



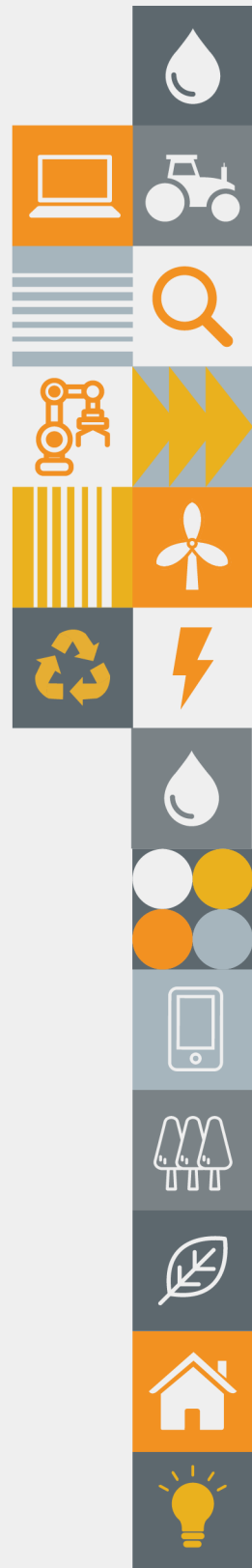
Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Diretoria de Gestão da Avaliação Institucional - DIRAV

RELATÓRIO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL E DEVOLUTIVA 2025

UTFPR
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

Curitiba – Paraná
Março de 2026





Reitor	Everton Ricardi Lozano da Silva
Vice-Reitora	Vanessa Ishikawa Rasoto
Diretor de Comunicação	Thiago de Sousa Costa
Diretora-adjunta de Comunicação	Francielly Capristo Ferraro

DIRETORES-GERAIS DOS CAMPI DA UTFPR

Apucarana	Thiago Gentil Ramires
Campo Mourão	Roberto Ribeiro Neli
Cornélio Procópio	Wagner Fontes Godoy
Curitiba	Paulo Daniel de Sousa
Dois Vizinhos	Marina Celant de Prá
Francisco Beltrão	Paulo Junior Varela
Guarapuava	Marcelo Henrique Granza
Londrina	Alireza Mohebi Ashtiani
Medianeira	Claudio Leones Bazzi
Pato Branco	Neimar Follmann
Ponta Grossa	Abel Dionizio Azeredo
Santa Helena	Adriana Maria Meneghetti
Toledo	Elder Elisandro Schemberger

CRÉDITOS:

Organização e Revisão


| Paulo Beltrão e Marcelo Montagner

DIRCOM | Assessoria de Programação Visual

Projeto Gráfico e Diagramação

| Elizabeth Resende

| Marco Tulio Braga de Moraes



**RELATÓRIO DE
PESQUISA DE CLIMA
ORGANIZACIONAL
E DEVOLUTIVA
2025**



RELATÓRIO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL E DEVOLUTIVA DE 2025

Este relatório apresenta os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional 2025 da UTFPR, instrumento que integra o conjunto mais amplo da Avaliação Organizacional da instituição. A pesquisa reúne a percepção dos servidores sobre diferentes aspectos do ambiente de trabalho nos campi e na Reitoria, oferecendo um retrato do momento vivido pela comunidade interna. Os dados aqui apresentados evidenciam pontos fortes que devem ser preservados e fragilidades recorrentes que demandam atenção da gestão. Ao sistematizar essas informações, o relatório busca subsidiar a reflexão, o diálogo institucional e a tomada de decisão, contribuindo para o aprimoramento contínuo da organização e das condições de trabalho. Para a realização desta pesquisa, em julho de 2025, o Reitor designou comissão específica por meio da seguinte portaria:

Comissão de Pesquisa de Clima Organizacional do ano de 2025:

Portaria do Reitor nº 1568, de 24 de julho de 2025 – Processo nº 23064.033641/2025-68 – para atualização do instrumento com vistas à realização de um levantamento estruturado sobre o clima organizacional, para subsidiar ações estratégicas de gestão de pessoas permitindo a promoção de um ambiente institucional mais saudável, participativo e alinhado aos valores da UTFPR.

NOME	SIAPE	CAMPUS
Paulo André de Camargo Beltrão	6392931	Reitoria
Hilda Alberton de Carvalho	1046902	Reitoria
Giovanna Pesarico	1572191	Curitiba
Leonardo Tonon	1979782	Curitiba
Cassandra de Oliveira	2036708	Reitoria

Para a aplicação da pesquisa e tratamento dos resultados tiveram participação os seguintes servidores membros das CPAs locais e/ou assessores de avaliação dos campi:

NOME	REPRESENTANTE
Apucarana	Rodrigo dos Santos Veloso Martins
Campo Mourão	Roberto Wilhem Krauss Martinez/ Gustavo Priscinoto
Cornélio Procópio	Cristiane Fernandes
Curitiba	Roberto Molina de Souza/ Thais Mariane Biembengut Faria
Dois Vizinhos	Patrícia Franchi de Freitas
Francisco Beltrão	Tereza Rachel Mafioleti/ Ivonete Teresinha Tremea Plein
Guarapuava	Emerson André Fedechen/ Aline Milan Farias
Londrina	Paulo de Tarso Carvalho
Medianeira	Marcio Becker
Pato Branco	Fabio Luiz Bertotti
Ponta Grossa	Felipe Mezzadri/ Gerson Ishikawa
Santa Helena	Diego Venancio Thomaz/ Giani Carla Ito
Toledo	Ivan José Coser/ Rosangela Aparecida Botinha Assumpção

Diretoria de Gestão da Avaliação Institucional - DIRAV:

Paulo André de Camargo Beltrão

Rosane Beatriz Zanetti Putz

Marcelo Marcos Montagner

Silvana Weinhardt de Oliveira

Camila Silva Ramos Furtado.

SUMÁRIO

- 13** 1. CONTEXTUALIZAÇÃO
- 17** 2. PARTICIPAÇÃO DE TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO E DE DOCENTES NA AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
 - 19** 2.1 PARTICIPAÇÃO POR GÊNERO
 - 20** 2.2 PARTICIPAÇÃO POR CATEGORIA FUNCIONAL
 - 21** 2.3 PARTICIPAÇÃO POR IDADE
 - 21** 2.4 PARTICIPAÇÃO POR TEMPO DE SERVIÇO
- 25** 3. POSICIONAMENTO QUANTO ÀS CATEGORIAS
 - 26** 3.1 SATISFAÇÃO PESSOAL NO TRABALHO EM COM A INSTITUIÇÃO
 - 28** 3.2 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL
 - 30** 3.3 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E TRABALHO EM EQUIPE
 - 32** 3.4 RELAÇÃO COM AS CHEFIAS
 - 34** 3.5 COMUNICAÇÃO
 - 36** 3.6 INFRAESTRUTURA E CONDIÇÕES DE TRABALHO
 - 38** 3.7 GESTÃO E PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL
 - 39** 3.8 IMAGEM INSTITUCIONAL
- 41** 4. PERCENTUAL DE CONCORDÂNCIA POR CATEGORIA
 - 43** 4.1 SÍNTESE COMPARATIVA DE CONCORDÂNCIA E DISCORDÂNCIA ENTRE TAES E DOCENTES
- 45** 5. QUESTÕES ABERTAS
 - 47** 5.1 METODOLOGIA
 - 47** 5.1.1 FRASES DE FORÇA (POTENCIALIDADES IDENTIFICADAS)
 - 47** 5.1.2 FRASES DE RISCO (FRAGILIDADES IDENTIFICADAS)
 - 48** 5.2. PALAVRAS-CHAVE COLETADAS NAS RESPOSTAS ABERTAS NA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DA UTFPR – 2025
 - 48** 5.2.1 PALAVRAS-CHAVE POSITIVAS (FORÇA E ATIVOS)
 - 51** 5.2.2 PALAVRAS-CHAVE A MELHORAR (RISCO E INTERVENÇÃO)
- 55** 6. COMPARATIVOS DE CONCORDÂNCIA E NEUTRO DOS SEGMENTOS DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS E DOCENTES NOS 13 CAMPI E REITORIA DA UTFPR
 - 61** 6.1 ANÁLISE DAS CONCORDÂNCIAS DOS DIFERENTES SEGMENTOS EM CADA CAMPUS DA UTFPR
 - 68** 6.2 ANÁLISE INTEGRADA ENTRE CONCORDÂNCIA E DISCORDÂNCIA DOS DIFERENTES SEGMENTOS EM CADA CAMPUS DA UTFPR

- 69** 7. PERCENTUAL GERAL DE CONCORDÂNCIA EM RELAÇÃO ÀS QUESTÕES AIRMATIVAS E RESPECTIVAS RESPOSTAS OBTIDAS PELO INSTRUMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DA UTFPR
- 74** 7.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS PARA OS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO
- 79** 7.2 ANÁLISE DETALHADA POR DIMENSÃO (CONCORDÂNCIA) PARA DOCENTES
- 79** 7.3 ANÁLISE DETALHADA POR DIMENSÃO (CONCORDÂNCIAS) PARA TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS E DOCENTES
- 83** 8. COMPARATIVO ENTRE O RESULTADO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE 2019 E 2025
- 85** 8.1 ANÁLISE COMPARATIVA DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – UTFPR (2019 X 2025)
- 87** 9. ANÁLISE E CONSIDERAÇÕES FINAIS
- 88** 9.1 ANÁLISE SINTÉTICA E RECOMENDAÇÕES
- 89** 9.2 RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS POR DIMENSÃO
- 90** 9.3 RECOMENDAÇÕES A PARTIR DAS QUESTÕES ABERTAS
- 90** 9.3.1 NÚCLEO ESTRUTURAL DOS FATORES CRÍTICOS
- 91** 9.3.2 CAMINHOS PARA A ALTA GESTÃO
- 93** 10. CONCLUSÃO ESTRATÉGICA

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- 19 Gráfico 1** - Participação geral dos servidores da UTFPR na pesquisa de clima organizacional 2025.
- 19 Gráfico 2** - Porcentagens gerais de participantes na pesquisa de clima organizacional 2025 por gênero
- 20 Gráfico 3** - Porcentagem geral de participantes na pesquisa de clima organizacional 2025 por gênero
- 20 Gráfico 4** - Porcentagens de participação na pesquisa de clima organizacional 2025 por categoria funcional na UTFPR
- 21 Gráfico 5** - Números gerais de participantes na pesquisa de clima organizacional de 2019 e 2025 por idade.
- 22 Gráfico 6** - Porcentagens de participação na pesquisa de clima organizacional 2025 por tempo de serviço em anos na UTFPR
- 22 Gráfico 7** - Números comparativos de participação na pesquisa de clima organizacional 2019 e 2025 por tempo de serviço em anos na UTFPR.
- 27 Gráfico 8** - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de técnicos administrativos do Geral na dimensão satisfação pessoal no trabalho e com a instituição, em 2025.
- 27 Gráfico 9** - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de docentes na dimensão satisfação pessoal no trabalho e com a instituição, em 2025.
- 28 Gráfico 10** - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de técnicos administrativos e docentes do Geral na dimensão satisfação pessoal no trabalho e com a instituição.
- 29 Gráfico 11** - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de técnicos administrativos do Geral na dimensão capacitação e desenvolvimento profissional.
- 29 Gráfico 12** - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de docentes do Geral na dimensão capacitação e desenvolvimento profissional.
- 30 Gráfico 13** - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de técnicos administrativos e docentes do Geral na dimensão capacitação e desenvolvimento profissional.
- 31 Gráfico 14** - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de técnicos administrativos do Geral na dimensão relacionamento interpessoal e trabalho em equipe.
- 31 Gráfico 15** - Porcentagens de discordância, sem opinião de docentes do Geral na dimensão relacionamento interpessoal e trabalho em equipe.
- 32 Gráfico 16** - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de técnicos administrativos e docentes do Geral na dimensão relacionamento interpessoal e trabalho em equipe.
- 33 Gráfico 17** - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de técnicos administrativos do Geral na dimensão relação com as chefias.
- 33 Gráfico 18** - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de docentes do Geral na dimensão relação com as chefias.
- 34 Gráfico 19** - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de técnicos administrativos e docentes do Geral na dimensão relação com as chefias.
- 35 Gráfico 20** - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de técnicos administrativos do Geral na dimensão comunicação.

- 35 Gráfico 21** - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de docentes do Geral na dimensão comunicação.
- 36 Gráfico 22** - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de técnicos administrativos e docentes do Geral na dimensão comunicação.
- 37 Gráfico 23** - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de técnicos administrativos do Geral na dimensão infraestrutura e condições de trabalho.
- 37 Gráfico 24** - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de docentes do Geral na dimensão infraestrutura e condições de trabalho.
- 38 Gráfico 25** - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de técnicos administrativos do Geral na dimensão gestão e planejamento institucional.
- 39 Gráfico 26** - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de docentes do Geral na dimensão gestão e planejamento institucional.
- 40 Gráfico 27** - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de técnicos administrativos e docentes do Geral na dimensão imagem institucional.

ÍNDICE DE QUADROS

- 18 Quadro 1** - Número de participantes da UTFPR na pesquisa de clima organizacional 2025
- 21 Quadro 2** - Número de participantes na pesquisa de clima organizacional 2025 por idade na UTFPR
- 21 Quadro 3** - Número de participantes na pesquisa de clima organizacional 2025 por tempo de serviço em anos na UTFPR
- 26 Quadro 4** - Indicadores referentes à dimensão "satisfação pessoal no trabalho e com a instituição".
- 28 Quadro 5** - Indicadores referentes à dimensão " capacitação e desenvolvimento profissional".
- 30 Quadro 6** - Indicadores referentes à dimensão " relacionamento interpessoal e trabalho em equipe".
- 32 Quadro 7** - Indicadores referentes à dimensão "relação com as chefias".
- 34 Quadro 8** - Indicadores referentes à dimensão "comunicação".
- 36 Quadro 9** - Indicadores referentes à dimensão "infraestrutura e condições de trabalho".
- 38 Quadro 10** - Indicadores referentes à dimensão "gestão e planejamento institucional".
- 39 Quadro 11** - Indicadores referentes à dimensão "imagem institucional".
- 42 Quadro 12** - Percentual de Concordância das Categorias de Servidores por Dimensão.
- 42 Quadro 13** - Percentual de Discordância das Categorias de Servidores por Dimensão.
- 46 Quadro 14** - Indicadores referentes à dimensão "questões abertas".
- 56 Quadro 15** - Percentual de Concordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Satisfação pessoal e no Trabalho em cada Campus e na Reitoria da UTFPR.
- 57 Quadro 16** - Percentual de Concordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Capacitação e Desenvolvimento Profissional em cada Campus e na Reitoria da UTFPR.
- 57 Quadro 17** - Percentual de Concordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe em cada Campus e na Reitoria da UTFPR.
- 58 Quadro 18** - Percentual de Concordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Relação com as Chefias em cada Campus e na Reitoria da UTFPR.
- 59 Quadro 19** - Percentual de Concordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Comunicação em cada Campus e na Reitoria da UTFPR.
- 59 Quadro 20** - Percentual de Concordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Infraestrutura e Condições de Trabalho em cada Campus e na Reitoria da UTFPR.
- 60 Quadro 21** - Percentual de Concordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Gestão e Planejamento Institucional em cada Campus e na Reitoria da UTFPR.
- 61 Quadro 22** - Percentual de Concordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Imagem Institucional em cada Campus e na Reitoria da UTFPR.
- 62 Quadro 23** - Percentual de Discordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Satisfação pessoal e no Trabalho em cada campus e na Reitoria da UTFPR.

- 63 Quadro 24** - Percentual de Discordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Capacitação e Desenvolvimento Profissional em cada Campus e na Reitoria da UTFPR.
- 64 Quadro 25** - Percentual de Discordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe em cada Campus e na Reitoria da UTFPR.
- 64 Quadro 26** - Percentual de Discordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Relação com as Chefias em cada Campus e na Reitoria da UTFPR.
- 65 Quadro 27** - Percentual de Discordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Comunicação em cada Campus e na Reitoria da UTFPR.
- 66 Quadro 28** - Percentual de Discordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Infraestrutura e Condições de Trabalho em cada Campus e na Reitoria da UTFPR.
- 66 Quadro 29** - Percentual de Discordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Gestão e Planejamento Institucional em cada Campus e na Reitoria da UTFPR.
- 67 Quadro 30** - Percentual de Discordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Imagem Institucional em cada Campus e na Reitoria da UTFPR.
- 70 Quadro 31** - Percentual de Concordância de mais de 70%, dos técnicos Administrativos da UTFPR em relação às perguntas das Dimensões Institucionais pesquisadas.
- 72 Quadro 32** - Percentual de Concordância de 55% a 70%, dos técnicos Administrativos da UTFPR em relação às perguntas das Dimensões Institucionais pesquisadas.
- 73 Quadro 33** - Percentual de Concordância de menos de 55% dos Técnicos Administrativos da UTFPR em relação às perguntas das Dimensões Institucionais pesquisadas.
- 75 Quadro 34** - Percentual de Concordância de mais de 70%, dos Docentes da UTFPR em relação às perguntas das Dimensões Institucionais pesquisadas.
- 77 Quadro 35** - Percentual de Concordância de mais de 55% a 70%, dos Docentes da UTFPR em relação às perguntas das Dimensões Institucionais pesquisadas.
- 78 Quadro 36** - Percentual de Concordância de menos de 55%, dos Docentes da UTFPR em relação às perguntas das Dimensões Institucionais pesquisadas.
- 80 Quadro 37** - comparativo de concordância (%) - TAEs x docentes
- 84 Quadro 38** - Comparativo entre Resultados dos Climas Organizacionais de 2019 e 2025.

1

CONTEXTUALIZAÇÃO



1. CONTEXTUALIZAÇÃO

A Pesquisa de Clima Organizacional é um instrumento de avaliação que tem por objetivo identificar as fortalezas e fragilidades institucionais internas. Ela é parte importante na Avaliação Organizacional de uma instituição. O clima organizacional retrata o estado, em um dado momento, da Instituição ou parte dela, passível de alterações e sujeito às influências diversas. É uma pesquisa de opinião, na qual os servidores têm a possibilidade de apresentar seus sentimentos de satisfação ou insatisfação em relação às atividades desenvolvidas, políticas, práticas da Instituição, estilos de liderança e outras variáveis de interesse da Gestão. Na UTFPR já foram realizadas pesquisas de Clima Organizacional da UTFPR.

1ª VERSÃO	2002/2003
2ª VERSÃO	2005
3ª VERSÃO	2007
4ª VERSÃO	2010
5ª VERSÃO	2015
6ª VERSÃO	2019
7ª VERSÃO	2025

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional 2025

A pesquisa de clima organizacional 2025 foi aplicada na UTFPR no período de 1º de outubro a 16 de novembro, em todos os campi da UTFPR. O formulário foi disponibilizado no SIAVI e os respondentes, por serem servidores da UTFPR, utilizaram usuário e senha dos sistemas corporativos. O instrumento conteve 76 questões afirmativas e a escala de respostas era: Discordo Totalmente, Discordo, Não concordo, nem discordo / neutro, Concordo e Concordo Totalmente. O instrumento foi composto por oito (08) dimensões, que no processo de avaliação foram denominadas categorias: Satisfação pessoal no trabalho e com a instituição; Capacitação e desenvolvimento profissional; Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe; Relação com as chefias; Comunicação; Infraestrutura e condições de trabalho; Gestão e planejamento institucional; e Imagem institucional. Além disso, foram incluídas duas questões abertas: comentários sobre pontos positivos que o respondente desejasse ressaltar e comentários sobre aspectos que poderiam ser melhorados.

