

RELATÓRIO GLOBAL 2ª PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DA UFRN

2024-2025



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
NATAL/RN - 2025

1. PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DA UFRN:

1.1 - O que é clima organizacional e sua importância para a UFRN

O clima organizacional é compreendido, segundo Puente-Palacios e Martins (2013), como o conjunto das percepções dos trabalhadores sobre os aspectos do **ambiente organizacional**, que integra fatores como condições (físicas e subjetivas), cultura, relações interpessoais e laborais, além de influências externas e/ou internas que constroem e afetam a dinâmica dos diferentes espaços de trabalho (Silva, 2020). Conhecer o clima organizacional da UFRN surge, assim, como um importante caminho para que a Instituição não apenas propicie um espaço de reflexão sobre os ambientes de trabalho, mas também obtenha importantes subsídios para construir ações direcionadas à melhoria das políticas internas da UFRN.

Com esse objetivo, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) instituiu um grupo de trabalho composto por profissionais dos cargos de psicólogo/organizacional e clínico, assistente social, pedagogo e engenheiro/ produção, responsável por construir, em alinhamento com a literatura científica da área de clima organizacional, um instrumento de pesquisa de clima coerente com as especificidades do contexto organizacional da UFRN. Após diversas etapas de construção, adaptação, testes-piloto e validação teórico-estatística por juízes especialistas externos, foi construído e validado o **Formulário de Pesquisa de Clima Organizacional da UFRN**.

Esse formulário conta com **53 itens** dedicados a captar as percepções dos(as) servidores(as) sobre dimensões como **apoio da chefia e da instituição, conforto físico, coesão entre pares, e controle e pressão**. Os dados obtidos foram tratados de maneira sigilosa, garantindo o anonimato das identidades dos(as) respondentes.

Entre o final de 2022 e o início de 2023, a UFRN conduziu sua **primeira pesquisa de clima organizacional ampla**, com o objetivo de contemplar todas as unidades que compõem a instituição. Essa pesquisa, diferentemente das pesquisas de sub-climas organizacionais (direcionadas à unidades específicas da UFRN) já aplicadas na instituição, trouxe uma perspectiva global, permitindo a participação de todos(as) os(as) servidores(as) que vivenciam o trabalho na universidade.

Essa primeira pesquisa foi disponibilizada a todos os(as) servidores(as) docentes e técnico-administrativos(as) ativos(as), sendo a participação voluntária, com garantia do sigilo de informações sensíveis e da identificação direta das pessoas respondentes. O formulário da pesquisa foi acessado durante o período de 1º de dezembro de 2022 até 15 de janeiro de 2023, através de link disponibilizado nos Sistemas Integrados da UFRN (SIGRH, SIPAC, SIGAA e SIGADMIN) e no Portal PROGESP.

Para avançar na gestão do clima organizacional da nossa Instituição, para além dos avanços que já foram implementados, a **continuidade periódica** da Pesquisa de Clima Organizacional é um processo institucional transversal de grande importância. Nessa direção, a UFRN realizou entre o final de 2024 e o início de 2025, um novo e importante ciclo: a **2ª Pesquisa de Clima Organizacional da UFRN**.

Seguindo o formato do ciclo anterior, a 2ª Pesquisa de Clima Organizacional da UFRN foi aplicada **no período de 17 de dezembro de 2024 a 31 de janeiro de 2025**, por meio de **formulário eletrônico** disponibilizado via link institucional nos Sistemas Integrados da UFRN (SIGRH, SIPAC, SIGAA e SIGADMIN) e no Portal PROGESP (www.progesp.ufrn.br). Adotou-se, assim como no ciclo anterior, uma estratégia de divulgação contínua em todos os canais institucionais, como Portal UFRN e mídias sociais (PROGESP e DDP no Instagram), além de envio de ofícios, emails e outras comunicações institucionais para todos(as) os(as) servidores(as) da Instituição.

A **população-alvo** do referido instrumento permaneceu sendo **todos(as) os(as) servidores(as) técnico-administrativos(as) e docentes da Instituição, incluindo os(as) gestores(as)**. A participação foi **voluntária**, com garantia do **sigilo** de informações sensíveis e da identificação direta das pessoas respondentes.

Por se tratar do segundo ciclo de pesquisa de clima organizacional ampla da UFRN, o formulário aplicado **seguir utilizando o modelo validado teórico-metodologicamente no ciclo 2022-2023** (maiores detalhes da validação podem ser consultadas no [Relatório da Pesquisa de Clima 2023](#)). Sobre esse ponto, vale ressaltar que os dados obtidos na segunda edição da pesquisa de clima também permitirão, do ponto de vista metodológico, reavaliar a eficácia do instrumento em sua versão atual, permitindo a realização de ajustes para otimizá-lo antes do próximo ciclo da pesquisa.

Alinhados ao **Plano de Gestão da UFRN (2023-2027)**, os resultados da 2ª Pesquisa de Clima Organizacional da UFRN, junto àqueles oriundos da primeira edição da pesquisa, contribuirão com o objetivo estratégico “Fortalecer políticas de valorização das pessoas”, notadamente em seu Indicador 31 - Índice de Qualidade de Vida no Trabalho, apresentando informações sobre relevantes aspectos do contexto organizacional e do trabalho, baseados nas percepções dos(as) próprios(as) servidores(as).

Além disso, o segundo ciclo da pesquisa de clima organizacional na UFRN permite que a Instituição **compare os resultados obtidos com os do ciclo anterior**, identificando pontos de melhoria e de necessárias mudanças nas estratégias e processos institucionais viabilizados em diferentes frentes de trabalho, tanto de maneira estratégico-preventiva, quanto proativa.

Nesta direção, a segunda edição da pesquisa de clima organizacional ampla da nossa Instituição consolidou-se como via de **subsídio estratégico** (conforme vimos nas seções anteriores deste documento) para as **ações de desenvolvimento, qualidade de vida, saúde e**

segurança no trabalho, comitês, comissões, eventos e projetos institucionais diversos.

Além disso, reforçamos que as diversas percepções sobre os diferentes contextos de trabalho da UFRN, obtidas, tratadas estatisticamente por meio de um instrumento validado para a realidade da própria Instituição, oferecem importantes subsídios para as ações em diferentes níveis de gestão, da base (chefias setoriais) até o topo da estrutura hierárquica da administração institucional (alta gestão).

