

2023

**RELATÓRIO DA PRIMEIRA
PESQUISA DE CLIMA
ORGANIZACIONAL DA UFRN**

RESULTADOS GERAIS DA UFRN

NATAL

2023

1 INTRODUÇÃO

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), na busca por ferramentas diagnósticas que possibilitem um estudo institucional que possa trazer melhorias para a dinâmica laboral e consequentes benefícios para a prestação de serviço à população, realizou entre os dias 1º de dezembro de 2022 e 03 de fevereiro de 2023, a **primeira pesquisa de clima organizacional**, envolvendo todas as suas unidades.

Pesquisar o clima organizacional se mostrou relevante devido esse fenômeno influenciar expressivamente o comportamento dos trabalhadores dentro de uma organização. Logo, a partir do conhecimento adquirido através do resultado da supramencionada pesquisa, a UFRN poderá gerir de forma mais eficiente os aspectos da vida organizacional para alcançar melhorias na vivência laboral dos servidores, assim como, alcançar os objetivos institucionais.

Para que fosse possível realizar a pesquisa de clima organizacional na UFRN, um instrumento com boas evidências de validade, que respeitasse as características e delimitações do *constructo* (clima organizacional) e, além disso, reproduzisse as necessidades e características da Instituição, precisava ser utilizado, para que os resultados pudessem representar, adequadamente, o clima organizacional.

Com o objetivo de alcançar um instrumento com as referidas características, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) instituiu um Grupo de Trabalho (GT) composto por psicólogos(as) organizacionais e da saúde, assistentes sociais, pedagogo e engenheira de 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. O referido grupo de trabalho foi designado através da Portaria nº 820/2021 – PROGESP, 20 de julho de 2021, e posteriormente atualizado pelas portarias nº 336/2023 e nº 354/2023 - PROGESP, de 20 e 22 de março de 2023, tendo a seguinte composição:

- Weverton Ricardo da Silva, Psicólogo-Área, Siape, 2276724, na função de Coordenador;
- Angélica Andrade Ferreira de Melo, Psicólogo-Área, Siape 1120256;
- Antonioni de Araújo Rocha, Técnico de Tecnologia da Informação, Siape 1478088;

- Any Kadidja de Melo Tavares Pinheiro, Assistente Social, Siape 2562745;
- Bruno Leonardo Bezerra da Silva, Pedagogo-Área, Siape 2954381;
- Cristiano Cavalcante Fernandes de Lira, Assistente em Administração, Siape 1669443;
- Gilvânia Morais de Araújo Fernandes, Secretário Executivo, Siape 2668926;
- Isadora Assunção Pinheiro de Oliveira, Psicólogo-Área, Siape 1385971;
- Joatã Soares Coelho Alves, Psicólogo-Área, Siape 2134588;
- Julliana da Costa Macedo Paiva, Psicólogo-Área, Siape 1060060;
- Karla da Silva Queiroz, Assistente Social, Siape 1887996;
- Maria Angélica Aires Gil, Psicólogo-Área, Siape 1972021;
- Michelle Paiva Cruz, Engenheira-Área, Siape 2681530.

O GT reuniu-se semanalmente para planejar e fundamentar a pesquisa de clima, estabelecendo grupos de estudos sobre a temática na literatura especializada, analisando outros instrumentos e investigações voltadas à pesquisa de clima no contexto do serviço público, construindo um calendário de ação e estruturando as etapas necessárias para a consecução da Pesquisa de Clima no âmbito da UFRN.

Após diversas etapas de construção, adaptação, testes-piloto e validação teórico-estatística por juízes e juízas especialistas externos(as), foi construído e validado o Formulário de Pesquisa de Clima da UFRN. Esse formulário contou com 53 itens dedicados a coletar dados acerca das percepções dos(as) servidores(as) sobre dimensões como apoio da chefia e da instituição, conforto físico, coesão entre pares, e controle e pressão. Participaram da pesquisa 2.034 (dois mil e trinta e quatro) servidores da UFRN, de todas as categorias (técnico-administrativos e docentes). Os dados obtidos foram tratados de maneira sigilosa, garantindo o anonimato das identidades dos(as) respondentes.

A definição de clima organizacional, que perpassou todo o processo de construção do instrumento e implementação da primeira pesquisa de clima da UFRN, foi a apresentada por Puente-Palacios e Martins (2013), a qual é compreendida como o “conjunto das percepções dos trabalhadores sobre os aspectos do ambiente organizacional”.

Este relatório apresentará, a seguir, o detalhamento da consecução da Primeira Pesquisa de Clima Organizacional da UFRN, incluindo seus principais resultados e

perspectivas das várias contribuições que esse importante processo organizacional oferece para toda a Instituição.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional, devido a sua relevância para a compreensão do comportamento humano no trabalho, é uma temática que desperta grande interesse dos estudiosos e gestores das organizações. Nas décadas de 1920 e 1930, os primeiros estudos sobre clima organizacional, de acordo com Puentes-Palacios e Martins (2013) foram desenvolvidos, porém o fenômeno ainda não era conhecido sob essa denominação. Ainda segundo as autoras, pela capacidade de influência sobre o comportamento e o desempenho dos trabalhadores, o que, por sua vez, pode refletir na efetividade da organização, tornou-se imprescindível a melhor compreensão da natureza desse fenômeno.