Destaca-se que o instrumento foi atualizado para a versão 2025 a partir de análise fundamentada na dissertação de mestrado realizada pela servidora Cassandra de Oliveira. Essa versão passou por análise e recebeu sugestões de uma comissão de especialistas da UTFPR. Posteriormente, foi discutida com a equipe de assessores de avaliação de todos os campi e com os presidentes dos

Núcleos da CPA. A nova versão do instrumento foi, então, apresentada e validada em reunião dos Diretores de Campus e da Reitoria.

O Relatório de Participação da Pesquisa de Clima Organizacional 2025 foi construído com base na pesquisa realizada nos termos descritos a seguir:

Para o cálculo do tamanho da amostra foi considerada a expressão (1). Com o número de respostas maior ou igual ao número calculado na expressão (1), o nível de confiança nos resultados é de 95%.

$$n = \frac{N \times s^2 \times (z_{\alpha/2})^2}{s^2 \times (z_{\alpha/2})^2 + (N + 1) \times E^2}, \quad (1)$$

- onde n é número estimado pela fórmula para tamanho mínimo da amostra de cada grupo de docentes ou técnicos administrativos;
- N é o número de servidores, docentes ou técnicos administrativos;
- α é o nível de significância; o alfa vale 5%, logo o nível de confiança vale 95%;
- $z_{\alpha/2}$ é o valor crítico, obtido da variável aleatória com distribuição normal padronizada Z , para a qual $P(|Z| \leq z_{\alpha/2}) = \alpha$, e para a pesquisa em questão $z_{\alpha/2} = 1,96$;
- s é o desvio padrão, fixado em 0,5, que remete ao ponto extremo da curva associada, ou seja, é o ponto de máximo da expressão para o cálculo da variância de uma distribuição binomial e portanto, considera o maior valor possível para a amostra;
- E é a precisão, para a qual foi arbitrado o valor de 0,01.

Tal fórmula, utilizada para o cálculo da amostra para populações finitas (TRIOLA, 1999 e COSTA NETO, 2000) foi escolhida em reunião conjunta dos representantes das Comissões Próprias de Avaliação (CPA) e os Assessores de Avaliação (ASSAVI) de cada campus. Semelhantemente, os indicadores da pesquisa de clima organizacional de 2019 foram reavaliados para composição da pesquisa de 2025.

As informações apresentadas estão organizadas em três grupos: técnicos administrativos, docentes e geral. As informações classificadas como “geral” referem-se ao conjunto de técnicos administrativos e docentes. Os valores apresentados para o grupo “geral” foram calculados por meio de média ponderada, tendo como pesos o número de técnicos administrativos e o número de docentes que responderam à pesquisa.



2

Participação de Técnicos Administrativos em Educação e de Docentes na Avaliação de Clima Organizacional



UTFPR
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

2. PARTICIPAÇÃO DE TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO ⁽¹⁾ E DE DOCENTES NA AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

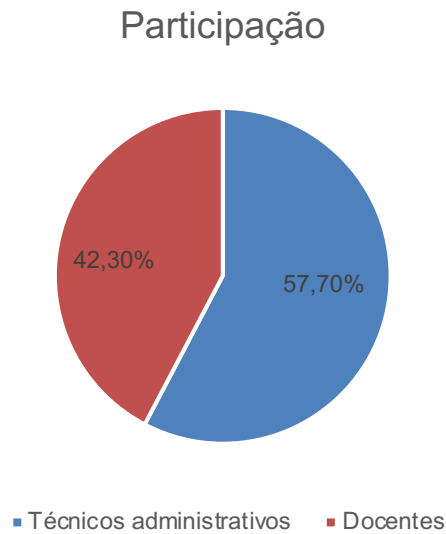
Na UTFPR, o quadro funcional é composto por 3.680 servidores, dos quais 1.227 participaram da Pesquisa de Clima Organizacional 2025 (Quadro 1), o que corresponde a 33,72% de participação, percentual inferior ao registrado em 2019 (43,87%). Entre os técnicos administrativos, em um universo de 1.101 servidores, foram respondidos 456 questionários (GRÁFICO 1), totalizando 41,41% de participação, também abaixo do índice observado em 2019 (57,83%). Entre os docentes, de um total de 2.537 servidores, foram respondidos 771 questionários, o que representa 30,39% de participação, frente aos 38,04% registrados na pesquisa anterior. Os dados indicam, portanto, redução na taxa de participação em relação a 2019.

Quadro 1 - Número de participantes da UTFPR na pesquisa de clima organizacional 2025

Câmpus	Participantes por Câmpus							
	Técnicos Administrativos		Docentes		Total		Amostra Mínima	
	Universo	Avaliações Realizadas	Universo	Avaliações Realizadas	Universo	Avaliações Realizadas	Técnicos Administrativos	Docentes
AP-Apucarana	65	40 (61,53%)	166	69 (41,56%)	231	109 (47,18%)	39	61
CM-Campo Mourão	75	20 (26,66%)	167	39 (23,35%)	242	59 (24,38%)	42	61
CP-Cornélio Procópio	73	23 (31,5%)	188	51 (27,12%)	261	74 (28,35%)	41	63
CT-Curitiba	195	56 (28,71%)	694	142 (20,46%)	889	198 (22,27%)	64	84
DV-Dois Vizinhos	62	22 (35,48%)	150	33 (22%)	212	55 (25,94%)	37	58
FB-Francisco Beltrão	47	25 (53,19%)	93	46 (49,46%)	140	71 (50,71%)	31	47
GP-Guarapuava	38	14 (36,84%)	75	21 (28%)	113	35 (30,97%)	27	42
LD-Londrina	68	31 (45,58%)	158	65 (41,13%)	226	96 (42,47%)	40	59
MD-Medianeira	78	35 (44,87%)	153	41 (26,79%)	231	76 (32,9%)	43	59
PB-Pato Branco	80	49 (61,25%)	277	100 (36,1%)	357	149 (41,73%)	43	71
PG-Ponta Grossa	79	35 (44,3%)	199	61 (30,65%)	278	96 (34,53%)	43	64
RT-Reitoria	151	60 (39,73%)	36	25 (69,44%)	187	85 (45,45%)	58	26
SH-Santa Helena	31	19 (61,29%)	60	22 (36,66%)	91	41 (45,05%)	23	37
TD-Toledo	59	27 (45,76%)	121	56 (46,28%)	180	83 (46,11%)	36	53
Total	1101	456 (41,41%)	2537	771 (30,39%)	3638	1227 (33,72%)	-	-

Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

Gráfico 1 - Participação geral dos servidores da UTFPR na pesquisa de clima organizacional 2025

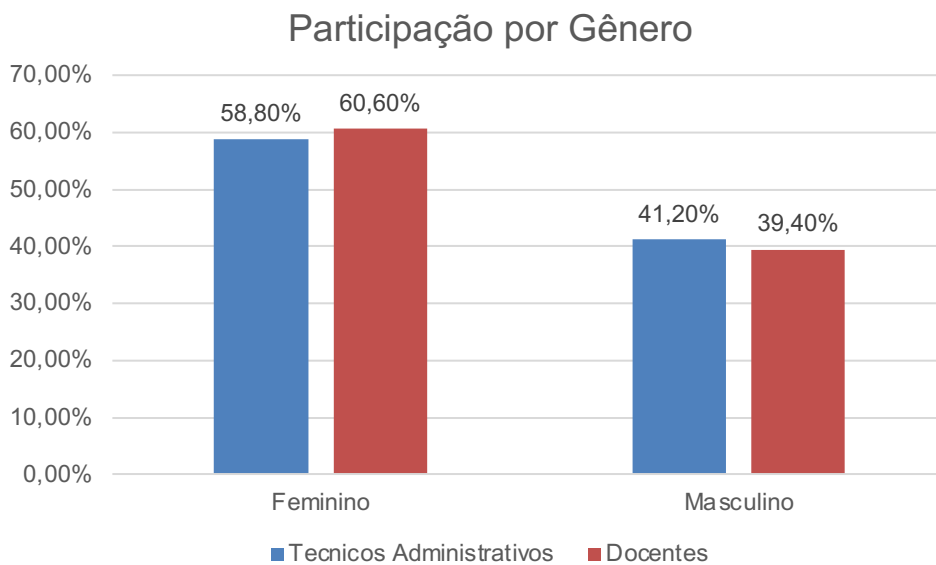


Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

2.1 PARTICIPAÇÃO POR GÊNERO

De forma interessante, o público feminino, em ambas as categorias, participou mais do que o público masculino (Gráfico 2). Todavia, a quantidade de homens participando da pesquisa foi maior (Gráfico 3).

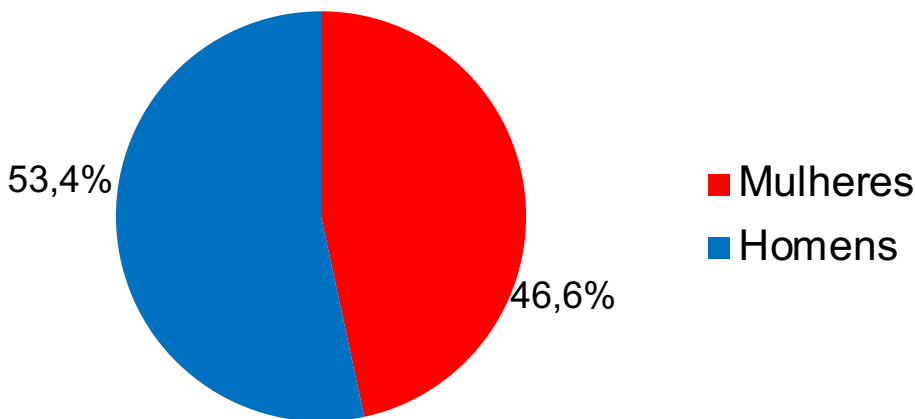
Gráfico 2 - Porcentagens gerais de participantes na pesquisa de clima organizacional 2025 por gênero



Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

Gráfico 3 - Porcentagem geral de participantes na pesquisa de clima organizacional 2025 por gênero

Geral por Gênero



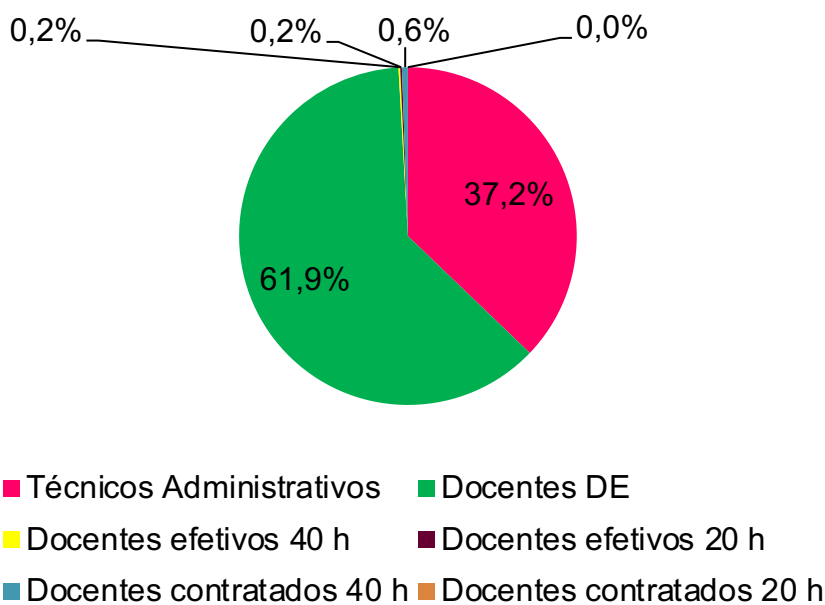
Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

2.2 PARTICIPAÇÃO POR CATEGORIA FUNCIONAL

A participação por categoria funcional (GRÁFICO 4) foi: Técnicos Administrativos (456); Docentes DE (760); Docentes Efetivos 40 h (02); Docentes Efetivos 20 h (02) e Docentes Contratados 40 h (07).

Gráfico 4 - Porcentagens de participação na pesquisa de clima organizacional 2025 por categoria funcional na UTFPR

Participante por Categoria Funcional



Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

2.3 PARTICIPAÇÃO POR IDADE

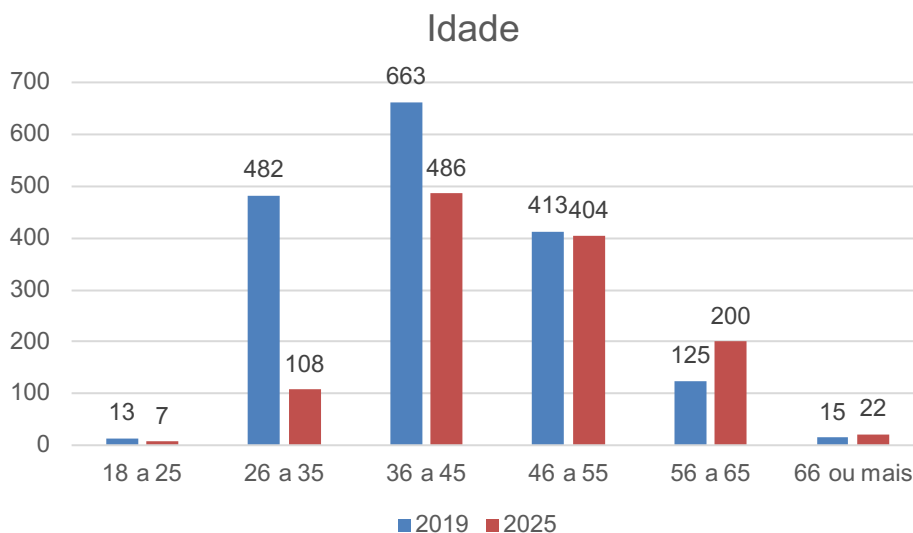
Quando se observa a idade dos servidores, é possível identificar que 72,5% dos servidores estão na faixa de 36 a 55 anos (Quadro 2). Se esses números forem espelho do Quadro efetivo, isso é positivo, pois demonstra que grande parte dos servidores está numa fase madura da vida, momento esse, com grande potencial físico e de saúde em geral — especialmente, mental e emocional. Avaliando-se o Gráfico 5, baseado nos respondentes da presente pesquisa, sugere-se um pequeno avanço etário dos servidores da UTFPR.

Quadro 2 - Número de participantes na pesquisa de clima organizacional 2025 por idade na UTFPR

18 A 25 (ANOS)	26 A 35	36 A 45	46 A 55	56 A 65	66 OU MAIS
7 (0,6%)	108 (8,8%)	486 (39,6%)	404 (32,9%)	200 (16,3%)	22 (1,8%)

Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

Gráfico 5 - Números gerais de participantes na pesquisa de clima organizacional de 2019 e 2025 por idade



Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

2.4 PARTICIPAÇÃO POR TEMPO DE SERVIÇO

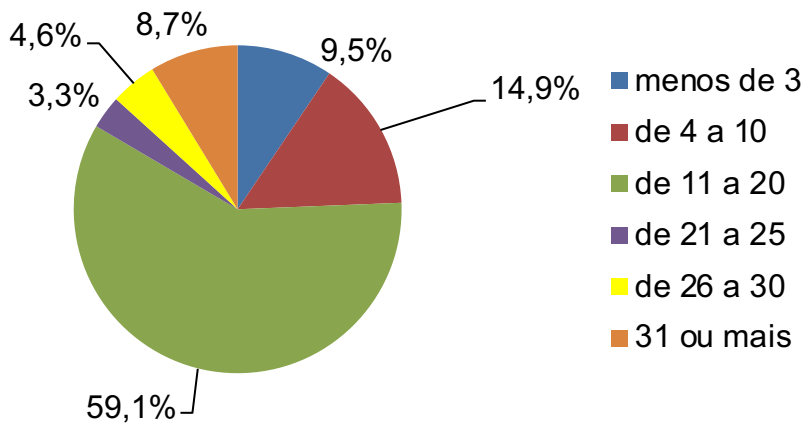
Quadro 3 - Número de participantes na pesquisa de clima organizacional 2025 por tempo de serviço em anos na UTFPR

MENOS DE 3 ANOS	4 A 10	11 A 20	21 A 25	26 A 30	31 OU MAIS
116	183	725	40	56	107

Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

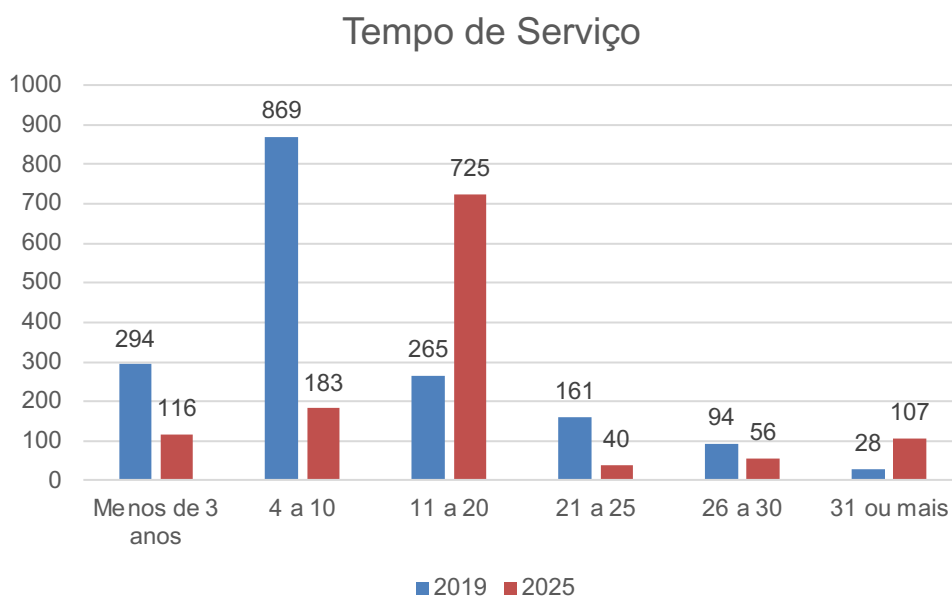
Gráfico 6 - Porcentagens de participação na pesquisa de clima organizacional 2025 por tempo de serviço em anos na UTFPR

Participante por Tempo de Serviço



Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

Gráfico 7 - Números comparativos de participação na pesquisa de clima organizacional 2019 e 2025 por tempo de serviço em anos na UTFPR.



Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

Coerente com os dados de idade dos servidores; aqui, percebe-se que as porcentagens de respondentes foram de 14,9% entre 4 a 10 anos de tempo de serviço contra 50,8% em 2019; 59,1% entre 11 a 20 anos, contra 15,5% em 2019; e 9,5% têm abaixo de 3 anos contra 17,2% em 2019. Além disto 8,7% dos respondentes têm mais de 31 anos de tempo de serviço enquanto em 2019 estes

eram somente 1,6%. Chamando atenção para o dado de que perto de 60% dos servidores estão na faixa de 11 a 20 anos de casa. Por um lado, isso é positivo, pois há experiência de serviço, o que pode ser fator de otimização do trabalho realizado; por outro, o desgaste com a rotina do trabalho e com a própria instituição podem começar a ser deletérios.