Maiores detalhes acerca do método utilizado, validação estatística do instrumento, principais achados e orientações para interpretação dos resultados podem ser acessados em [seção própria da Pesquisa de Clima no Portal PROGESP](#).

1.2. Resultados da 2ª Pesquisa de Clima Organizacional da UFRN (2024-2025)

1.2.1 - Caracterização da amostra:

A população-alvo do referido instrumento foram todos(as) os(as) servidores(as) técnico-administrativos(as) e docentes da Instituição. A segunda edição da pesquisa de clima organizacional da UFRN (2024-2025) contou com **988 participantes**, possibilitando o alcance de **95% das unidades de lotação** da Instituição. Para melhor circunscrever o universo da pesquisa, serão apresentadas as principais características sociodemográficas dos participantes, considerando o recorte temporal do período em que a pesquisa foi aplicada.

A participação foi voluntária, com **garantia do sigilo** de informações sensíveis e da identificação direta das pessoas respondentes. Na Tabela 1 são apresentados o percentual correspondente no quadro geral da instituição e a taxa de resposta observada para as variáveis: gênero, faixa etária, grupo de cargo e situação funcional, o percentual de respondentes na amostra.

Observa-se que o gênero feminino representa 57,9% dos(as) respondentes, contra 48,9% do quadro geral, enquanto que as pessoas que se identificam com o gênero masculino representam 42,1% da amostra e 51,1% do quadro geral. A taxa de resposta do gênero feminino (20,4%) foi maior que a do gênero masculino (14,2%).

Servidores(as) na faixa de 30 anos ou menos tiveram a maior taxa de resposta (21,2%), apesar de serem 4,8% do quadro geral. Observou-se que 33,4% dos(as) respondentes se concentraram na faixa etária de 31 a 40 anos, proporção maior do que a observada no quadro geral (28,6%). A proporção de respondentes (21,3%) na faixa de 51 a 60 anos está próxima à proporção no quadro geral (20,8%), no entanto sua taxa de resposta (17,5%) é similar à taxa observada na faixa de 41 a 50 anos (15,9%), indicando que a adesão dessa faixa etária à pesquisa foi (61 anos ou mais representa 12,1% na amostra e apresenta menor taxa de resposta, com 12,9%).

Referente à variável Grupo de cargo, 65,5% dos respondentes são Técnicos Administrativos em Educação (TAE), enquanto no quadro geral representam 50,4%. Os docentes correspondem a 33,8% dos respondentes, embora representem 48,8% do quadro geral. A categoria “Sem grupo cargo” aparece com 0,7% na amostra e 0,9% no quadro geral.

Em relação à situação funcional, os(as) servidores(as) efetivos(as) representam 95,3% dos(as) respondentes (92% no quadro geral) com taxa de resposta de 17,8%. Os(as) substitutos(as)/temporários(as)/visitantes correspondem a 3,9% da amostra (7,1% no quadro geral) com taxa de 9,6%. Os(as) servidores(as) em outras situações representam 0,7% dos(as) respondentes (0,9% no quadro geral) com taxa de 13,5%.

Tabela 1: Quantitativo, Proporção e Taxa de respondentes versus população real, por categoria demográfica.

Variável	Categoria	Percentual respondentes	Percentual quadro geral	Taxa de resposta
Gênero	Feminino	57,9%	48,9%	20,4%
	Masculino	42,1%	51,1%	14,2%
Faixa etária	30 anos ou menos	5,9%	4,8%	21,2%
	31 a 40 anos	33,4%	28,6%	20,1%
	41 a 50 anos	27,3%	29,5%	15,9%
	51 a 60 anos	21,3%	20,8%	17,5%
	61 anos ou mais	12,1%	16,2%	12,9%
Grupo de cargo	Docente	33,8%	48,8%	11,9%
	TAE	65,5%	50,4%	22,4%
	Sem grupo cargo	0,7%	0,9%	13,7%
Situação funcional	Efetivos(as)	95,3%	92,0%	17,8%
	Substitutos(as), temporários(as), visitantes	3,9%	7,1%	9,6%
	Outros	0,7%	0,9%	13,5%

Fonte: SIGRH.

Observa-se que alguns setores não registraram respondentes, o que pode limitar a generalização dos resultados para o conjunto total de servidores da UFRN. Apesar disso, os dados coletados oferecem uma base consistente e válida para a análise realizada, refletindo de forma fidedigna as percepções dos servidores que participaram da pesquisa.

Do montante total de participações na 2ª Pesquisa de Clima, **921** foram participações de servidores(as) **sob a gestão direta da UFRN**, que representam **93,22%** das respostas válidas. As demais participações válidas foram advindas do **Hospital Universitário Onofre Lopes - HUOL** (4,45%), **Maternidade Escola Januário Cicco - MEJC** (2,13%) e do **Hospital Universitário Ana Bezerra - HUAB** (0,20%).

Para as análises apresentadas neste relatório, serão consideradas **apenas as respostas dos(as) servidores(as) sob a gestão direta da UFRN (93,22%)**. Serão emitidas análises em separado para o HUOL, MEJC e HUAB, de forma a contemplar as especificidades de cada espaço institucional.

A referida amostra de servidores(as) **sob gestão da UFRN** e suas respostas foram a base para as diferentes etapas de análise apresentadas no decorrer desta seção, resguardando o sigilo inerente ao processo por meio da não-identificação de seus nomes e localizações.

1.2.2 - Procedimentos de análise e interpretação dos dados

O *corpus* de dados originado foi organizado e tratado estatisticamente, seguindo o método proposto por Martins (2009), que gera resultados por fator, os quais baseiam o diagnóstico do clima organizacional. Além disso, considerando que as respostas dos(as) participantes foram expressas por meio de escala de 5 pontos, sendo o valor 1 correspondente a “discordo totalmente” e o 5 “concordo totalmente”, para análise, foram somados os valores marcados pelos(as) respondentes em cada item de cada fator e dividido este resultado total pelo número de itens do fator. Posteriormente, foram somadas as médias de cada respondente em cada fator e dividido pelo número de respondentes. Cumpre informar que a amplitude dos resultados foi expressa entre 1 e 5.

