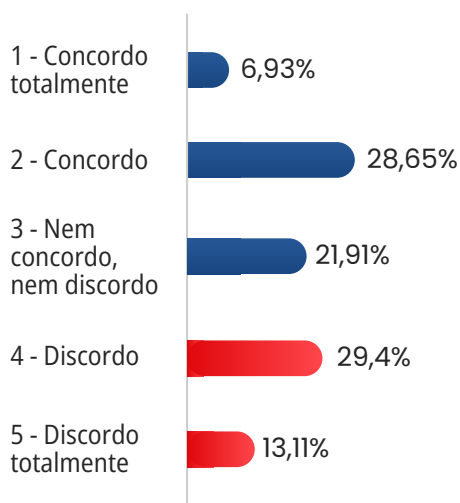


Itens Avaliados

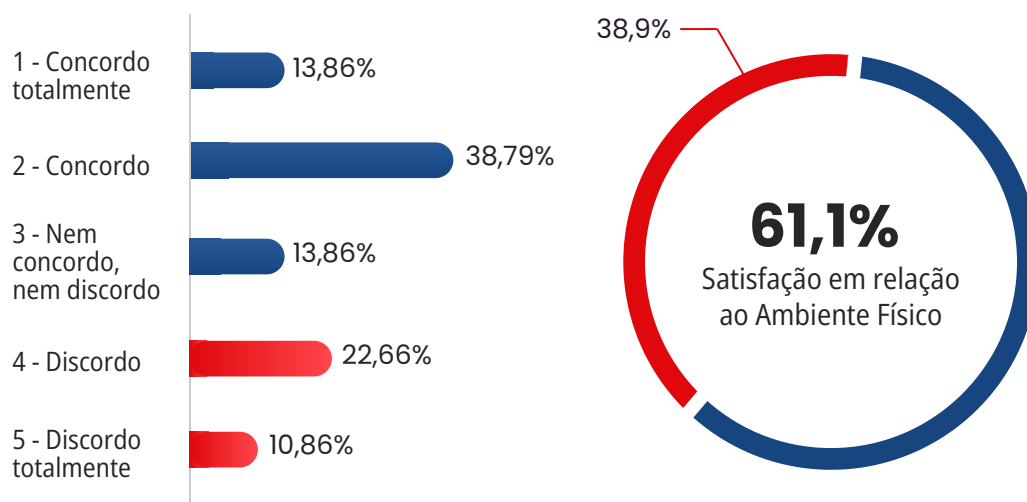
- Equipamentos e Materiais;
- Ambiente Físico;
- Segurança Pessoal;
- Assistência a Saúde;
- Riscos a Saúde.

Respostas

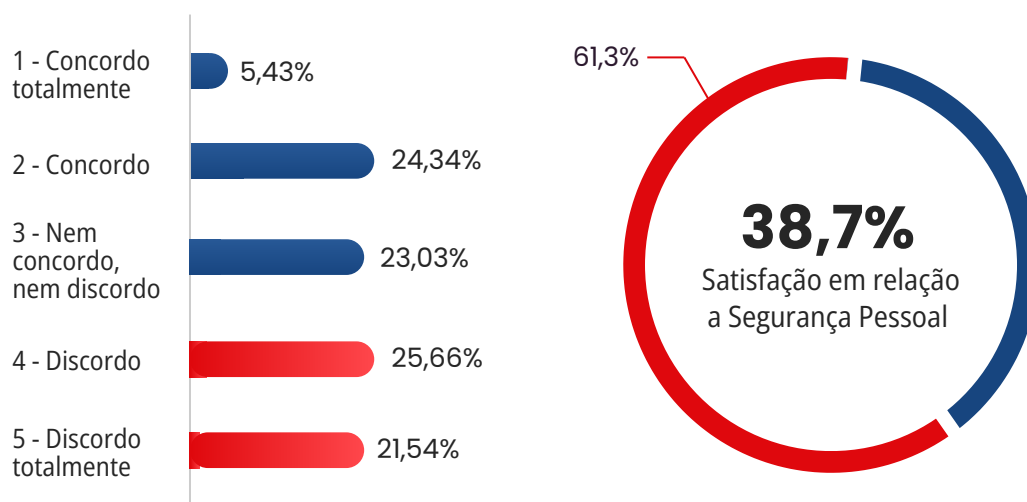
- 8** A UFAM fornece os equipamentos e materiais necessários para a realização das atividades.



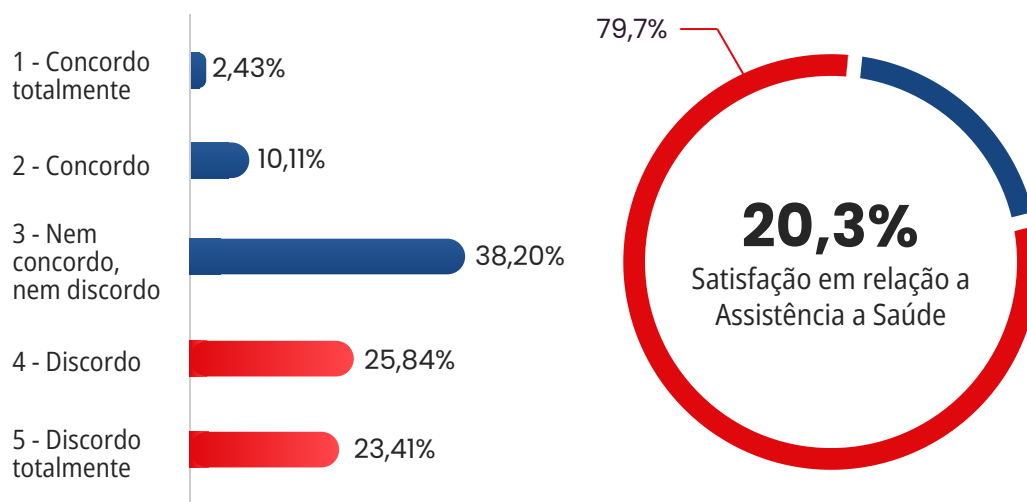
9 Meu ambiente de trabalho (espaço físico, refrigeração, mesas, cadeiras, iluminação etc.) é adequado para a realização das atividades.



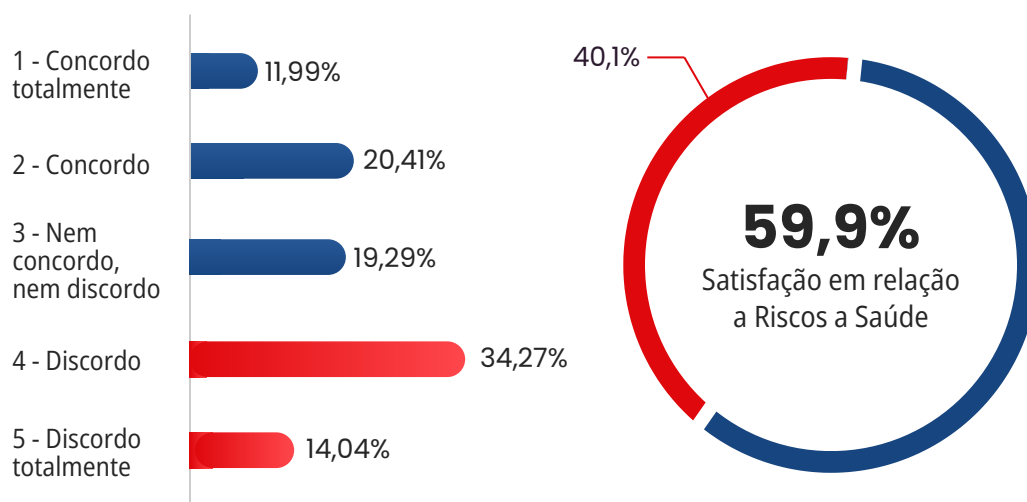
10 Sinto-me seguro na UFAM em relação a agressões, furtos, assaltos, etc.



- 11** Os serviços de assistência à saúde da UFAM (atendimento médico, psicológico, odontológico, de enfermagem, etc.) atendem às necessidades dos servidores.



- 12** As atividades realizadas no meu ambiente de trabalho oferecem riscos à saúde.



5.3. Comunicação

A comunicação engloba questões associadas à maneira como as pessoas percebem a comunicação no órgão, tanto a nível institucional como a nível inter-relacional.

A Pesquisa avaliou 7 (sete) itens nessa categoria, tendo a média geral de satisfação de 62%.

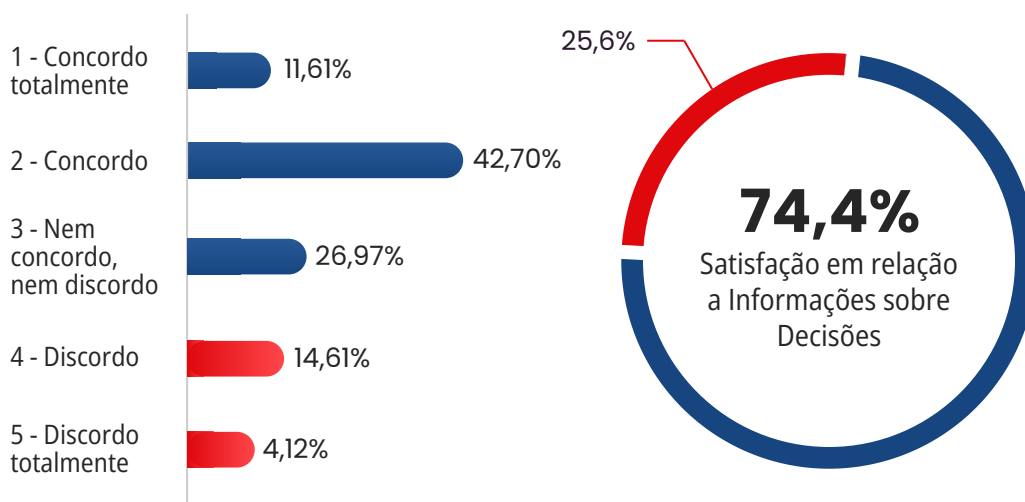


Itens Avaliados

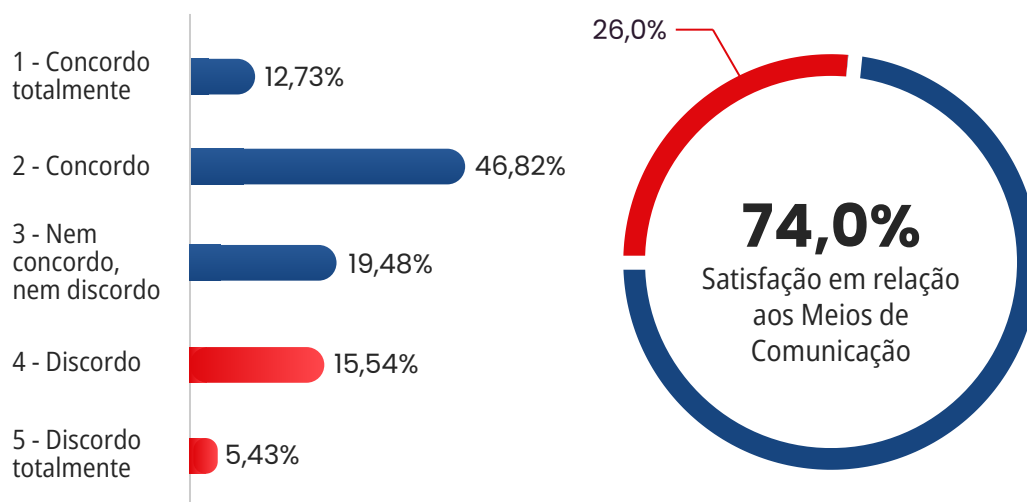
- Informações sobre Decisões;
- Eficácia dos meios;
- Facilidade de navegação no site da UFAM;
- Facilidade de navegação no site da unidade;
- Diálogo para gestão de conflitos;
- Comunicação intersetorial;
- Efetividade da comunicação institucional.

Respostas

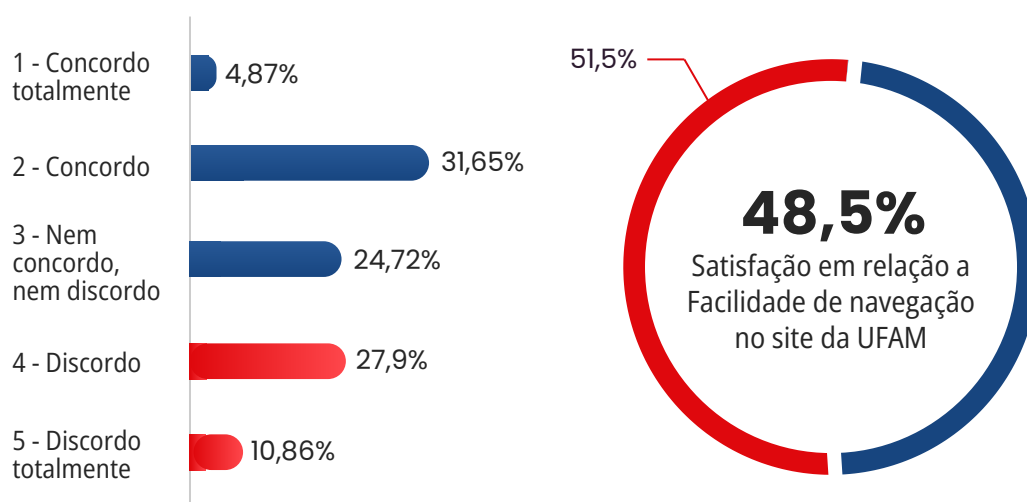
13 A minha unidade é informada acerca das decisões que a envolvem.



