RELAÇÃO ENTRE RECONHECIMENTO SIMBÓLICO E CLIMA ORGANIZACIONAL, NA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO CENTRO UNIVERSITÁRIO ALFA

RELATIONSHIP BETWEEN SYMBOLIC RECOGNITION AND ORGANIZATIONAL CLIMATE AS PERCEIVED BY EMPLOYEES OF ALFA UNIVERSITY CENTER

GLEDSON GUILHERME DOS SANTOS
FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL)

WANDERLEY RAMALHO
FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL)

JOSÉ EDSON LARA
FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL)

REGINALDO DE JESUS CARVALHO LIMA
FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL)

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

RELAÇÃO ENTRE RECONHECIMENTO SIMBÓLICO E CLIMA ORGANIZACIONAL, NA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO CENTRO UNIVERSITÁRIO ALFA

Objetivo do estudo
Quantificar os parâmetros de um modelo analítico que permita retratar relação entre reconhecimento simbólico e percepção do clima organizacional dos colaboradores de um Centro Universitário. Particularmente, hierarquizar os indicadores de cada construto do modelo e cada construto que constitui o clima organizacional.

Relevância/originalidade
Fornece um subsídio para o desenho de estratégias de gestão voltadas ao monitoramento e ao aprimoramento contínuo do clima organizacional da instituição estudada. A originalidade reside na apresentação de um modelo analítico norteado por um arcabouço teórico-conceitual sólido e com parâmetros quantificados.

Metodologia/abordagem
Foi utilizado um modelo analítico constituído por 6 construtos e 30 indicadores, um survey com 157 respondentes e uma escala Likert de 5 pontos. A abordagem teve uma epistemologia positivista subjacente com utilização de Análise Fatorial para quantificar os parâmetros do modelo.

Principais resultados
Modelo fatorial construído com dados empíricos estatisticamente validado e que permitiu explicitar a importância relativa de cada indicador para o respectivo construto e de cada construto na constituição do clima organizacional do Centro Universitário estudado. Desenvolveu-se um verdadeiro Instrumento gerencial estratégico.

Contribuições teóricas/metodológicas
Estudo contribui para adentrar, teoricamente embasado e mediante tratamento estatístico, o tema da relação entre reconhecimento simbólico e clima organizacional. Fica explicitado um arcabouço teórico conceitual conjugado a um método empírico para fornecer robustez ao tema estudado.

Contribuições sociais/para a gestão
Disponibiliza à gestão um instrumento de diagnóstico e intervenção no clima organizacional. Evidencia que o reconhecimento simbólico, prática de baixo custo, fortalece identidade institucional e sensação de pertencimento entre docentes, técnicos administrativos e infraestrutura, podendo ser replicado em outras instituições.

Palavras-chave: Reconhecimento simbólico, Clima organizacional, Percepção dos colaboradores, Cultura organizacional, Instituições de ensino superior

RELATIONSHIP BETWEEN SYMBOLIC RECOGNITION AND ORGANIZATIONAL CLIMATE AS PERCEIVED BY EMPLOYEES OF ALFA UNIVERSITY CENTER

Study purpose
To quantify the parameters of an analytical model portraying the relationship between symbolic recognition and organizational climate perception among employees of a University Center. Specifically, to rank the indicators of each construct and each construct constituting organizational climate.

Relevance / originality
It supports the design of management strategies for monitoring and continuously improving the institution's organizational climate. Its originality lies in presenting an analytical model grounded in a solid theoretical-conceptual framework with quantified parameters.

Methodology / approach
An analytical model comprising 6 constructs and 30 indicators was used, together with a survey of 157 respondents and a 5-point Likert scale. The approach rested on a positivist epistemology, using Factor Analysis to quantify the model's parameters.

Main results
A statistically validated factor model built from empirical data, making explicit the relative importance of each indicator for its construct and of each construct in constituting the organizational climate of the University Center studied. A genuine strategic managerial instrument was developed.