Quanto à interpretação, Martins (2009) considera que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional estabelecido. Os valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima, e os menores que 2,9 a apontar clima ruim (desfavorável). A dimensão “Controle e Pressão” é interpretado de forma **inversa**, pois quanto maior o valor, maior será a pressão e controle exercidos, o que pode indicar um clima desfavorável. Ou seja, para este fator, uma média fatorial menor que 2,9 indica clima bom e acima de 4 indica clima desfavorável. Os resultados que estiverem entre 2,9 e 4 serão considerados nesta interpretação de resultados como intermediários quanto à tendência de indicativo de clima, porém, deverá ser considerada a proximidade desses resultados aos valores cuja conceituação “desfavorável” ou “bom” foi sugerida por Martins (2009).

Cumpra reforçar que, para efeitos das análises realizadas com vistas a identificar o clima organizacional global da UFRN, foram consideradas as respostas dos **93,22%** dos(as) participantes(as) não-vinculados(as) aos Hospitais Universitários, visto que esses contam com características organizacionais específicas advindas da gestão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH).

Foram registradas **67** respostas válidas de servidores(as) lotados(as) nos Hospitais Universitários. A esse respeito, a equipe técnica responsável pela Pesquisa de Clima compreende que o Hospital Universitário Onofre Lopes, a Maternidade Escola Januário Cicco e o Hospital Universitário Ana Bezerra, por possuírem especificidades regimentais, organizacionais, de público-alvo e de gestão, requerem uma análise do clima organizacional consonante com as particularidades de cada uma das três unidades. Assim, serão estruturadas e apresentadas análises do clima global de cada um dos hospitais universitários mencionados, quando estiverem satisfeitos os critérios estatísticos e de divulgação relevantes.

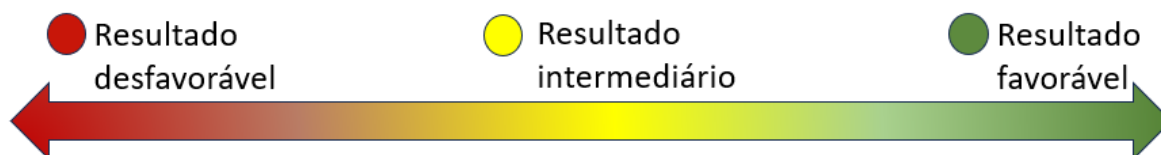
A partir dos referidos procedimentos de análise e feitas as supramencionadas considerações, a seguir serão apresentados **os dados do clima organizacional global da UFRN** (advindos da 2ª Pesquisa de Clima Organizacional, com vistas a seguir subsidiando ações e políticas nos diversos subsistemas de gestão de pessoas da Instituição, permitindo traçar estratégias e planos de ação voltados a fortalecer a Instituição como um todo.

1.2.3 - Exposição dos resultados da 2ª Pesquisa de Clima Organizacional da UFRN (2024-2025):

Os resultados de cada um dos **quatro fatores** investigados na 2ª pesquisa de clima serão apresentados a seguir. Para referência visual dos resultados dos itens que integram os fatores, foi empregada uma escala de cores que vai do vermelho (resultado desfavorável), passando por tons de amarelo (resultado intermediário) até o verde (resultado favorável). A

intensidade de cores na escala transita entre essas bases, indicando a intensidade da expressão de cada resultado, conforme ilustrado pela Figura 1, a seguir:

Figura 1 - Escala de cores utilizada para gradação dos resultados



Na Tabela 2, são apresentados os resultados obtidos do fator **Apoio da chefia e da organização**:

Tabela 2. Resultados do fator “Apoio da chefia e da organização”.

Nº	Itens	Resultado por Item	Resultado do Fator
1	A chefia imediata colabora com o processo de resolução de conflitos no meu ambiente de trabalho.	4,10	3,69
2	Os(as) servidores(as) podem contar com o apoio da chefia imediata.	4,24	
3	Quando necessário, a chefia imediata ajuda os(as) servidores(as) no desenvolvimento de seu trabalho.	4,20	
4	Os esforços dos(as) servidores(as) para executar o trabalho são reconhecidos pela UFRN.	3,28	
5	Quando os(as) servidores(as) conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles(as) são reconhecidos(as).	3,26	
6	Os critérios de avaliação de desempenho são bem divulgados pela UFRN.	3,42	
7	A chefia imediata elogia quando os(as) servidores(as) fazem um bom trabalho.	3,82	
8	A chefia imediata considera as sugestões dos(as) servidores(as) para a melhoria dos processos e do ambiente de trabalho.	3,93	
9	A chefia imediata tem respeito pelos(as) servidores(as).	4,36	

10	Na UFRN, os(as) servidores(as) têm clareza acerca das atividades que devem desempenhar.	3,64	
11	A chefia imediata fornece feedback (devolutiva) sobre o desempenho dos(as) servidores(as).	3,49	
12	No meu ambiente de trabalho, as entregas de resultados são dialogadas entre a chefia e os servidores.	3,70	
13	Na UFRN, os(as) gestores(as) são receptivos(as) às críticas relativas ao trabalho.	3,33	
14	A participação dos(as) servidores(as) na tomada de decisões sobre o trabalho é estimulada pela chefia imediata.	3,74	
15	No meu ambiente de trabalho, as atividades são distribuídas considerando as especificidades dos(as) servidores(as) da unidade.	3,72	
16	Na UFRN, a comunicação entre a chefia imediata e os(as) servidores(as) favorece o alcance dos objetivos/metlas.	3,82	
17	As mudanças planejadas e implementadas pela gestão da UFRN melhoram o funcionamento da instituição.	3,54	
18	As mudanças na UFRN são informadas aos(as) servidores(as).	3,44	
19	Minha unidade é informada das decisões que a envolvem.	3,59	
20	No meu ambiente de trabalho, as atividades são distribuídas considerando as potencialidades dos(as) servidores(as) da unidade.	3,62	
21	Na UFRN, as ideias inovadoras são estimuladas.	3,42	
22	Na UFRN, as dúvidas dos(as) servidores(as) são esclarecidas.	3,64	
23	A chefia imediata oportuniza a participação dos (as) servidores(as) em ações de capacitação.	4,00	
24	A UFRN oferece oportunidades de capacitação considerando as demandas de trabalho dos(as) servidores(as).	3,72	

25	Os(as) servidores(as) são capacitados(as) pela instituição para atenderem as demandas exigidas no trabalho.	3,51	
26	Na UFRN, as mudanças propostas pela gestão contribuem para a melhoria da qualidade de vida no trabalho.	3,48	

De acordo com o resultado observado na Tabela 2, o fator Apoio da chefia e da organização expressou tendência a indicar **clima organizacional intermediário**, já que o resultado obtido foi de **3,69**. O item cujo resultado apresentou média mais baixa foi **“Quando os(as) servidores(as) conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles(as) são reconhecidos(as).”**, com **3,26**. Já o item que obteve resultado mais altos nesse fator foi, assim como na edição anterior da Pesquisa de Clima, **“A chefia tem respeito pelo servidor”**, com **4,36**.