Forehand e Gilmer (1964, p. 362 *apud* Santos, 1999, p. 28), definem clima organizacional como “[...] o conjunto de características que descrevem uma organização e que: a) distingue uma organização da outra; b) mantém-se de certa forma permanente; e c) influencia o comportamento dos indivíduos na organização”. Tagiuri (1969, *apud* Santos 1999, p. 28), em sua definição de clima organizacional, dá ênfase às percepções dos membros da organização na construção desse fenômeno, compreendendo o clima organizacional como sendo uma qualidade relativamente permanente do ambiente interno da organização, que é percebida pelos seus membros, influenciando os comportamentos destes no contexto de trabalho.

O clima organizacional, quando bem gerenciado, se torna um diferencial valioso para o alcance dos objetivos organizacionais. Porém, quando negligenciado, pode acarretar riscos à eficácia do funcionamento da instituição, bem como a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. Xavier (1986 *apud* Sanches; Castro, 2015, p. 21) afirma que o conhecimento do clima organizacional é importante para as organizações por revelar os elementos que influem de forma objetiva e constatável no comportamento dos trabalhadores e das equipes. Logo, o diagnóstico do clima organizacional pode fornecer aos gestores e aos profissionais da área informações fundamentais para apontar e sustentar ações corretivas ou mantenedoras do *status quo* do fenômeno, assim como, possibilitar intervenções específicas sobre os

subclimas organizacionais para evitar que as dificuldades de uma unidade de trabalho contaminem as demais (Puente-Palacios; Martins, 2013).

Com a realização do preciso diagnóstico do clima organizacional, através do uso de instrumentos com boas características psicométricas, de maneira contínua e sistemática, a UFRN poderá agir estrategicamente na gestão de diferentes aspectos da vida organizacional, regulando-os de modo que favoreçam o bom funcionamento da Instituição, contribuindo para o alcance dos seus objetivos.

3 OBJETIVOS DA PESQUISA DE CLIMA DA UFRN

A Primeira Pesquisa de Clima Organizacional da UFRN foi estruturada e realizada com base nos seguintes objetivos operacionais, traçados em consonância com os princípios norteadores da gestão de pessoas em nossa Instituição:

- Promover uma análise no ambiente de trabalho para identificar pontos fortes e de melhoria;
- Subsidiar a gestão universitária com informações acerca dos contextos de trabalho, a fim de melhorar as políticas internas da instituição;
- Possibilidade de comparar resultados periodicamente, para então viabilizar e atualizar ações e estratégias institucionais voltadas à gestão do clima organizacional;
- Possibilitar um canal de reflexão para os trabalhadores/servidores acerca da dinâmica laboral;
- Ampliação do conhecimento acerca do comportamento dos servidores no contexto de trabalho.

4 MÉTODO

Para a consecução dos objetivos apresentados, o GT de Clima Organizacional desempenhou uma série de etapas, que foram desde análises documentais, passando por processos de validação semântica e estatística, até a aplicação efetiva do instrumento final.

Esse percurso metodológico é apresentado na Figura 1, logo abaixo, cujas etapas serão melhor detalhadas a seguir:

Figura 1 - Método de construção da pesquisa organizacional da UFRN

MÉTODO de construção da Pesquisa de ORGANIZACIONAL DA UFRN

Passo-a-passo da construção teórica e consolidação metodológica seguido pelo GT de Pesquisa de Clima da UFRN



4.1 Percurso metodológico

Como primeira etapa metodológica, o Grupo de Trabalho (GT) responsável pela Pesquisa de Clima da UFRN empreendeu um levantamento bibliográfico de trabalhos acadêmicos e resoluções ligadas à temática do clima organizacional, priorizando estudos e normativos voltados à realidade do serviço público. Uma vez concluído o levantamento inicial, o GT realizou uma sequência de ciclos de estudos sobre a temática, em que seus membros alternavam-se apresentando os textos, teorias e normativos identificados como centrais, contribuindo com a formação coletiva sobre a temática.

Nessa etapa, foram eleitos como base teórica os estudos de Araújo *et al.* (2010), Puente-Palacios e Martins (2013), Martins *et al.* (2004), Santos *et al.* (2019) e de Silva (2020). Quanto às normativas e documentos institucionais, foram analisados o [Plano de Gestão da UFRN \(2019-2023\)](#), o Planejamento Estratégico da PROGESP (2021, 2022/2023), o [Regimento Interno da Reitoria](#), com foco no regimento da Divisão de Planejamento de Gestão de Pessoas (DPGP), e os Planos de Ação Operacionais da Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) dos anos 2020 e 2021.