Theoretical / methodological contributions
The study addresses the relationship between symbolic recognition and organizational climate on theoretically grounded terms and through statistical treatment. It makes explicit a theoretical-conceptual framework combined with an empirical method, lending robustness to the topic.

Social / management contributions
It provides management with an instrument for diagnosing and intervening in organizational climate. It shows that symbolic recognition, a low-cost practice, strengthens institutional identity and belonging among faculty, administrative staff, and infrastructure teams, and is replicable across other institutions.

Keywords: Symbolic recognition, Organizational climate, Employee perception, Organizational culture, Higher education institutions

RELAÇÃO ENTRE RECONHECIMENTO SIMBÓLICO E CLIMA ORGANIZACIONAL, NA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO CENTRO UNIVERSITÁRIO ALFA

1 Introdução

O clima organizacional vem se tornando fundamental para o bom funcionamento das organizações, representando a percepção compartilhada dos colaboradores da instituição sobre as suas próprias práticas de gestão, suas relações interpessoais e todos os processos que caracterizam o cotidiano organizacional (Carmelo & Correa, 2025).

Conforme Ramasamyhttps, Natarajan1 e Mittal (2025), o clima organizacional satisfatório pode trazer benefícios para as pessoas e para os resultados das instituições impactando o aumento da produtividade, os níveis de satisfação, de engajamento, e provocar desejo de criação e inovação e mais clareza nas decisões estratégicas.

No âmbito das instituições de ensino superior (IES), o clima organizacional também se torna importante em função das estruturas diferenciadas e dos perfis de colaboradores que nelas atuam, como por exemplo, o corpo docente, o corpo técnico administrativo e a infraestrutura que vão atuar juntos para oferecerem um serviço educacional de qualidade (Montezano, França, Fontes Filho & Lopes, 2026).

Diante desse contexto, existe uma prática de gestão que merece destaque em uma IES, a saber, a prática do reconhecimento simbólico (Mattos & Fernandes, 2022). Ela consiste em denominar, no dia a dia, todos os colaboradores com o mesmo cargo simbólico, independentemente das funções específicas que cada um(a) desempenha. Trata-se de uma forma de valorização simbólica que não altera cargos ou salários, mas que pode influenciar o modo como as pessoas percebem seu papel e a sua relevância dentro da organização.

O reconhecimento simbólico, quando aplicado estrategicamente, atua como elemento de cultura organizacional e comunicação de valores (Ricardo-Guinzo, & Morales-Martínez, 2024). No contexto educacional, as práticas simbólicas possuem eficácia simbólica para determinar comportamentos e atitudes socialmente desejáveis, o que reforça seu potencial de impactar positivamente a percepção dos colaboradores e fortalecer vínculos institucionais (Santos & Veraszto, 2025). Não obstante todo esse entendimento, o Centro Universitário Alfa carece de um estudo sistematizado sobre esse relacionamento.

Assim, para preencher essa lacuna, este estudo buscou responder à seguinte pergunta orientadora: como as percepções decorrentes do reconhecimento simbólico se relacionam com o clima organizacional do Centro Universitário Alfa sob a visão de seus colaboradores?

Para responder à pergunta norteadora desta pesquisa, foi necessário alcançar o objetivo geral de quantificar os parâmetros de um modelo analítico que permita retratar a relação entre o reconhecimento simbólico e a percepção do clima organizacional pelos colaboradores do Centro Universitário Alfa. Esse, por sua vez, desdobrou-se em dois objetivos específicos, a saber: hierarquizar os indicadores em cada uma das 6 dimensões que caracterizam o clima organizacional no Centro Universitário Alfa e hierarquizar as dimensões que caracterizam o clima organizacional no Centro Universitário Alfa.