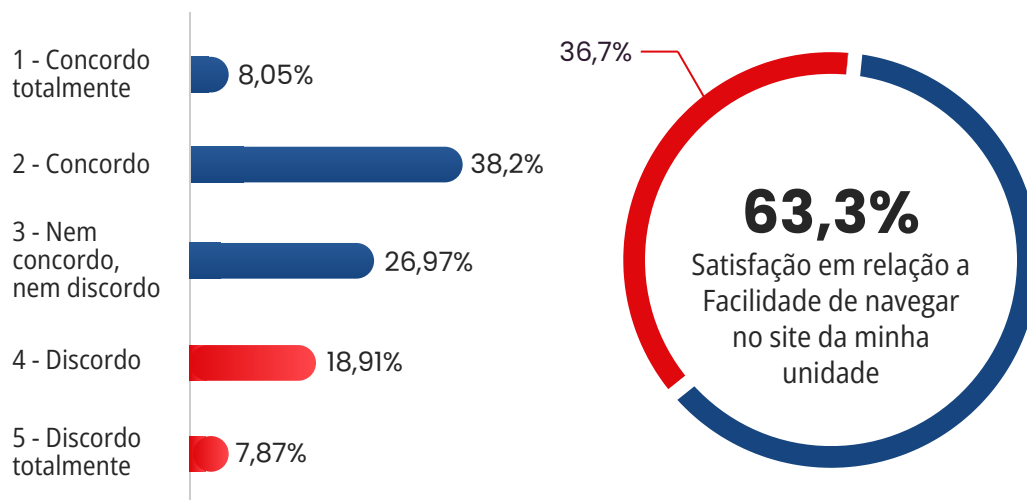
- 14** Os meios de comunicação na UFAM são eficazes (mensageria, e-mail, chat, espaços de trabalho e site institucionais).



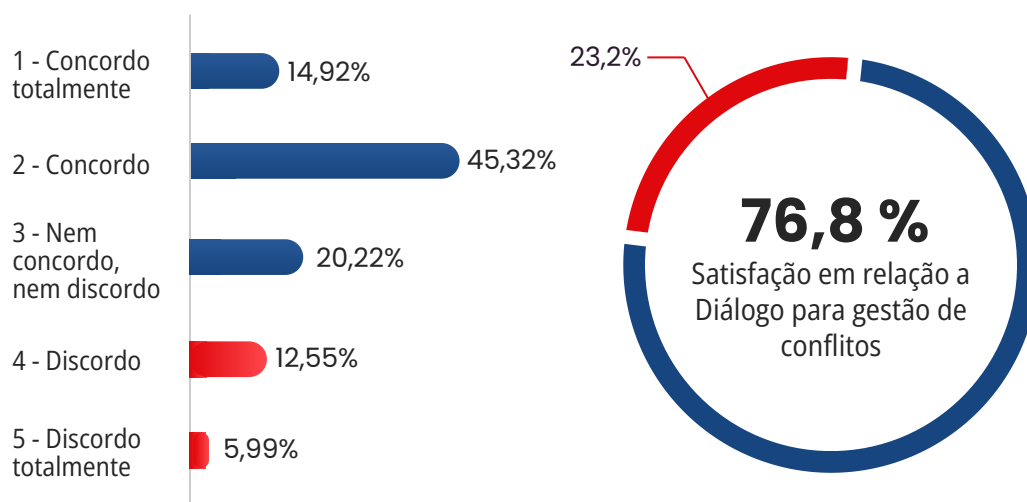
- 15** Navegar no site da UFAM para encontrar as informações desejadas é simples e intuitivo.



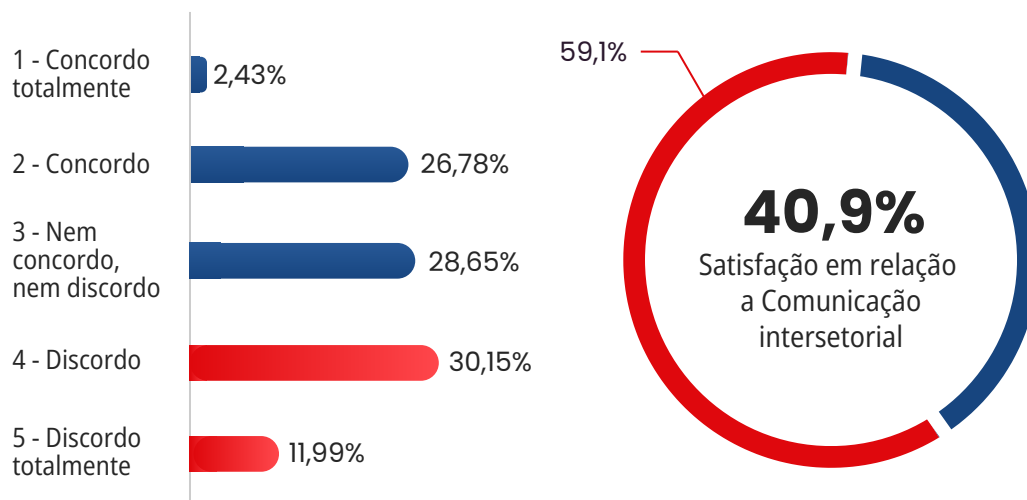
16 Navegar no site da minha unidade para encontrar as informações desejadas é simples e intuitivo.



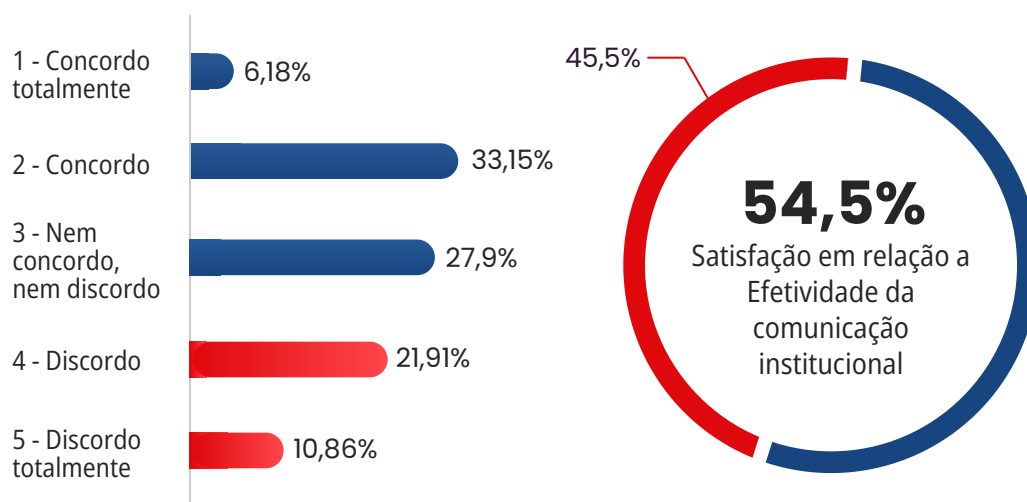
17 Os conflitos no meu setor são resolvidos por meio de diálogo.



18 A comunicação entre os setores da UFAM é efetiva.



19 A UFAM comunica suas políticas, normas e procedimentos de forma eficaz aos servidores.



5.4. Desenvolvimento

A categoria Desenvolvimento avalia os esforços organizacionais voltados ao treinamento e desenvolvimento dos servidores, assim como o acompanhamento e o cuidado com a carreira.

A Pesquisa avaliou 5 (cinco) itens nessa categoria, tendo a média geral de satisfação de 75,1%.

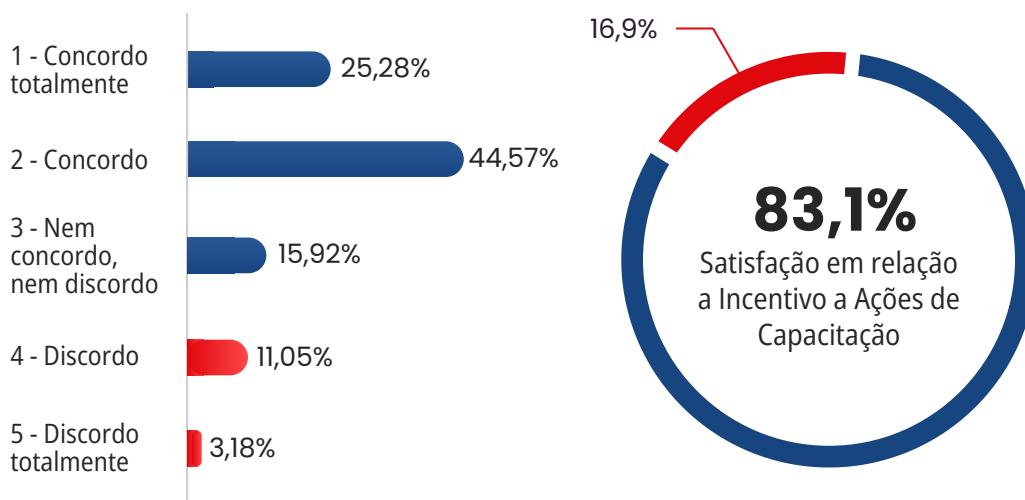


Itens Avaliados

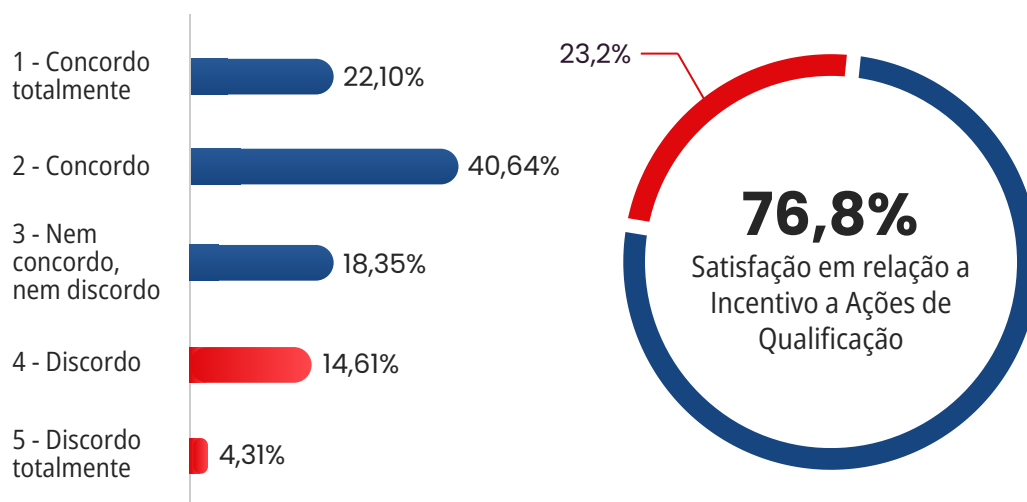
- Ações de Capacitação;
- Ações de Qualificação;
- Orientação e Acompanhamento da Carreira;
- Relevância das Ações de Capacitação ofertadas;
- Valorização das Competências ou Experiências.

Respostas

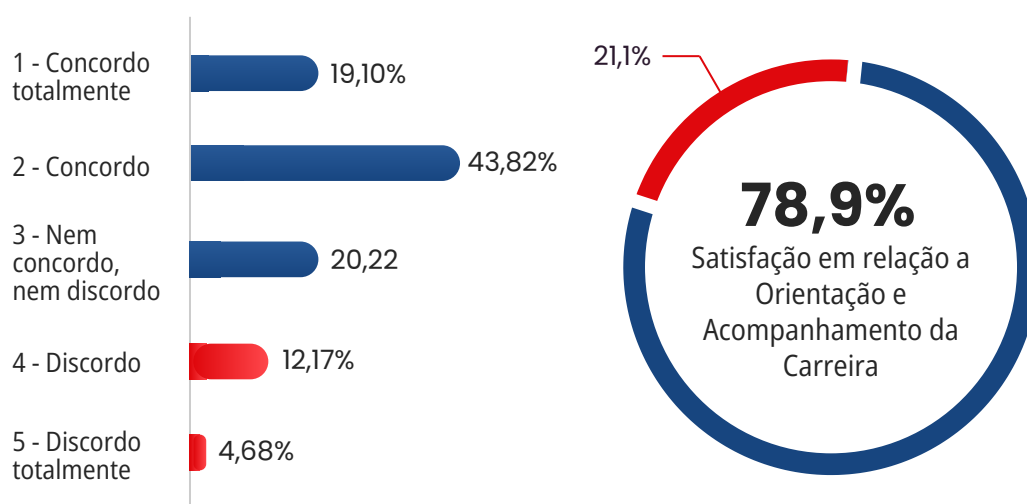
20 Na UFAM, sou incentivado a me capacitar (cursos de curta duração).