Na etapa seguinte, foram analisados pelo GT os instrumentos de pesquisa de clima propostos por Araújo *et al.* (2010), Puente-Palacios e Martins (2013), Martins *et al.* (2004), Santos *et al.* (2019). Foram também analisados os instrumentos compilados por Silva (2020) em sua dissertação de mestrado, que também propôs um modelo de pesquisa de clima adequado à realidade da UFRN. A partir das etapas anteriores, foi originado um banco de questões contando com cerca de **97 (noventa-e-sete)** questões advindas dos diferentes instrumentos analisados, que demonstraram possível adequação à realidade investigada. O referido banco foi submetido, a seguir, a um filtro teórico e semântico, visando identificar aqueles que melhor se adequam à realidade investigada e aos preceitos teóricos adotados.

A fim de potencializar a contextualização acerca do processo de elaboração do referido instrumento de pesquisa de clima, cumpre informar que foi considerado o estudo realizado por Silva (2020), cujo objetivo geral foi “definir método instrumental de diagnóstico de clima organizacional a ser proposto para a Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN”. Diante dos resultados descritos nessa dissertação, o GT optou por basear a primeira versão do instrumento de pesquisa de clima,

majoritariamente, naquele apresentado e validado por Martins *et al.* (2004), realizando os ajustes necessários para melhor adequação às especificidades do contexto organizacional da UFRN.

Para além da referência do instrumento proposto por Martins *et al.* (2004), o GT adotou outros critérios para filtrar o banco de questões iniciais. Para compor a primeira versão do instrumento a ser utilizado na UFRN, os critérios adotados foram os de que cada item, analisado individualmente e em conjunto, deveria: a) possuir coerência com as delimitações teóricas utilizadas como base para o entendimento do construto Clima Organizacional; b) possuir adequação à realidade das diferentes categorias profissionais da UFRN; e c). atender às necessidades de investigações organizacionais relevantes para a Instituição.

Após a realização do filtro, das análises e ajustes semânticos, foi estruturado um rol de **62 (sessenta-e-dois)** itens que compuseram a versão inicial do instrumento, versão essa submetida às seguintes etapas de validação:

1. Submissão a grupo de juízes(as) especialistas sobre a temática;
2. Adequação dos itens a partir da avaliação dos(as) juízes(as), que ofereceram contribuições importantes para manter, ajustar ou excluir determinados itens;
3. Aplicação de uma pesquisa-piloto com vistas a subsidiar as análises estatísticas de validação, contando com a participação de diferentes unidades que formam a PROGESP;
4. Análises estatísticas para verificação de critérios de validade, acompanhando os seguintes critérios de Coeficiente de Validade de Conteúdo (CVC) propostos por Oliveira *et al.* (2016) e por Silveira *et al.* (2018);
5. Composição de instrumento com 50 (cinquenta) questões que atenderam os critérios estabelecidos.

Além disso, o referido grupo de trabalho, considerando as características das dimensões propostas por Martins *et al.* (2004), criou itens que representaram, também, outros aspectos relevantes para a UFRN, introduzindo-os nas dimensões julgadas como correspondentes. A partir dessas etapas, foi organizado e validado o instrumento final de pesquisa de clima organizacional, composto por **53 (cinquenta-**

e-três) itens, distribuídos nas seguintes dimensões e suas respectivas descrições, que serão retomadas no decorrer deste documento:

1. **APOIO DA CHEFIA E DA INSTITUIÇÃO:** Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da instituição fornecido aos(às) servidores(as) no desempenho diário de suas atividades no trabalho (Adaptado de Martins *et al.*, 2004);
2. **CONFORTO FÍSICO:** Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela Instituição aos servidores (Adaptado de Martins *et al.*, 2004);
3. **COESÃO ENTRE PARES:** União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho (Martins *et al.*, 2004);
4. **CONTROLE E PRESSÃO:** Controle e pressão exercidos pela Instituição e pelas chefias imediatas sobre o comportamento e desempenho dos(as) servidores(as) (Adaptado de Martins *et al.*, 2004).

A escala utilizada foi do tipo *Likert*, indo de 1 a 5, conforme imagem-resumo (Figura 2) a seguir.

Figura 2 – Caracterização do Instrumento de pesquisa de clima da UFRN

CARACTERIZAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA DE CLIMA DA UFRN

| Dimensão | Conceito | Nº de itens: |
|---|--|--------------|
| 1 – APOIO DA CHEFIA E DA INSTITUIÇÃO | Suporte afetivo, estrutural, operacional e informacional da chefia e da instituição fornecido aos(às) servidores(as) no desempenho diário de suas atividades no trabalho. (Adaptado de Martins <i>et al.</i> , 2004) | 26 |
| 2 – CONFORTO FÍSICO | Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela Instituição aos servidores (Adaptado de Martins <i>et al.</i> , 2004) | 11 |
| 3 – CONTROLE E PRESSÃO | Controle e pressão exercidos pela Instituição e pelas chefias imediatas sobre o comportamento e desempenho dos(as) servidores(as). (Adaptado de Martins, 2008) | 10 |
| 4 – COESÃO ENTRE OS PARES | União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho. (Martins, 2008) | 6 |

| Escala Utilizada – Concordância / <i>Likert</i> (1 a 5) | | | | |
|---|---------------------------|-------------------------------|---------------------------|-------------------------|
| 1 – Discordo totalmente | 2 – Discordo parcialmente | 3 – Não concordo nem discordo | 4 – Concordo parcialmente | 5 – Concordo totalmente |

Fonte: Autoria própria (2023).