Tabela 3. Resultados do fator “Conforto físico”.

Nº	Itens	Resultado por Item	Resultado do Fator
27	Os(as) servidores(as) da UFRN têm acesso aos equipamentos/mobiliários necessários para realizar suas atividades.	3,21	3,33
28	Os equipamentos/mobiliários de trabalho são adequados para prevenir riscos à saúde.	3,17	
29	O meu ambiente de trabalho possui estrutura física adequada às necessidades laborais dos(as) servidores(as).	3,22	
30	O meu ambiente de trabalho possui equipamentos e mobiliários que favorecem o bom desempenho.	3,19	
31	O meu ambiente de trabalho possui estrutura física adequada para prevenir riscos à saúde.	3,23	
32	Existe iluminação adequada no meu ambiente de trabalho.	3,90	
33	O meu ambiente de trabalho é limpo.	4,05	

34	Na UFRN, as ações de promoção da acessibilidade atendem as especificidades dos(as) servidores (as).	3,26	
35	Na UFRN, os(as) servidores(as) com necessidades específicas (pessoas com deficiência e/ou com mobilidade reduzida) encontram ambientes acessíveis.	3,09	
36	A UFRN promove ações que contribuem para a prevenção de acidentes de trabalho.	3,20	
37	Na UFRN, os(as) servidores(as) com necessidades específicas (pessoas com deficiência e/ou com mobilidade reduzida) encontram ambientes que favorecem o desempenho das suas atividades.	3,09	

Conforme exposto na Tabela 3, que aborda o Conforto Físico, o resultado obtido neste fator tende a indicar **clima organizacional intermediário**, por apresentar resultado **3,33**. Os itens que tiveram a média mais baixa foram “Na UFRN, os(as) servidores(as) com necessidades específicas (pessoas com deficiência e/ou com mobilidade reduzida) encontram ambientes acessíveis.”; e, o item “Na UFRN, os(as) servidores(as) com necessidades específicas (pessoas com deficiência e/ou com mobilidade reduzida) encontram ambientes que favorecem o desempenho das suas atividades.”, ambos com **3,09**. O item cujo resultado foi o mais alto entre os demais deste fator foi, acompanhando o identificado pela pesquisa anterior, “O meu ambiente de trabalho é limpo.”, com **4,05**.

Tabela 4. Resultados do fator “Controle e pressão”.

Nº	Itens	Resultado por Item	Resultado do Fator
38	No meu ambiente de trabalho, existe controle exagerado sobre os(as) servidores(as).	2,19	2,18
39	Na UFRN, tudo é exageradamente controlado.	2,19	

40	Aqui, a chefia imediata usa indevidamente os processos institucionais da UFRN para punir os(as) servidores(as).	1,72	
41	Os horários dos(as) servidores(as) são cobrados com rigor pela chefia imediata.	2,50	
42	No meu ambiente de trabalho, os servidores(as) são pressionados(as) a trabalhar para além da carga horária prevista.	1,79	
43	A chefia imediata pressiona os servidores o tempo todo.	1,67	
44	No meu ambiente de trabalho, nada é feito sem autorização da chefia imediata.	2,59	
45	A UFRN pressiona exageradamente para que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	2,37	
46	No meu ambiente de trabalho a sobrecarga de atividades impossibilita os servidores de participarem de ações de capacitação.	2,60	
47	No meu ambiente de trabalho, os(as) servidores(as) são impossibilitados(as) de participar de ações voltadas à promoção de qualidade de vida no trabalho.	2,20	

De acordo com o resultado apresentado na Tabela 4, que aborda o Fator Controle e pressão, observa-se que este tende a indicar **clima organizacional bom**, já que o resultado obtido foi de **2,18**. Cumpre reforçar que, neste fator, especificamente, valores **abaixo de 2,9** irão indicar uma tendência de clima organizacional bom, ao contrário dos parâmetros utilizados para interpretar os demais fatores do instrumento. Logo, de acordo com o método de interpretação supramencionado, o item cujo resultado apresentou melhor média foi, assim como na edição anterior da pesquisa de clima, “**A chefia imediata pressiona os(as) servidores(as) o tempo todo.**”, com **1,67**. O item cujo resultado teve a pior média foi “**No meu ambiente de trabalho a sobrecarga de atividades impossibilita os(as) servidores(as) de participarem de ações de capacitação.**”, com **2,60**.

Tabela 5. Resultados do fator “Coesão entre os pares”.

Nº	Itens	Resultado por Item	Resultado do Fator
48	No meu ambiente de trabalho, os pares conseguem dialogar acerca de problemas de forma respeitosa.	3,86	3,88
49	No meu ambiente de trabalho, as relações entre os(as) trabalhadores(as) são harmoniosas e cordiais.	3,83	
50	No meu ambiente de trabalho, os(as) trabalhadores(as) se sentem à vontade para contar os seus problemas para alguns(mas) colegas.	3,64	
51	No meu ambiente de trabalho, os(as) trabalhadores(as) recebem bem um(a) novo(a) colega.	4,17	
52	No meu ambiente de trabalho, os(as) servidores(as) auxiliam uns aos outros em suas dificuldades.	3,94	
53	Na unidade onde trabalho, o diálogo entre os pares é utilizado para resolver os problemas.	3,84	

Conforme demonstrado na Tabela 5, o resultado obtido no fator Coesão entre os pares tende a indicar **clima organizacional intermediário**, já que o resultado obtido foi de **3,88**. O item cujo resultado apresentou média mais baixa foi “**No meu ambiente de trabalho, os(as) trabalhadores(as) se sentem à vontade para contar os seus problemas para alguns(mas) colegas.**”, com **3,64**. O item que teve resultado mais alto entre os demais deste fator foi “**No meu ambiente de trabalho, os(as) trabalhadores(as) recebem bem um(a) novo(a) colega.**”, com **4,17**.