2 Referencial teórico

Nas últimas seis décadas, preponderantemente, a gestão de pessoas passou a ocupar posição estratégica em muitas organizações que reconhecem a relevância dos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais, buscando desenvolver ambientes de trabalho mais saudáveis, motivadores e favoráveis à qualidade de vida. Entretanto, a literatura também evidencia que esse movimento não ocorre de forma homogênea, coexistindo com contextos

marcados pela intensificação do trabalho, pressões organizacionais, precarização das relações laborais e impactos sobre a saúde física e mental dos trabalhadores (Hussain, Kampoowale, Sadia & Hall, 2022, e Canli, & Özdemir, 2022). Conforme destacam, Xie e Lin, (2022) o estudo do clima organizacional tornou-se uma estratégia essencial para avaliar percepções, identificar pontos de melhoria e promover o bem-estar no trabalho, pois o clima impacta diretamente a satisfação, a criatividade e a produtividade das pessoas.

Schneider, Ehrhart & Macey (2026) descrevem o clima organizacional como o modo pelo qual as pessoas interagem entre si, com clientes e com fornecedores internos e externos. Para o autor, o clima pode variar de agradável e acolhedor a hostil e desmotivador, dependendo das experiências compartilhadas no ambiente organizacional. Lacombe (2012) antecede esta visão ao associar o clima ao grau de satisfação dos colaboradores com o ambiente interno, relacionando-o à motivação, à lealdade, à comunicação e à integração das equipes.

Li, Qu, Li et al. (2024) reforçam que o clima organizacional reflete o estado de ânimo coletivo e o grau de satisfação dos colaboradores em determinado momento, sendo fortemente influenciado pela gestão, pela cultura e pelos valores institucionais. Assim, cada organização apresenta um clima próprio, resultado da forma como seus integrantes percebem as práticas de liderança, as condições de trabalho e as relações interpessoais. Nessa perspectiva, o clima organizacional pode ser compreendido como um fenômeno que traduz as percepções individuais e coletivas sobre o ambiente de trabalho e o modo como esse ambiente afeta o comportamento, a motivação e o desempenho das pessoas.

O clima resulta da interpretação compartilhada de dimensões organizacionais, como políticas, práticas e estrutura, influenciando tanto o comportamento quanto a qualidade de vida no trabalho (Souza, 2024).

O clima organizacional pode ser entendido como uma resposta emocional e comportamental às percepções que os trabalhadores têm sobre a organização em um dado momento e abrange dimensões estruturais, relacionais e motivacionais, incluindo aspectos como compensações, oportunidades de crescimento e interações interpessoais, ou seja, pode ser resumido como o nível de satisfação dos empregados em relação ao ambiente em que atuam (Oliveira, 2023).

Li, Qu, Li et al. (2024) e Souza (2024) consideram que o clima organizacional resulta da interação entre elementos da cultura institucional, como valores, políticas, estilos de liderança e processos operacionais, ou seja, a compreensão do clima organizacional passa necessariamente pela noção de cultura organizacional.

Silva, Freitas & Medeiros (2024) reforçam a cultura organizacional como o conjunto de valores e crenças compartilhados que funcionam como mecanismo de controle e orientação para os membros da instituição podendo representar uma forma de instrumento de poder para guiar o comportamento coletivo. Guiare, Silva, e Santos, (2025) reforça consolidam essa ideia, ao descrever a cultura como o conjunto de pensamentos e valores compartilhados que influenciam decisões, recompensas e punições dentro das organizações.

Desse modo, cultura e clima organizacionais são conceitos complementares, mas não sinônimos. A cultura estabelece o sistema de crenças e valores que orienta as práticas e normas institucionais, enquanto o clima traduz como essas práticas são percebidas e vivenciadas pelas pessoas. Em outras palavras, o clima organizacional é o modo como os indivíduos, coletivamente, percebem e interpretam o ambiente onde atuam.

Santos e Nascimento (2024) prescrevem que a pesquisa de clima organizacional é uma das estratégias mais completas para analisar o ambiente interno das instituições, permitindo identificar pontos fortes e fragilidades, bem como os níveis de satisfação e expectativa dos colaboradores. Para o autor, compreender essas dimensões possibilita à gestão elaborar planos de ação mais assertivos e promover um ambiente organizacional mais saudável, o que, consequentemente, impacta positivamente o desempenho coletivo.