A versão final do instrumento pode ser encontrada no Apêndice A.

Cumprе destacar que, em uma pesquisa realizada por Silva (2020), como projeto realizado pelo autor no Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais (MPGPI) da UFRN, no ano de 2019, que contou com a participação de representantes de 50 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), de uma amostra de 67 instituições, **apenas seis** informaram ter o diagnóstico de clima organizacional como prática institucionalizada na organização. Dessas seis, **apenas duas** afirmaram que o instrumento utilizado foi validado por meio de procedimentos científicos. Tal constatação atribui uma relevância científica e prática para o processo de construção do instrumento de pesquisa de clima, exposto no presente relatório, e a sua implementação, no âmbito de uma instituição federal de ensino superior.

4.2 Aplicação da pesquisa, cuidados éticos e procedimentos de análise

A pesquisa de clima organizacional foi aplicada na UFRN de 1º de dezembro de 2022 até 03 de fevereiro de 2023, através de formulário eletrônico disponibilizado através de link institucional nos Sistemas Integrados da UFRN (SIGRH, SIPAC, SIGAA e SIGADMIN) e no Portal PROGESP (www.progesp.ufrn.br). Foi adotada 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, e-mails e outras comunicações institucionais para todos os servidores da Instituição.

A população-alvo do referido instrumento foram todos os servidores técnico-administrativos e docentes da Instituição. A participação foi voluntária, com garantia do sigilo de informações sensíveis e da identificação direta das pessoas respondentes. Ao final do período de participação, a pesquisa contou com 2.034 (dois mil e trinta e quatro) participações válidas de servidores de toda a UFRN.

O *corpus* de dados originado foi organizado e tratado estatisticamente, seguindo o método proposto por Martins (2008), que gera resultados por fator, os quais baseiam o diagnóstico do clima organizacional. Além disso, considerando que as respostas dos participantes foram expressas através 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 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(um) e 5 (cinco).

Quanto à interpretação, Martins (2008) 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 tende a indicar clima desfavorável. Ou seja, para este fator, 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 (2008).

Cumpre destacar que, para efeitos das análises realizadas com vistas a identificar o clima organizacional global da UFRN, foram consideradas as respostas dos 1840 (mil oitocentos e quarenta) servidores não vinculados aos Hospitais Universitários, que contam com características organizacionais específicas advindas da gestão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH).

Foram registradas 194 (cento e noventa-e-quatro) respostas válidas de servidores lotados nos Hospitais Universitários. A esse respeito, a equipe técnica responsável pela Pesquisa de Clima compreende que o Hospital Universitário Onofre Lopes (125 participações válidas), a Maternidade Escola Januário Cicco (65 participações válidas) e o Hospital Universitário Ana Bezerra (4 participações válidas), 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 estruturados e apresentados relatórios do clima global de cada um dos hospitais universitários mencionados.

A partir dos referidos procedimentos de análise, e feitas as supramencionadas considerações, no presente relatório serão apresentados, a seguir, os dados do clima global da UFRN (composto pelas 1840 respostas válidas, de acordo com os critérios

mencionados anteriormente), com vistas a subsidiar 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.

5 EXPOSIÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados de cada um dos quatro fatores investigados na 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 3, a seguir:

Figura 3 - Escala de cores utilizada para gradação dos resultados



Fonte: Autoria própria.

No Quadro 1, logo abaixo, serão apresentados os resultados obtidos do fator **Apoio da chefia e da organização**.

Quadro 1 - 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. | 4,22 | 3,80 |
| 2 | Os(as) servidores(as) podem contar com o apoio da chefia imediata. | 4,34 | |
| 3 | Quando necessário, a chefia imediata ajuda os(as) servidores(as) no desenvolvimento de seu trabalho. | 4,27 | |