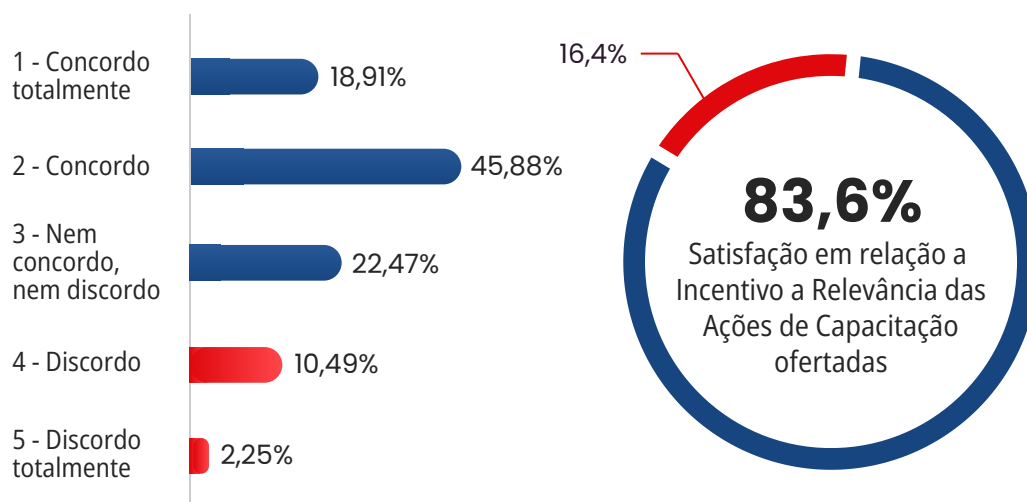
21 Na UFAM, sou incentivado a me qualificar (pós-graduação, mestrado, doutorado).



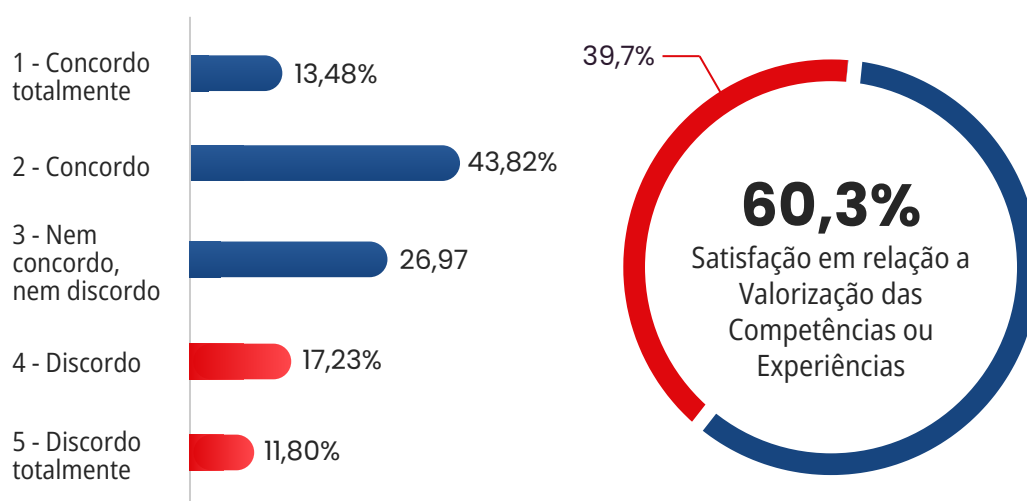
22 A UFAM orienta e acompanha a Carreira dos servidores (estágio probatório, promoção, progressão e demais incentivos funcionais).



23 As ações de capacitação ofertadas pela UFAM são relevantes para as atividades dos servidores.



24 Há valorização das competências e das experiências dos servidores em meu setor.



5.5 Liderança e Gestão

Liderança e Gestão identifica a percepção dos servidores em relação aos seus gestores, o tipo de supervisão exercida, a capacidade técnica, humana e administrativa das chefias, o grau de feedback e o tipo e a qualidade do tratamento dado à equipe.

A Pesquisa avaliou 7 (sete) itens nessa categoria, tendo a média geral de satisfação de 72,3%.



SATISFAÇÃO
72,3%

BOM

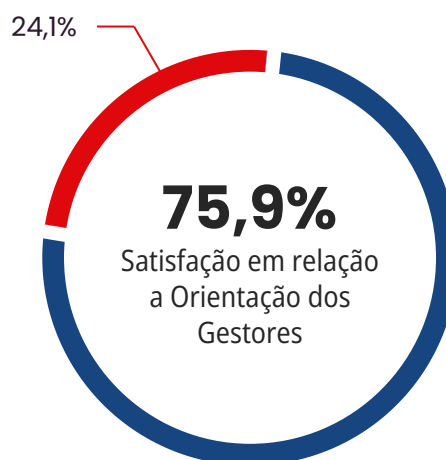
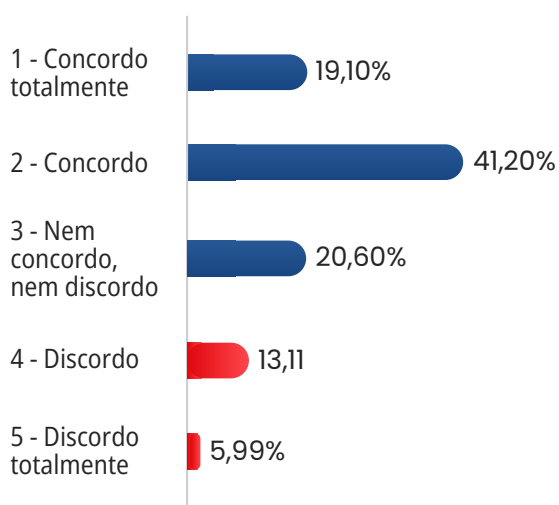


Itens Avaliados

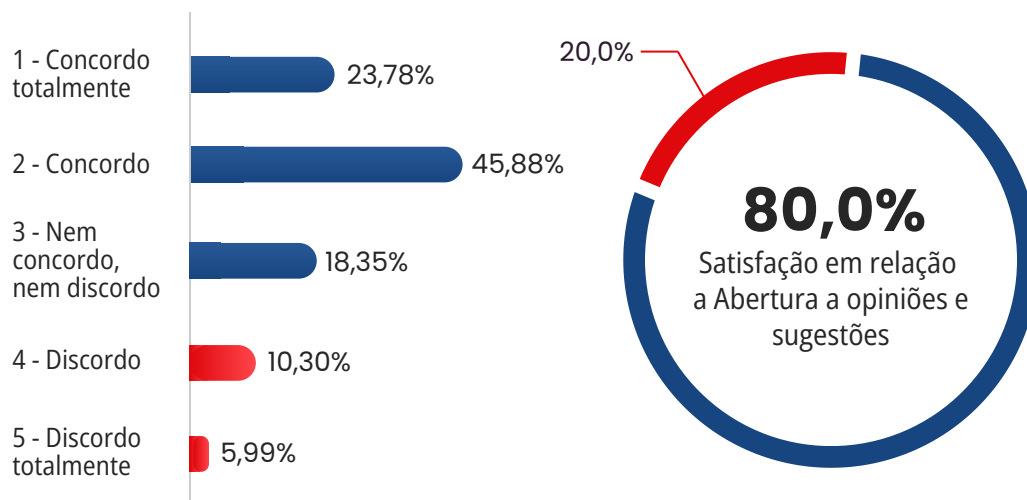
- Orientação dos Gestores;
- Abertura a opiniões e sugestões;
- Estímulo à Inovação;
- Feedback de Desempenho;
- Capacidade gerencial;
- Impacto positivo da atuação dos Gestores.
- Acesso aos Gestores

Respostas

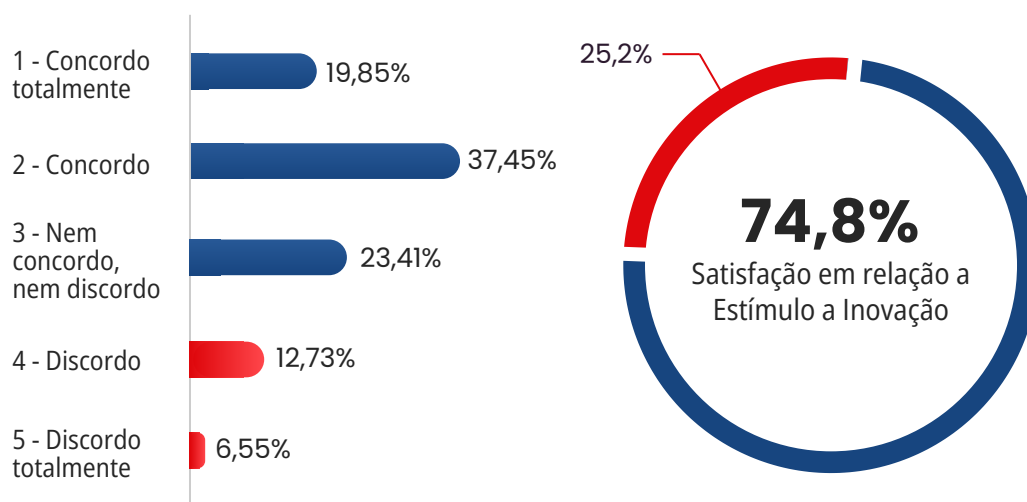
25 Os gestores do meu setor orientam corretamente os servidores para a execução das tarefas.



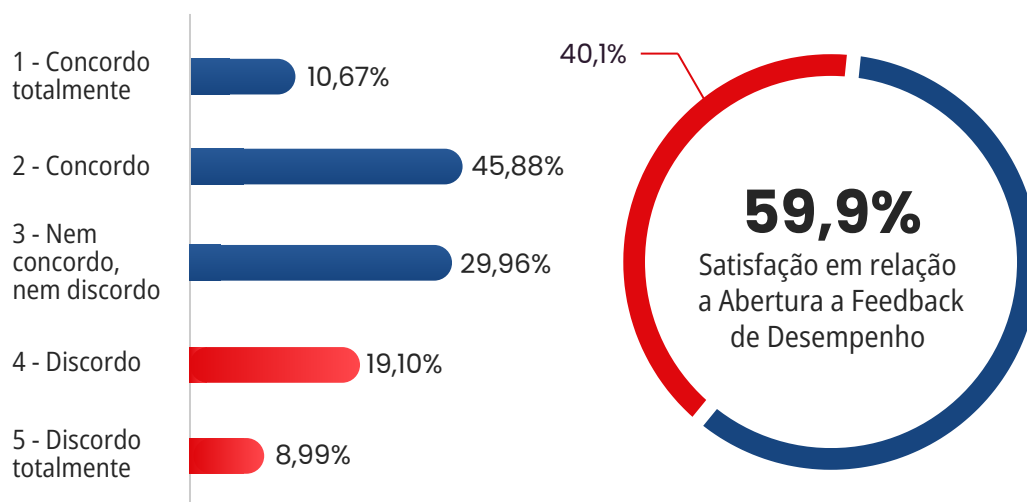
26 Os gestores do meu setor são abertos a receber opiniões e sugestões de mudança.



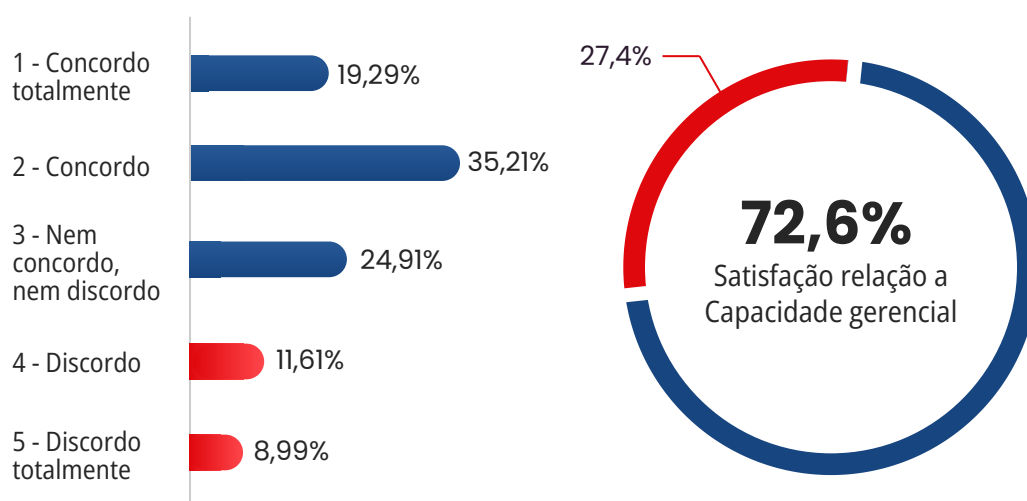
27 Os gestores do meu setor estimulam a inovação e a manifestação de novas ideias sobre o trabalho.