Nessa mesma direção, Olaz (2024) considera que os modelos de clima organizacional são instrumentos fundamentais para compreender as relações entre indivíduos e organizações, uma vez que traduzem percepções abstratas em variáveis concretas de análise. A literatura mostra que, embora os modelos possuam particularidades metodológicas, todos convergem para a compreensão de que o clima organizacional é composto por diferentes dimensões que representam aspectos comportamentais, estruturais e simbólicos do ambiente de trabalho (Datta & Singh, 2018, e Kinpara & Laros, 2014).

2.1 Modelo de Litwin e Stringer (1968)

O modelo proposto por Litwin e Stringer (1968), conforme encontrado em Dias (2023) é considerado um marco na investigação do clima organizacional, identificando seis dimensões de análise:

1. **Estrutura:** percepção das restrições impostas pelas regras e regulamentos internos;
2. **Responsabilidade:** sensação de autonomia e liberdade na execução do trabalho;
3. **Risco:** percepção de desafios e estímulos à iniciativa pessoal;
4. **Recompensa:** percepção de justiça e reconhecimento pelos resultados alcançados;
5. **Relacionamento e apoio:** existência de cooperação e camaradagem entre os membros;
6. **Conflito:** abertura ao diálogo e aceitação de divergências de opinião.

2.2 Reconhecimento simbólico no trabalho

O reconhecimento simbólico constitui uma dimensão relevante das relações estabelecidas entre indivíduos e organizações, uma vez que ultrapassa os aspectos estritamente materiais da recompensa pelo trabalho e envolve processos de valorização, pertencimento e construção de significado. Nas organizações, práticas simbólicas de reconhecimento podem manifestar-se por meio de títulos, formas de tratamento, rituais institucionais, homenagens e outras ações que comunicam aos colaboradores o valor atribuído ao seu papel dentro da instituição.

Sob essa perspectiva, o reconhecimento simbólico pode ser compreendido à luz da teoria do capital simbólico desenvolvida por Bourdieu (1989). Para o autor, o capital simbólico corresponde à forma legitimada e socialmente reconhecida das diferentes espécies de capital, manifestando-se por meio do prestígio, da reputação, da credibilidade e do reconhecimento conferidos pelos membros de determinado grupo social. Seu valor não decorre exclusivamente das qualidades objetivas do indivíduo, mas do reconhecimento coletivo que transforma determinadas características em elementos legítimos de distinção social

Outra importante contribuição para a compreensão do reconhecimento simbólico é apresentada por Jalaian e Bastian (2023) cuja teoria parte do pressuposto de que o reconhecimento constitui uma necessidade fundamental para o desenvolvimento da identidade individual e para a construção das relações sociais. Segundo o autor, os indivíduos desenvolvem sua autoconfiança, seu autorrespeito e sua autoestima por meio das experiências de reconhecimento vivenciadas nos diferentes espaços sociais dos quais participam.

Em ambos os casos, o reconhecimento assume papel central na constituição das relações sociais e na forma como os indivíduos percebem sua posição dentro dos grupos dos quais fazem parte.

À luz dessas contribuições teóricas, a adoção da denominação "educador(a)" para todos os colaboradores do Centro Universitário Alfa extrapola uma simples escolha terminológica,

podendo ser compreendida como um mecanismo simbólico de reconhecimento institucional. Seu significado decorre menos da nomenclatura em si e mais do valor social atribuído a essa denominação pelos próprios integrantes da organização, aspecto coerente com as perspectivas de Bourdieu (1989) e Santos & Veraszto (2025).

Compreendido sob essa perspectiva, o reconhecimento simbólico manifesta-se nas organizações por meio de diferentes práticas institucionais que comunicam pertencimento, legitimidade e valorização aos colaboradores. Entre essas possibilidades encontra-se a adoção de denominações institucionais que atribuem significado ao papel desempenhado pelos indivíduos dentro da organização. É nesse contexto que se insere a prática adotada pelo Centro Universitário Alfa, objeto desta pesquisa, cuja estratégia de denominar todos os colaboradores como "educadores" é analisada como uma manifestação de reconhecimento simbólico no ambiente de trabalho.