| | | |
|----|--|------|
| 4 | Os esforços dos(as) servidores(as) para executar o trabalho são reconhecidos pela UFRN. | 3,48 |
| 5 | Quando os(as) servidores(as) conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles(as) são reconhecidos(as). | 3,44 |
| 6 | Os critérios de avaliação de desempenho são bem divulgados pela UFRN. | 3,54 |
| 7 | A chefia imediata elogia quando os(as) servidores(as) fazem um bom trabalho. | 3,96 |
| 8 | A chefia imediata considera as sugestões dos(as) servidores(as) para a melhoria dos processos e do ambiente de trabalho. | 4,07 |
| 9 | A chefia imediata tem respeito pelos(as) servidores(as). | 4,45 |
| 10 | Na UFRN, os(as) servidores(as) têm clareza acerca das atividades que devem desempenhar. | 3,74 |
| 11 | A chefia imediata fornece feedback (devolutiva) sobre o desempenho dos(as) servidores(as). | 3,61 |
| 12 | No meu ambiente de trabalho, as entregas de resultados são dialogadas entre a chefia e os servidores. | 3,74 |
| 13 | Na UFRN, os(as) gestores(as) são receptivos(as) às críticas relativas ao trabalho. | 3,42 |
| 14 | A participação dos(as) servidores(as) na tomada de decisões sobre o trabalho é estimulada pela chefia imediata. | 3,83 |
| 15 | No meu ambiente de trabalho, as atividades são distribuídas considerando as especificidades dos(as) servidores(as) da unidade. | 3,84 |
| 16 | Na UFRN, a comunicação entre a chefia imediata e os(as) servidores(as) favorece o alcance dos objetivos/metras. | 3,94 |
| 17 | As mudanças planejadas e implementadas pela gestão da UFRN melhoram o funcionamento da instituição. | 3,70 |
| 18 | As mudanças na UFRN são informadas aos(às) servidores(as). | 3,53 |

| | | |
|----|--|------|
| 19 | Minha unidade é informada das decisões que a envolvem. | 3,69 |
| 20 | No meu ambiente de trabalho, as atividades são distribuídas considerando as potencialidades dos(as) servidores(as) da unidade. | 3,73 |
| 21 | Na UFRN, as ideias inovadoras são estimuladas. | 3,52 |
| 22 | Na UFRN, as dúvidas dos(as) servidores(as) são esclarecidas. | 3,75 |
| 23 | A chefia imediata oportuniza a participação dos (as) servidores(as) em ações de capacitação. | 4,08 |
| 24 | A UFRN oferece oportunidades de capacitação considerando as demandas de trabalho dos(as) servidores(as). | 3,81 |
| 25 | Os(as) servidores(as) são capacitados(as) pela instituição para atenderem as demandas exigidas no trabalho. | 3,64 |
| 26 | Na UFRN, as mudanças propostas pela gestão contribuem para a melhoria da qualidade de vida no trabalho. | 3,58 |

Fonte: Autoria própria.

De acordo com o resultado observado no Quadro 1, o fator Apoio da chefia e da organização expressou tendência a indicar clima organizacional intermediário, já que o resultado obtido foi de **3,80**. O item cujo resultado apresentou média mais baixa foi “Na UFRN, os(as) gestores(as) são receptivos(as) às críticas relativas ao trabalho”, com **3,42**. Já o item que obteve resultado mais altos nesse fator foi “A chefia tem respeito pelo servidor”, com **4,45**.

Quadro 2 - 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. | 3,48 | 3,47 |
| 28 | Os equipamentos/mobiliários de trabalho são adequados para prevenir riscos à saúde. | 3,36 | |

| | | |
|----|--|------|
| 29 | O meu ambiente de trabalho possui estrutura física adequada às necessidades laborais dos(as) servidores(as). | 3,43 |
| 30 | O meu ambiente de trabalho possui equipamentos e mobiliários que favorecem o bom desempenho. | 3,43 |
| 31 | O meu ambiente de trabalho possui estrutura física adequada para prevenir riscos à saúde. | 3,37 |
| 32 | Existe iluminação adequada no meu ambiente de trabalho. | 3,98 |
| 33 | O meu ambiente de trabalho é limpo. | 4,12 |
| 34 | Na UFRN, as ações de promoção da acessibilidade atendem as especificidades dos(as) servidores (as). | 3,35 |
| 35 | Na UFRN, os(as) servidores(as) com necessidades específicas (pessoas com deficiência e/ou com mobilidade reduzida) encontram ambientes acessíveis. | 3,13 |
| 36 | A UFRN promove ações que contribuem para a prevenção de acidentes de trabalho. | 3,36 |
| 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. | 3,19 |

Fonte: Autoria própria.

Conforme exposto no Quadro 2, que aborda o Conforto Físico, o resultado obtido neste fator tende a indicar clima organizacional intermediário, por apresentar resultado **3,47**. O item que teve a média mais baixa foi “Na UFRN, os(as) servidores(as) com necessidades específicas (pessoas com deficiência e/ou com mobilidade reduzida) encontram ambientes acessíveis”, com **3,13**. O item cujo resultado foi o mais alto entre os demais deste fator foi “O meu ambiente de trabalho é limpo”, com **4,12**.

Quadro 3 - 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). | 2,23 | 2,17 |
| 39 | Na UFRN, tudo é exageradamente controlado. | 2,21 | |
| 40 | Aqui, a chefia imediata usa indevidamente os processos institucionais da UFRN para punir os(as) servidores(as). | 1,68 | |
| 41 | Os horários dos(as) servidores(as) são cobrados com rigor pela chefia imediata. | 2,63 | |
| 42 | No meu ambiente de trabalho, os servidores(as) são pressionados(as) a trabalhar para além da carga horária prevista. | 1,72 | |
| 43 | A chefia imediata pressiona os servidores o tempo todo. | 1,64 | |
| 44 | No meu ambiente de trabalho, nada é feito sem autorização da chefia imediata. | 2,61 | |
| 45 | A UFRN pressiona exageradamente para que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto. | 2,3 | |
| 46 | No meu ambiente de trabalho a sobrecarga de atividades impossibilita os servidores de participarem de ações de capacitação. | 2,52 | |
| 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. | 2,12 | |

Fonte: Autoria própria.