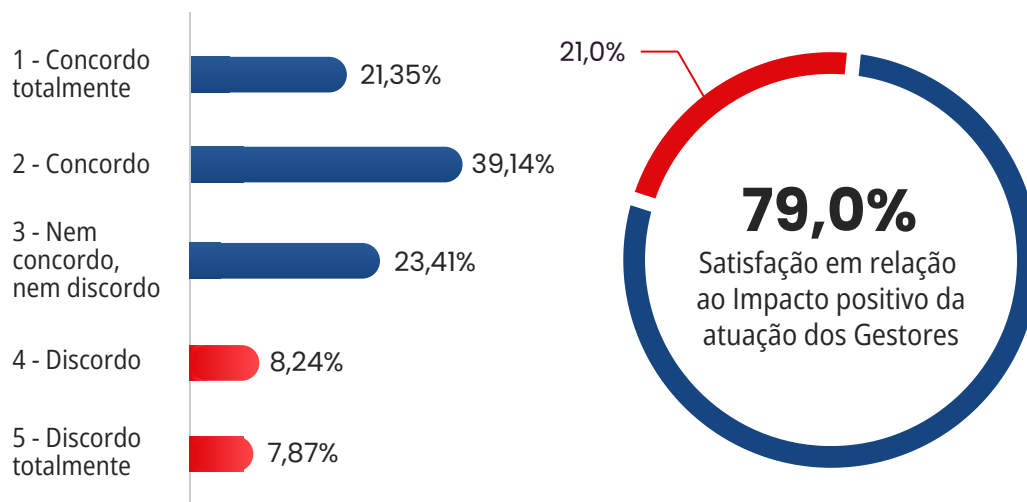
28 Os gestores do meu setor fornecem considerações e pareceres sobre o desempenho dos servidores.



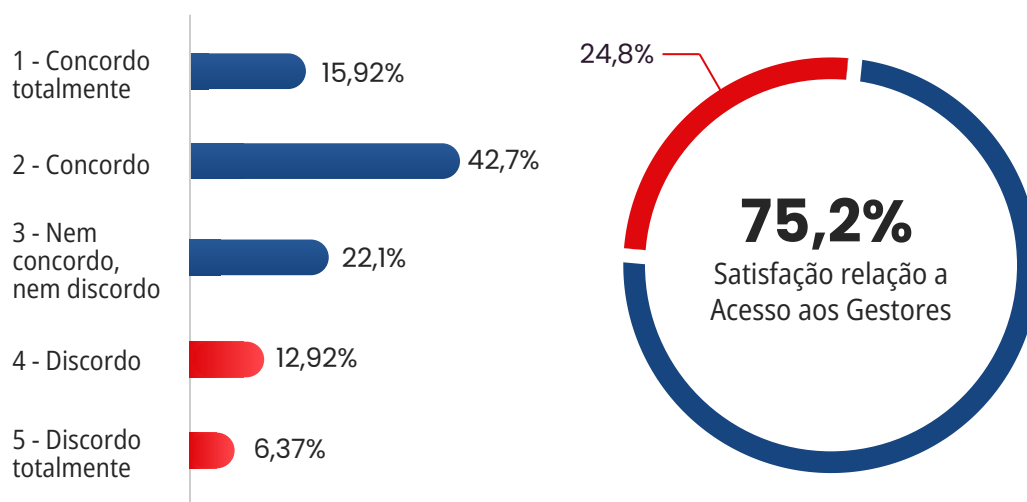
29 Os gestores do meu setor estão preparados para desenvolver atividades de gestão.



30 A atuação dos gestores contribui positivamente para o ambiente de trabalho.



31 Na UFAM, há facilidade de acesso dos servidores aos gestores e dirigentes.



5.6. Relações de Trabalho

As Relações de Trabalho referem-se às relações interpessoais no trabalho (chefias imediatas e superiores, subordinados, pares) e aos aspectos subjetivos decorrentes dessas relações.

A Pesquisa avaliou 5 (cinco) itens nessa categoria, tendo a média geral de satisfação de 76,5%.



SATISFAÇÃO
76,5%

BOM

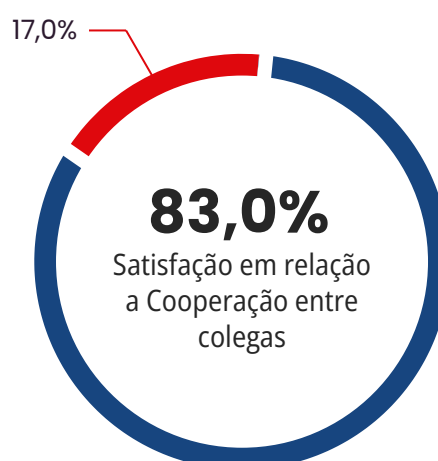
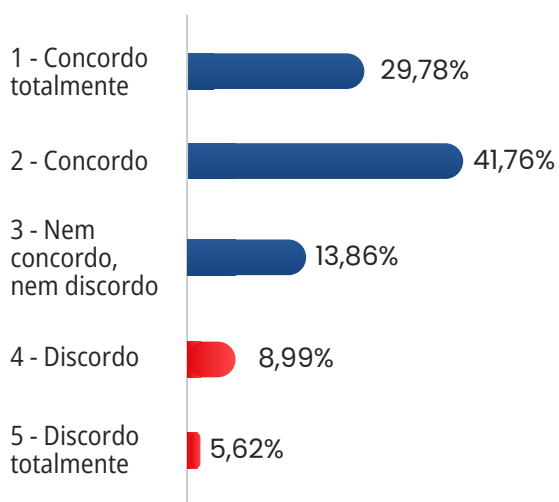


Itens Avaliados

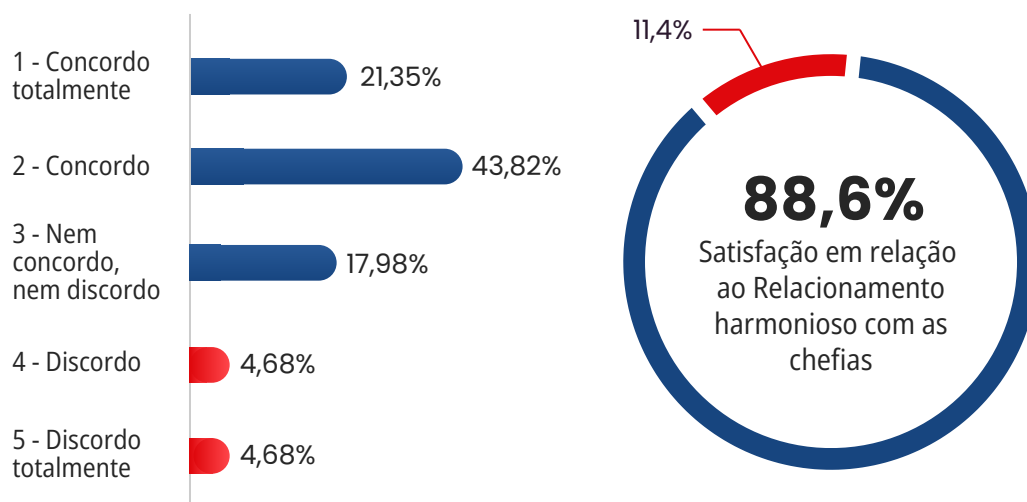
- Cooperação entre colegas;
- Relacionamento harmonioso com as chefias;
- Frequência de Conflitos;
- Convivência positiva entre colegas;
- Relações intersetoriais adequadas.

Respostas

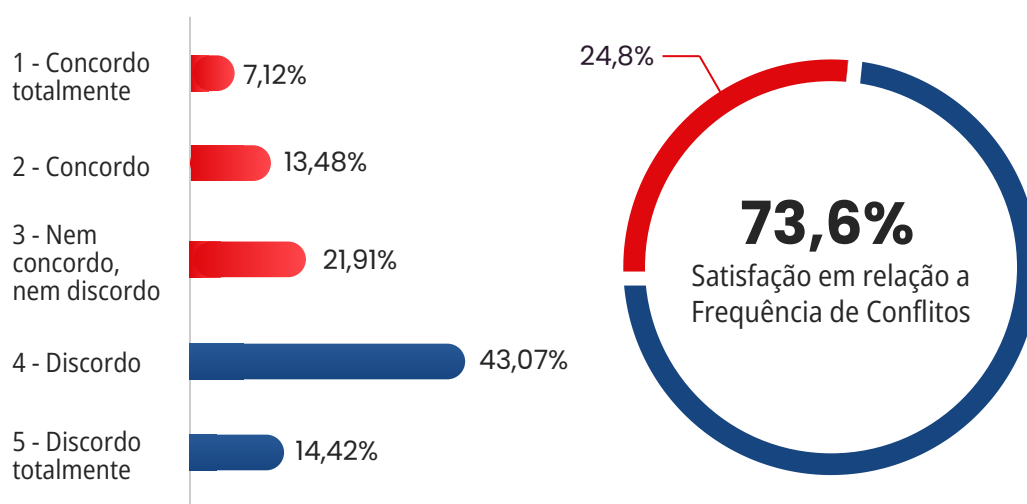
32 A cooperação entre os colegas de trabalho é presente no meu setor.



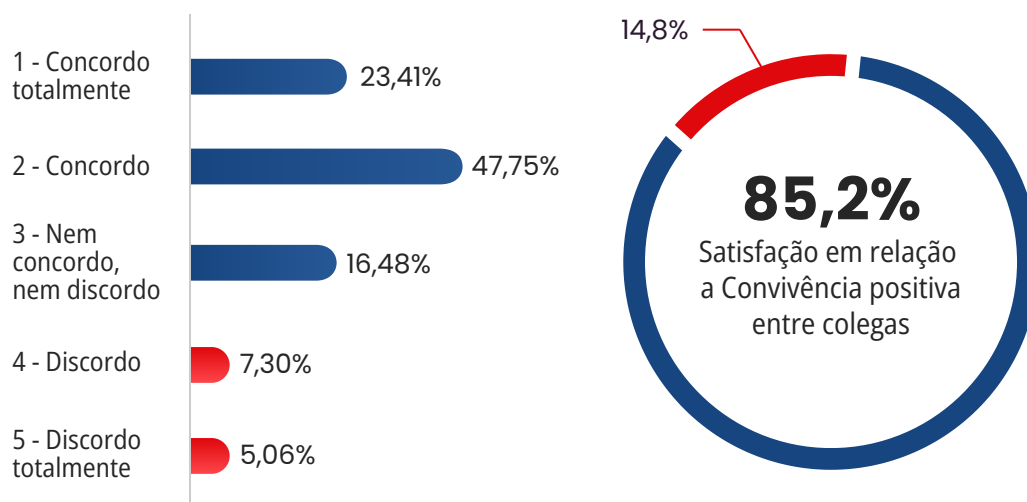
33 O relacionamento com as chefias do meu setor é harmonioso.



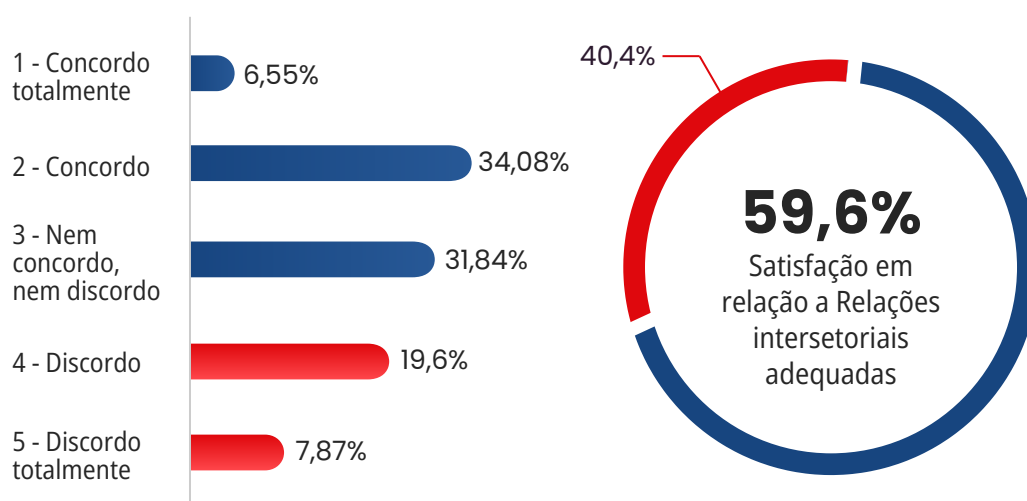
34 Conflitos acontecem de forma recorrente em meu setor.



35 O relacionamento entre os colegas no meu setor é favorável ao ambiente de trabalho.



36 As relações de trabalho entre os setores da UFAM são adequadas.



5.7 Satisfação no Trabalho

Satisfação no trabalho refere-se aos aspectos relacionados à satisfação, motivação e engajamento no trabalho. Envolve a percepção sobre valorização e reconhecimento dos esforços e dedicação empregados no trabalho.