3

Posicionamento quanto às categorias



3. POSICIONAMENTO QUANTO ÀS CATEGORIAS

Neste item, a análise dos resultados está organizada a partir das oito dimensões avaliadas no instrumento de Clima Organizacional 2025: (1) Satisfação pessoal no trabalho e com a instituição; (2) Capacitação e desenvolvimento profissional; (3) Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe; (4) Relação com as chefias; (5) Comunicação; (6) Gestão e planejamento institucional; (7) Infraestrutura e condições de trabalho; e (8) Imagem institucional. Em cada dimensão, apresentam-se os indicadores correspondentes e seus resultados consolidados em termos de concordância, discordância e neutralidade, permitindo observar tendências e contrastes entre técnicos administrativos, docentes e o resultado geral, de modo a evidenciar pontos fortes, fragilidades e oportunidades de aprimoramento institucional.

3.1 SATISFAÇÃO PESSOAL NO TRABALHO EM COM A INSTITUIÇÃO

A dimensão Satisfação pessoal no trabalho e com a instituição é composta pelos indicadores apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 - Indicadores referentes à dimensão “satisfação pessoal no trabalho e com a instituição”

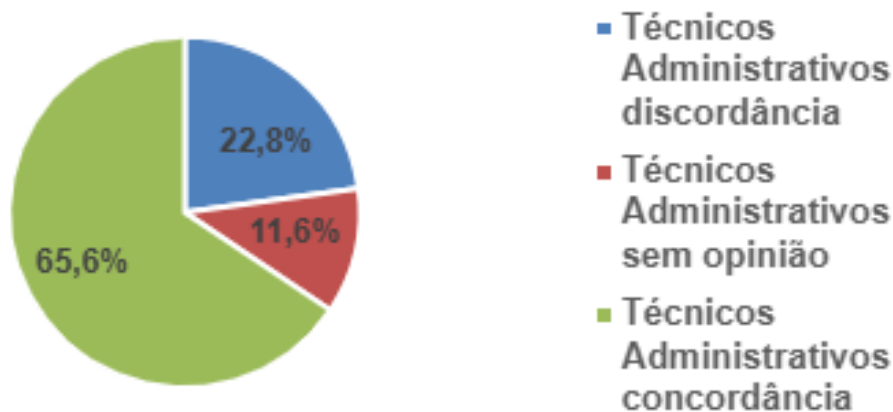
1	Em geral, estou satisfeito em trabalhar na UTFPR.
2	Estou satisfeito(a) em trabalhar no meu Campus da UTFPR.
3	Meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos colegas de trabalho?
4	Meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos estudantes?
5	Gosto de trabalhar no setor em que estou atualmente.
6	Sinto-me motivado(a) com o trabalho que desenvolvo na UTFPR.
7	Considero que meu trabalho é reconhecido.
8	Acredito que a universidade promove impactos positivos para a sociedade.
9	A UTFPR é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar.
10	Considero que a UTFPR é comprometida com qualidade de vida do servidor.
11	Estou satisfeito(a) com minhas atribuições e responsabilidades atuais.

Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

A análise dos Gráficos 08, 09 e 10, referentes à dimensão Satisfação pessoal no trabalho e com a instituição, evidencia que aproximadamente dois terços dos técnicos administrativos e dos docentes manifestam concordância. Esse resultado reflete percepções positivas associadas a aspectos como motivação para o trabalho, identificação com a instituição, reconhecimento profissional, satisfação com as atribuições desempenhadas e percepção do impacto social da UTFPR, indicando um nível relevante de satisfação institucional entre os servidores.

Gráfico 8 - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de técnicos administrativos do Geral na dimensão satisfação pessoal no trabalho e com a instituição, em 2025

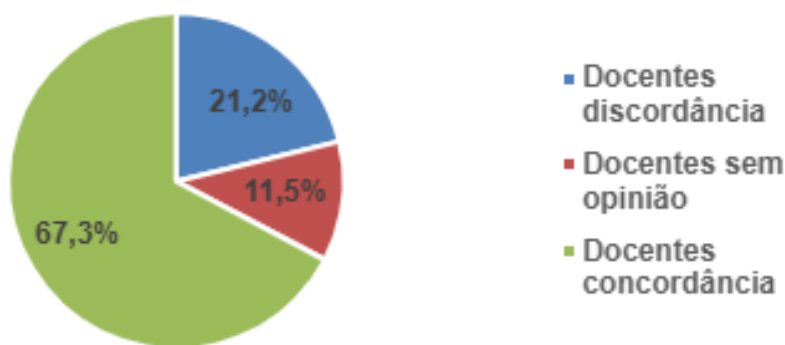
Satisfação pessoal no trabalho e com a instituição



Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

Gráfico 9 - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de docentes na dimensão satisfação pessoal no trabalho e com a instituição, em 2025

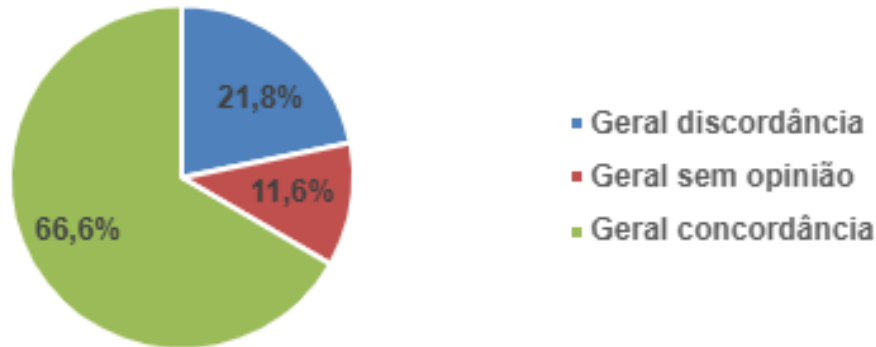
Satisfação pessoal no trabalho e com a instituição



Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

Gráfico 10 - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de técnicos administrativos e docentes do Geral na dimensão satisfação pessoal no trabalho e com a instituição

Satisfação pessoal no trabalho e com a instituição



Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

3.2 Capacitação e Desenvolvimento Profissional

A dimensão Capacitação e desenvolvimento profissional é composta pelos indicadores apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 - Indicadores referentes à dimensão “capacitação e desenvolvimento profissional”

1	Estou satisfeito(a) com meu desenvolvimento profissional na UTFPR.
2	Meu desenvolvimento profissional é apoiado pela minha chefia imediata.
3	A instituição me estimula a participar das ações de treinamento e capacitação necessárias para o meu desenvolvimento profissional.
4	As capacitações que a Universidade oferece atendem às minhas necessidades.
5	Os programas de treinamento, cursos ou eventos internos de que participo contribuem para o meu desempenho profissional.
6	Os programas de treinamento, cursos ou eventos externos de que participo contribuem para o meu desempenho profissional.
7	Participo da construção do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), solicitando treinamentos e capacitações.
8	A Instituição possibilita a participação dos servidores em cursos de qualificação (Especialização, mestrado, doutorado, pós-doutorado).

Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

Na dimensão Capacitação e desenvolvimento profissional, a concordância ficou acima de 60% (Gráficos 11, 12 e 13), refletindo percepções positivas quanto ao apoio institucional e às oportunidades na UTFPR.

Gráfico 11 - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de técnicos administrativos do Geral na dimensão capacitação e desenvolvimento profissional



Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

Gráfico 12 - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de docentes do Geral na dimensão capacitação e desenvolvimento profissional



Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

Gráfico 13 - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de técnicos administrativos e docentes do Geral na dimensão capacitação e desenvolvimento profissional



Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

3.3 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E TRABALHO EM EQUIPE

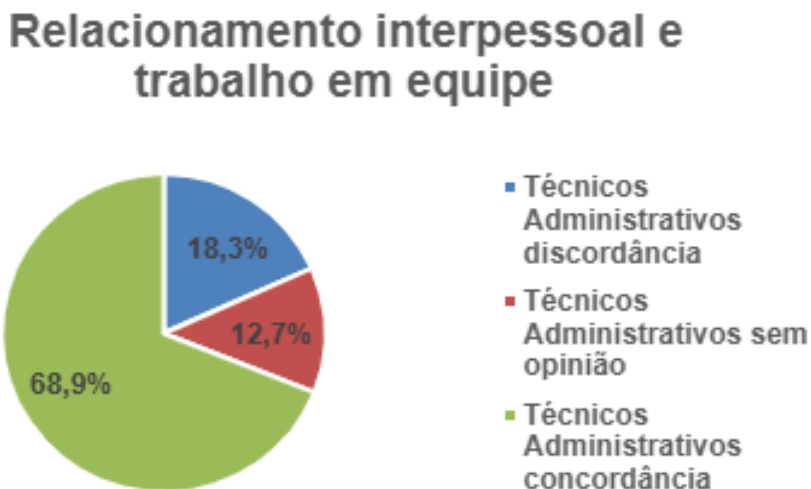
A dimensão Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe é composta pelos indicadores apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 - Indicadores referentes à dimensão “relacionamento interpessoal e trabalho em equipe”

1	Pode-se contar com a colaboração das pessoas no setor em que trabalho.
2	Procuo ajudar as demais pessoas do setor em suas tarefas quando necessário.
3	Tenho liberdade para expressar minhas ideias para os colegas de trabalho.
4	Considero que há uma boa relação entre os integrantes do setor em que trabalho.
5	Percebo que quando há conflitos em meu setor, a própria equipe consegue resolver.
6	Existe uma relação de cooperação entre os diversos setores/ departamentos da instituição.
7	Quando preciso de ajuda ou de informações de outros setores, consigo sem dificuldades.
8	Considero que há uma boa relação entre os técnico-administrativos e os docentes.
9	Considero que há uma boa relação entre os técnico-administrativos e os alunos.
10	Considero que há uma boa relação entre os docentes e os alunos.
11	Estou satisfeito com meus colegas de trabalho.

Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

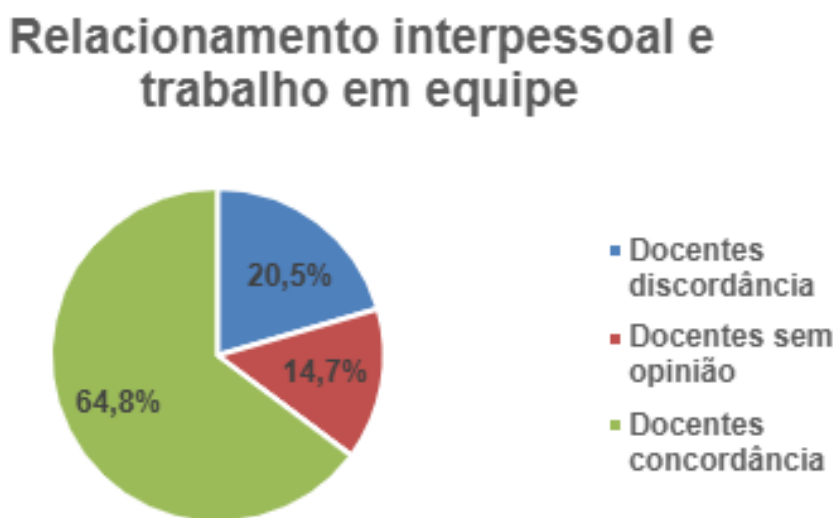
Gráfico 14 - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de técnicos administrativos do Geral na dimensão relacionamento interpessoal e trabalho em equipe



Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

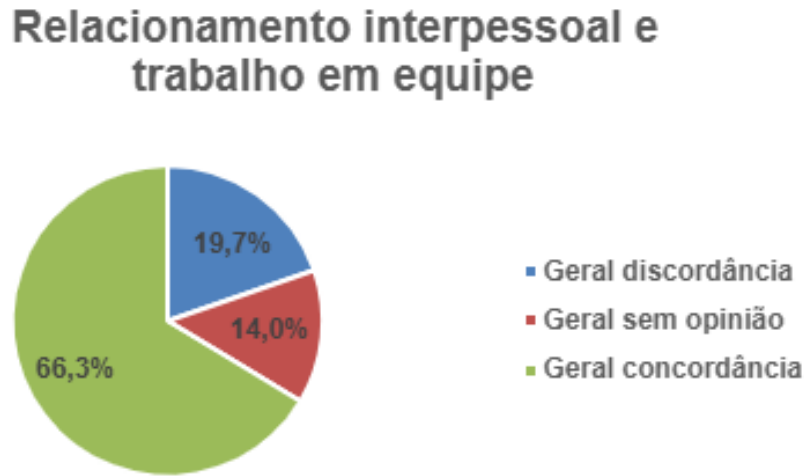
Neste quesito, a concordância é uma das mais altas encontradas em toda a pesquisa, ficando entre 64,8% e 68,9% (Gráficos 14, 15 e 16), refletindo percepções positivas relacionadas à cooperação entre colegas, ao clima de colaboração nos setores, à liberdade para expressão de ideias e à qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Gráfico 15 - Porcentagens de discordância, sem opinião de docentes do Geral na dimensão relacionamento interpessoal e trabalho em equipe



Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

Gráfico 16 - Percentagens de discordância, sem opinião e concordância de técnicos administrativos e docentes do Geral na dimensão relacionamento interpessoal e trabalho em equipe



Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

3.4 RELAÇÃO COM AS CHEFIAS

A dimensão Relação com as chefias é composta pelos indicadores apresentados no Quadro 7.

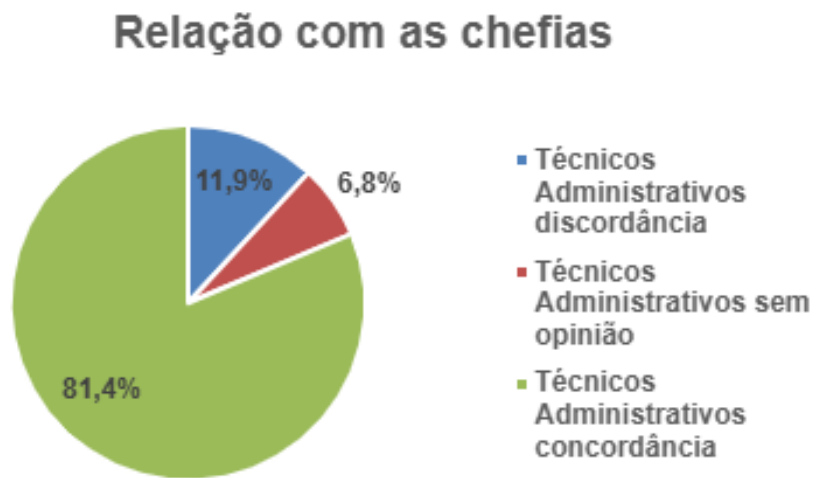
Quadro 7 - Indicadores referentes à dimensão “relação com as chefias”

1	Tenho boa relação com minha chefia imediata.
2	Minha chefia imediata incentiva a participação dos servidores na tomada de decisões que afetam o meu setor.
3	A chefia imediata trata todos com cordialidade e respeito.
4	Minha chefia imediata coordena o trabalho adequadamente e é justa na distribuição de tarefas.
5	Meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha chefia imediata.
6	Minha chefia imediata transmite à equipe as informações necessárias para a realização do trabalho.
7	Tenho liberdade para expressar minhas ideias para a minha chefia imediata.
8	O nível de pressão e de controle exercidos pela minha chefia imediata são adequados ao andamento do trabalho.
9	A atitude da minha chefia imediata favorece a resolução de conflitos.
10	Estou satisfeito com a atuação da minha chefia imediata.

Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

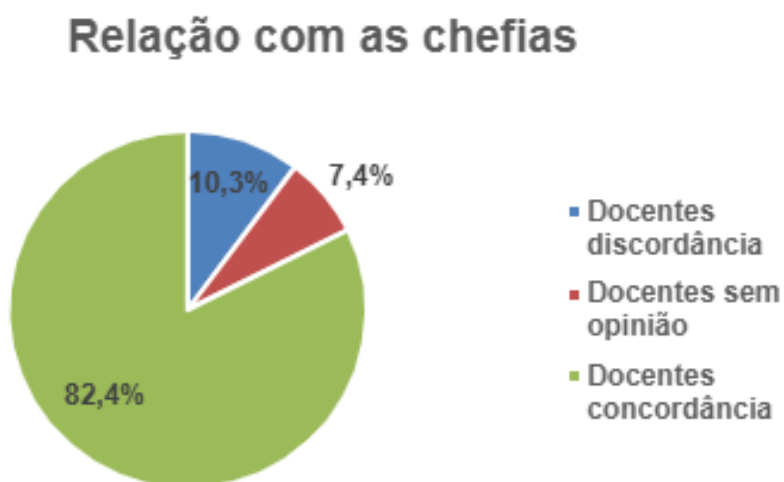
Na dimensão Relação com as chefias, foi onde a pesquisa apresentou o maior índice de satisfação dos servidores — com percentuais acima de 80,0% (Gráficos 17, 18 e 19) —, refletindo a boa atuação das chefias imediatas: cordialidade, respeito no tratamento, reconhecimento do trabalho, boa comunicação e estímulo à participação dos servidores nas decisões que impactam o cotidiano de trabalho.

Gráfico 17 - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de técnicos administrativos do Geral na dimensão relação com as chefias



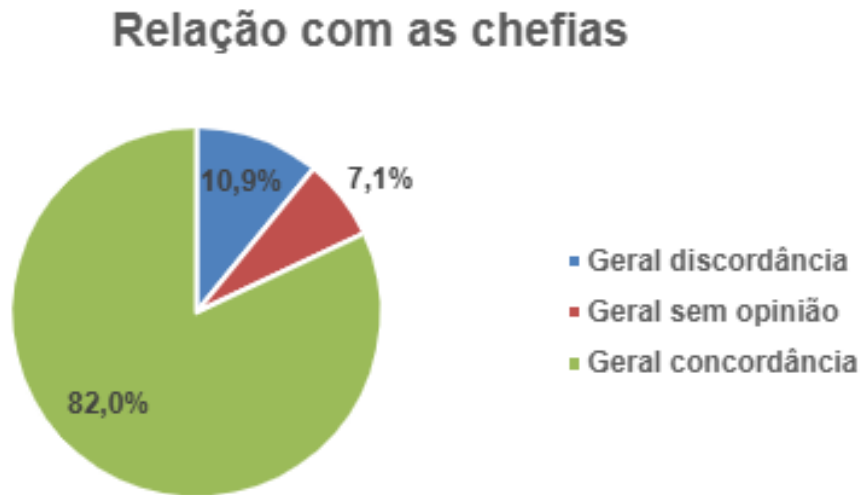
Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

Gráfico 18 - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de docentes do Geral na dimensão relação com as chefias



Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

Gráfico 19 - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de técnicos administrativos e docentes do Geral na dimensão relação com as chefias



Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

3.5 COMUNICAÇÃO

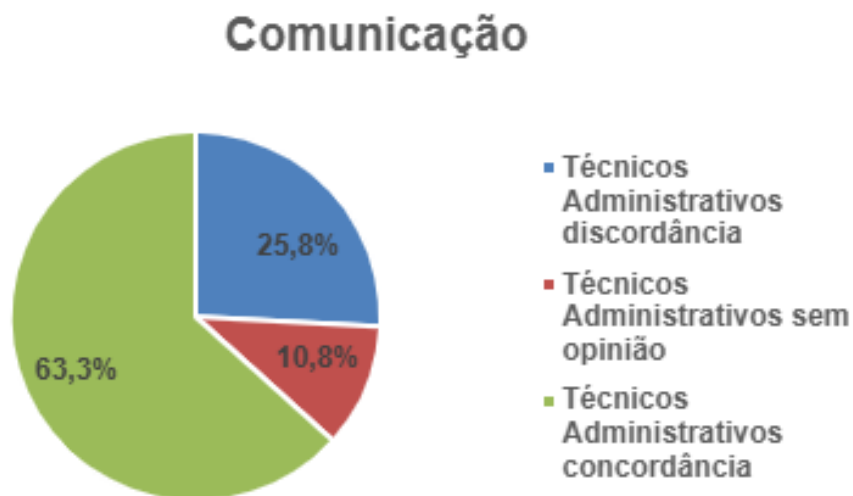
A dimensão Comunicação é composta pelos indicadores apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 - Indicadores referentes à dimensão “comunicação”

1	As orientações que recebo sobre o meu trabalho são claras e objetivas.
2	As informações importantes são repassadas pela instituição de maneira clara e objetiva para todos.
3	Os gestores mantêm os servidores informados sobre assuntos importantes e sobre mudanças na organização.
4	A opinião dos servidores é levada em consideração pelas chefias.
5	Meu setor é informado das decisões que o envolvem.
6	O diálogo é utilizado para resolver os problemas do meu setor.
7	A comunicação formal por parte da UTFPR é eficaz.
8	A comunicação interna em meu setor é eficaz.

Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

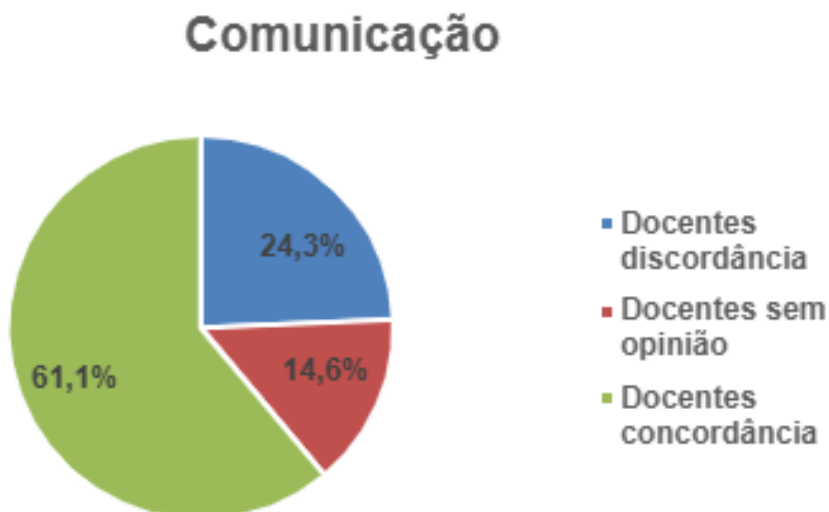
Gráfico 20 - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de técnicos administrativos do Geral na dimensão comunicação



Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

Na dimensão comunicação, no segmento técnicos administrativos, houve índice de concordância de 63,3%.

Gráfico 21 - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de docentes do Geral na dimensão comunicação



Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

Na dimensão comunicação, no segmento dos docentes, houve índice de concordância de 61,1%.

Gráfico 22 - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de técnicos administrativos e docentes do Geral na dimensão comunicação



Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

Houve nível de 61,9% de concordância em geral (TAEs e docentes), na dimensão comunicação.

3.6 INFRAESTRUTURA E CONDIÇÕES DE TRABALHO

A dimensão Infraestrutura e condições de trabalho é composta pelos indicadores apresentados no Quadro 9.

Quadro 9 - Indicadores referentes à dimensão “infraestrutura e condições de trabalho”

1	Estou satisfeito(a) com o nível de autonomia que tenho para realizar o meu trabalho.
2	A infraestrutura é adequada para o desenvolvimento do meu trabalho (ambiente, equipamentos, materiais).
3	Os sistemas informatizados são adequados à demanda de trabalho.
4	O ambiente físico da instituição é acessível para pessoas com dificuldade de locomoção.
5	O câmpus em que atuo demonstra preocupação com a segurança no trabalho.
6	A atuação dos servidores em PGD (Programa de Gestão de Desempenho) contribuiu para melhorar o trabalho dos Técnicos Administrativos.
7	Percebo que as pessoas que trabalham em PGD apresentam desempenho semelhante aos demais servidores.

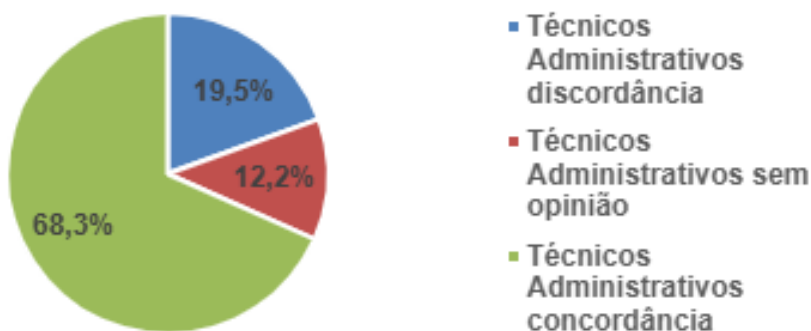
Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

Na dimensão Infraestrutura e condições de trabalho, observa-se a primeira diferença significativa na percepção de concordância (satisfação) entre técnicos administrativos (68,3%; Gráfico 23) e docentes (49,6%; Gráfico 24), bem como nos índices de discordância (insatisfação), que atingem

19,5% entre os técnicos administrativos e 27,3% entre os docentes. Esses resultados relacionam-se a aspectos estruturais e organizacionais do trabalho, indicando experiências distintas entre as categorias e sugerindo a necessidade de aprofundamento investigativo para compreender os fatores associados a essa diferença.

Gráfico 23 - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de técnicos administrativos do Geral na dimensão infraestrutura e condições de trabalho

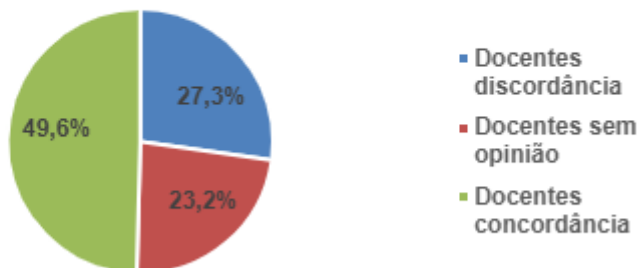
Infraestrutura e condições de trabalho



Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

Gráfico 24 - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de docentes do Geral na dimensão infraestrutura e condições de trabalho

Infraestrutura e condições de trabalho



Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

3.7 GESTÃO E PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL

A dimensão Gestão e planejamento institucional é composta pelos indicadores apresentados no Quadro 10.

Quadro 10 - Indicadores referentes à dimensão “gestão e planejamento institucional”

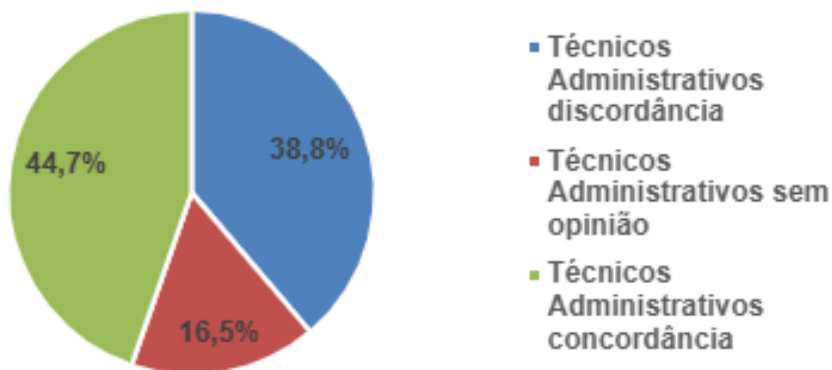
1	Os gestores envolvem os servidores em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho.
2	A instituição é organizada no que se refere a normas e procedimentos.
3	Nesta instituição os procedimentos internos são ágeis.
4	O número de servidores do meu setor é suficiente para a demanda de trabalho.
5	Em caso hipotético de assédio moral no ambiente de trabalho, me sinto protegido institucionalmente.
6	Os gestores têm interesse no bem-estar dos servidores e tomam providências para sanar dificuldades no trabalho.
7	Considero efetivos os processos institucionais de construção coletiva (PDI, PPI, PDP, Avaliações institucionais, colegiados).
8	Percebo que há coerência entre diretrizes, metas e ações institucionais.

Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

De todas as dimensões avaliadas, a Gestão e planejamento institucional apresentou os menores índices de concordância, não alcançando 45% (Gráficos 25 e 26), além dos maiores percentuais de discordância, com pouco mais de um terço dos respondentes demonstrando insatisfação. Os resultados refletem percepções relacionadas à participação nos processos decisórios, à organização e agilidade institucional, à suficiência de pessoal e à efetividade do planejamento e das ações institucionais.

Gráfico 25 - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de técnicos administrativos do Geral na dimensão gestão e planejamento institucional

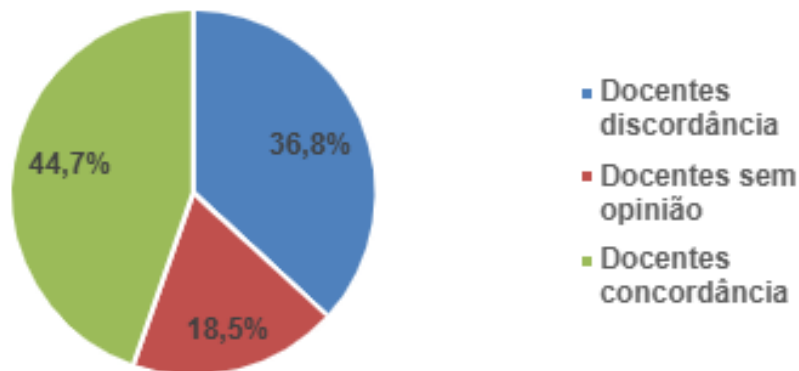
Gestão e planejamento institucional



Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

Gráfico 26 - Porcentagens de discordância, sem opinião e concordância de docentes do Geral na dimensão gestão e planejamento institucional.

Gestão e planejamento institucional



Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

3.8 IMAGEM INSTITUCIONAL

A dimensão Imagem institucional é composta pelos indicadores apresentados no Quadro 11.

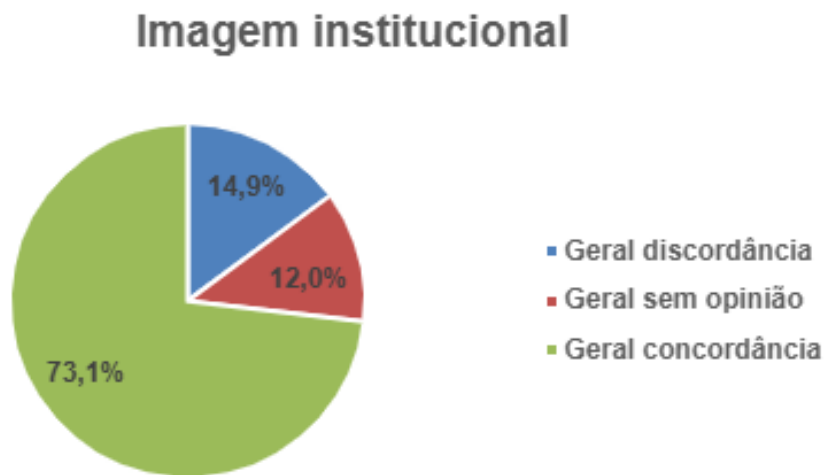
Quadro 11 - Indicadores referentes à dimensão “imagem institucional”

1	Em geral considero que a UTFPR valoriza seus servidores.
2	Tenho um sentimento de identificação com a UTFPR.
3	O que acontece na UTFPR é importante para mim.
4	Percebo uma boa relação entre servidores e estudantes.
5	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente do cargo que ocupam.
6	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade.
7	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua cor ou etnia.
8	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de seu gênero.
9	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua orientação sexual.
10	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de serem pessoas com deficiência.
11	Considero que o público atendido pelo meu setor está satisfeito com o serviço prestado.
12	Considero esta instituição um bom lugar para trabalhar.
13	De maneira geral, estou satisfeito com meu trabalho.

Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

Na dimensão Imagem institucional, tanto os técnicos administrativos (72,2%) quanto os docentes (73,7%) demonstraram elevados níveis de concordância. O fato de uma parcela expressiva da comunidade universitária reconhecer positivamente esses indicadores — considerados centrais para o sentimento de pertencimento, valorização e identidade institucional — configura um resultado altamente relevante para a UTFPR (Gráfico 27).

Gráfico 27 - Percentagens de discordância, sem opinião e concordância de técnicos administrativos e docentes do Geral na dimensão imagem institucional



Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

4

Percentual de Concordância por Categoria



4. PERCENTUAL DE CONCORDÂNCIA POR CATEGORIA

Na sequência os Quadros mostram as médias gerais de concordância dos segmentos Técnicos Administrativos e Docentes além da média Geral analisando cada uma das dimensões no âmbito geral da UTFPR.

Quadro 12 - Percentual de Concordância das Categorias de Servidores por Dimensão

PERCENTUAL DE CONCORDÂNCIA			
CATEGORIAS	TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	DOCENTES	GERAL
Satisfação pessoal no trabalho e com a instituição	65,57%	67,27%	66,64%
Capacitação e desenvolvimento profissional	65,10%	61,52%	62,85%
Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	68,93%	64,80%	66,33%
Relação com as chefias	181,35%	82,35%	81,98%
Comunicação	63,32%	61,09%	61,91%
Infraestrutura e condições de trabalho	68,32%	49,57%	56,53%
Gestão e planejamento institucional	44,70%	44,65%	44,67%
Imagem institucional	72,16%	73,72%	73,14%

Fonte: DIRAV (2026).

Quadro 13 - Percentual de Discordância das Categorias de Servidores por Dimensão

PERCENTUAL DE DISCORDÂNCIA			
CATEGORIAS	TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	DOCENTES	GERAL
Satisfação pessoal no trabalho e com a instituição	22,80%	21,18%	21,78%
Capacitação e desenvolvimento profissional	22,03%	23,33%	22,85%
Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	18,34%	20,51%	19,70%
Relação com as chefias	11,88%	10,28%	10,87%
Comunicação	25,84%	24,30%	24,87%
Infraestrutura e condições de trabalho	19,48%	27,25%	24,37%

Gestão e planejamento institucional	38,78%	36,81%	37,55%
Imagem institucional	16,48%	13,92%	14,87%

Fonte: DIRAV (2026).

4.1 SÍNTESE COMPARATIVA DE CONCORDÂNCIA E DISCORDÂNCIA ENTRE TAES E DOCENTES

A análise comparativa entre Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) e Docentes, evidencia de modo geral, padrões semelhantes de percepção institucional nas oito dimensões avaliadas, indicando convergência relevante entre as categorias quanto aos aspectos centrais do clima organizacional da UTFPR. Em dimensões como Satisfação pessoal no trabalho, Capacitação e desenvolvimento profissional e Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe, os percentuais de concordância apresentam variações pouco expressivas entre TAEs e docentes, configurando avaliações relativamente homogêneas. A dimensão Relação com as chefias destaca-se como um ponto forte, com elevados índices de concordância e baixos níveis de discordância em ambas as categorias, reforçando a percepção positiva quanto à atuação das lideranças imediatas. Na dimensão Infraestrutura e condições de trabalho, observa-se a principal assimetria entre as categorias, com percepção significativamente mais favorável entre os TAEs e níveis mais elevados de discordância entre os docentes, indicando experiências distintas no cotidiano laboral. Já na dimensão Gestão e planejamento institucional, TAEs e docentes apresentam baixos índices de concordância e elevados percentuais de discordância, revelando uma percepção crítica compartilhada quanto aos processos de gestão, planejamento e tomada de decisões institucionais. Por fim, a Imagem institucional é avaliada positivamente por ambas as categorias, ficando claro o sentimento de pertencimento e reconhecimento institucional, mesmo diante das fragilidades identificadas em dimensões estruturais e de gestão.



5

Questões abertas



5. QUESTÕES ABERTAS

A presente análise refere-se às 1.208 manifestações duplas registradas na Pesquisa de Clima Organizacional, a partir de um universo de 1.227 participantes, envolvendo os segmentos de servidores técnico-administrativos e docentes da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), no âmbito dos treze campi e da Reitoria. As manifestações analisadas decorrem das respostas às questões abertas “comentários sobre pontos positivos que você deseja ressaltar” e “comentários sobre o que poderia melhorar”, que possibilitaram aos participantes expressar, de forma livre e espontânea, suas percepções acerca do ambiente de trabalho e da instituição.

A análise qualitativa dessas contribuições permite aprofundar a compreensão dos resultados obtidos, complementando os dados quantitativos da pesquisa e evidenciando aspectos reconhecidos como fortalezas, bem como fragilidades, desafios e oportunidades de melhoria apontados pelos servidores. A comparação das manifestações entre os segmentos técnico-administrativo e docente favorece a identificação de convergências e particularidades nas percepções institucionais, constituindo importante subsídio para o aprimoramento das práticas de gestão, das políticas de desenvolvimento de pessoas e das ações voltadas à melhoria contínua do clima organizacional da UTFPR.

A dimensão questões abertas é composta pelos indicadores apresentados no Quadro 14.

Quadro 14 - Indicadores referentes à dimensão “questões abertas”

1	Comentários sobre pontos positivos que você deseja ressaltar
2	Comentários sobre o que poderia melhorar

Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

Foram coletadas 1.208 manifestações duplas, positivas e negativas de um universo de 1.227 respondentes da pesquisa de Clima Organizacional, ou seja, 19 dos respondentes preferiram não se manifestar sobre as sugestões de pontos a ressaltar ou melhorias a sugerir. Muitas respostas são muito específicas e desta forma com o objetivo de obter respostas mais objetivas foi feita uma análise das respostas procurando ressaltar o sentimento global da Instituição quanto ao sentimento positivo em relação à Instituição e quanto aos pontos em que a comunidade sugere melhorias. O presente recorte do Relatório apresenta a análise do Clima Organizacional da UTFPR, a partir de manifestações qualitativas de Docentes e Técnicos-Administrativos, coletadas por meio dos instrumentos oficiais de avaliação institucional.

A análise do clima organizacional constitui elemento transversal do processo avaliativo, dialogando principalmente com as Dimensões 2, 4 e 6 do SINAES, ao abordar aspectos relacionados à gestão de pessoas, comunicação institucional, condições de trabalho, planejamento e cultura organizacional.

5.1 METODOLOGIA

As manifestações foram submetidas a procedimento de análise qualitativa de conteúdo, envolvendo leitura sistemática, categorização temática e consolidação interpretativa.

Como resultado do sentimento global da comunidade da UTFPR, foram elaboradas frases-síntese, representativas das percepções predominantes dos servidores, respeitando o caráter coletivo da autoavaliação e a diversidade dos segmentos participantes.