De acordo com o resultado apresentado no Quadro 3, que aborda o Fator Controle e pressão, observa-se que este tende a indicar clima organizacional bom, já que o resultado obtido foi de **2,17**. 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 “A chefia imediata pressiona os servidores o

tempo todo”, com **1,64**. O item cujo resultado teve a pior média foi “Os horários dos(as) servidores(as) são cobrados com rigor pela chefia imediata”, com **2,63**.

Quadro 4 - 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. | 4,07 | 4,07 |
| 49 | No meu ambiente de trabalho, as relações entre os(as) trabalhadores(as) são harmoniosas e cordiais. | 4,05 | |
| 50 | No meu ambiente de trabalho, os(as) trabalhadores(as) se sentem à vontade para contar os seus problemas para alguns(mas) colegas. | 3,83 | |
| 51 | No meu ambiente de trabalho, os(as) trabalhadores(as) recebem bem um(a) novo(a) colega. | 4,30 | |
| 52 | No meu ambiente de trabalho, os(as) servidores(as) auxiliam uns aos outros em suas dificuldades. | 4,13 | |
| 53 | Na unidade onde trabalho, o diálogo entre os pares é utilizado para resolver os problemas. | 4,05 | |

Fonte: Autoria própria.

Conforme demonstrado no Quadro 4, o resultado obtido no fator Coesão entre os pares tende a indicar clima organizacional bom, já que o resultado obtido foi de 4,07. 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 **3,83**. 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 **4,30**.

Logo abaixo, no quadro 5, 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

Quadro 5 - Comparação entre os fatores

| COMPARAÇÃO ENTRE OS FATORES | | |
|------------------------------------|------|----------------------------|
| RESULTADOS POR FATOR | | INDICATIVO DE CLIMA |
| Apoio da chefia e da organização | 3,80 | Intermediário |
| Conforto físico | 3,47 | Intermediário |
| Controle e pressão | 2,17 | Bom |
| Coesão entre os pares | 4,07 | Bom |

Fonte: Autoria própria.

6 CONCLUSÃO E PROPOSIÇÃO

Como pode ser verificada no conteúdo deste relatório, a pesquisa de clima organizacional da UFRN conseguiu diagnosticar o clima presente na instituição, à luz da percepção dos participantes da pesquisa, assim como oportunizou, com base nos indicativos de clima de cada fator pesquisado, identificar os aspectos do clima organizacional que necessitam de intervenção para que sejam corrigidos ou potencializados, agregando valor qualitativo ao clima percebido pelos trabalhadores em interação nesta universidade.

Dentre os quatro fatores que compõe o diagnóstico do referido clima, dois tendem a indicar clima organizacional intermediário (Apoio da chefia e da organização e Conforto físico), e sinalizaram questões que podem/devem ser melhoradas, mas que não chegaram a caracterizar um aspecto negativo, considerando o conjunto de seus itens, para o clima organizacional.

Entretanto, outros dois fatores tiveram resultados mais favoráveis, indicando bons aspectos para a composição do clima organizacional, a saber: o “controle e pressão” e “coesão entre os pares”. Desta forma, pode-se inferir que, considerando a disposição dos resultados, a UFRN possui, de modo geral, dentre os fatores investigados, o “controle e pressão” e “coesão entre os pares” como aspectos que podem impactar mais favoravelmente o bom desempenho, a promoção de bem-estar, motivação, retenção de talentos, assim como outros comportamentos organizacionais que caracterizam a dinâmica da UFRN.

É importante destacar que o potencial de contribuições advindas do presente diagnóstico de clima organizacional da UFRN poderá ser alcançado através da **efetiva utilização** dos dados obtidos na **construção e melhoria de diversos processos organizacionais e orientadores estratégicos da Instituição**. A seguir, apresentaremos propostas de possíveis contribuições advindas da pesquisa de clima organizacional na UFRN.

Alinhado ao que é preconizado pelo Plano de Gestão da UFRN ([2019-2023](#)), os resultados da pesquisa de clima organizacional poderão contribuir com o objetivo estratégico “Desenvolver competências e qualidade de vida nas pessoas”, notadamente em seu Indicador 54 - Índice de Qualidade de Vida no Trabalho, apresentando informações sobre relevantes aspectos do contexto organizacional e do trabalho, baseados nas percepções dos próprios servidores. Desta forma, de modo oportuno, a pesquisa de clima organizacional surge, como via de subsídio estratégico para as ações de desenvolvimento, qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho, necessárias em diferentes espaços de trabalho.