A Pesquisa avaliou 5 (cinco) itens nessa categoria, tendo a média geral de satisfação de 82,9%



SATISFAÇÃO
82,9%

BOM

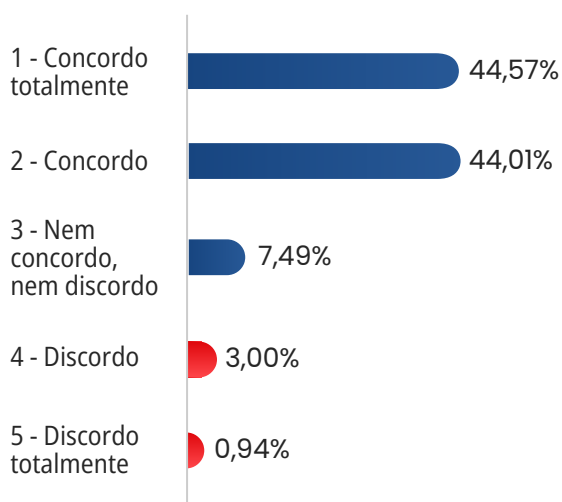


Itens Avaliados

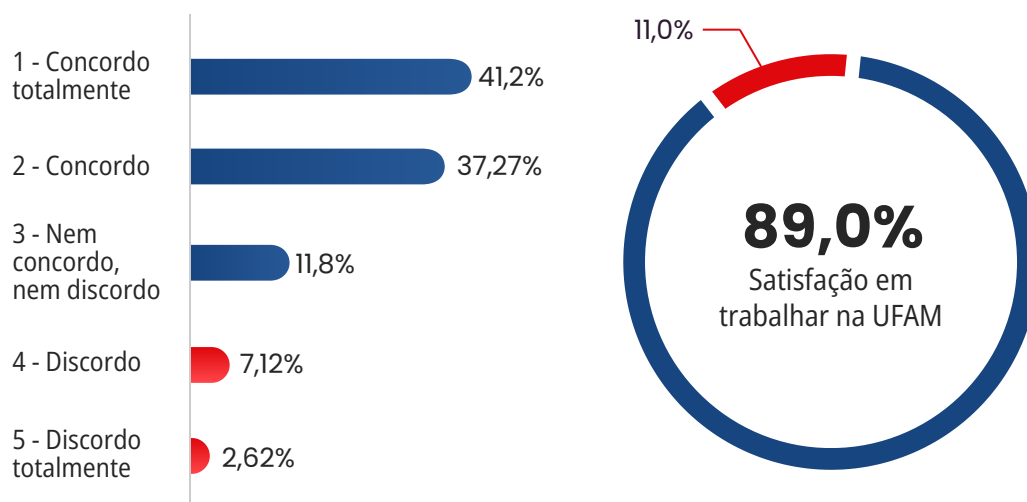
- Gostar do Trabalho;
- Satisfação de trabalhar na UFAM;
- Percepção de relevância do trabalho desempenhado para os objetivos da UFAM;
- Interferência do Trabalho na Saúde.

Respostas

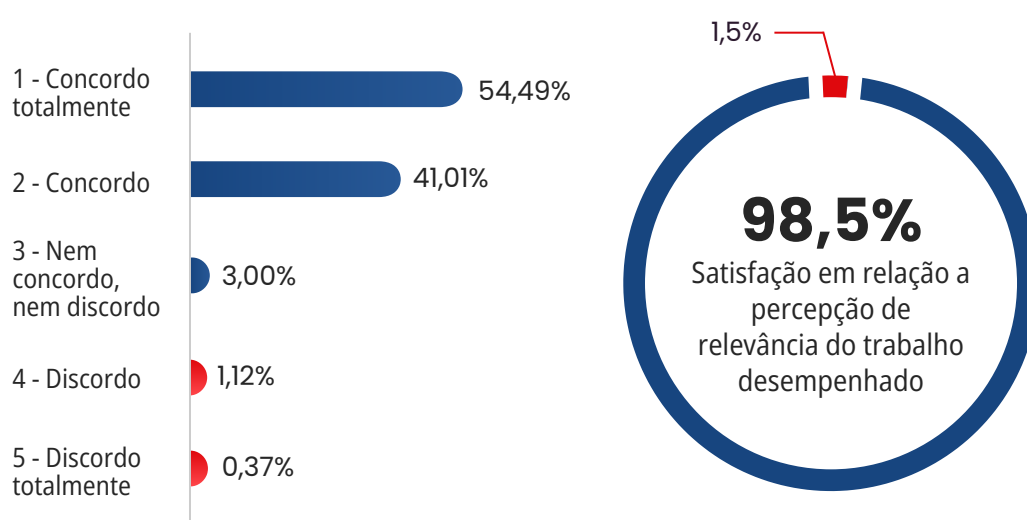
37 Gosto do trabalho que faço.



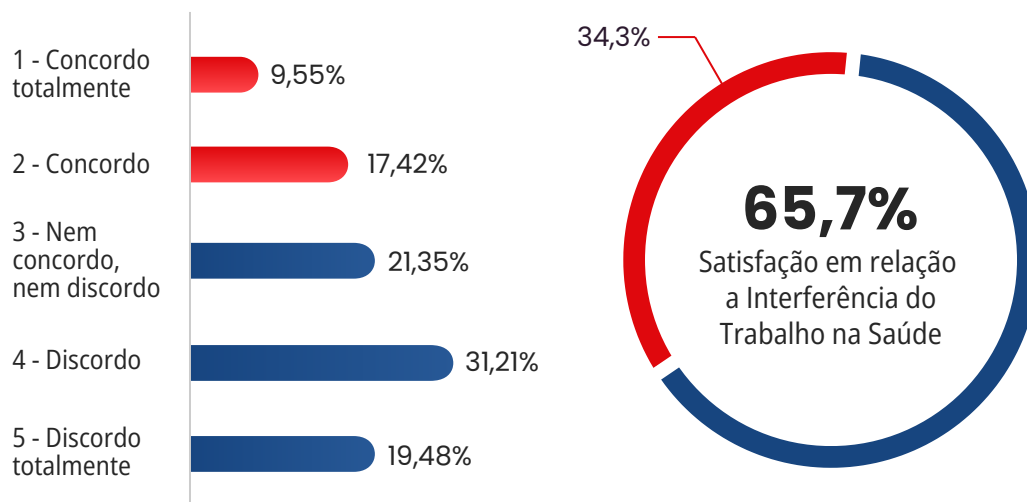
38 Sinto satisfação em trabalhar na UFAM.



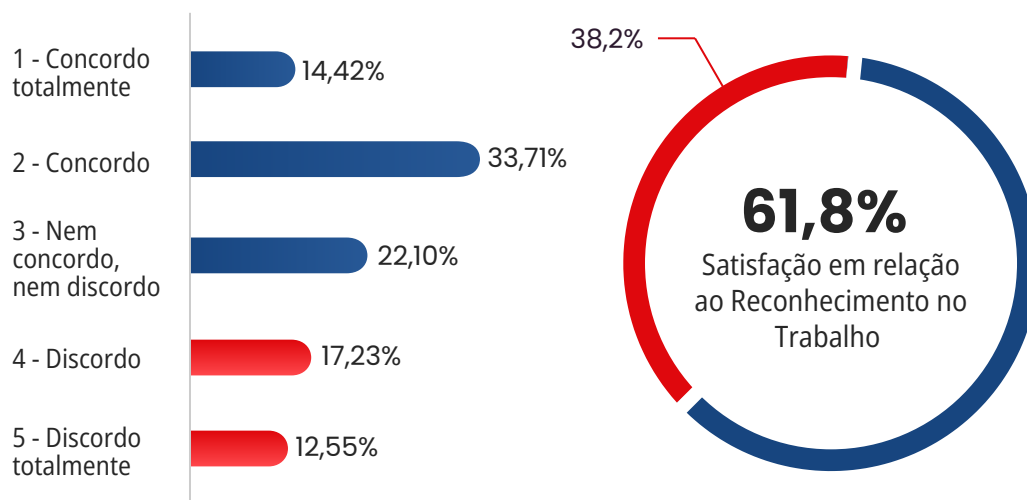
39 Meu trabalho é importante para o cumprimento dos objetivos institucionais da UFAM.



40 Meu trabalho interfere negativamente na minha saúde física e/ou mental.



41 Sinto-me reconhecido(a) quando desempenho um bom trabalho.



5.8. Imagem e Identificação Institucional

A categoria Imagem e Identificação Institucional refere-se à percepção dos servidores sobre a imagem da universidade (prestígio, transparência, ética, valores etc) e o sentimento de identificação com os princípios, missão e visão da instituição.

A Pesquisa avaliou 5 (cinco) itens nessa categoria, tendo a média geral de satisfação de 68,2%.



SATISFAÇÃO
68,2%

REGULAR

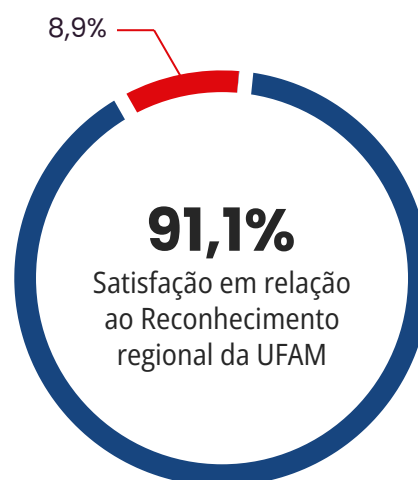
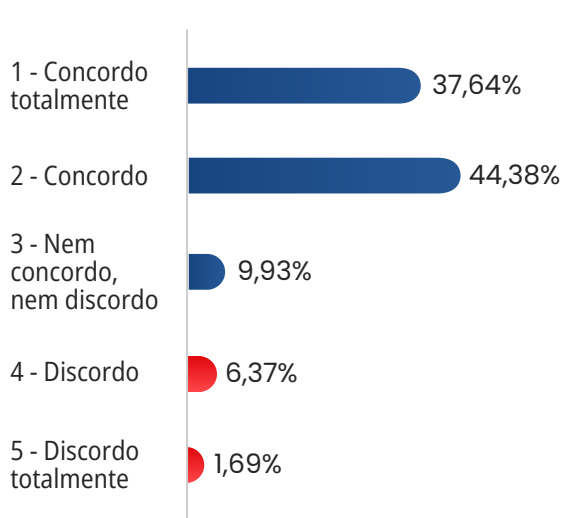


Itens Avaliados

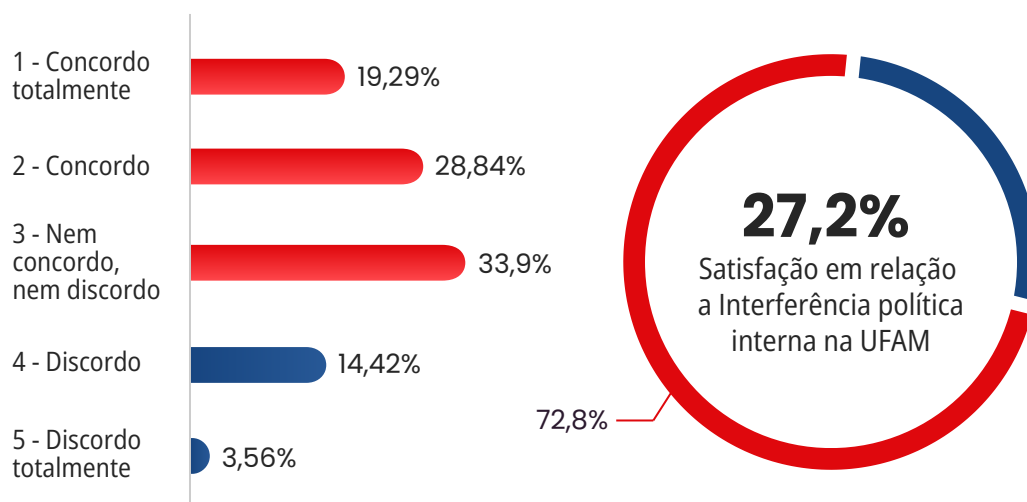
- Reconhecimento regional da UFAM;
- Interferência política interna na UFAM;
- Valores, princípios e missão praticados;
- Respeito às Pessoas;
- Transparência dos atos.