Logo abaixo, na Tabela 6, os resultados finais de cada fator com seu respectivo indicativo de clima são apresentados, possibilitando uma comparação entre estes dados, bem como uma visão mais holística e objetiva dos fatores que compõem o clima organizacional da UFRN.

Tabela 6. Comparação entre os fatores de clima organizacional geral da UFRN

COMPARAÇÃO ENTRE OS FATORES - CLIMA GERAL DA UFRN		
RESULTADOS POR FATOR		INDICATIVO DE CLIMA
Apoio da chefia e da organização	3,69	Intermediário
Conforto físico	3,33	Intermediário
Controle e pressão	2,18	Bom
Coesão entre os pares	3,88	Intermediário

1.2.4 - Divulgação dos resultados das unidades participantes:

Os resultados de clima organizacional das unidades de lotação serão divulgados no [Portal PROGESP](#), proporcionando uma ampla reflexão a partir dos itens abordados no instrumento. O resultado deve oportunizar que o gestor e a equipe dialoguem à respeito das práticas adotadas no dia-a-dia e planejem ações que subsidiem a melhoria do clima organizacional no ambiente de trabalho.

Ressalta-se que serão fornecidas orientações para todas as unidades, bem como ofertadas periodicamente ações de desenvolvimento por meio da Divisão de Capacitação e Educação Profissional (DCEP/DDP) para auxiliar no fortalecimento do clima organizacional, visto que o protagonismo dessas discussões e implementação das melhorias deve ser dos(as) gestores(as) e servidores(as) que realizam e compreendem na efetividade a dinâmica que perpassa o contexto de trabalho.

2 - COMPARANDO RESULTADOS ENTRE AS EDIÇÕES 2022 E 2024 DA PESQUISA DE CLIMA NA UFRN:

Conforme mencionado na primeira seção deste relatório, o segundo ciclo da pesquisa de clima organizacional na UFRN permitiu a **comparação com os resultados do ciclo anterior (2022-2023)**. Esse comparativo ajuda a PROGESP e toda a UFRN a identificar, preventiva e proativamente, pontos de melhoria e demandas institucionais diversas, observando as variações de forma a perceber os resultados de acordo com os cenários e contextos mobilizados junto à organização do trabalho na Instituição durante período de 2022 a 2024.

Para melhor visualização do comparativo entre os dois ciclos de pesquisa de clima organizacional já realizados na UFRN, a **Tabela 7** apresenta os resultados das duas edições da pesquisa, tanto por fator/dimensão, quanto por item.

Tabela 7 - Comparativo entre os resultados da primeira e da segunda pesquisas de clima organizacional da UFRN

	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE				
Fatores	Ano: 2022_2023		Ano: 2024_2025		Item
	Índice do fator	Índice destacado por fator	Índice do fator	Índice destacado por fator	
Apoio da chefia e da organização	3,80	4,22	3,69	4,10	QUESTÃO 01: A CHEFIA IMEDIATA COLABORA COM O PROCESSO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NO MEU AMBIENTE DE TRABALHO.
		4,34		4,24	QUESTÃO 02: OS(AS) SERVIDORES(AS) PODEM CONTAR COM O APOIO DA CHEFIA IMEDIATA.
		4,27		4,20	QUESTÃO 03: QUANDO NECESSÁRIO, A CHEFIA IMEDIATA AJUDA OS(AS) SERVIDORES(AS) NO DESENVOLVIMENTO DE SEU TRABALHO.
		3,48		3,28	QUESTÃO 04: OS ESFORÇOS DOS(AS) SERVIDORES(AS) PARA EXECUTAR O TRABALHO SÃO RECONHECIDOS PELA UFRN.
		3,44		3,26	QUESTÃO 05: QUANDO OS(AS) SERVIDORES(AS) CONSEGUEM DESEMPENHAR BEM O SEU TRABALHO, ELES(AS) SÃO RECONHECIDOS(AS).
		3,54		3,42	QUESTÃO 06: OS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SÃO BEM DIVULGADOS PELA UFRN.
		3,96		3,82	QUESTÃO 07: A CHEFIA IMEDIATA ELOGIA QUANDO OS(AS) SERVIDORES(AS) FAZEM UM BOM TRABALHO.
		4,07		3,93	QUESTÃO 08: A CHEFIA IMEDIATA CONSIDERA AS SUGESTÕES DOS(AS) SERVIDORES(AS) PARA A MELHORIA DOS PROCESSOS E DO AMBIENTE DE TRABALHO.
		4,45		4,36	QUESTÃO 09: A CHEFIA IMEDIATA TEM RESPEITO PELOS(AS) SERVIDORES(AS).
		3,74		3,64	QUESTÃO 10: NA UFRN, OS(AS) SERVIDORES(AS) TÊM CLAREZA ACERCA DAS ATIVIDADES QUE DEVEM DESEMPENHAR.
		3,61		3,49	QUESTÃO 11: A CHEFIA IMEDIATA FORNECE FEEDBACK (DEVOLUTIVA) SOBRE O DESEMPENHO DOS(AS) SERVIDORES(AS).
		3,74		3,70	QUESTÃO 12: NO MEU AMBIENTE DE TRABALHO, AS ENTREGAS DE RESULTADOS SÃO DIALOGADAS ENTRE A CHEFIA E OS SERVIDORES.
		3,42		3,33	QUESTÃO 13: NA UFRN, OS(AS) GESTORES(AS) SÃO RECEPTIVOS(AS) ÀS CRÍTICAS RELATIVAS AO TRABALHO.