5.1.1 FRASES DE FORÇA (POTENCIALIDADES IDENTIFICADAS)

- O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é o maior diferencial competitivo, elevando a autonomia e a qualidade de vida, sendo um fator de estabilidade e satisfação.
- A infraestrutura de pesquisa, laboratórios e a qualificação do corpo funcional (Docentes e TAEs) são de alto nível, sustentando a missão de excelência da Universidade.
- O clima de cooperação e o bom relacionamento interpessoal são predominantes no nível setorial, criando um ambiente de trabalho acolhedor entre colegas.
- A Estabilidade do servidor público federal e a possibilidade contínua de desenvolvimento profissional (capacitação e afastamento) são altamente valorizadas.
- A Instituição é vista como uma referência na região de atuação, gerando um forte senso de pertencimento e orgulho institucional entre os servidores.
- Há clareza sobre o propósito social da UTFPR, o que motiva o corpo funcional a se dedicar à formação de qualidade e ao impacto na comunidade.
- As chefias imediatas setoriais, em sua maioria, promovem a tranquilidade, o diálogo e o apoio necessário para o desenvolvimento das tarefas diárias.
- Existe um reconhecimento dos esforços recentes da Gestão de Pessoas e da Reitoria em demonstrar maior presença e intenção de melhoria do clima.
- Os serviços terceirizados (limpeza, portaria) são amplamente elogiados por sua presteza e contribuição para um ambiente organizado e agradável.
- A autonomia para atuação em sala de aula e para o desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão é um ativo fundamental para a criatividade e a produtividade.

5.1.2 FRASES DE RISCO (FRAGILIDADES IDENTIFICADAS)

- A percepção de falta de isonomia no tratamento é o risco mais crítico, manifestando-se na distribuição desigual de tarefas e no favorecimento pessoal ou de carreiras.
- A sobrecarga de trabalho e o acúmulo de funções, causados pela burocracia excessiva e pela carência crítica de Técnicos-Administrativos (TAEs), são a principal ameaça à saúde mental.
- A comunicação da Gestão (Direções de Campus e Reitoria) é falha, caótica, ou ambígua, minando a confiança e gerando instabilidade e desinformação nos processos internos.
- A burocracia e a morosidade nos processos de compras e apoio à pesquisa e extensão são vistas como barreiras insuperáveis, desmotivando a inovação e o serviço de excelência.

- Existe uma cultura organizacional tóxica em alguns níveis, marcada pela passividade na gestão de conflitos e pela fragilidade em lidar com denúncias de assédio e discriminação.
- A desvalorização do trabalho do servidor, especialmente em relação a atividades-meio e extra-classe, gera um sentimento de que o esforço e a dedicação não são reconhecidos formalmente.
- A infraestrutura física apresenta deficiências estruturais (Ex: climatização de salas, falta de espaços de trabalho intelectual) que impactam diretamente a qualidade do ensino e do bem-estar.
- O planejamento estratégico e operacional é criticado por ser ineficaz ou não ter coerência com a execução diária, fazendo com que as metas não se convertam em ações concretas.
- A necessidade de mais vagas e reposição de pessoal (TAEs e Docentes) é um clamor unificado em praticamente todos os campi, sendo essencial para desafogar a sobrecarga atual.
- Há uma crítica à gestão por focar em “ações superficiais” (como confraternizações) em detrimento de mudanças estruturais que resolvam os problemas de carga de trabalho e injustiça.

O resultado desta sintetização indica que a UTFPR apresenta potencialidades institucionais consolidadas, especialmente no que se refere à qualificação de seus servidores, à autonomia acadêmica e ao compromisso social. Por outro lado, consegue-se identificar fragilidades estruturais persistentes, relacionadas à gestão de pessoas, comunicação institucional, dimensionamento de pessoal, planejamento e isonomia, que impactam diretamente o clima organizacional e o bem-estar no trabalho.

Tais achados reforçam a necessidade de ações institucionais planejadas, integradas e contínuas, alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), visando ao aprimoramento das condições de trabalho e ao fortalecimento da cultura organizacional.

5.2. PALAVRAS-CHAVE COLETADAS NAS RESPOSTAS ABERTAS NA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DA UTFPR – 2025

5.2.1 PALAVRAS-CHAVE POSITIVAS (FORÇA E ATIVOS)

As palavras-chave Positivas (Força e Ativos) apresentadas a seguir resultam da consolidação das respostas abertas coletadas no levantamento de clima organizacional da UTFPR (2025; Figura 1). Foram 35 palavras-chave distintas (totalizando 308 menções). O objetivo deste mapeamento é identificar, a partir da percepção dos servidores, os principais ativos institucionais e fatores de fortalecimento do ambiente de trabalho, sem distinção prévia por campus. A listagem evidencia os aspectos que mais contribuem para a avaliação favorável do clima organizacional, revelando condições estruturais, práticas de gestão e dinâmicas relacionais que sustentam o funcionamento cotidiano da instituição. Esses elementos constituem uma base concreta, sobre a qual podem ser construídas estratégias de preservação, ampliação e replicação de boas práticas no âmbito institucional. Abaixo seguem as palavras-chave por campus:

Apucarana: PGD (5); Infraestrutura (4); Chefia Imediata (3); Qualificação (3); Gestão de Pessoas (3); Organização (2); Estabilidade (2); Ambiente (2); Autonomia (1); Pesquisa (1).

Campo Mourão: Relações (Alunos/Docentes) (4); Coleguismo / Clima Setorial (3); Credibilidade (Liderança) (3); Propósito Social (2); Orgulho (2); Limpeza (2); Chefia Imediata (1); Ambiente (1); Autonomia (1); Qualificação (1).

Cornélio Procópio: Clima Geral (5); Qualidade (Pessoas) (4); Ambiente Tranquilo (4); Chefia Imediata (3); Diálogo (3); Integração (2); Instituição (Ótima) (2); Qualificação (1); Pesquisa (1); Trabalho (Excelência) (1).

Curitiba: Flexibilidade (PGD) (5); Estabilidade (4); Qualificação (4); Clima Setorial (3); Colaboração (3); Chefia (Transparente) (3); Afastamento (Pós) (2); Salário (2); Ambiente (1); Autonomia (1).

Dois Vizinhos: Flexibilidade (PGD) (4); Infraestrutura (Laboratórios) (3); Ambiente Colaborativo (3); Bom Relacionamento (3); Organização (2); Qualificação (2); Chefia Imediata (1); Estabilidade (1); Trabalho (Bom) (1); Apoio (1).

Francisco Beltrão: Equipe (Comprometida) (4); Colaboração (3); Autonomia (3); Flexibilidade (3); Crescimento (Campus) (2); Ambiente (Tranquilo) (2); Estabilidade (1); Desenvolvimento (1); Chefia Imediata (1); Qualidade (1).

Guarapuava: Qualificação (4); Autonomia (3); Boa Infraestrutura (3); Relação Interpessoal (3); Instituição (Excelente) (2); Ambiente (2); Chefia Imediata (2); Docentes (2); Servidores (1); Clima (1).

Londrina: Crescimento Profissional (4); Ambiente Acolhedor (3); Colaboração (3); Gestão de Pessoas (Atuante) (2); Potencial (2); Infraestrutura (2); Qualificação (1); PGD (1); Projetos (1); Ensino (1).

Medianeira: PGD (5); Infraestrutura (4); Ambiente (Tranquilo) (4); Qualificação (3); Pesquisa / Extensão (3); Clima (Melhora) (2); Respeito (2); Produtividade (1); Colaboração (1); Sistemas (1).

Pato Branco: Infraestrutura (Laboratórios) (4); Relação Comunitária (3); Chefia Imediata (3); Desenvolvimento (3); Ambiente Colaborativo (2); Qualificação (2); Limpeza (2); PGD (1); Planejamento (1); Apoio (1).

Ponta Grossa: PGD (5); Ambiente Colaborativo (4); Instituição (Referência) (3); Autonomia (3); Acolhimento (3); Chefia Imediata (2); Infraestrutura (2); Qualificação (1); Ensino (1); Orientação (1).

Santa Helena: Infraestrutura (4); Clima Colaborativo (4); Proximidade (Direção) (3); Autonomia (3); Foco (Formação) (3); Tranquilidade (2); Ambiente (2); PGD (1); Qualidade (1); Projetos (1).

Toledo: Terceirizados (4); Qualificação Docente (3); Flexibilidade (PGD) (3); Ambiente (Favorável) (2); Infraestrutura (Adequada) (2); Bom Relacionamento (2); Servidores (1); Chefia (1); Estabilidade (1); Autonomia (1).

Reitoria: Orgulho Institucional (5); Intenção (Melhoria) (4); Ambiente (Bom / Seguro) (3); Flexibilidade (3); Infraestrutura (Geral) (2); Gestão (2); Sistemas (1); PGD (1); Pertencimento (1); Carinho (1).

Figura 1 – Nuvem de palavras Positivas em respostas abertas coletadas no levantamento de clima organizacional da UTFPR em 2025



*Total de 308 menções e 35 palavras distintas.

** Palavras Positivas podem ser consideradas forças e ativos da UTFPR.

Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

Há um recado muito claro: a percepção positiva se organiza em torno de condições de trabalho e capacidade institucional concreta. O topo do ranking é composto por PGD (10,1%), Infraestrutura (9,7%), Qualificação (9,1%), Ambiente (8,1%) e Chefia (6,8%). Só esses cinco pilares somam 43,8% de todas as menções positivas. Isso é um indicador forte de onde a organização “ganha” confiança no cotidiano: flexibilidade para o trabalho, condições materiais mínimas, competência das pessoas, um ambiente praticável e chefias que funcionam.

Quando se observa o segundo bloco — Clima (5,2%), Colaboração (4,9%), Desenvolvimento (4,5%), Gestão (4,2%) e Relações (4,2%) — aparece a dimensão cultural: as pessoas valorizam muito quando o campus opera como comunidade de trabalho. Somados, os 10 primeiros itens concentram 66,9% do positivo. Em outras palavras: existe um “núcleo duro” de fatores que, se forem protegidos e replicados, sustentam a percepção institucional em praticamente toda a UTFPR.

Ao mesmo tempo, a cauda do ranking é reveladora. Itens como Pertencimento (0,3%) e Carinho (0,3%) aparecem pouco: não é que não existam, mas não são o motor principal do positivo no material coletado. O positivo está mais ancorado em sistemas, rotinas e práticas de trabalho do que em afetos. Indicando que mexer no que é estrutural tende a produzir retorno maior do que campanhas abstratas.

5.2.2 PALAVRAS-CHAVE A MELHORAR (RISCO E INTERVENÇÃO)

As palavras-chave a Melhorar (Risco e Intervenção) apresentadas a seguir decorrem da consolidação das respostas abertas do levantamento de clima organizacional da UTFPR (Figura 2) e representam pontos de atenção, risco e oportunidade de intervenção institucional. Foram 30 palavras-chave, totalizando 470 menções. O objetivo deste mapeamento é evidenciar, a partir da percepção dos servidores, os fatores que mais impactam negativamente a experiência de trabalho e que demandam ação gerencial estruturada. A listagem permite identificar padrões recorrentes associados a processos, práticas de gestão e organização do trabalho, oferecendo subsídios objetivos para definição de prioridades, correções sistêmicas e aprimoramento contínuo do ambiente institucional. Abaixo seguem as palavras-chave por campus:

Apucarana: Isonomia (5); Burocracia (4); Sobrecarga (4); Saúde Mental (3); Planejamento (3); Falta de TAEs (2); Distribuição (2); Conflito (1); Chefia (1); Orçamento (1).

Campo Mourão: Falta de Profissionalismo (5); Assédio (4); Comunicação (3); Políticas de Bem-Estar (3); Reconhecimento (3); Valorização (2); Falta de Alunos (2); Sobrecarga (1); Adoecimento (1); Métricas (1).

Cornélio Procópio: Burocracia (4); Transparência (3); Valorização (3); Infraestrutura (3); Liderança (2); Compras (2); Capacitação (2); Morosidade (1); Decisão (1); Chefia (1).

Curitiba: Infraestrutura (5); Transparência (5); Burocracia (4); Desvalorização de TAEs (3); Comunicação (3); Gestão (Desconectada) (3); Saúde Mental (2); Sobrecarga (2); Assédio (2); Favorecimento (2).

Dois Vizinhos: Chefia (Crítica/Não Valoriza) (4); Falta de Transparência (4); Carência de TAEs (3); Distribuição Não Isonômica (3); Burocracia (3); Evasão/Adoecimento (2); Sobrecarga (2); Projetos (1); Compras (1); Injustiça (1).

Francisco Beltrão: Chefia (Omissa) (4); Comunicação (3); Burocracia (3); Valorização (3); Padronização (2); Clareza de Encargos (2); Transparência (1); Lentidão (1); Processos (1); Funções (1).

Guarapuava: Sobrecarga (5); Acúmulo (5); Burocracia (4); Gestão Distante (4); Morosidade (4); Valorização (3); Isonomia (3); Saúde Ocupacional (3); Transparência (2); Conflitos (2).

Londrina: Comunicação Caótica (5); Isonomia (4); Favorecimento (4); Burocracia (3); Lentidão (3); Necessidade de Vagas (3); Estrutura (2); Rede Elétrica (2); Atribuições (2); Omissa (1).

Medianeira: Distribuição Desigual (5); Gestão (Conflitos, 4); Saúde Mental (3); Burocracia (3); Organização Setorial (3); Clareza de Comunicação (2); Laboratórios (2); Sobrecarga (1); Avaliação (1); Injustiça (1).

Pato Branco: Transparência (5); Burocracia (4); Lentidão (4); Desvalorização (3); Sobrecarga Docente (3); Comunicação (3); Coerência no Planejamento (2); Falta de TAEs (2); Inequidade (1); Decisões (1).

Ponta Grossa: Comunicação da Direção (5); Distribuição Inequitativa (4); Infraestrutura (Salas) (4); Burocracia (4); Desvalorização de TAEs (3); Acessibilidade (3); Saúde Mental (2); Decisões (2); Sobrecarga (1); Injustiça (1).

Santa Helena: Sobrecarga (5); Falta de TAEs (4); Burocracia (3); Saúde Mental (3); Comunicação Falha (3); Transparência (2); Valorização (2); Reconhecimento (1); Compras (1); Lentidão (1).

Toledo: Falta de Climatização (5); Isonomia (4); Valorização das Atividades-Meio (4); Planejamento de Obras (3); Infraestrutura para Pesquisa e Saúde (3); Conflito (2); Retrabalho (2); Burocracia (1); Sobrecarga (1); Docente (1).

Reitoria: Falta de Ações Concretas (5); Gestão de Conflitos (4); Cultura Tóxica/Assédio (4); Burocracia de Processos (3); Infraestrutura de Reformas (3); Desalinhamento (2); Presencialidade (2); Comunicação (2); Falha (1); Injustiça (1).

Figura 2 – Nuvem de palavras a Melhorar em respostas abertas coletadas no levantamento de clima organizacional da UTFPR em 2025



*Total de 470 menções e 30 palavras distintas.

**A Melhorar, são pontos de risco e de possível intervenção da gestão da UTFPR.

Fonte: Pesquisa Clima Organizacional 2025. | Organização DIRAV, 2026.

Baseada nas menções consolidadas, sem distinção por campus, a nuvem de palavras “a Melhorar” organiza um diagnóstico muito claro: o negativo na UTFPR não se distribui ao acaso — ele se concentra em alguns núcleos sistêmicos que se repetem com intensidade e atravessam diferentes realidades locais. O que esse “mapa negativo” revela é que o desconforto institucional está menos ligado a eventos isolados e mais ligado a uma experiência repetida de trabalho: muita fricção processual, baixa previsibilidade, sobrecarga persistente, comunicação insuficiente e sensação de injustiça/assimetria.

Há um recado igualmente objetivo: a percepção negativa se organiza em torno de governança prática e justiça organizacional, mais do que em torno de insatisfação difusa. O topo do ranking é composto por Burocracia (≈8,3%), Transparência (≈7,9%), Sobrecarga (≈6,4%), Comunicação (≈6,2%), Valorização (≈5,7%) e Gestão (≈5,5%). Esse sexteto concentra cerca de 40% de todas as

menções negativas, funcionando como um verdadeiro painel de controle do risco institucional. Logo abaixo, o bloco Saúde ($\approx 5,1\%$) e Isonomia ($\approx 4,9\%$) aparece como consequência direta da experiência anterior: onde há sobrecarga, pouca transparência e comunicação frágil, cresce a percepção de desigualdade, favorecimento e injustiça — e, com isso, surgem adoecimento e conflitos. O diagnóstico indica que o desgaste não nasce do acaso, mas do modo como o sistema opera cotidianamente. Outro ponto relevante é a presença combinada de Infraestrutura ($\approx 4,5\%$) e Lentidão ($\approx 4,0\%$). Isso mostra que parte do negativo é material, mas uma parcela muito expressiva é de fluxo: compras, decisões, respostas e encaminhamentos. “Lentidão”, aqui, não é apenas tempo — é ausência de previsibilidade e de dono claro do processo.

Por fim, chama atenção o peso de Chefia ($\approx 3,8\%$) e Assédio ($\approx 3,4\%$). Em pesquisas de clima, esse é um sinal sensível: quando a chefia funciona, ela entra no positivo; quando falha, vira eixo estruturante do negativo, contaminando comunicação, distribuição, valorização e, nos casos mais graves, a cultura organizacional.



6

Comparativos de concordância e neutro dos segmentos dos técnicos administrativos e docentes nos 13 campi e reitoria da UTFPR



6. COMPARATIVOS DE CONCORDÂNCIA E NEUTRO DOS SEGMENTOS DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS E DOCENTES NOS 13 CAMPI E REITORIA DA UTFPR

Pretende-se, nesta seção, examinar os níveis de concordância, discordância e neutralidade entre os segmentos de servidores técnico-administrativos e docentes da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), a partir das percepções coletadas na pesquisa realizada nos treze campi e na Reitoria. Parte-se do entendimento de que a escuta qualificada desses diferentes segmentos é fundamental para compreender a dinâmica institucional, identificar convergências e divergências de percepções e subsidiar processos de gestão mais participativos e alinhados às necessidades da comunidade universitária. Essa análise permite evidenciar aspectos consolidados, bem como fragilidades e oportunidades de aprimoramento, contribuindo para o aperfeiçoamento contínuo das políticas da UTFPR enquanto instituição pública de ensino, pesquisa e extensão.

Quadro 15 - Percentual de Concordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Satisfação pessoal e no Trabalho em cada Campus e na Reitoria da UTFPR

SATISFAÇÃO PESSOAL NO TRABALHO E COM A INSTITUIÇÃO			
CAMPUS	TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	DOCENTES	GERAL
AP-Apucarana	62,72%	63,24%	63,05%
CM-Campo Mourão	69,54%	65,96%	67,18%
CP-Cornélio Procopio	74,30%	73,97%	74,07%
CT-Curitiba	50,16%	67,92%	62,90%
DV-Dois Vizinhos	66,11%	71,62%	69,42%
FB-Francisco Beltrão	65,09%	66,99%	66,32%
GP-Guarapuava	54,54%	57,14%	56,10%
LD-Londrina	56,59%	68,53%	64,67%
MD-Medianeira	75,32%	78,27%	76,91%
PB-Pato Branco	64,74%	61,27%	62,41%
PG-Ponta Grossa	78,44%	67,21%	71,30%
RT-Reitoria	70,75%	79,27%	73,26%
SH-Santa Helena	64,11%	67,76%	66,07%
TD-Toledo	69,02%	62,66%	64,73%

Fonte: DIRAV (2026).