Respostas

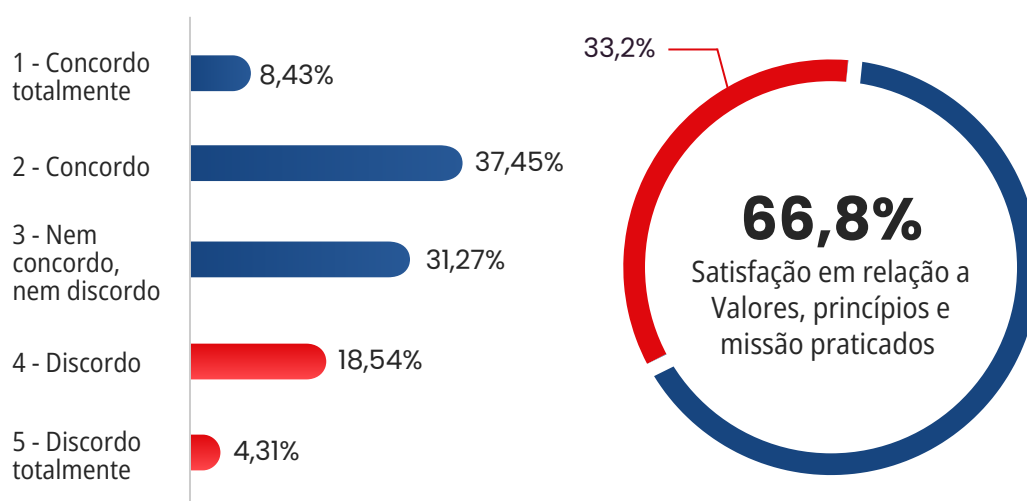
42 A UFAM é reconhecida como referência regional em Educação Superior.



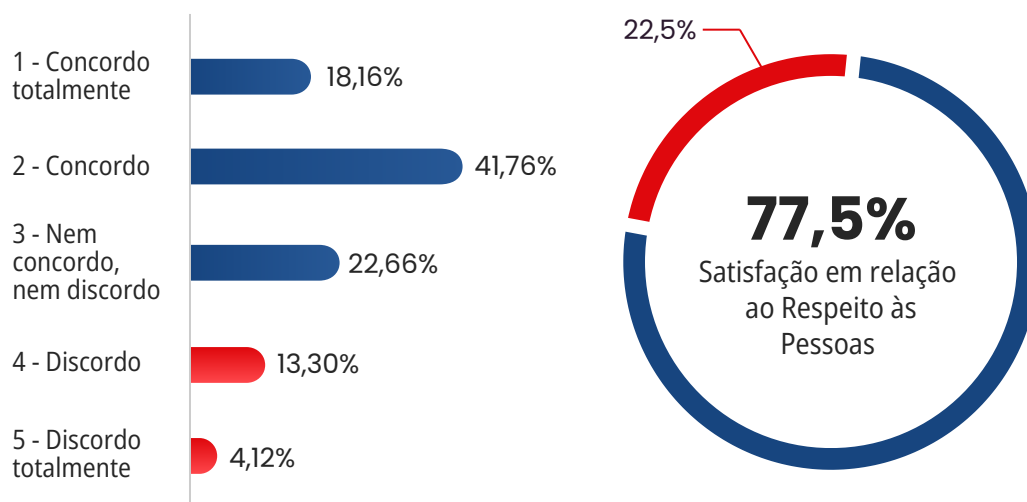
43 Há interferência política interna que impacta negativamente no modo de trabalho da UFAM.



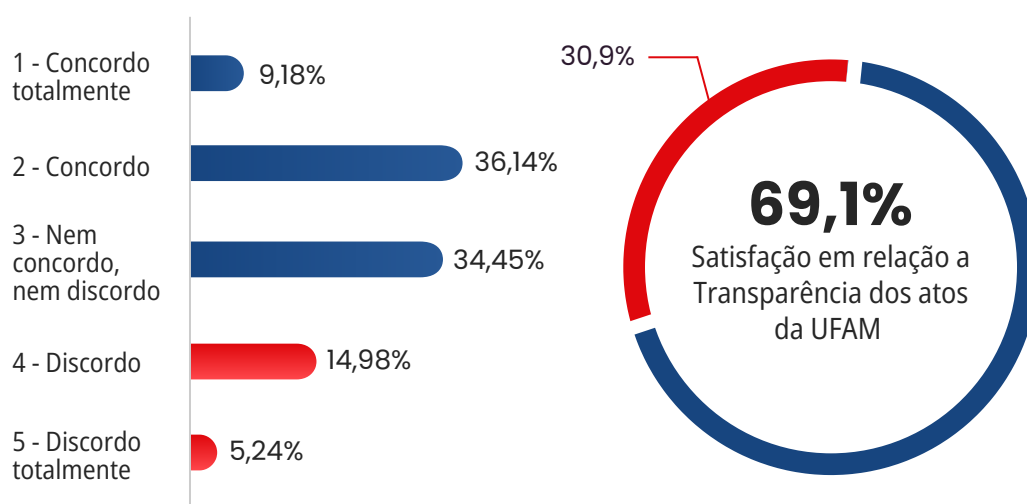
44 Os valores, os princípios e a missão da instituição podem ser percebidos na prática.



45 Na UFAM, há respeito às pessoas independente de gênero, raça, naturalidade, orientação sexual, religião, deficiência física/mental, etc.



46 Há transparência nos atos da instituição.





CAPÍTULO 3

*Análises
Específicas*

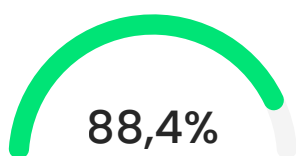
6. Resultados Gerais

Participantes do PGD

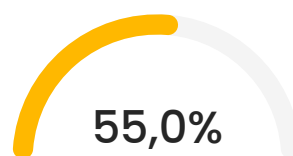
76,1%



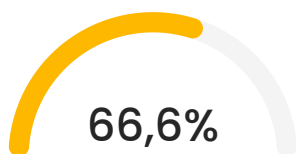
Satisfação Geral



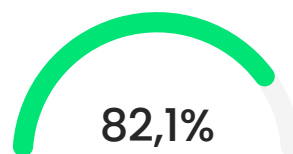
1. Organização do Trabalho



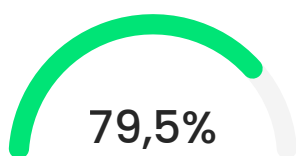
2. Condições de Trabalho



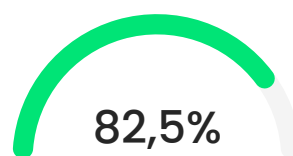
3. Comunicação



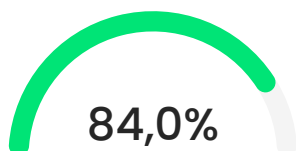
4. Desenvolvimento



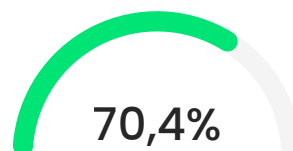
5. Liderança e Gestão



6. Relações de Trabalho



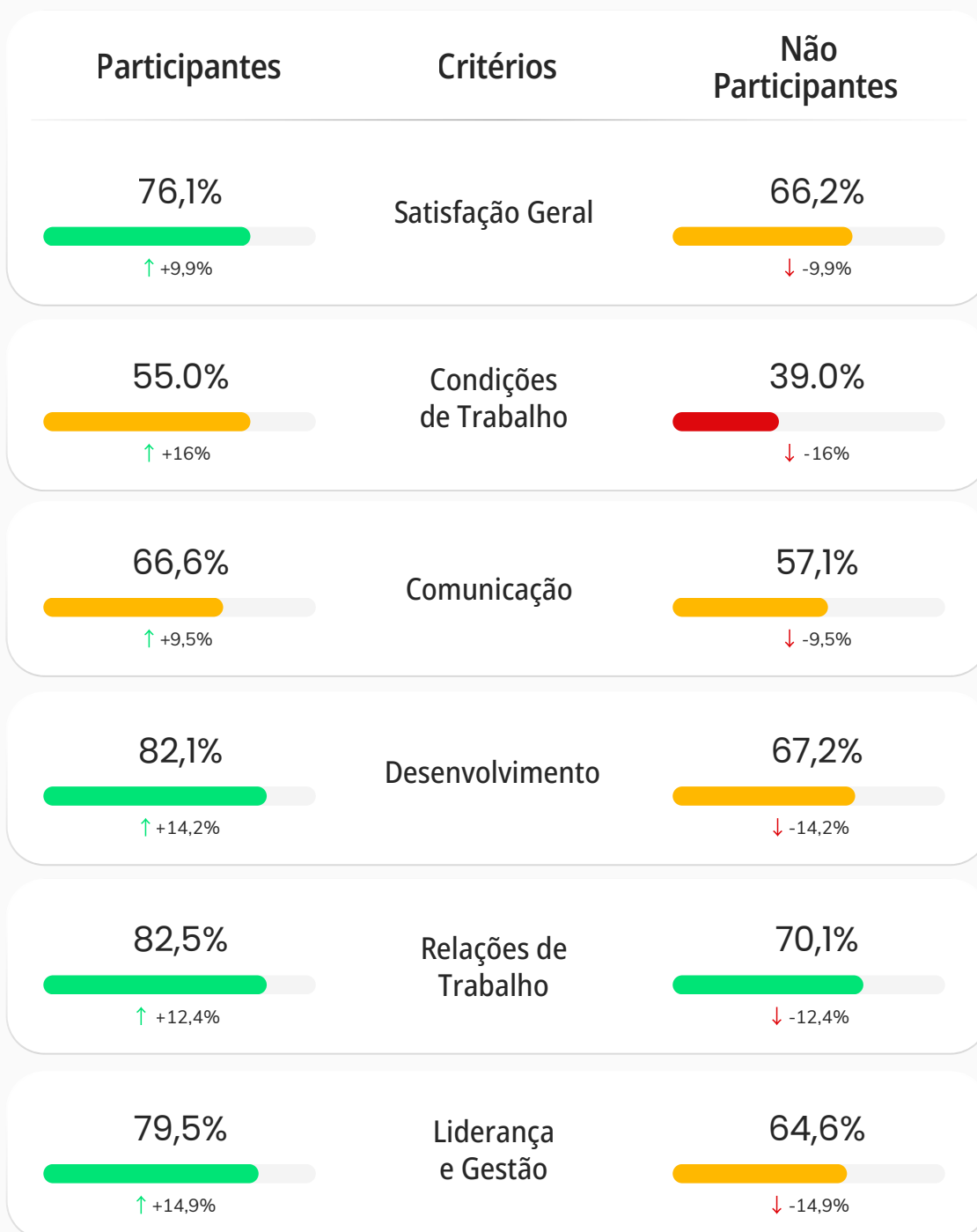
7. Satisfação no Trabalho



8. Imagem e Identificação Institucional

Resumo Comparativo

Participantes do PGD x Não participantes



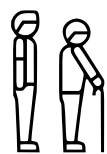
7. Análise dos Resultados e Correlações

► Análise do Perfil dos Respondentes



Sexo

Maioria feminina entre os respondentes. Pode influenciar percepções específicas sobre respeito, equidade e gestão.



Faixa Etária

Grande parte entre 36 a 55 anos, indicando uma força de trabalho experiente. Jovens (até 25) são minoria.



Etnia

Predominância de pessoas pardas e brancas. Isso pode influenciar políticas de diversidade, equidade e inclusão.



Escolaridade

Alto nível de instrução: muitos com mestrado ou especialização. Isso pode elevar as expectativas sobre gestão, autonomia e valorização.



Categoria Profissional

Domínio de Técnico-Administrativos em Educação (TAE). Professores substitutos e efetivos aparecem com menos frequência.



Campus

A maioria dos participantes está lotada no Campus Manaus. Campi do interior estão sub-representados, o que pede atenção se quisermos ações inclusivas.



Tempo de Serviço

Vários respondentes com mais de 10 anos de UFAM, mas também muitos com menos de 5. Essa diversidade pode gerar visões distintas sobre clima e gestão.



Papel de Gestão

Minoria exerce funções de gestão. Isso nos permite comparar perspectivas de quem lidera vs. quem executa.

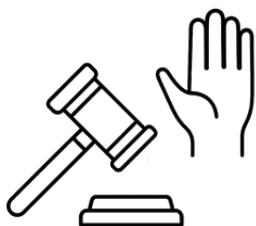
► Principais Relações Encontradas



1. Saúde mental × Reconhecimento

Correlação: **-0.52** (moderadamente negativa)

Quanto menos reconhecido o servidor se sente, mais ele percebe prejuízo à saúde mental. Ações de valorização e reconhecimento podem ser um antídoto contra adoecimento psicológico.



2. Interferência política × Transparência

Correlação: **-0.60** (fortemente negativa)

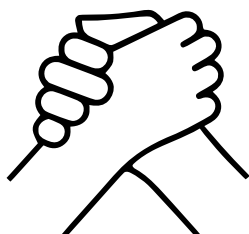
Quanto maior a percepção de interferência política, menor a percepção de transparência institucional. Isso indica que a desconfiança na imparcialidade afeta diretamente a imagem da gestão.



3. Importância do trabalho × Reconhecimento

Correlação: **+0.55** (positiva e forte)

Pessoas que sentem seu trabalho como importante, também se sentem mais reconhecidas. O reconhecimento deve ser visível e explícito, pois reforça o valor percebido do trabalho.



4. Respeito × Transparência

Correlação: **+0.48**

Ambientes percebidos como mais respeitosos tendem a ser percebidos também como mais transparentes. Esses dois fatores podem fazer parte de uma cultura institucional saudável.



As 3 piores percepções dos servidores

(menores médias de resposta)

Tema

Interpretação

Interferência política interna

A maioria sente que há influência política que prejudica o trabalho.