		3,83		3,74	QUESTÃO 14: A PARTICIPAÇÃO DOS(AS) SERVIDORES(AS) NA TOMADA DE DECISÕES SOBRE O TRABALHO É ESTIMULADA PELA CHEFIA IMEDIATA.
		3,84		3,72	QUESTÃO 15: NO MEU AMBIENTE DE TRABALHO, AS ATIVIDADES SÃO DISTRIBUÍDAS CONSIDERANDO AS ESPECIFICIDADES DOS(AS) SERVIDORES(AS) DA UNIDADE.
		3,94		3,82	QUESTÃO 16: NA UFRN, A COMUNICAÇÃO ENTRE A CHEFIA IMEDIATA E OS(AS) SERVIDORES(AS) FAVORECE O ALCANCE DOS OBJETIVOS/METAS.
		3,70		3,54	QUESTÃO 17: AS MUDANÇAS PLANEJADAS E IMPLEMENTADAS PELA GESTÃO DA UFRN MELHORAM O FUNCIONAMENTO DA INSTITUIÇÃO.
		3,53		3,44	QUESTÃO 18: AS MUDANÇAS NA UFRN SÃO INFORMADAS AOS(ÀS) SERVIDORES(AS).
		3,69		3,59	QUESTÃO 19: MINHA UNIDADE É INFORMADA DAS DECISÕES QUE A ENVOLVEM.
		3,73		3,62	QUESTÃO 20: NO MEU AMBIENTE DE TRABALHO, AS ATIVIDADES SÃO DISTRIBUÍDAS CONSIDERANDO AS POTENCIALIDADES DOS(AS) SERVIDORES(AS) DA UNIDADE.
		3,52		3,42	QUESTÃO 21: NA UFRN, AS IDEIAS INOVADORAS SÃO ESTIMULADAS.
		3,75		3,64	QUESTÃO 22: NA UFRN, AS DÚVIDAS DOS(AS) SERVIDORES(AS) SÃO ESCLARECIDAS.
		4,08		4,00	QUESTÃO 23: A CHEFIA IMEDIATA OPORTUNIZA A PARTICIPAÇÃO DOS (AS) SERVIDORES(AS) EM AÇÕES DE CAPACITAÇÃO.
		3,81		3,72	QUESTÃO 24: A UFRN OFERECE OPORTUNIDADES DE CAPACITAÇÃO CONSIDERANDO AS DEMANDAS DE TRABALHO DOS(AS) SERVIDORES(AS).
		3,64		3,51	QUESTÃO 25: OS(AS) SERVIDORES(AS) SÃO CAPACITADOS(AS) PELA INSTITUIÇÃO PARA ATENDEREM AS DEMANDAS EXIGIDAS NO TRABALHO.
		3,58		3,48	QUESTÃO 26: NA UFRN, AS MUDANÇAS PROPOSTAS PELA GESTÃO CONTRIBUEM PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.
Conforto Físico	3,47	3,48	3,33	3,21	QUESTÃO 27: OS(AS) SERVIDORES(AS) DA UFRN TÊM ACESSO AOS EQUIPAMENTOS/MOBILIÁRIOS NECESSÁRIOS PARA REALIZAR SUAS ATIVIDADES.

		3,36		3,17	QUESTÃO 28: OS EQUIPAMENTOS/MOBILIÁRIOS DE TRABALHO SÃO ADEQUADOS PARA PREVENIR RISCOS À SAÚDE.
		3,43		3,22	QUESTÃO 29: O MEU AMBIENTE DE TRABALHO POSSUI ESTRUTURA FÍSICA ADEQUADA ÀS NECESSIDADES LABORAIS DOS(AS) SERVIDORES(AS).
		3,43		3,19	QUESTÃO 30: O MEU AMBIENTE DE TRABALHO POSSUI EQUIPAMENTOS E MOBILIÁRIOS QUE FAVORECEM O BOM DESEMPENHO.
		3,37		3,23	QUESTÃO 31: O MEU AMBIENTE DE TRABALHO POSSUI ESTRUTURA FÍSICA ADEQUADA PARA PREVENIR RISCOS À SAÚDE.
		3,98		3,90	QUESTÃO 32: EXISTE ILUMINAÇÃO ADEQUADA NO MEU AMBIENTE DE TRABALHO.
		4,12		4,05	QUESTÃO 33: O MEU AMBIENTE DE TRABALHO É LIMPO.
		3,35		3,26	QUESTÃO 34: NA UFRN, AS AÇÕES DE PROMOÇÃO DA ACESSIBILIDADE ATENDEM AS ESPECIFICIDADES DOS(AS) SERVIDORES (AS).
		3,13		3,09	QUESTÃO 35: NA UFRN, OS(AS) SERVIDORES(AS) COM NECESSIDADES ESPECÍFICAS (PESSOAS COM DEFICIÊNCIA E/OU COM MOBILIDADE REDUZIDA) ENCONTRAM AMBIENTES ACESSÍVEIS.
		3,36		3,20	QUESTÃO 36: A UFRN PROMOVE AÇÕES QUE CONTRIBUEM PARA A PREVENÇÃO DE ACIDENTES DE TRABALHO.
		3,19		3,09	QUESTÃO 37: NA UFRN, OS(AS) SERVIDORES(AS) COM NECESSIDADES ESPECÍFICAS (PESSOAS COM DEFICIÊNCIA E/OU COM MOBILIDADE REDUZIDA) ENCONTRAM AMBIENTES QUE FAVORECEM O DESEMPENHO DAS SUAS ATIVIDADES.
Controle e Pressão	2,17	2,23	2,18	2,19	QUESTÃO 38: NO MEU AMBIENTE DE TRABALHO, EXISTE CONTROLE EXAGERADO SOBRE OS(AS) SERVIDORES(AS).
		2,21		2,19	QUESTÃO 39: NA UFRN, TUDO É EXAGERADAMENTE CONTROLADO.
		1,68		1,72	QUESTÃO 40: AQUI, A CHEFIA IMEDIATA USA INDEVIDAMENTE OS PROCESSOS INSTITUCIONAIS DA UFRN PARA PUNIR OS(AS) SERVIDORES(AS).
		2,63		2,50	QUESTÃO 41: OS HORÁRIOS DOS(AS) SERVIDORES(AS) SÃO COBRADOS COM RIGOR PELA CHEFIA IMEDIATA.