Além disso, as diversas percepções sobre os diferentes contextos de trabalho da UFRN, obtidas e tratadas estatisticamente através 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)**. Para as chefias setoriais, os resultados oferecem indicativos importantes de **como o estilo de gestão é percebido**, seus pontos fortes e a melhorar, promovendo e estimulando **espaços de feedbacks e diálogos construtivos** entre gestão e servidores subordinados, resguardados os cuidados éticos e de sigilo inerentes ao processo como um todo. Já a alta gestão terá subsídios importantes para **propor e implementar políticas e ações** que fortaleçam os pontos fortes da Instituição, assim como identificar que dimensões e domínios demandam ações e políticas de melhorias e desenvolvimento institucional.

Adicionalmente, a realização da Primeira Pesquisa de Clima Organizacional da UFRN consolida um *corpus* de dados de essencial importância para **a gestão do clima organizacional** na Instituição. A adequada gestão do clima organizacional proporciona, para além do alcance dos objetivos institucionais, maior efetividade e amplitude na identificação de **desafios e obstáculos** ao bom clima organizacional na

UFRN. Ao identificar os referidos desafios, torna-se possível elencar estratégias e ações interventivas que permitam sua superação nos mais variados contextos organizacionais que compõem essa universidade.

Para além das supramencionadas contribuições institucionais, a publicação do presente relatório oferece **importantes contribuições para outras IFES que buscam implementar suas próprias pesquisas de clima organizacional**, a partir da construção, validação teórico-metodológica e divulgação de um instrumento de pesquisa de clima organizacional coerente com a realidade das IFES e com boas evidências de validade.

Por fim, como unidade de referência para a gestão do clima organizacional, a UFRN conta com o trabalho da Divisão de Planejamento e Gestão de Pessoas, vinculada à Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas da PROGESP. Como suporte à DPGP na gestão do clima organizacional, foi designado pelas supramencionadas portarias nº 336/2023 e nº 354/2023 - PROGESP, de 20 e 22 de março de 2023 um grupo de trabalho multidisciplinar que acompanhará essa unidade, com o suporte da própria PROGESP, na assessoria relativa à gestão do clima organizacional em nossa Instituição.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. A. D.; ALLOUFA, J. M. L.; BORGES, D. F.; FERNANDES, A. S. A.; MÓL, A. L. R.; SANTOS, T. D. **Clima organizacional na administração pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

SANCHES, J. P. S.; CASTRO, A. L. Relação entre a Percepção do Clima Organizacional e o Comportamento Organizacional Positivo: Estudo no Setor de Obras da Prefeitura de Tamboara-PR. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 5, n. 3, p. 19-38, 2015.

MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. *In*: SIQUEIRA, M. M. M.; TAMAYO, Á. (org). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Bookman Artemed, 2008. P. 29-40.

MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K. C.; SOUSA, M. R. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 37-60, jun. 2004.

OLIVEIRA, F. P.; OBREGON, S. L.; BRITO, L. C.; RIBAS, F. T. T.; LOPES, L. F. D.; CARNEIRO, L. Pesquisa de clima como ferramenta de análise do comportamento humano no ambiente organizacional. **Saber Humano**: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti, [S. l.], v. 6, n. 9, p. 123-142, 2016. DOI: <https://doi.org/10.18815/sh.2016v6n9.168>

PUENTE-PALACIOS, K.; MARTINS, M. C. F. Gestão do clima organizacional. *In*: BORGES, L. O.; BORGES-ANDRADE, J. E.; MOURÃO, L. (org). **O trabalho e as Organizações**: atuações a partir da Psicologia. São Paulo: Artmed, 2013. p. 253-278.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional**: pesquisa e diagnóstico. 1. ed. Lorena: Stiliano, 1999.

SANTOS, T. D. C.; RODRIGUES, M. S.; FRANÇA, L. P.; CERATTI, B. K.; MENESES, P. P. M. Construção de uma Escala de Clima Organizacional para uma Organização Pública. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Brasília, DF, v. 19, n. 3, p. 713-719, set. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.3.16709>

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

SILVEIRA, M. B.; SALDANHA, R. P.; LEITE, J. C. C.; SILVA, T. O. F.; SILVA, T.; FILIPPIN, L. I. Construção e validade de conteúdo de um instrumento para avaliação de quedas em idosos. **Einstein**, São Paulo, v. 16, n. 2, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1679-45082018AO4154>