Quadro 16 - Percentual de Concordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Capacitação e Desenvolvimento Profissional em cada Campus e na Reitoria da UTFPR

CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL			
CAMPUS	TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	DOCENTES	GERAL
AP-Apucarana	63,43%	64,82%	64,31%
CM-Campo Mourão	69,37%	58,33%	62,07%
CP-Cornélio Procópio	78,26%	65,68%	69,59%
CT-Curitiba	44,41%	58,45%	54,48%
DV-Dois Vizinhos	61,93%	73,48%	68,86%
FB-Francisco Beltrão	73%	68,75%	70,24%
GP-Guarapuava	51,78%	48,80%	50%
LD-Londrina	58,06%	61,53%	60,41%
MD-Medianeira	75,35%	69,20%	72,03%
PB-Pato Branco	67,09%	56,50%	59,98%
PG-Ponta Grossa	76,07%	59,01%	65,23%
RT-Reitoria	69,79%	70,50%	70%
SH-Santa Helena	64,47%	61,36%	62,80%
TD-Toledo	65,27%	57,58%	60,09%

Fonte: DIRAV (2026).

Quadro 17 - Percentual de Concordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe em cada Campus e na Reitoria da UTFPR

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E TRABALHO EM EQUIPE			
CAMPUS	TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	DOCENTES	GERAL
AP-Apucarana	65%	67,40%	66,52%
CM-Campo Mourão	76,36%	59,20%	65,02%
CP-Cornélio Procópio	75,88%	73,26%	74,07%
CT-Curitiba	59,74%	63,76%	62,62%
DV-Dois Vizinhos	70,66%	71,90%	71,40%

FB-Francisco Beltrão	67,27%	68,57%	68,11%
GP-Guarapuava	65,58%	59,30%	61,81%
LD-Londrina	58,35%	66,01%	63,54%
MD-Medianeira	81,55%	72,72%	76,79%
PB-Pato Branco	66,97%	57,81%	60,82%
PG-Ponta Grossa	81,03%	59,16%	67,14%
RT-Reitoria	66,81%	78,18%	70,16%
SH-Santa Helena	74,16%	64,87%	69,17%
TD-Toledo	69,02%	60,55%	63,30%

Fonte: DIRAV (2026).

Quadro 18 - Percentual de Concordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Relação com as Chefias em cada Campus e na Reitoria da UTFPR

RELAÇÃO COM AS CHEFIAS			
CAMPUS	TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	DOCENTES	GERAL
AP-Apucarana	75%	84,71%	81,18%
CM-Campo Mourão	84,50%	73,33%	77,11%
CP-Cornélio Procópio	82,17%	86,47%	85,13%
CT-Curitiba	67,50%	77,04%	74,34%
DV-Dois Vizinhos	88,18%	89,09%	88,72%
FB-Francisco Beltrão	90,40%	92,82%	91,97%
GP-Guarapuava	73,57%	59,04%	64,85%
LD-Londrina	71,93%	86%	81,45%
MD-Medianeira	85,71%	89,02%	87,50%
PB-Pato Branco	82,65%	76,50%	78,52%
PG-Ponta Grossa	87,42%	81,96%	83,95%
RT-Reitoria	86,33%	89,20%	87,17%
SH-Santa Helena	91,05%	90,90%	90,97%
TD-Toledo	83,70%	86,96%	85,90%

Fonte: DIRAV (2026).

Quadro 19 - Percentual de Concordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Comunicação em cada Campus e na Reitoria da UTFPR

COMUNICAÇÃO			
CAMPUS	TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	DOCENTES	GERAL
AP-Apucarana	60,31%	64,46%	62,95%
CM-Campo Mourão	67,50%	53,52%	58,26%
CP-Cornélio Procópio	62,50%	60,53%	61,14%
CT-Curitiba	44,19%	56,42%	52,96%
DV-Dois Vizinhos	64,20%	70,07%	67,72%
FB-Francisco Beltrão	63,50%	69,02%	67,07%
GP-Guarapuava	55,35%	52,38%	53,57%
LD-Londrina	47,17%	59,42%	55,46%
MD-Medianeira	76,07%	71,64%	73,68%
PB-Pato Branco	68,11%	58,25%	61,49%
PG-Ponta Grossa	73,92%	56,14%	62,63%
RT-Reitoria	70,62%	79,50%	73,23%
SH-Santa Helena	69,73%	67,61%	68,59%
TD-Toledo	67,12%	59,82%	62,19%

Fonte: DIRAV (2026).

Quadro 20 - Percentual de Concordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Infraestrutura e Condições de Trabalho em cada Campus e na Reitoria da UTFPR

INFRAESTRUTURA E CONDIÇÕES DE TRABALHO			
CAMPUS	TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	DOCENTES	GERAL
AP-Apucarana	73,21%	57,55%	63,24%
CM-Campo Mourão	81,42%	43,95%	56,65%
CP-Cornélio Procópio	84,47%	64,98%	71,04%
CT-Curitiba	49,48%	39,33%	42,20%
DV-Dois Vizinhos	72,07%	51,94%	60%
FB-Francisco Beltrão	57,71%	51,55%	53,72%

GP-Guarapuava	66,32%	59,18%	62,04%
LD-Londrina	53,45%	49,89%	51,04%
MD-Medianeira	75,10%	61,67%	67,85%
PB-Pato Branco	66,76%	43,42%	51,10%
PG-Ponta Grossa	77,14%	48%	58,63%
RT-Reitoria	70,23%	61,14%	67,56%
SH-Santa Helena	83,45%	57,14%	69,33%
TD-Toledo	69,31%	44,13%	52,32%

Fonte: DIRAV (2026).

Quadro 21 - Percentual de Concordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Gestão e Planejamento Institucional em cada Campus e na Reitoria da UTFPR

GESTÃO E PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL			
CAMPUS	TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	DOCENTES	GERAL
AP-Apucarana	43,12%	52,85%	49,31%
CM-Campo Mourão	53,12%	42,30%	45,97%
CP-Cornélio Procopio	58,69%	51,71%	53,88%
CT-Curitiba	23,66%	34,24%	31,25%
DV-Dois Vizinhos	46,59%	51,51%	49,54%
FB-Francisco Beltrão	32,50%	48,36%	42,78%
GP-Guarapuava	30,35%	45,83%	39,64%
LD-Londrina	33,06%	43,84%	40,36%
MD-Medianeira	63,21%	61,89%	62,50%
PB-Pato Branco	45,66%	38,87%	41,10%
PG-Ponta Grossa	54,28%	42,62%	46,87%
RT-Reitoria	49,16%	66%	54,11%
SH-Santa Helena	57,23%	44,88%	50,60%
TD-Toledo	46,29%	39,73%	41,86%

Fonte: DIRAV (2026).

Quadro 22 - Percentual de Concordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Imagem Institucional em cada Campus e na Reitoria da UTFPR

IMAGEM INSTITUCIONAL			
CAMPUS	TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	DOCENTES	GERAL
AP-Apucarana	70%	72,96%	71,88%
CM-Campo Mourão	77,30%	72,78%	74,31%
CP-Cornélio Procópio	80,93%	75,86%	77,44%
CT-Curitiba	52,19%	68,47%	63,86%
DV-Dois Vizinhos	75,17%	81,35%	78,88%
FB-Francisco Beltrão	70,46%	78,09%	75,40%
GP-Guarapuava	73,07%	65,56%	68,57%
LD-Londrina	59,80%	77,27%	71,63%
MD-Medianeira	81,75%	90,43%	86,43%
PB-Pato Branco	73,31%	69,15%	70,52%
PG-Ponta Grossa	84,17%	71,62%	76,20%
RT-Reitoria	75,64%	85,53%	78,55%
SH-Santa Helena	77,73%	75,87%	76,73%
TD-Toledo	76,63%	69,64%	71,91%

Fonte: DIRAV (2026).

6.1 ANÁLISE DAS CONCORDÂNCIAS DOS DIFERENTES SEGMENTOS EM CADA CAMPUS DA UTFPR

A análise dos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), com base nas oito dimensões avaliadas, evidencia um panorama institucional heterogêneo. De modo geral, observam-se resultados mais favoráveis nas dimensões relacionadas às relações humanas e à imagem institucional, em contraste com percentuais menos elevados nas dimensões associadas à gestão, ao planejamento e à infraestrutura.

No que se refere à satisfação pessoal no trabalho e com a instituição, os índices de concordância situam-se entre 56% e 77%, indicando níveis moderados de satisfação. Observa-se, em diversos campi, tendência de concordância mais elevada entre docentes em comparação aos

técnicos administrativos, o que sugere percepções distintas entre as categorias quanto a aspectos do cotidiano institucional.

A dimensão Capacitação e desenvolvimento profissional apresenta resultados intermediários, com médias gerais entre 60% e 70% na maior parte dos campi, com variações relevantes entre as unidades. Os dados apontam diferenças de percepção quanto às oportunidades de qualificação, progressão e desenvolvimento profissional, indicando espaço para aprimoramento das políticas institucionais voltadas à formação e ao desenvolvimento de pessoas.

O Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe, configura-se entre as dimensões mais bem avaliadas, com índices de concordância entre 60% e 77%. Os resultados refletem um ambiente de trabalho marcado por colaboração e convivência profissional, ainda que em alguns campi se observem diferenças entre as percepções de docentes e técnicos administrativos.

A Relação com as chefias destaca-se como a dimensão com os maiores índices de concordância em toda a UTFPR, variando de 64% a 91%. Os dados indicam avaliação amplamente positiva das chefias imediatas, associada a respeito no trato, condução das equipes e comunicação no âmbito setorial, com possibilidade de fortalecimento pontual do diálogo em contextos específicos.

Em relação à Comunicação institucional, os percentuais gerais concentram-se entre 55% e 70%, indicando avaliação intermediária. Os resultados sugerem oportunidades de melhoria nos fluxos de informação, na clareza das comunicações e na integração entre setores, especialmente em campus de maior porte, com atenção a práticas de transparência e acessibilidade da informação.

A dimensão Infraestrutura e condições de trabalho apresenta maior variação entre unidades e entre categorias, indicando desafios associados a espaços físicos, equipamentos, recursos materiais e condições ambientais. Esses elementos podem repercutir na organização do trabalho e no bem-estar dos servidores, configurando-se como um ponto de atenção relevante no levantamento.

A Gestão e o planejamento institucional apresentam os menores índices de concordância da pesquisa, variando de 31% a 62%, com a maioria dos campi registrando valores inferiores a 50%. Os resultados sinalizam oportunidades de aprimoramento em aspectos relacionados à participação, à organização de processos, à previsibilidade e ao alinhamento entre diretrizes e execução institucional. É uma dimensão estratégica para o fortalecimento do clima organizacional.

Por fim, apesar das fragilidades identificadas em dimensões internas, a Imagem institucional da UTFPR apresenta avaliação amplamente positiva, com médias gerais entre 63% e 86%. Esse resultado evidencia sentimento de pertencimento e reconhecimento institucional, mesmo diante dos desafios apontados nas dimensões de gestão e infraestrutura. Na sequência, apresentam-se os percentuais de discordância por dimensão e por campus.

Quadro 23 - Percentual de Discordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Satisfação pessoal e no Trabalho em cada campus e na Reitoria da UTFPR

SATISFAÇÃO PESSOAL NO TRABALHO E COM A INSTITUIÇÃO			
CAMPUS	TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	DOCENTES	GERAL
AP-Apucarana	23,63%	25,71%	24,95%

CM-Campo Mourão	19,54%	25,17%	23,26%
CP-Cornélio Procópio	15,81%	13,36%	14,12%
CT-Curitiba	34,90%	21,89%	25,57%
DV-Dois Vizinhos	18,59%	20,11%	19,50%
FB-Francisco Beltrão	26,90%	25,09%	25,73%
GP-Guarapuava	29,87%	31,16%	30,64%
LD-Londrina	31,96%	18,18%	22,63%
MD-Medianeira	14,54%	7,53%	10,76%
PB-Pato Branco	24,86%	24,18%	24,40%
PG-Ponta Grossa	13,24%	21,31%	18,37%
RT-Reitoria	17,42%	7,63%	14,54%
SH-Santa Helena	25,35%	23,14%	24,16%
TD-Toledo	19,86%	25%	23,32%

Fonte: DIRAV (2026).

Quadro 24 - Percentual de Discordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Capacitação e Desenvolvimento Profissional em cada Campus e na Reitoria da UTFPR

CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL			
CAMPUS	TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	DOCENTES	GERAL
AP-Apucarana	25%	22,85%	23,63%
CM-Campo Mourão	18,12%	32,05%	27,33%
CP-Cornélio Procópio	13,58%	14,21%	14,02%
CT-Curitiba	37,05%	27,02%	29,86%
DV-Dois Vizinhos	23,29%	16,28%	19,09%
FB-Francisco Beltrão	18,50%	20,65%	19,89%
GP-Guarapuava	26,78%	29,16%	28,21%
LD-Londrina	32,66%	19,61%	23,82%
MD-Medianeira	13,92%	16,46%	15,29%
PB-Pato Branco	21,42%	25,75%	24,32%
PG-Ponta Grossa	11,78%	26,84%	21,35%

RT-Reitoria	16,66%	16%	16,47%
SH-Santa Helena	21,71%	23,86%	22,86%
TD-Toledo	21,29%	25,22%	23,94%

Fonte: DIRAV (2026).

Quadro 25 - Percentual de Discordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe em cada Campus e na Reitoria da UTFPR

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E TRABALHO EM EQUIPE			
CAMPUS	TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	DOCENTES	GERAL
AP-Apucarana	20,45%	23,37%	22,31%
CM-Campo Mourão	15,45%	27,27%	23,26%
CP-Cornélio Procopio	15,41%	11,40%	12,65%
CT-Curitiba	28,24%	20,67%	22,81%
DV-Dois Vizinhos	16,11%	14,32%	15,04%
FB-Francisco Beltrão	21,81%	22,52%	22,27%
GP-Guarapuava	19,48%	24,67%	22,59%
LD-Londrina	29,03%	18,88%	22,15%
MD-Medianeira	8,31%	11,97%	10,28%
PB-Pato Branco	20,40%	23,63%	22,57%
PG-Ponta Grossa	7,53%	21,75%	16,57%
RT-Reitoria	15,75%	12,36%	14,75%
SH-Santa Helena	14,35%	24,38%	19,73%
TD-Toledo	16,83%	23,86%	21,57%

Fonte: DIRAV (2026).

Quadro 26 - Percentual de Discordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Relação com as Chefias em cada Campus e na Reitoria da UTFPR.

RELAÇÃO COM AS CHEFIAS			
CAMPUS	TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	DOCENTES	GERAL
AP-Apucarana	14,50%	10,14%	11,72%
CM-Campo Mourão	10,50%	15,89%	14,06%

CP-Cornélio Procópio	7,39%	4,70%	5,54%
CT-Curitiba	25,71%	12,25%	16,06%
DV-Dois Vizinhos	5,90%	7,27%	6,72%
FB-Francisco Beltrão	5,60%	5,43%	5,49%
GP-Guarapuava	12,85%	31,90%	24,28%
LD-Londrina	18,70%	8%	11,45%
MD-Medianeira	5,71%	5,12%	5,39%
PB-Pato Branco	12,04%	15%	14,02%
PG-Ponta Grossa	8%	9,83%	9,16%
RT-Reitoria	9,83%	4,80%	8,35%
SH-Santa Helena	2,10%	3,18%	2,68%
TD-Toledo	10,74%	8,03%	8,91%

Fonte: DIRAV (2026).

Quadro 27 - Percentual de Discordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Comunicação em cada Campus e na Reitoria da UTFPR

COMUNICAÇÃO			
CAMPUS	TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	DOCENTES	GERAL
AP-Apucarana	31,56%	25,89%	27,95%
CM-Campo Mourão	20,62%	28,20%	25,63%
CP-Cornélio Procópio	23,91%	22,05%	22,63%
CT-Curitiba	43,30%	27,11%	31,69%
DV-Dois Vizinhos	21,59%	20,45%	20,90%
FB-Francisco Beltrão	27,50%	23,36%	24,82%
GP-Guarapuava	30,35%	37,50%	34,64%
LD-Londrina	41,53%	21,92%	28,25%
MD-Medianeira	15,35%	14,93%	15,13%
PB-Pato Branco	18,87%	24,12%	22,39%
PG-Ponta Grossa	18,57%	28,27%	24,73%

RT-Reitoria	20,41%	12%	17,94%
SH-Santa Helena	20,39%	19,31%	19,81%
TD-Toledo	19,90%	25,66%	23,79%

Fonte: DIRAV (2026).

Quadro 28 - Percentual de Discordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Infraestrutura e Condições de Trabalho em cada Campus e na Reitoria da UTFPR

INFRAESTRUTURA E CONDIÇÕES DE TRABALHO			
CAMPUS	TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	DOCENTES	GERAL
AP-Apucarana	15,35%	20%	18,31%
CM-Campo Mourão	9,28%	29,67%	22,76%
CP-Cornélio Procópio	9,31%	13,44%	12,16%
CT-Curitiba	34,94%	34,70%	34,77%
DV-Dois Vizinhos	15,58%	29%	23,63%
FB-Francisco Beltrão	30,85%	30,74%	30,78%
GP-Guarapuava	13,26%	14,28%	13,87%
LD-Londrina	34,56%	25,93%	28,72%
MD-Medianeira	14,28%	17,42%	15,97%
PB-Pato Branco	19,53%	27,85%	25,11%
PG-Ponta Grossa	12,24%	32,08%	24,85%
RT-Reitoria	18,09%	24,57%	20%
SH-Santa Helena	9,77%	27,27%	19,16%
TD-Toledo	14,28%	32,90%	26,85%

Fonte: DIRAV (2026).

Quadro 29 - Percentual de Discordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Gestão e Planejamento Institucional em cada Campus e na Reitoria da UTFPR

GESTÃO E PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL			
CAMPUS	TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	DOCENTES	GERAL
AP-Apucarana	38,12%	31,07%	33,63%

CM-Campo Mourão	34,37%	34,93%	34,74%
CP-Cornélio Procópio	29,34%	31,12%	30,57%
CT-Curitiba	57,58%	44,01%	47,85%
DV-Dois Vizinhos	36,36%	35,98%	36,13%
FB-Francisco Beltrão	53,50%	37,77%	43,30%
GP-Guarapuava	42,85%	38,09%	40%
LD-Londrina	52,41%	36,53%	41,66%
MD-Medianeira	21,07%	19,20%	20,06%
PB-Pato Branco	37,75%	38,37%	38,17%
PG-Ponta Grossa	26,78%	39,75%	35,02%
RT-Reitoria	36,25%	25%	32,94%
SH-Santa Helena	26,97%	39,77%	33,84%
TD-Toledo	37,03%	42,85%	40,96%

Fonte: DIRAV (2026).