Saúde física e mental prejudicada

Servidores sentem que o trabalho está afetando sua saúde, possivelmente por excesso de carga, pressão ou ambiente tóxico.

Transparência institucional

A percepção de falta de clareza nos atos da administração é um fator recorrente.



As 3 melhores percepções dos servidores

(maiores médias de resposta)

Tema

Interpretação

Importância do trabalho

Os servidores sentem que seu trabalho é relevante para a missão da UFAM.

Conhecimento das atividades

Há clareza sobre as etapas e responsabilidades no dia a dia do trabalho.

Reconhecimento

Apesar de não ser unanimidade, ainda é percebido de forma relativamente positiva por parte significativa dos respondentes.

Satisfação Geral

Variável Relacionada	Correlação	Interpretação
 Organização do Trabalho	+0.73	Relação muito forte: quanto melhor a percepção sobre a organização do trabalho, maior a satisfação geral.
 Satisfação no Trabalho	+0.74	Confirma coerência interna: satisfação no trabalho reflete diretamente a satisfação geral.
 Tempo de serviço na UFAM	-0.21	Servidores com mais tempo de casa tendem a estar menos satisfeitos.
 Escolaridade	-0.23	Maior nível de escolaridade está associado a menor satisfação geral.
 Participação no PGR UFAM	+0.20	Participar do programa está positivamente ligado à satisfação geral.
 Unidade de lotação	+0.09	Pequena variação positiva entre unidades — algumas apresentam clima mais favorável.
Síntese	A satisfação geral está fortemente associada à percepção do trabalho e do ambiente imediatos, mas sofre queda entre servidores mais antigos e com maior escolaridade.	

Satisfação no Trabalho

Variável Relacionada	Correlação	Interpretação
 Satisfação Geral	+0.74	Confirma a coerência interna do instrumento.
 Organização do Trabalho	+0.61	Relação direta com clareza e estrutura das tarefas.
 Escolaridade	-0.15	Pequena tendência de menor satisfação entre servidores mais qualificados.
 Tempo de serviço	-0.13	Servidores mais antigos tendem a estar um pouco menos satisfeitos.
 Gênero	+0.09	Pequena diferença positiva — um gênero apresenta satisfação ligeiramente maior.
Síntese	O engajamento e a percepção do ambiente de trabalho são cruciais. Há indício de “cansaço organizacional” em perfis com mais tempo de serviço ou maior escolaridade.	

Tempo de Serviço e Idade

Variável Relacionada	Correlação	Interpretação
Idade × Tempo de serviço	+0.61	Relação esperada e muito forte — idade e tempo na instituição crescem juntos.
Tempo de serviço × Satisfação Geral	-0.21	Quanto mais tempo na UFAM, menor a satisfação.
Tempo de serviço × Organização do Trabalho	-0.09	Pequena queda na percepção de organização ao longo dos anos.
Síntese	Os dados sugerem a necessidade de políticas de valorização e renovação do engajamento de servidores com longa trajetória institucional.	

Escolaridade

Variável Relacionada	Correlação	Interpretação
Escolaridade × Categoria Profissional	-0.42	Servidores com maior escolaridade concentram-se em categorias diferentes (provavelmente docentes).
Escolaridade × Unidade de lotação	-0.37	Algumas unidades possuem perfis de escolaridade distintos.
Escolaridade × Participação no PGR UFAM	-0.30	Servidores com mais escolaridade participam menos do programa.
Escolaridade × Satisfação Geral	-0.23	Quanto maior a formação, menor a satisfação média.
Síntese	A escolaridade aparece consistentemente relacionada a maior criticidade e menor satisfação — possivelmente por expectativas mais elevadas em relação à gestão e ambiente organizacional.	



Participação do PGD (PGR) UFAM

Variável Relacionada	Correlação	Interpretação
Participa × Unidade de lotação	+0.42	Participação concentrada em certas unidades administrativas.
Participa × Idade	-0.29	Servidores mais jovens participam mais.
Participa × Satisfação Geral	+0.20	A participação está associada à melhor percepção do clima organizacional.
Síntese	Participar do PGD (PGR) UFAM parece favorecer o envolvimento e a percepção positiva, sendo um fator de engajamento organizacional.	



Relações mais fortes

Variável Relacionada	Correlação	Interpretação
Satisfação Geral × Satisfação no Trabalho	0.74	Relação muito forte — a percepção de satisfação no trabalho praticamente determina a satisfação geral.
Satisfação Geral × Organização do Trabalho	0.73	Forte — percepção positiva da organização do trabalho eleva significativamente a satisfação geral.
Organização do Trabalho × Satisfação no Trabalho	0.61	Forte — indica coerência entre os constructos de clima.

► Síntese interpretativa

Coerência das Dimensões de Clima

As correlações mais relevantes estão entre as dimensões de clima (Satisfação e Organização do Trabalho) — isso confirma que o questionário mede construtos interdependentes e coerentes.



Baixa Influência de Fatores Demográficos

As correlações entre fatores demográficos e percepção são fracas, o que é positivo: indica que gênero, idade ou escolaridade influenciam pouco a satisfação, sinalizando homogeneidade nas percepções.



PGD como Fator Associado à Satisfação

O PGD aparece como variável associada positivamente à satisfação, sugerindo impacto benéfico percebido por quem participa.



Tempo de Serviço e Satisfação

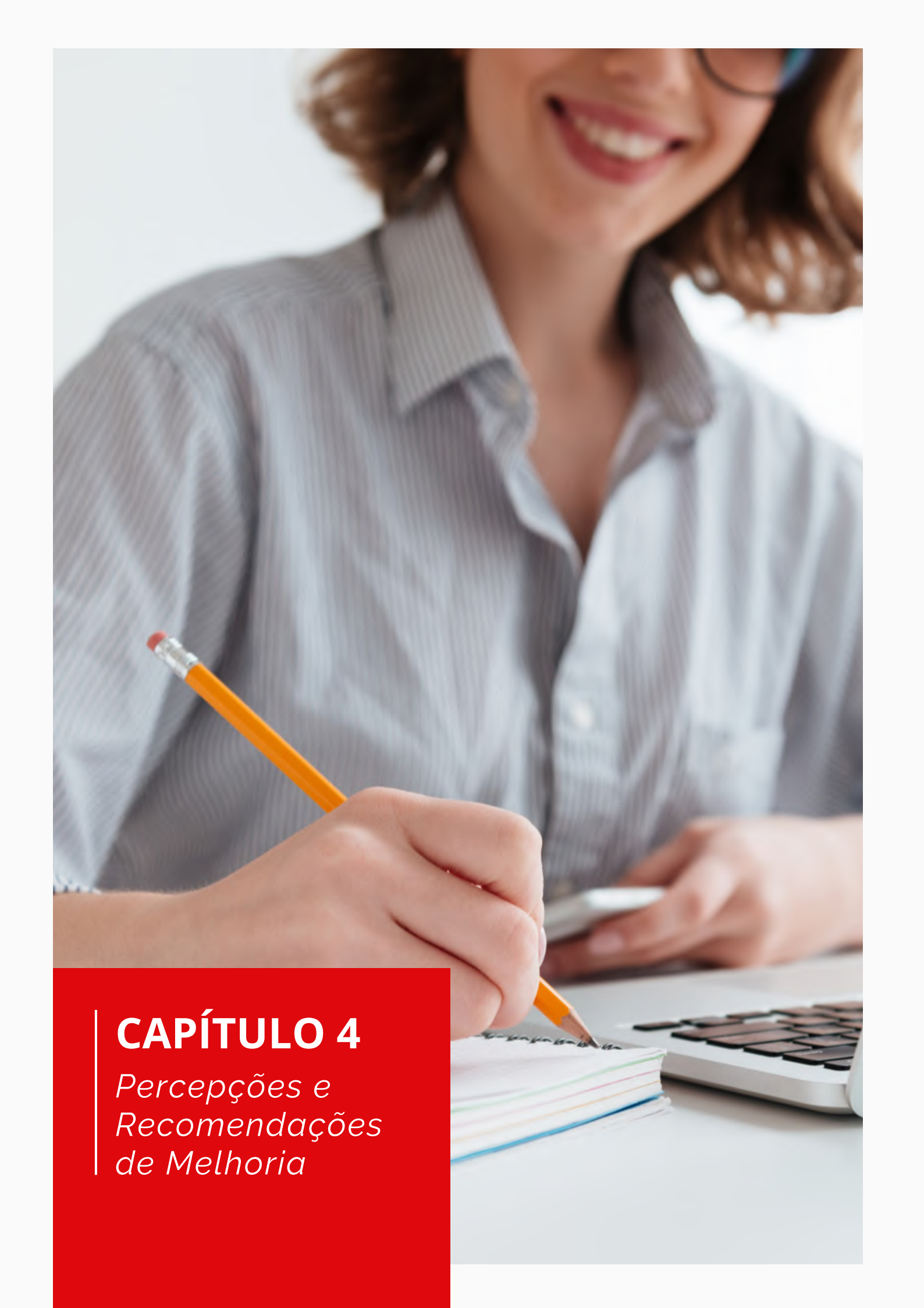
O tempo de serviço se relaciona negativamente com satisfação, indicando possível desgaste ou desmotivação entre servidores mais antigos — ponto de atenção para políticas de valorização e engajamento.



Diferenças Estruturais Entre Unidades

Diferenças estruturais entre unidades e categorias (correlações acima de 0,4) evidenciam que práticas de gestão e condições de trabalho variam substancialmente entre áreas da UFAM.





CAPÍTULO 4

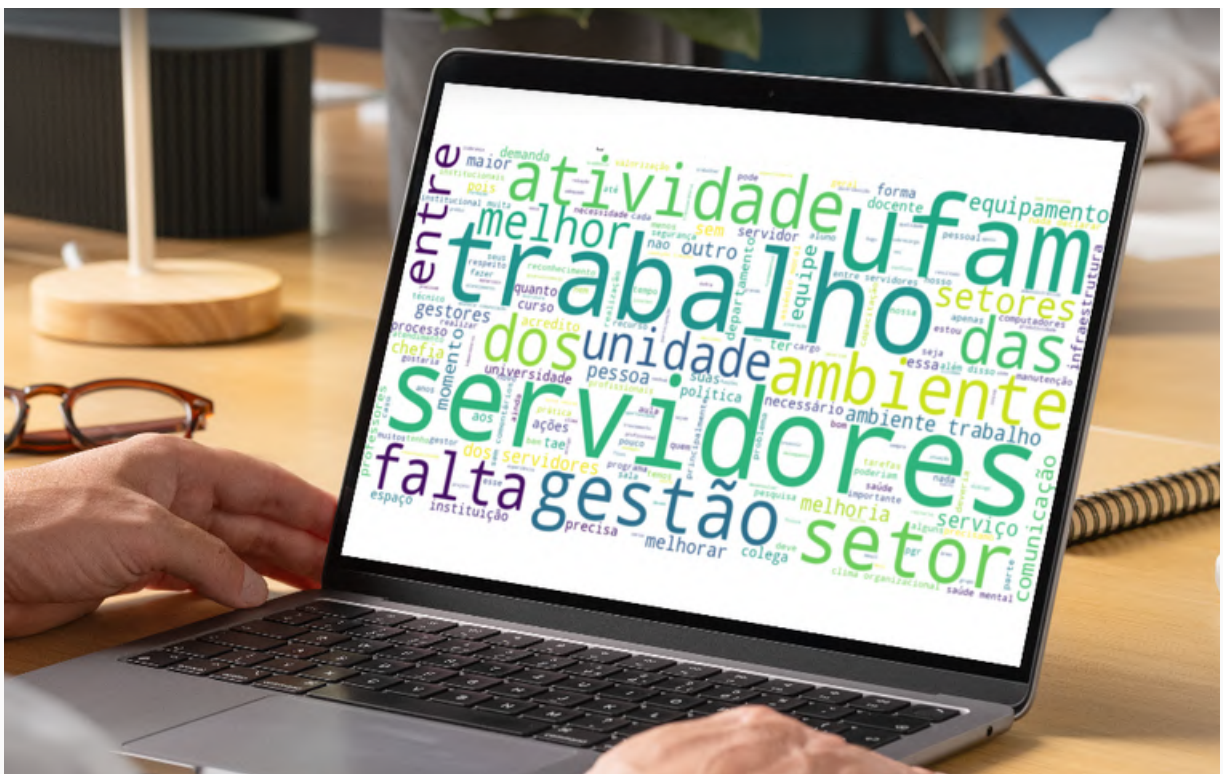
*Percepções e
Recomendações
de Melhoria*

8. Comentários e Sugestões de Melhorias

A Pesquisa de Clima Organizacional 2025 analisou também a opinião dos respondentes por meio de duas perguntas qualitativas, as quais a equipe aplicadora da Pesquisa, visando à confidencialidade, optou por compartilhar apenas nuvens de palavras que resumem os **termos e palavras mais frequentes** nas respostas dos participantes.



Pergunta 1: Há algum item que você julgue relevante sobre o seu ambiente de trabalho e gostaria de acrescentar/comentar? Descreva.