No contexto das organizações, o reconhecimento simbólico interfere diretamente nas percepções sobre o clima. Quando os colaboradores percebem autenticidade nas ações de valorização, há fortalecimento do sentimento de pertencimento, da identidade coletiva e da confiança institucional. Olaz (2024) assinala que o reconhecimento só produz impacto positivo quando é percebido como legítimo, caso contrário, pode ser interpretado como manipulação organizacional.

Dessa forma, o reconhecimento simbólico deve ser entendido como um elemento relevante para a compreensão do clima organizacional. A literatura indica que sua percepção pelos colaboradores está associada a diferentes níveis de engajamento, coesão social, distanciamento ou desmotivação, dependendo de como essa prática é vivenciada no cotidiano institucional. No caso das universidades, essa reflexão ganha relevância adicional, pois a multiplicidade de funções, principalmente os docentes, corpo técnico administrativo e equipe de infraestrutura, torna o reconhecimento simbólico um possível elemento integrador entre diferentes grupos.

2.3 Modelo da pesquisa

O modelo adotado nesta pesquisa parte da compreensão de que o reconhecimento simbólico constitui uma prática institucional vigente no Centro Universitário Alfa e foi incorporado diretamente à formulação dos itens do instrumento de coleta dos dados. Assim, ele não é trabalhado como variável separada; encontra-se embutido nos enunciados das assertivas por meio do ancoramento “Ser considerado(a) educador(a) pela instituição...”, que orienta a percepção dos respondentes.

Essa adaptação parte do pressuposto de que os símbolos e práticas de reconhecimento estão associados à forma como os indivíduos percebem sua inserção e importância na instituição Chin & Levey (2023). Por isso, optou-se por estruturar o modelo analítico a partir das seis dimensões do clima organizacional propostas por Litwin e Stringer (Dias, 2023). As dimensões adotadas nesta pesquisa seguem a estrutura conceitual proposta por esses autores no contexto da estrutura, responsabilidade, riscos, recompensas, calor e apoio e conflito, que organiza e difunde essas categorias no contexto da gestão de pessoas.

Cabe destacar que o modelo utilizado neste trabalho parte do pressuposto de que os colaboradores compartilham um entendimento comum acerca do significado da denominação “educador(a)”. Ainda que possam existir variações individuais nessa interpretação, considera-se que essa prática possui um significado institucional suficientemente consolidado para orientar as respostas dos participantes. As relações indicadas no modelo não representam testes causais diretos, mas expressam uma orientação teórica que fundamenta a análise das percepções dos colaboradores acerca dessa prática e de sua relação com o ambiente organizacional

3 Metodologia

Para fins de preservação institucional, a unidade de análise será denominada, neste estudo, Centro Universitário Alfa. A instituição integra um enorme grupo educacional privado do Brasil, responsável pela gestão de diversas instituições de ensino superior distribuídas em diferentes estados do país.

Neste estudo, a unidade de observação foi constituída por colaboradores do Centro Universitário Alfa, considerando-se aqueles que mantêm vínculo direto com a instituição e participam ativamente da dinâmica organizacional.

Foram convidados a responder ao instrumento 138 colaboradores das categorias (a) Administrativo/Acadêmico/Técnico e (c) Infraestrutura/Limpeza juntas, bem como 257 colaboradores da categoria (b) docentes. Do total de convidados, obteve-se retorno total de 157 respostas.

O formulário desenvolvido para esta pesquisa foi constituído por trinta afirmativas relacionadas às seis dimensões do modelo teórico adotado. Para mensuração das percepções, utilizou-se escala Likert de cinco pontos para captar o grau de concordância dos respondentes em relação às afirmativas apresentadas.