Quadro 30 - Percentual de Discordância das Categorias de Servidores pela Dimensão Imagem Institucional em cada Campus e na Reitoria da UTFPR

IMAGEM INSTITUCIONAL			
CAMPUS	TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	DOCENTES	GERAL
AP-Apucarana	17,69%	14,94%	15,94%
CM-Campo Mourão	13,84%	15,97%	15,25%
CP-Cornélio Procópio	14,71%	8,89%	10,70%
CT-Curitiba	31,73%	17,11%	21,25%
DV-Dois Vizinhos	12,93%	11,88%	12,30%
FB-Francisco Beltrão	16,92%	12,87%	14,30%
GP-Guarapuava	15,38%	20,51%	18,46%
LD-Londrina	28,03%	10,05%	15,86%
MD-Medianeira	9,45%	4,12%	6,57%
PB-Pato Branco	14,59%	16,38%	15,79%
PG-Ponta Grossa	7,69%	15,38%	12,58%

RT-Reitoria	12,56%	5,84%	10,58%
SH-Santa Helena	12,55%	14,68%	13,69%
TD-Toledo	11,68%	16,34%	14,82%

Fonte: DIRAV (2026).

6.2 ANÁLISE INTEGRADA ENTRE CONCORDÂNCIA E DISCORDÂNCIA DOS DIFERENTES SEGMENTOS EM CADA CAMPUS DA UTFPR

Considerando de forma integrada os percentuais de concordância e discordância das diferentes categorias, observam-se variações relevantes entre os campi nas dimensões analisadas do clima organizacional, ainda que se mantenha um padrão estrutural semelhante entre elas.

Na dimensão Satisfação pessoal no trabalho e com a instituição, os índices de concordância variam entre 56% e 77%, enquanto a discordância situa-se entre 7,5% e 34,9%. Os resultados evidenciam diferenças entre unidades, com alguns campi apresentando maior equilíbrio entre concordância e baixa discordância, e outros registrando percentuais mais elevados de discordância, indicando percepções menos favoráveis em determinados segmentos.

Em Capacitação e desenvolvimento profissional, a concordância oscila entre 50% e 72%, com discordância entre 11% e 37%. As variações entre campi e categorias sugerem experiências distintas quanto às oportunidades de qualificação e desenvolvimento.

O Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe mantém-se entre as dimensões mais bem avaliadas, com concordância entre 61% e 77% e discordância entre 8% e 29%. De modo geral, a percepção é positiva na maioria dos campi, embora diferenças pontuais indiquem contextos específicos.

A Relação com as chefias apresenta os maiores índices de concordância do levantamento, variando entre 64% e 92%, com discordância entre 2% e 32%. Predomina avaliação favorável das lideranças imediatas, ainda que em alguns contextos se observem percentuais mais elevados de discordância em determinados segmentos.

Na Comunicação institucional, a concordância situa-se entre 53% e 73%, enquanto a discordância varia de 12% a 43%. Em parte das unidades, os percentuais mais elevados de discordância indicam desafios relacionados aos fluxos de informação e à integração entre setores.

A dimensão Infraestrutura e condições de trabalho apresenta concordância entre 42% e 69% e discordância entre 9% e 35%, evidenciando maior variação entre campi e categorias. Em alguns contextos, especialmente entre docentes, os níveis de discordância são mais expressivos.

A dimensão gestão e o planejamento institucional permanece como aquela com menor concordância (31% a 62%) e maiores percentuais de discordância (19% a 58%), configurando-se como o principal ponto de atenção no conjunto das dimensões avaliadas.

Por fim, a Imagem institucional apresenta concordância entre 63% e 86% e discordância entre 4% e 32%, mantendo-se como dimensão predominantemente positiva no conjunto da instituição.

7

Percentual geral de concordância em relação às questões afirmativas e respectivas respostas obtidas pelo instrumento de clima organizacional da UTFPR



7. PERCENTUAL GERAL DE CONCORDÂNCIA EM RELAÇÃO ÀS QUESTÕES AFIRMATIVAS E RESPECTIVAS RESPOSTAS OBTIDAS PELO INSTRUMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DA UTFPR

Neste tópico apresenta-se a análise percentual geral de concordância do clima organizacional, com base nas respostas obtidas em instrumento composto por 76 questões afirmativas. As questões foram respondidas por meio de escala do tipo Likert, com cinco opções: Discordo totalmente, Discordo, Não concordo nem discordo (neutro), Concordo e Concordo totalmente, permitindo captar diferentes níveis de percepção dos respondentes em relação aos aspectos avaliados.

A análise organiza-se em três faixas de concordância — acima de 70%, entre 55% e 70% e abaixo de 55% — com o objetivo de oferecer uma visão global e integrada do clima organizacional, evidenciando o desempenho de cada questão nas oito dimensões da pesquisa.

Essa sistematização permite identificar aspectos mais consolidados e aqueles que apresentam menor nível de concordância, contribuindo para a compreensão do panorama institucional e subsidiando análises posteriores.

A seguir, são apresentados os Quadros referentes aos Técnicos Administrativos em Educação.

Quadro 31 - Percentual de Concordância de mais de 70%, dos Técnicos Administrativos da UTFPR em relação às perguntas das Dimensões Institucionais pesquisadas

NÍVEL DE CONCORDÂNCIA DE 70% OU MAIS	
INDICADOR	CONCORDÂNCIA (%)
Procuo ajudar as demais pessoas do setor em suas tarefas quando necessário.	94,95%
A chefia imediata trata todos com cordialidade e respeito.	89,47%
O que acontece na UTFPR é importante para mim.	88,37%
Considero que o público atendido pelo meu setor está satisfeito com o serviço prestado.	87,93%
Acredito que a universidade promove impactos positivos para a sociedade.	87,71%
Tenho boa relação com minha chefia imediata.	87,06%
Estou satisfeito(a) com o nível de autonomia que tenho para realizar o meu trabalho.	86,62%
Tenho liberdade para expressar minhas ideias para os colegas de trabalho.	84,42%
Tenho liberdade para expressar minhas ideias para a minha chefia imediata.	84,21%
O nível de pressão e de controle exercidos pela minha chefia imediata são adequados ao andamento do trabalho.	83,55%

Gosto de trabalhar no setor em que estou atualmente.	83,33%
Pode-se contar com a colaboração das pessoas no setor em que trabalho.	82,45%
Considero que há uma boa relação entre os integrantes do setor em que trabalho.	82,23%
De maneira geral, estou satisfeito com meu trabalho.	80,70%
Meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha chefia imediata.	80,48%
Meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha chefia imediata.	80,48%
Tenho boa relação com minha chefia imediata.	87,06%
Em geral, estou satisfeito em trabalhar na UTFPR.	79,38%
Estou satisfeito com a atuação da minha chefia imediata.	79,16%
Minha chefia imediata transmite à equipe as informações necessárias para a realização do trabalho.	78,94%
Minha chefia imediata incentiva a participação dos servidores na tomada de decisões que afetam o meu setor.	78,50%
Estou satisfeito(a) em trabalhar no meu Campus da UTFPR.	77,63%
O diálogo é utilizado para resolver os problemas do meu setor	77,63%
A comunicação interna em meu setor é eficaz.	77,63%
Estou satisfeito com meus colegas de trabalho.	76,97%
Minha chefia imediata coordena o trabalho adequadamente e é justa na distribuição de tarefas.	76,09%
A atitude da minha chefia imediata favorece a resolução de conflitos.	76,09%
Meu desenvolvimento profissional é apoiado pela minha chefia imediata	74,78%
Tenho um sentimento de identificação com a UTFPR.	74,78%
As orientações que recebo sobre o meu trabalho são claras e objetivas.	73,24%
Estou satisfeito(a) com minhas atribuições e responsabilidades atuais.	73,02%
A Instituição possibilita a participação dos servidores em cursos de qualificação (Especialização, mestrado, doutorado, pós-doutorado).	73,02%

Estou satisfeito(a) com meu desenvolvimento profissional na UTFPR.	72,58%
A infraestrutura é adequada para o desenvolvimento do meu trabalho (ambiente, equipamentos, materiais).	72,36%
As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua cor ou etnia.	71,92%
Os programas de treinamento, cursos ou eventos externos de que participo contribuem para o meu desempenho profissional.	71,71%
As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade.	71,49%
Os sistemas informatizados são adequados à demanda de trabalho.	71,27%

Fonte: DIRAV (2026).

Quadro 32 - Percentual de Concordância de 55% a 70%, dos Técnicos Administrativos da UTFPR em relação às perguntas das Dimensões Institucionais pesquisadas

NÍVEL DE CONCORDÂNCIA DE 55% A 70%	
INDICADOR	CONCORDÂNCIA (%)
As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de serem pessoas com deficiência.	69,73%
A atuação dos servidores em PGD (Programa de Gestão de Desempenho) contribuiu para melhorar o trabalho dos Técnicos Administrativos.	69,29%
As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de seu gênero.	68,64%
As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua orientação sexual.	67,98%
Percebo que as pessoas que trabalham em PGD apresentam desempenho semelhante aos demais servidores.	67,76%
Meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos colegas de trabalho?	66,88%
Sinto-me motivado(a) com o trabalho que desenvolvo na UTFPR.	66,22%
Percebo uma boa relação entre servidores e estudantes.	64,47%
Participo da construção do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), solicitando treinamentos e capacitações.	63,81%
Considero que há uma boa relação entre os técnico-administrativos e os alunos.	63,81%

A instituição me estimula a participar das ações de treinamento e capacitação necessárias para o meu desenvolvimento profissional.	62,28%
Quando preciso de ajuda ou de informações de outros setores, consigo sem dificuldades.	60,96%
O ambiente físico da instituição é acessível para pessoas com dificuldade de locomoção.	60,08%
Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	59,42%
As informações importantes são repassadas pela instituição de maneira clara e objetiva para todos.	57,23%
A opinião dos servidores é levada em consideração pelas chefias.	57,01%
As pessoas aqui são bem tratadas independentemente do cargo que ocupam.	55,92%
Em geral considero que a UTFPR valoriza seus servidores.	55,70%
Os gestores envolvem os servidores em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho.	55,26%

Fonte: DIRAV (2026).

Quadro 33 - Percentual de Concordância de menos de 55% dos Técnicos Administrativos da UTFPR em relação às perguntas das Dimensões Institucionais pesquisadas

NÍVEL DE CONCORDÂNCIA DE 55% OU MENOS	
INDICADOR	CONCORDÂNCIA (%)
Os programas de treinamento, cursos ou eventos internos de que participo contribuem para o meu desempenho profissional.	54,60%
A instituição é organizada no que se refere a normas e procedimentos.	54,16%
Considero que meu trabalho é reconhecido.	53,07%
A comunicação formal por parte da UTFPR é eficaz.	52,63%
Os gestores mantêm os servidores informados sobre assuntos importantes e sobre mudanças na organização.	51,75%
Existe uma relação de cooperação entre os diversos setores/ departamentos da instituição.	50,87%
O campus em que atuo demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	50,87%
As capacitações que a Universidade oferece atendem às minhas necessidades.	48,02%

Os gestores têm interesse no bem-estar dos servidores e tomam providências para sanar dificuldades no trabalho.	47,58%
Meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos estudantes?	46,92%
A UTFPR é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar.	45,39%
Considero que há uma boa relação entre os técnico-administrativos e os docentes.	44,29%
Considero efetivos os processos institucionais de construção coletiva (PDI, PPI, PDP, Avaliações institucionais, colegiados).	42,76%
Nesta instituição os procedimentos internos são ágeis.	42,10%
Considero que a UTFPR é comprometida com qualidade de vida do servidor.	41,66%
Considero que há uma boa relação entre os docentes e os alunos.	41,22%
Percebo que há coerência entre diretrizes, metas e ações institucionais.	40,35%
O número de servidores do meu setor é suficiente para a demanda de trabalho.	38,59%
Em caso hipotético de assédio moral no ambiente de trabalho, me sinto protegido institucionalmente.	36,84%

Fonte: DIRAV (2026).

7.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS PARA OS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

A percepção dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) sobre o clima organizacional evidencia um cenário com elementos positivos e pontos de atenção. Destacam-se elevados níveis de orgulho institucional, vínculo com a instituição, relações interpessoais favoráveis no âmbito dos setores e avaliação amplamente positiva das chefias imediatas. Esses aspectos configuram dimensões consolidadas, especialmente no campo das relações humanas e do comprometimento institucional.

Por outro lado, os resultados indicam percentuais menos favoráveis em temas relacionados à qualidade de vida no trabalho, à comunicação institucional em nível mais amplo, a aspectos específicos de infraestrutura e, de forma mais expressiva, à gestão e ao planejamento institucional. Observam-se percepções menos positivas quanto ao reconhecimento institucional, ao cuidado com o bem-estar dos servidores, à efetividade dos fluxos de comunicação e à clareza e participação nos processos decisórios.

No campo da capacitação e do desenvolvimento profissional, embora o acesso às oportunidades seja avaliado de forma relativamente positiva, identificam-se diferenças de percepção quanto à adequação das ações ofertadas às demandas do trabalho.

Os resultados indicam que, embora haja identificação institucional e avaliação positiva em dimensões relacionais, persistem desafios em temas estruturais e organizacionais.

Na sequência, apresentam-se os Quadros gerais referentes aos docentes.

Quadro 34 - Percentual de Concordância de mais de 70%, dos Docentes da UTFPR em relação às perguntas das Dimensões Institucionais pesquisadas

NÍVEL DE CONCORDÂNCIA DE 70% OU MAIS	
INDICADOR	CONCORDÂNCIA (%)
Procuo ajudar as demais pessoas do setor em suas tarefas quando necessário.	94,30%
O que acontece na UTFPR é importante para mim.	90,54%
Tenho boa relação com minha chefia imediata.	89,37%
A chefia imediata trata todos com cordialidade e respeito.	89,11%
Estou satisfeito(a) com o nível de autonomia que tenho para realizar o meu trabalho.	85,75%
Tenho liberdade para expressar minhas ideias para a minha chefia imediata.	84,84%
O nível de pressão e de controle exercidos pela minha chefia imediata são adequados ao andamento do trabalho.	84,71%
Acredito que a universidade promove impactos positivos para a sociedade.	84,19%
Gosto de trabalhar no setor em que estou atualmente.	83,29%
Estou satisfeito com a atuação da minha chefia imediata.	82,90%
Em geral, estou satisfeito em trabalhar na UTFPR.	80,05%
Minha chefia imediata transmite à equipe as informações necessárias para a realização do trabalho.	79,92%
Minha chefia imediata incentiva a participação dos servidores na tomada de decisões que afetam o meu setor.	79,79%
Considero esta instituição um bom lugar para trabalhar.	78,75%
De maneira geral, estou satisfeito com meu trabalho.	78,49%
Minha chefia imediata coordena o trabalho adequadamente e é justa na distribuição de tarefas.	78,36%
Estou satisfeito(a) em trabalhar no meu Campus da UTFPR.	78,10%
Considero que há uma boa relação entre os docentes e os alunos.	77,97%
Meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha chefia imediata.	77,72%
A Instituição possibilita a participação dos servidores em cursos de qualificação (Especialização, mestrado, doutorado, pós-doutorado).	77,20%

A atitude da minha chefia imediata favorece a resolução de conflitos.	76,81%
Tenho um sentimento de identificação com a UTFPR.	76,29%
Meu desenvolvimento profissional é apoiado pela minha chefia imediata.	75,77%
Estou satisfeito(a) com meu desenvolvimento profissional na UTFPR.	75,51%
As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade.	74,48%
Considero que o público atendido pelo meu setor está satisfeito com o serviço prestado.	74,22%
Os programas de treinamento, cursos ou eventos externos de que participo contribuem para o meu desempenho profissional.	73,57%
Tenho liberdade para expressar minhas ideias para os colegas de trabalho.	73,57%
As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua cor ou etnia.	73,57%
As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua cor ou etnia.	73,57%
Meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos estudantes?	73,70%
Percebo uma boa relação entre servidores e estudantes.	73,44%
Estou satisfeito(a) com minhas atribuições e responsabilidades atuais.	73,31%
As orientações que recebo sobre o meu trabalho são claras e objetivas.	73,05%
As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de seu gênero.	71,63%
As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua orientação sexual.	70,59%

Fonte: DIRAV (2026).

Quadro 35 - Percentual de Concordância de mais de 55% a 70%, dos Docentes da UTFPR em relação às perguntas das Dimensões Institucionais pesquisadas

NÍVEL DE CONCORDÂNCIA DE 55% A 70%	
INDICADOR	CONCORDÂNCIA (%)
O diálogo é utilizado para resolver os problemas do meu setor	68,78%
A comunicação interna em meu setor é eficaz.	68,00%
Sinto-me motivado(a) com o trabalho que desenvolvo na UTFPR	67,87%
As pessoas aqui são bem tratadas independentemente do cargo que ocupam.	67,22%
Considero que há uma boa relação entre os integrantes do setor em que trabalho	65,54%
Pode-se contar com a colaboração das pessoas no setor em que trabalho	65,02%
Estou satisfeito com meus colegas de trabalho	65,02%
Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	63,73%
Considero que há uma boa relação entre os técnico-administrativos e os docentes.	62,69%
Percebo que quando há conflitos em meu setor, a própria equipe consegue resolver	59,84%
Em geral considero que a UTFPR valoriza seus servidores	58,54%
A instituição me estimula a participar das ações de treinamento e capacitação necessárias para o meu desenvolvimento profissional.	57,77%
Meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos colegas de trabalho?	57,64%
Os gestores mantêm os servidores informados sobre assuntos importantes e sobre mudanças na organização.	57,38%
Considero que meu trabalho é reconhecido	56,60%
A instituição é organizada no que se refere a normas e procedimentos	55,69%
A opinião dos servidores é levada em consideração pelas chefias	55,05%

Fonte: DIRAV (2026).

Quadro 36 - Percentual de Concordância de menos de 55%, dos Docentes da UTFPR em relação às perguntas das Dimensões Institucionais pesquisadas

NÍVEL DE CONCORDÂNCIA DE 55% OU MENOS	
INDICADOR	CONCORDÂNCIA (%)
As informações importantes são repassadas pela instituição de maneira clara e objetiva para todos.	54,92%
Quando preciso de ajuda ou de informações de outros setores, consigo sem dificuldades.	54,40%
O ambiente físico da instituição é acessível para pessoas com dificuldade de locomoção.	54,27%
Os gestores envolvem os servidores em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho.	53,75%
Os sistemas informatizados são adequados à demanda de trabalho.	52,07%
Considero que há uma boa relação entre os técnico-administrativos e os alunos.	51,55%
A infraestrutura é adequada para o desenvolvimento do meu trabalho (ambiente, equipamentos, materiais).	50,90%
O campus em que atuo demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	50,77%
Os gestores têm interesse no bem-estar dos servidores e tomam providências para sanar dificuldades no trabalho.	48,70%
A comunicação formal por parte da UTFPR é eficaz.	47,79%
Os programas de treinamento, cursos ou eventos internos de que participo contribuem para o meu desempenho profissional.	47,40%
Considero efetivos os processos institucionais de construção coletiva (PDI, PPI, PDP, Avaliações institucionais, colegiados).	46,24%
A UTFPR é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar.	45,07%
Percebo que há coerência entre diretrizes, metas e ações institucionais.	44,68%
Participo da construção do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), solicitando treinamentos e capacitações.	44,55%
Existe uma relação de cooperação entre os diversos setores/ departamentos da instituição.	42,87%
Em caso hipotético de assédio moral no ambiente de trabalho, me sinto protegido institucionalmente.	40,80%

As capacitações que a Universidade oferece atendem às minhas necessidades.	40,41%
Considero que a UTFPR é comprometida com qualidade de vida do servidor.	40,15%
Nesta instituição os procedimentos internos são ágeis.	33,67%
O número de servidores do meu setor é suficiente para a demanda de trabalho.	33,67%
A atuação dos servidores em PGD (Programa de Gestão de Desempenho) contribuiu para melhorar o trabalho dos Técnicos Administrativos.	26,94%
Percebo que as pessoas que trabalham em PGD apresentam desempenho semelhante aos demais servidores.	26,29%

Fonte: DIRAV (2026).