		1,72		1,79	QUESTÃO 42: NO MEU AMBIENTE DE TRABALHO, OS SERVIDORES(AS) SÃO PRESSIONADOS(AS) A TRABALHAR PARA ALÉM DA CARGA HORÁRIA PREVISTA.
		1,64		1,67	QUESTÃO 43: A CHEFIA IMEDIATA PRESSIONA OS SERVIDORES O TEMPO TODO.
		2,61		2,59	QUESTÃO 44: NO MEU AMBIENTE DE TRABALHO, NADA É FEITO SEM AUTORIZAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA.
		2,30		2,37	QUESTÃO 45: A UFRN PRESSIONA EXAGERADAMENTE PARA QUE AS TAREFAS SEJAM FEITAS DENTRO DO PRAZO PREVISTO.
		2,52		2,60	QUESTÃO 46: NO MEU AMBIENTE DE TRABALHO A SOBRECARGA DE ATIVIDADES IMPOSSIBILITA OS SERVIDORES DE PARTICIPAREM DE AÇÕES DE CAPACITAÇÃO.
		2,12		2,20	QUESTÃO 47: NO MEU AMBIENTE DE TRABALHO, OS(AS) SERVIDORES(AS) SÃO IMPOSSIBILITADOS(AS) DE PARTICIPAR DE AÇÕES VOLTADAS À PROMOÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.
Coesão entre os pares	4,07	4,07	3,88	3,86	QUESTÃO 48: NO MEU AMBIENTE DE TRABALHO, OS PARES CONSEGUEM DIALOGAR ACERCA DE PROBLEMAS DE FORMA RESPEITOSA.
		4,05		3,83	QUESTÃO 49: NO MEU AMBIENTE DE TRABALHO, AS RELAÇÕES ENTRE OS(AS) TRABALHADORES(AS) SÃO HARMONIOSAS E CORDIAIS.
		3,83		3,64	QUESTÃO 50: NO MEU AMBIENTE DE TRABALHO, OS(AS) TRABALHADORES(AS) SE SENTEM À VONTADE PARA CONTAR OS SEUS PROBLEMAS PARA ALGUNS(MAS) COLEGAS.
		4,30		4,17	QUESTÃO 51: NO MEU AMBIENTE DE TRABALHO, OS(AS) TRABALHADORES(AS) RECEBEM BEM UM(A) NOVO(A) COLEGA.
		4,13		3,94	QUESTÃO 52: NO MEU AMBIENTE DE TRABALHO, OS(AS) SERVIDORES(AS) AUXILIAM UNS AOS OUTROS EM SUAS DIFICULDADES.
		4,05		3,84	QUESTÃO 53: NA UNIDADE ONDE TRABALHA, O DIÁLOGO ENTRE OS PARES É UTILIZADO PARA RESOLVER OS PROBLEMAS.

3 - GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA UFRN

Os dados obtidos pelas duas edições da pesquisa de clima organizacional da UFRN trouxeram valiosos subsídios para uma série de ações institucionais. Para identificar, tratar e transformar esses dados em contribuições concretas para o dia-a-dia de trabalho dos(as) servidores(as) da UFRN, foi designado um **grupo de trabalho** (GT) específico para essa importante missão institucional, chamado **Grupo de Trabalho de Gestão do Clima Organizacional da UFRN**, cuja atuação foi articulada às ações de diversas unidades institucionais em suas devidas atribuições.

A seguir, apresentar-se-ão brevemente o trabalho deste GT, seus objetivos, possibilidades de atuação e as instâncias que o compõem, juntamente com as vias de contato disponíveis.

3.1 - Objetivo do grupo de trabalho em gestão de clima organizacional:

Regido atualmente pela Portaria nº 650 PROGESP/UFRN, de 25 de junho de 2025, o Grupo de Trabalho de Gestão do Clima Organizacional tem como objetivo **subsidiar a Instituição para a melhoria contínua do clima organizacional na UFRN**, a partir da proposição de ações preventivas e interventivas.

3.2. Competências do grupo de trabalho em gestão de clima organizacional

3.2.1. *Diagnosticar a cada dois anos o clima organizacional através da elaboração e implementação da pesquisa de clima organizacional.*

1. Planejamento da pesquisa de clima organizacional em um ciclo bianual;
2. Implementação da pesquisa de clima organizacional na UFRN no ciclo bianual;

3.2.2. *Mapear, através da análise dos resultados da pesquisa de clima organizacional, os pontos fortes e com necessidade de melhoria.*

1. Realização a análise dos resultados de cada ciclo de pesquisa de clima;
2. Identificação dos pontos fortes e com necessidade de melhoria das diversas unidades da UFRN;
3. Realização de análises de tendências entre unidades e entre marcadores específicos de gestão de pessoas, para fins de subsidiar ações e planejamentos de favorecimento do clima organizacional;

3.2.3. *Monitorar os resultados da Pesquisa de Clima periodicamente, buscando identificar na comparação dos resultados, estratégias voltadas à melhoria do levantamento/gestão do clima organizacional.*

1. Realização de análise comparativa dos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional entre diferentes ciclos de aplicação;
2. Identificação dos aspectos a serem fortalecidos na condução técnica da Pesquisa;
3. Identificação de possíveis necessidade de melhoria na condução técnica da pesquisa, buscando aprimorar continuamente:
 - A metodologia utilizada para análise dos dados;
 - O formato de divulgação dos resultados;
 - Fortalecimento da identificação das necessidades de melhoria do clima organizacional nas diversas unidades da UFRN;
 - Otimização da construção de ações para superação de possíveis entraves ao clima organizacional na Instituição;

3.2.4. *Elaborar, dentro de sua área de competência, estratégias que visem contribuir para a melhoria do clima organizacional.*