Pergunta 2: Você tem alguma sugestão de melhoria para o clima organizacional da sua unidade ou da UFAM?



PALAVRAS-CHAVE

Principais palavras-chave das respostas dissertativas associadas às categorias de maior prioridade (corroboram os achados quantitativos e subsidiam o foco das ações práticas):

Organização do trabalho

Assimetria de desempenho, automação de atividades, definição de procedimentos, distribuição de demandas, distribuição de recursos, fluxo de informações, força de trabalho deficitária, integração de sistemas de gerenciamento de informações, mapeamento de processos, reposição de quadro de pessoal, rotatividade, sobrecarga de atividades, sobrecarga de atribuições.

Satisfação no trabalho

Reconhecimento de competências e habilidades, reconhecimento por mérito, reconhecimento profissional, valorização das pessoas, valorização do servidor.

Desenvolvimento

Capacitação, capacitação para gestores, competências técnicas, oportunidades, incentivo à qualificação TAE, mudança de setor-novos desafios.



9. Plano de Ação Sugerido



**Fator/
Critério**

**Risco se
ignorado**

**Estratégia
sugerida**



Reconhecimento



Adoecimento mental e
desmotivação



Criar política
institucional clara
de valorização



Interferência
Política



Clima tóxico e perda
de confiança



Fortalecer
mecanismos de
governança e
transparência



Transparência



Quebra de confiança
na gestão



Publicizar decisões
e processos com
mais clareza



Respeito



Conflitos interpessoais
e discriminação



Fomentar cultura
de diversidade e
inclusão

As 3 (três) piores percepções dos servidores



Interferência
Política Interna



Saúde Física e Mental
Prejudicada



Transparência
Institucional



Ação recomendada

Criar um plano de comunicação institucional que combata a politização e aumente a clareza das decisões e critérios.

As 3 (três) melhores percepções dos servidores



Importância do
Trabalho



Conhecimento das
Atividades



Reconhecimento



Ação recomendada

Aproveitar essa valorização do trabalho para criar programas de engajamento e reconhecimento institucional.

Considerando os Fatores mais influentes na satisfação:



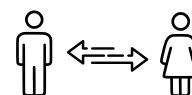
Tendo em vista as **Tendências** observadas:



Servidores mais antigos e mais qualificados tendem a ser menos satisfeitos.



Participação e envolvimento institucional (PGR /PDG/UFAM) estão ligados à melhor percepção do clima.



Diferenças por gênero e lotação existem, mas são sutis.

► Ações para Gestão de Pessoas:

1

Fortalecer políticas de engajamento contínuo para servidores experientes.

2

Ampliar oportunidades de participação em projetos institucionais — como o PGD/PGR.

3

Considerar abordagens diferenciadas para grupos com altos níveis de escolaridade, que tendem a ser mais críticos quanto ao clima organizacional.

1 Organização do Trabalho

Prioridade Alta

Esta dimensão apresenta correlações fortes com Satisfação Geral ($r = 0,73$) e Satisfação no Trabalho ($r = 0,61$). Isso indica que melhorias na estrutura, clareza de processos, distribuição de tarefas e fluxo organizacional têm potencial direto para elevar a satisfação geral dos servidores.

Ações sugeridas

- Revisão e simplificação de processos internos;
- Definição clara de papéis e responsabilidades;
- Programas de reorganização de fluxos de trabalho e melhoria de rotinas administrativas.

2 Satisfação no Trabalho

Prioridade Alta

Fortemente associada à Satisfação Geral ($r = 0,74$), atuando como um indicador-síntese do clima organizacional. Foi também negativamente correlacionada com o tempo de serviço ($r = -0,13$) e a escolaridade ($r = -0,15$) — ou seja, servidores mais antigos e com maior formação tendem a estar menos satisfeitos.

Ações sugeridas

- Políticas de valorização e reconhecimento específicas para servidores experientes;
- Ações de reengajamento e redesenho de incentivos não financeiros (participação, autonomia, reconhecimento simbólico).

3 Desenvolvimento

Prioridade Moderada-Alta (indireta)

Embora não haja correlação direta listada, o padrão negativo entre escolaridade e satisfação indica lacunas na percepção de desenvolvimento e aproveitamento das competências. Servidores com mais escolaridade sentem-se menos satisfeitos, o que sugere subutilização de potencial e falta de oportunidades de crescimento.

Ações sugeridas

- Programas de desenvolvimento de carreira e mobilidade interna;
- Incentivo à formação continuada com aplicação prática no trabalho;
- Ampliação de espaços para protagonismo técnico e acadêmico.

4 Liderança e Gestão / Relações de Trabalho

Prioridade Moderada

Embora não apareçam explicitamente nas correlações, os achados sobre tempo de serviço e satisfação negativa indicam que a relação entre servidores e gestores pode estar fragilizada ao longo do tempo. A adesão ao PGD (positivamente correlacionada à satisfação) sugere que modelos de gestão participativa e orientados a resultados tendem a fortalecer a percepção de justiça e engajamento.

Ações sugeridas

- Formação de lideranças intermediárias em comunicação, feedback e gestão de pessoas;
- Adoção de práticas regulares de escuta e acompanhamento das equipes.

5 Comunicação e Imagem Institucional

Prioridade de Suporte

As correlações não evidenciam impacto direto, mas o contexto sugere que comunicação transparente e consistente pode mediar percepções positivas nas demais dimensões. A imagem institucional tende a se fortalecer como reflexo de melhorias nas dimensões internas de trabalho e satisfação.

Ações sugeridas

- Estratégia de comunicação interna voltada à valorização de resultados e servidores;
- Integração de canais de comunicação com a gestão e as unidades.



SÍNTESE DAS PRIORIDADES



10. Considerações Finais

A Pesquisa de Clima Organizacional da UFAM – 2025 revela um retrato multifacetado da instituição, em que o orgulho de pertencer e o sentido de propósito convivem com sentimentos de desvalorização, cansaço e desconfiança. O levantamento, realizado em agosto de 2025, reuniu mais de quinhentas respostas de servidores técnico-administrativos, docentes, gestores e outros colaboradores. A análise dos dados quantitativos e qualitativos permite compreender não apenas como os servidores percebem o ambiente organizacional, mas também quais dimensões da cultura institucional necessitam de maior atenção estratégica.

Logo nas primeiras leituras, nota-se que a percepção de importância do trabalho permanece um ponto de força da cultura da UFAM. A média da afirmação *“Meu trabalho é importante para o cumprimento dos objetivos institucionais da UFAM”* é uma das mais altas da pesquisa (4,35 na escala de 1 a 5), o que demonstra que a grande maioria dos respondentes reconhece o valor de sua contribuição e se percebe como parte essencial da missão institucional. Esse dado é emblemático: indica que, apesar das dificuldades vivenciadas, o sentido de **pertencimento** e a **identificação com a finalidade pública** da universidade seguem sendo pilares sólidos do clima organizacional.



Entretanto, ao lado desse reconhecimento da missão, emerge uma sensação persistente de **desvalorização pessoal**. O item *“Sinto-me reconhecido(a) quando desempenho um bom trabalho”* apresentou média de 3,20 — um resultado apenas levemente acima da neutralidade. Em termos práticos, isso significa que boa parte dos servidores não se sente efetivamente reconhecida, seja por parte das chefias imediatas, seja institucionalmente. Esse hiato entre fazer bem e ser reconhecido é um dos principais fatores que minam o engajamento, pois reduz a reciprocidade simbólica entre o servidor e a instituição. Os comentários qualitativos reforçam essa leitura: muitos mencionam *“invisibilidade do esforço”*, *“falta de feedback”* e *“pouca valorização das entregas cotidianas”*.



Outro eixo de preocupação é o da **saúde mental e qualidade de vida no trabalho**. O item *“Meu trabalho interfere negativamente na minha saúde física e/ou mental”* obteve média de 2,65, situando-se na chamada zona de atenção. Isso revela que uma parcela expressiva dos respondentes percebe algum grau de impacto do trabalho em seu bem-estar físico ou emocional. A leitura qualitativa dos comentários permite identificar fatores associados a essa percepção: excesso de carga de trabalho, acúmulo de funções, conflitos interpessoais, precarização de condições de infraestrutura e, em alguns casos, ambientes descritos como *“tóxicos”* ou *“hostis”*. Esses elementos apontam para um quadro de fadiga institucional, em que o cotidiano de trabalho é percebido como fonte de estresse mais do que de realização.

O tema da **transparência institucional** também se apresenta como um ponto crítico. A média da afirmação “*Há transparência nos atos da instituição*” (3,29) indica uma percepção predominantemente neutra, tendendo ao negativo. O dado sugere que uma parte considerável da comunidade universitária não sente clareza nas decisões e processos internos — sejam administrativos, de pessoal ou orçamentários. A falta de transparência, no campo simbólico, não significa necessariamente ausência de informação pública, mas sim a percepção de que as decisões não são suficientemente explicadas, justificadas ou comunicadas de forma equitativa. Essa ambiguidade enfraquece a confiança coletiva e gera interpretações sobre favoritismo, omissão ou direcionamento indevido.



Em estreita relação com a questão da transparência, a percepção de **interferência política interna** obteve média de 3,46. Trata-se de um dos itens mais comentados qualitativamente, com frequência de termos como “*politização*”, “*grupos de poder*”, “*influência de partidos*” e “*nomeações direcionadas*”. Esse dado evidencia que a comunidade universitária percebe a presença de dinâmicas políticas internas que impactam o modo de funcionamento administrativo e a convivência institucional. A consequência prática é um ambiente em que parte dos servidores sente que o mérito e o desempenho nem sempre são os principais critérios para decisões estratégicas, o que alimenta sentimentos de injustiça e desmotivação.

A dimensão da **diversidade** e **respeito interpessoal** apresenta uma situação intermediária, mas positiva. O item *“Na UFAM, há respeito às pessoas, independentemente de gênero, raça, naturalidade, orientação sexual, religião ou deficiência”* apresenta média de 3,57, o que indica razoável aceitação. Embora a maioria dos servidores perceba um ambiente de respeito, os comentários qualitativos apontam episódios pontuais de microagressões, falta de sensibilidade em certas lideranças e ausência de políticas institucionais mais robustas sobre o tema. Assim, pode-se dizer que há uma consciência coletiva sobre a importância da diversidade, mas ainda limitada a um campo declarativo — faltam ações sistemáticas de educação, prevenção e acolhimento.



De modo geral, **o clima organizacional de 2025 apresenta um perfil de ambivalência**. Por um lado, a comunidade universitária mostra-se altamente engajada com o propósito da UFAM e com o valor social de seu trabalho. Por outro, percebe-se emocionalmente desgastada, carente de reconhecimento e pouco confiante na transparência das decisões. Essa tensão entre *“orgulho institucional”* e *“descrença gerencial”* é típica de organizações públicas complexas e de longa trajetória e seu equacionamento passa pela reconstrução da confiança em torno da gestão e da cultura de valorização das pessoas.

O recorte entre **gestores** e **não gestores** aprofunda essa compreensão. Os gestores, em sua maioria, têm uma visão mais positiva da transparência, do respeito e do reconhecimento. Já os não gestores, que compõem a maior parte da amostra, expressam percepções significativamente mais críticas. Isso evidencia uma desconexão perceptiva dentro da estrutura administrativa: enquanto os gestores se percebem promovendo boas práticas e diálogo, a base sente falta de escuta, devolutiva e participação efetiva nas decisões. Esse desencontro de percepções é um dos grandes desafios para o fortalecimento da cultura organizacional, pois o clima depende tanto das condições objetivas quanto da percepção subjetiva de justiça e pertencimento.

Entre os técnico-administrativos (TAEs), o sentimento predominante é de cansaço e desvalorização, ainda que acompanhado de comprometimento. Muitos expressam orgulho por *“vestir a camisa da UFAM”*, mas relatam sentir que o esforço é pouco reconhecido e que há desigualdade de tratamento em relação a docentes e gestores. Já os **docentes** mantêm percepções mais equilibradas e frequentemente mais positivas, especialmente nos quesitos ligados à importância e satisfação com o trabalho. Essa diferença entre categorias aponta para desníveis de reconhecimento simbólico dentro da universidade, um fenômeno que demanda políticas mais equitativas de valorização e comunicação.

Em síntese, a Pesquisa de Clima Organizacional de 2025 da UFAM revela uma comunidade universitária altamente comprometida com a missão pública, mas emocionalmente tensionada por sensações de injustiça, invisibilidade e falta de diálogo. O desafio institucional, portanto, não é apenas operacional ou estrutural, mas relacional e cultural. A prioridade da gestão deve ser reconstruir os laços de confiança, investir em políticas de reconhecimento transparentes e fortalecer os espaços de escuta e participação.

Reverter esse quadro requer ações contínuas — não apenas pesquisas diagnósticas, mas respostas concretas e simbólicas que sinalizem valorização, coerência e ética administrativa. O clima organizacional, mais do que um indicador, é o termômetro da vitalidade institucional: cuidar dele é cuidar da própria alma da UFAM.