7.2 ANÁLISE DETALHADA POR DIMENSÃO (CONCORDÂNCIA) PARA DOCENTES

Na percepção dos docentes sobre o clima organizacional, observa-se elevado nível de satisfação com a instituição e cada campus, destacando-se o vínculo com a universidade, o apreço pelo trabalho desenvolvido e a percepção de impacto positivo da atuação na UTFPR. As relações interpessoais nos departamentos e a relação com as chefias são avaliadas de forma amplamente favorável, indicando ambiente colaborativo e boa avaliação da liderança imediata.

Por outro lado, identificam-se percentuais menos favoráveis em dimensões relacionadas à qualidade de vida no trabalho, ao reconhecimento institucional, à comunicação em nível mais amplo, à infraestrutura e à gestão estratégica. Os resultados apontam diferenças de percepção quanto à adequação das ações de capacitação às demandas do trabalho, à integração entre departamentos e à clareza dos fluxos de comunicação da universidade. Também se observam avaliações menos positivas em aspectos ligados ao planejamento institucional e à organização de processos.

A imagem institucional é percebida de forma predominantemente positiva, refletindo identificação e reconhecimento da instituição. Ainda assim, surgem percepções relacionadas à necessidade de maior equilíbrio e valorização interna entre categorias.

De modo geral, fica indicado que, apesar do engajamento e da identificação institucional, permanecem pontos de cuidado em dimensões estruturais e organizacionais.

A seguir, apresenta-se a síntese integrada entre docentes e TAEs.

7.3 ANÁLISE DETALHADA POR DIMENSÃO (CONCORDÂNCIAS) PARA TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS E DOCENTES

Esta seção apresenta síntese comparativa entre TAEs e docentes, destacando convergências e diferenças nas dimensões avaliadas, com base nas médias de concordância. Ambos os grupos demonstram vínculo institucional e orgulho em relação à UTFPR, satisfação com o trabalho desen-

volvido e percepção positiva do impacto institucional. Também se destacam relações interpessoais favoráveis nos setores e avaliação amplamente positiva das chefias imediatas, indicando ambiente colaborativo e liderança reconhecida como acessível.

Por outro lado, emergem fragilidades comuns e específicas entre as categorias. Docentes e TAEs apontam percentuais menos favoráveis em aspectos relacionados à qualidade de vida no trabalho, ao reconhecimento institucional e à atenção à saúde ocupacional. A comunicação institucional em nível mais amplo apresenta variações entre campi, com indicações de limitações nos fluxos de informação e na transparência institucional.

A gestão e o planejamento institucional figuram entre as dimensões com menor concordância relativa. Em relação à capacitação e ao desenvolvimento profissional, embora o acesso a oportunidades seja reconhecido, observam-se diferenças de percepção quanto à adequação das ações ofertadas às demandas do trabalho.

As dimensões de infraestrutura e condições de trabalho apresentam avaliação heterogênea, com percepções positivas em aspectos operacionais, mas com indicações de fragilidades em itens específicos, como sistemas tecnológicos, acessibilidade e condições estruturais em determinadas unidades.

A imagem institucional mantém-se como dimensão amplamente positiva para ambas as categorias. Em síntese, o clima organizacional é sustentado por: vínculos institucionais, relações interpessoais positivas e avaliação favorável das chefias; enquanto dimensões estruturais — especialmente gestão, comunicação e organização institucional — concentram os principais pontos de atenção.

Na sequência, apresenta-se o Quadro comparativo entre TAEs e docentes, com base na média de concordância por dimensão.

Quadro 37 – Comparativo de Concordância (%) entre TAEs e Docentes

DIMENSÃO	CONCORDÂNCIA MÉDIA TAEs (%)	CONCORDÂNCIA MÉDIA DOCENTES (%)	OBSERVAÇÕES
Satisfação pessoal no trabalho e com a instituição	66,64	66,86	Ambas as categorias apresentam satisfação geral próxima; docentes percebem ligeiramente mais reconhecimento por estudantes.
Capacitação e desenvolvimento profissional	62,85	60,61	TAEs percebem as capacitações internas um pouco melhor; docentes mais satisfeitos com oportunidades externas e apoio da chefia.
Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	66,33	62,82	Relações dentro do setor são boas para ambas; docentes percebem menos integração entre setores e com TAEs.

Relação com as chefias	81,98	81,57	Alto nível de concordância para ambas; chefias são vistas como justas e participativas.
Comunicação	61,91	60,91	Comunicação interna cotidiana funciona; comunicação institucional mais formal é percebida como falha em ambas as categorias
Infraestrutura e condições de trabalho	56,53	49,71	TAEs percebem infraestrutura e sistemas melhores; docentes apontam lacunas em sistemas e segurança.
Gestão e planejamento institucional	44,67	45,57	Dimensão crítica para ambos; percepção de gestão fragmentada, procedimentos internos lentos e insuficiência de pessoal.
Imagem institucional	73,14	74,32	Alta concordância para ambas; forte vínculo com a missão e imagem institucional da UTFPR.

Fonte: DIRAV (2026).

A leitura integrada dos índices de concordância possibilita compreender não apenas os níveis de satisfação institucional, mas também as variações de percepção entre categorias e campi, bem como eventuais pontos de tensão que podem influenciar o clima organizacional. De modo geral, observa-se maior estabilidade nas dimensões relacionadas às relações interpessoais e à identidade institucional, em contraste com resultados menos favoráveis nas dimensões de natureza estrutural e de governança.



8

Comparativo entre
o resultado do clima
organizacional de
2019 e 2025



8. COMPARATIVO ENTRE O RESULTADO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE 2019 E 2025

Este item tem por finalidade contextualizar a análise comparativa do Clima Organizacional, considerando os resultados das pesquisas realizadas em 2019 e 2025. A comparação adota abordagem por contraste, uma vez que os instrumentos aplicados nos dois períodos apresentam diferenças quanto às dimensões avaliadas, ao número de questões e à formulação dos itens, o que impede comparações diretas e lineares entre indicadores específicos.

Apesar dessas diferenças metodológicas, ambas as pesquisas foram estruturadas a partir de dimensões temáticas — 11 na pesquisa de 2019 e 8 na de 2025 — que funcionam como eixos analíticos para identificar aproximações, distanciamentos e tendências gerais na percepção dos servidores ao longo do tempo.

A análise por contraste busca compreender permanências, mudanças e possíveis deslocamentos de foco entre os dois períodos, respeitando as particularidades de cada instrumento e seus contextos institucionais. Mais do que estabelecer variações quantitativas estritas, a abordagem privilegia leitura interpretativa dos resultados, contribuindo para compreensão mais ampla do clima organizacional.

Quadro 38 - Comparativo entre Resultados dos Climas Organizacionais de 2019 e 2025

PERCENTUAL DE CONCORDÂNCIA POR CONTRASTE						
	2019			2025		
CATEGORIAS	TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	DOCENTES	GERAL	TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	DOCENTES	GERAL
Satisfação pessoal no trabalho e com a instituição	65%	75%	71%	65,57%	67,30%	66,65%
Capacitação e desenvolvimento profissional	74%	79%	77%	65,10%	61,54%	62,86%
Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	69%	62%	64%	68,93%	64,81%	66,34%
Relação com as chefias	71%	72%	71%	81,35%	82,33%	81,97%
Comunicação	57%	62%	60%	63,32%	61,10%	61,92%

Infraestrutura e condições de trabalho	71%	62%	66%	68,32%	49,56%	56,53%
Gestão e planejamento institucional	60%	64%	62%	44,70%	44,68%	44,69%
Imagem institucional	64%	76%	72%	72,16%	73,70%	73,13%

Fonte: DIRAV (2026).

8.1 ANÁLISE COMPARATIVA DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – UTFPR (2019 X 2025)

A análise comparativa dos resultados de 2019 e 2025 evidencia algumas variações distintas entre as categorias de Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) e Docentes ao longo do período analisado.

Na dimensão Satisfação pessoal no trabalho e com a instituição, os TAEs mantiveram índice próximo ao observado anteriormente (65%), enquanto os docentes registraram redução de 75% para 67,3%, resultando em média geral de 71% para 66,65%. No caso dos docentes o movimento indica alguma alteração na percepção de satisfação provavelmente em relação ao trabalho, já que a imagem institucional permanece como um ponto forte.

Em Capacitação e desenvolvimento profissional, ambas as categorias apresentaram redução nos índices de concordância. Entre os docentes, o percentual passou de 79% para 61,54%, e entre os TAEs de 74% para 65,10%, resultando em média geral de 77% para 62,86%. Os dados sugerem mudança de percepção quanto às ações de desenvolvimento profissional no período considerado. A dimensão Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe manteve-se relativamente estável. Os TAEs passaram de 69% para 68,93%, e os docentes de 62% para 64,81%. O resultado indica manutenção de avaliação positiva das relações internas.

Na Relação com as chefias, observa-se elevação consistente nos índices de concordância para ambas as categorias: TAEs de 71% para 81,35% e docentes de 72% para 82,33%, resultando em média geral de 71% para 81,97%. A variação aponta para fortalecimento da percepção positiva em relação às lideranças imediatas. Na dimensão Comunicação, os TAEs registraram 57%, em 2019, para 63,32%, em 2025; enquanto os docentes apresentaram 62% e 61,10%, respectivamente, resultando em média geral de 60% para 61,92%. O cenário indica estabilidade nesta dimensão.

Em Infraestrutura e condições de trabalho, os TAEs passaram de 71% para 68,32%, e os docentes de 62% para 49,56%, resultando em redução da média geral de 66% para 56,53%. Os dados evidenciam mudança mais expressiva na percepção dos docentes nessa dimensão.

A dimensão Gestão e planejamento institucional apresentou redução nos índices para ambas as categorias: TAEs de 60% para 44,70% e docentes de 64% para 44,68%, resultando em média geral de 62% para 44,69%. Trata-se da variação mais significativa observada no período analisado.

Por fim, a Imagem institucional apresentou, entre os TAEs, 64% para 72,16%, e, entre os docentes, 76% para 73,70%; mantendo média geral estável (72% para 73,13%), o que indica preservação da avaliação positiva dessa dimensão no conjunto institucional.

De forma sintética, os resultados indicam elevação consistente na dimensão de relação com as chefias e estabilidade na imagem institucional, manutenção do relacionamento interpessoal e variações mais expressivas nas dimensões de capacitação, infraestrutura e gestão institucional. A leitura por contraste sugere reconfiguração de percepções em áreas estruturais, enquanto dimensões relacionais mantêm avaliação mais favorável.

9

Análise e considerações finais



9. ANÁLISE E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados evidenciam que a instituição mantém dimensões consolidadas que sustentam o clima organizacional, especialmente no que se refere à relação com as chefias, à convivência interpessoal e à imagem institucional. Esses aspectos configuram ativos organizacionais relevantes.

Por outro lado, as percepções menos favoráveis concentram-se nas dimensões de gestão e planejamento institucional, comunicação em nível macro, infraestrutura e desenvolvimento profissional. O diagnóstico indica que os principais desafios se situam no campo estrutural e processual, exigindo maior eficiência administrativa, previsibilidade decisória e redução da burocracia que impacta a fluidez do trabalho.

A consolidação de um clima organizacional mais equilibrado depende do fortalecimento da governança, da coerência entre planejamento e execução e da implementação de processos mais ágeis e transparentes.

9.1 ANÁLISE SINTÉTICA E RECOMENDAÇÕES

Pontos fortes:

- Relação com as chefias.
- Relacionamento interpessoal.
- Imagem institucional.

Essas dimensões sustentam o clima organizacional e demonstram capacidade institucional instalada.

Áreas críticas:

- Gestão e planejamento institucional.
- Comunicação institucional.
- Infraestrutura.

Tais dimensões apresentam maior variação entre os campi e as categorias, concentrando os principais focos de discordância.

Diferenças por categoria:

Observa-se variação de intensidade entre TAEs e docentes, especialmente nas dimensões de infraestrutura, capacitação e reconhecimento. Contudo, há convergência clara quanto às fragilidades estruturais associadas à governança institucional.

Embora diversas dimensões apresentem altos índices de concordância, os dados evidenciam desigualdade de percepção entre campi e categorias, reforçando a necessidade institucional, como um todo, de maior uniformidade e consistência nos processos de gestão e comunicação.

9.2 RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS POR DIMENSÃO

A. Satisfação pessoal

- Monitorar sobrecarga e distribuição de trabalho.
- Melhorar o reconhecimento pelo trabalho do servidor.
- Institucionalizar práticas de cuidado com saúde ocupacional.

B. Capacitação

- Aprimorar todo o processo envolvido com a capacitação.

C. Relacionamento interpessoal

- Preservar práticas colaborativas já consolidadas.
- Atuar preventivamente em contextos de divergência.

D. Chefias

- Implementar política de formação continuada.
- Padronizar os critérios mínimos de atuação.
- Utilizar essa dimensão como vetor de estabilidade organizacional.

E. Comunicação

- Simplificar fluxos.
- Garantir devolutivas institucionais.
- Aumentar previsibilidade das informações estratégicas.

F. Infraestrutura

- Priorizar os investimentos com impacto acadêmico e laboral.
- Tornar visíveis cronogramas e critérios de priorização.

G. Gestão e planejamento

- Reforçar planejamento participativo.
- Estabelecer indicadores claros de acompanhamento.
- Tornar as decisões estratégicas mais transparentes.
- Aprimorar os processos.

H. Imagem institucional

- Preservar o capital simbólico.

- Alinhar a experiência interna à comunicação externa.
- Estímulo ao marketing interno: orgulho de ser servidor da UTFPR.

9.3 RECOMENDAÇÕES A PARTIR DAS QUESTÕES ABERTAS

A análise qualitativa demonstra concentração do positivo e do negativo em núcleos específicos.

O núcleo positivo é fortemente associado a:

PGD, Infraestrutura funcional, Qualificação, Ambiente organizacional e Chefia.

O núcleo de desconforto concentra-se em:

Burocracia, Transparência, Sobrecarga, Comunicação, Valorização e Gestão.

O dado estratégico central é que ambos os núcleos incidem sobre os mesmos eixos estruturais. Isso indica que a percepção institucional melhora ou piora conforme a consistência do funcionamento desses elementos.

9.3.1 NÚCLEO ESTRUTURAL DOS FATORES CRÍTICOS

A leitura integrada das manifestações abertas, em articulação com os resultados quantitativos da pesquisa, evidencia que o desconforto institucional não se distribui de forma difusa ou episódica. Ao contrário, observa-se clara concentração das percepções negativas em um conjunto restrito de eixos estruturais, que funcionam como fatores explicativos centrais do clima organizacional.

As fragilidades mais recorrentes — gestão e planejamento institucional, burocracia processual, transparência decisória, sobrecarga de trabalho, comunicação institucional e valorização funcional — compõem um núcleo estruturante que concentra parcela significativa do desconforto percebido pela comunidade. Esse “núcleo duro” de fatores críticos atua como painel de risco institucional, pois atravessa categorias e campi, impacta diretamente a experiência cotidiana de trabalho e tende a produzir efeitos cumulativos, como desgaste humano evitável, baixa previsibilidade administrativa e sensação de fragmentação decisória.

Os dados revelam, ainda, que aproximadamente 40% das manifestações de desconforto concentram-se nesses seis eixos, o que reforça sua relevância estratégica. Essa concentração não indica crise generalizada, mas aponta para gargalos específicos de governança que, quando não tratados de forma sistêmica, amplificam percepções negativas mesmo em um contexto de ativos institucionais consolidados.

Paralelamente, a pesquisa confirma a existência de ativos relevantes — relação positiva com chefias imediatas, forte identidade institucional, qualificação do corpo funcional e Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Contudo, observa-se assimetria significativa na percepção de alguns desses elementos, especialmente no que se refere ao PGD, cuja avaliação é amplamente positiva entre técnicos-administrativos, mas significativamente mais crítica entre docentes. Essa diferença de percepção indica a necessidade de maior clareza comunicacional e consolidação institucional do programa, a fim de reduzir ruídos e reforçar sua legitimidade como política organizacional estável.

Outro ponto de atenção refere-se à sobrecarga e ao dimensionamento de pessoal, sobretudo entre TAEs, frequentemente mencionados nas manifestações abertas como fator de risco à saúde ocupacional e à sustentabilidade das atividades-meio. A recorrência desse tema sugere que o adoecimento e o desgaste não devem ser tratados como fenômenos individuais, mas como indicadores sistêmicos do desenho organizacional.

As assimetrias entre categorias e contextos locais — especialmente nas dimensões de infraestrutura e capacitação — reforçam que a experiência institucional não é homogênea. Ainda assim, o núcleo crítico acima permanece como denominador comum das fragilidades percebidas, sugerindo que intervenções direcionadas nesses eixos possuem alto potencial de impacto transversal.

A concentração do risco em poucos fatores estruturais constitui, simultaneamente, fragilidade e oportunidade estratégica. Fragilidade, porque evidencia gargalos de governança; oportunidade, porque permite priorização objetiva de ações com maior capacidade de produzir efeitos positivos consistentes no clima organizacional.

9.3.2 CAMINHOS PARA A ALTA GESTÃO

A priorização do núcleo estrutural de fatores críticos exige atuação direcionada da Alta Gestão, com foco em previsibilidade administrativa, fortalecimento da liderança e redução da burocracia.

- Reduzir o peso processual por meio da racionalização de fluxos e maior clareza quanto a prazos, responsabilidades e critérios decisórios.
- Ampliar a transparência institucional, tornando mais visíveis as justificativas e etapas das decisões estratégicas.
- Reforçar a formação e o acompanhamento de chefias, consolidando a liderança como vetor de estabilidade organizacional.
- Monitorar sobrecarga e dimensionamento de pessoal como indicadores sistêmicos, integrando saúde ocupacional ao planejamento institucional.
- Consolidar o PGD como política institucional estável, com comunicação clara e critérios uniformes, reduzindo assimetrias de percepção entre categorias.
- Valorizar e replicar práticas bem-sucedidas identificadas nos diferentes campi, promovendo maior uniformidade de gestão.



10

Conclusão estratégica



10. CONCLUSÃO ESTRATÉGICA

O clima organizacional da instituição revela base relacional sólida. Há indicação de que a instituição opera com potencial elevado, porém com perdas de eficiência interna decorrentes de entraves e excesso de burocracia processual.

A gestão possui alavancas reais, pois tanto o positivo quanto o negativo concentram-se em poucos fatores. Intervenções bem direcionadas nesses eixos tendem a produzir impacto relevante no clima institucional.

O caminho não é reinvenção, mas consistência: institucionalizar o que funciona e reduzir as fricções que desgastam a experiência cotidiana.





Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Av. Sete de Setembro, 3165 | Rebouças
80230-901 | Curitiba/PR | Brasil
+55 (41) 3310-4545

www.utfpr.edu.br