**APÊNDICE A - FORMULÁRIO - PRIMEIRA PESQUISA DE CLIMA
 ORGANIZACIONAL DA UFRN**

| |
|--|
| 1. Os(as) servidores(as) podem contar com o apoio da chefia imediata. |
| 2. Os esforços dos(as) servidores(as) para executar o trabalho são reconhecidos pela UFRN. |
| 3. As mudanças na UFRN são informadas aos(às) servidores(as). |
| 4. No meu ambiente de trabalho, as entregas de resultados são dialogadas entre a chefia e os servidores. |
| 5. A chefia imediata considera as sugestões dos(as) servidores(as) para a melhoria dos processos e do ambiente de trabalho. |
| 6. A chefia imediata tem respeito pelos(as) servidores(as). |
| 7. Quando necessário, a chefia imediata ajuda os(as) servidores(as) no desenvolvimento de seu trabalho. |
| 8. Na UFRN, os(as) servidores(as) têm clareza acerca das atividades que devem desempenhar. |
| 9. A chefia imediata fornece feedback (devolutiva) sobre o desempenho dos(as) servidores(as). |
| 10. Na UFRN, os(as) gestores(as) são receptivos(as) às críticas relativas ao trabalho. |
| 11. A participação dos(as) servidores(as) na tomada de decisões sobre o trabalho é estimulada pela chefia imediata. |
| 12. A UFRN oferece oportunidades de capacitação considerando as demandas de trabalho dos(as) servidores(as). |
| 13. No meu ambiente de trabalho, as atividades são distribuídas considerando as especificidades dos(as) servidores(as) da unidade. |
| 14. Na UFRN, a comunicação entre a chefia imediata e os(as) servidores(as) favorece o alcance dos objetivos/metasp. |
| 15. As mudanças planejadas e implementadas pela gestão da UFRN melhoram o funcionamento da instituição. |
| 16. Minha Unidade é informada das decisões que a envolvem. |
| 17. No meu ambiente de trabalho, as atividades são distribuídas considerando as potencialidades dos(as) servidores(as) da unidade. |
| 18. Os critérios de avaliação de desempenho são bem divulgados pela UFRN. |
| 19. Na UFRN, as ideias inovadoras são estimuladas. |
| 20. Na UFRN, as dúvidas dos(as) servidores(as) são esclarecidas. |
| 21. Quando os(as) servidores(as) conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles(as) são reconhecidos(as). |
| 22. A chefia imediata oportuniza a participação dos (as) servidores(as) em ações de capacitação. |
| 23. A chefia imediata colabora com o processo de resolução de conflitos no meu ambiente de trabalho. |
| 24. A chefia imediata elogia quando os(as) servidores(as) fazem um bom trabalho. |

| |
|---|
| 25. Na UFRN, as mudanças propostas pela gestão contribuem para a melhoria da qualidade de vida no trabalho. |
| 26. Os(as) servidores(as) são capacitados(as) pela instituição para atenderem as demandas exigidas no trabalho. |
| 27. Os(As) servidores(as) da UFRN têm acesso aos equipamentos/mobiliários necessários para realizar suas atividades. |
| 28. O meu ambiente de trabalho é limpo. |
| 29. Os equipamentos/mobiliários de trabalho são adequados para prevenir riscos à saúde. |
| 30. O meu ambiente de trabalho possui estrutura física adequada às necessidades laborais dos(as) servidores(as). |
| 31. Existe iluminação adequada no meu ambiente de trabalho. |
| 32. O meu ambiente de trabalho possui equipamentos e mobiliários que favorecem o bom desempenho. |
| 33. Na UFRN, os(as) servidores(as) com necessidades específicas (pessoas com deficiência e/ou com mobilidade reduzida) encontram ambientes acessíveis. |
| 34. O meu ambiente de trabalho possui estrutura física adequada para prevenir riscos à saúde. |
| 35. Na UFRN, as ações de promoção da acessibilidade atendem as especificidades dos(as) servidores (as). |
| 36. A UFRN promove ações que contribuem para a prevenção de acidentes de trabalho. |
| 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. |
| 38. No meu ambiente de trabalho, nada é feito sem autorização da chefia imediata. |
| 39. No meu ambiente de trabalho a sobrecarga de atividades impossibilita os servidores de participarem de ações de capacitação. |
| 40. No meu ambiente de trabalho, existe controle exagerado sobre os(as) servidores(as). |
| 41. A chefia imediata pressiona os servidores o tempo todo. |
| 42. Aqui, a chefia imediata usa indevidamente os processos institucionais da UFRN para punir os(as) servidores(as). |
| 43. Os horários dos(as) servidores(as) são cobrados com rigor pela chefia imediata. |
| 44. Na UFRN, tudo é exageradamente controlado. |
| 45. No meu ambiente de trabalho, os servidores(as) são pressionados(as) a trabalhar para além da carga horária prevista. |
| 46. A UFRN pressiona exageradamente para que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto. |
| 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. |

| |
|--|
| 48. No meu ambiente de trabalho, os(as) trabalhadores(as) recebem bem um(a) novo(a) colega. |
| 49. No meu ambiente de trabalho, os pares conseguem dialogar acerca de problemas de forma respeitosa. |
| 50. No meu ambiente de trabalho, as relações entre os(as) trabalhadores(as) são harmoniosas e cordiais. |
| 51. No meu ambiente de trabalho, os(as) trabalhadores(as) se sentem à vontade para contar os seus problemas para alguns(mas) colegas. |
| 52. No meu ambiente de trabalho, os(as) servidores(as) auxiliam uns aos outros em suas dificuldades. |
| 53. Na unidade onde trabalho, o diálogo entre os pares é utilizado para resolver os problemas. |