1. Definição de estratégias para adesão à pesquisa e publicização de resultados:

- Envio de mensagens informativas nos diversos formatos de mídia e de comunicação da UFRN e redes sociais, convidando o público alvo a participar da Pesquisa de Clima Organizacional e informando sua importância e objetivos;
 - Disponibilização de ações educativas e capacitações direcionadas à discutir a Pesquisa de Clima Organizacional, sua importância e objetivos;
 - Envio de mensagens informativas nos diversos formatos de mídia e de comunicação da UFRN e redes sociais, publicizando os resultados da pesquisa;
2. Acompanhamento dos(as) gestores(as) dos diversos espaços para construção dos Planos de Ação para melhoria do clima organizacional das Unidades:
- Disponibilização de ações de divulgação dos resultados da pesquisa de Pesquisa de Clima Organizacional nas unidades, de acordo com a necessidade observada;
 - Promoção de ações de sensibilização e de incentivo ao engajamento dos(as) servidores(as), com e sem função de gestão, em iniciativas voltadas à melhoria de clima organizacional;
 - Prestação de assessoria para construção coletiva dos Planos de Ação para melhoria do clima organizacional das Unidade;
 - Colaboração com a oferta de capacitação de gestores(as) para atuar na gestão do clima organizacional.
 - Colaboração com a oferta de capacitação sobre o clima organizacional e sua importância para a UFRN.
 - Monitoramento da gestão do clima nas unidades - formulário de acompanhamento - GT Clima Organizacional Consulta;

3. Articulação com outros atores institucionais para construção de ações interventivas e preventivas para tratativa das situações identificadas:

- Interlocução dos membros com seus espaços de lotação/localização para identificar, dentro de sua área de competência, que ações a unidade pode desenvolver para melhoria do clima organizacional nos diversos espaços da UFRN.
- Articulação com outros espaços e atores institucionais cujas atribuições possam contribuir para responder a alguma necessidade identificada na Pesquisa de Clima Organizacional.

3.2.5. *Monitorar os resultados a médio e longo prazo das ações relacionadas à melhoria do clima organizacional implementadas pelo Grupo de Trabalho de Clima Organizacional.*

1. Levantamento das ações de melhoria do clima organizacional desenvolvidas pelo GT;
2. Análise das ações para verificar se estas atendem as necessidades de suporte apresentadas nos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional;

3.3 – Instâncias que compõem o GT de Gestão de Clima Organizacional e seus contatos:

- Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas (DDP/PROGESP)
 - Telefone Institucional: (84) 99193-6367
 - E-mail: secretariaddp@progesp.ufrn.br
- Diretoria de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança no Trabalho (DAS/PROGESP):
 - Telefone Institucional: (84) 99193-6000
 - E-mail: direcao.das@progesp.ufrn.br
- Assessoria Técnica da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (ASTEC/PROGESP);
 - Telefone Institucional: (84) 99193-6373
 - Email: assessoria@progesp.ufrn.br
- Faculdade de Ciências da Saúde de Santa Cruz (FACISA/UFRN)

- Telefone Institucional: (84) 3342-2287
- Email: contato@facisa.ufrn.br

4 - INICIATIVAS PARA A PROMOÇÃO E FORTALECIMENTO DA GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA UFRN

Com o objetivo de fortalecer o clima organizacional nas unidades da UFRN, em conjunto com as ações do GT de Gestão do Clima Organizacional apresentadas na seção anterior, foram pactuadas **iniciativas** institucionais que serão implementadas junto às unidades. Ressalta-se que, a partir do suporte técnico trabalhado junto a outras instâncias da UFRN, algumas ações já vêm sendo oferecidas com o intuito de fomentar a gestão do clima organizacional nos ambientes laborais.

1. **Iniciativa 01:** Apresentar o Resultado da Pesquisa (2024-2025) e o Relatório Global para as unidades de administração da UFRN.

Prazo: Agosto a Setembro de 2025.

2. **Iniciativa 02:** Oferecer suporte específico para as unidades que apresentaram algum indicativo de Clima Organizacional desfavorável em uma das dimensões analisadas.

Prazo: Janeiro de 2025 a Setembro de 2026.

3. **Iniciativa 03:** Analisar as avaliações de reação e impacto das ações de desenvolvimento ofertadas por meio do Plano de Desenvolvimento (PDP) 2025 a fim de aprimorar as ofertas de ações de desenvolvimento do ano seguinte no que se refere à melhoria do clima organizacional nos ambientes de trabalho da UFRN.

Prazo: Novembro de 2025 a Fevereiro de 2026.

4. **Iniciativa 04:** Implementar ações no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) 2026 com o objetivo de desenvolver competências que possam favorecer a melhoria do clima organizacional nos ambientes de trabalho da UFRN.

Prazo: Planejamento - Agosto a Novembro de 2025;

Oferta: Fevereiro a Novembro de 2026.

5. **Iniciativa 05:** Implementar junto à Diretoria de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança do Trabalho (DAS/PROGESP) ações que venham a corroborar com a melhoria dos índices referentes ao Conforto Físico nas unidades da UFRN, bem como com a qualidade de vida no trabalho dos(as) servidores(as).

Prazo: Setembro de 2025 a Setembro de 2026.

6. **Iniciativa 06:** Oferecer suporte técnico e fornecer dados à Comitês, Comissões, Grupos de Trabalho e ações institucionais que venham a precisar de diagnósticos advindos dos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional.

Prazo: Agosto de 2025 a Dezembro de 2026.

7. **Iniciativa 07:** Elaborar portfólio com as iniciativas institucionais que perpassam a gestão do Clima Organizacional na UFRN.

Prazo: Novembro de 2026.

8. **Iniciativa 08:** Planejar a Pesquisa de Clima Organizacional (2026-2027).

Prazo: Março a Dezembro de 2026.

9. **Iniciativa 09:** Aplicar a Pesquisa de Clima Organizacional (2026-2027).

Prazo: Dezembro de 2026 a Janeiro de 2027.

Em caso de dúvidas ou caso deseje maiores informações sobre a Pesquisa de Clima Organizacional na UFRN, por favor, entre em contato com a **Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas**, nos seguintes contatos:

E-mail: secretariaddp@progesp.ufrn.br / **Telefone:** (84) 9.9193-6367 (Whatsapp)

5 - REFERÊNCIAS

Martins, M. D. C. F., Oliveira, B. D., Silva, C. F. D., Pereira, K. C., & Sousa, M. R. D. (2004). Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 4(1), 37-60.

Puente-Palacios, K., & Martins, M. C. F. (2013). Gestão do clima organizacional. *O trabalho e as Organizações. Atuações a partir da Psicologia*, 251-278.

Silva, W. R. D. (2020). Uma definição de método instrumental para diagnóstico de clima organizacional em instituição de ensino superior. 106f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020.