A tabela 1, apresenta uma síntese das dimensões do modelo analítico e seus respectivos indicadores.

Tabela 1
Dimensões do clima organizacional e indicadores de reconhecimento simbólico

Dimensão	**Descrição conceitual**	**Indicadores vinculados ao reconhecimento simbólico**
Sobre a Estrutura da organização	Refere-se às normas, regras e controles que orientam o ambiente organizacional e podem limitar ou favorecer a autonomia.	EST1. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição permite o funcionário ficar mais a vontade no sistema hierárquico.
		EST2. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição permite clareza sobre as normas, procedimentos e políticas da instituição.
		EST3. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição permite maior clareza sobre o que se espera de cada funcionário.
		EST4. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição permite melhor entendimento da descentralização das decisões.
		EST5. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição permite perceber a diminuição da rigidez das regras e procedimentos.
Sobre a Responsabilidade	Expressa o sentimento de autonomia, autogestão e responsabilidade pessoal nas decisões.	RES1. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição me faz sentir mais responsável pelos meus atos.
		RES2. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição aumenta a sensação da minha autonomia para decisões.
		RES3. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição reforça o meu compromisso com meus resultados que devo apresentar na minha função na instituição.
		RES4. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição me estimula a agir de forma independente.
		RES5. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição me estimula a ser mais proativo.

Sobre Riscos	Representa a disposição para inovar, criar e enfrentar desafios no trabalho.	RIS1. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição me estimula a propor inovações para o meu trabalho.
		RIS2. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição me estimula a assumir desafios em minha função.
		RIS3. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição me estimula a experimentar novas estratégias e ferramentas de trabalho.
		RIS4. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição reduz meu receio de tentar algo novo.
		RIS5. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição me estimula a enfrentar as incertezas com confiança.
Sobre Recompensas	Diz respeito à percepção de valorização e justiça nas recompensas e reconhecimentos.	REC1. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição me faz sentir valorizado(a) pelo trabalho que realizo.
		REC2. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição substitui a punição pelo incentivo à correção de rumos.
		REC3. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição me motiva a ter mais empenho na minha função.
		REC4. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição fortalece minha percepção de justiça por meio do reconhecimento institucional.
Sobre Calor e apoio	Reflete o sentimento de acolhimento, empatia e companheirismo nas relações interpessoais.	CAL1. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição aumenta meu sentimento de pertencimento ao projeto institucional.
		CAL2. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição aumenta meu sentimento de companheirismo na equipe.
		CAL3. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição aumenta meu sentimento de apoio por parte dos colegas.
		CAL4. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição aumenta meu sentimento de respeito pela função que exerço.
		CAL5. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição aumenta minha empatia no trabalho.
		CAL6. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição aumenta meu sentimento de melhor convivência.
		CAL7. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição aumenta meu sentimento de espírito de colaboração.
Sobre Conflito	Relaciona-se à abertura para divergências, opiniões distintas e resolução construtiva de conflitos.	CON1. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição me faz sentir mais seguro(a) para expressar opiniões.
		CON2. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição promove o diálogo aberto diante de divergências.
		CON3. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição transforma conflitos em oportunidades de aprendizado.
		CON4. Ser considerado(a) **educador(a)** pela instituição faz com que opiniões distintas sejam valorizadas na função.

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Litwin e Stringer (1968) encontrado em Dias (2023), com base nos objetivos da pesquisa.

4 Apresentação e nálise dos resultados

Procedeu-se a uma aplicação de Análise Fatorial de modo a permitir, uma maneira robusta, de testar a adequabilidade do modelo aos dados coletados pelo *survey*, quantificar a importância de cada constructo constitutivo do clima organizacional bem como proceder a uma hierarquização dos indicadores em cada um desses constructos como estabelecido nos objetivos específicos 1 e 2.

A tabela 2 permite concluir que a escala utilizada é confiável no sentido de que, em cada constructo, todos os indicadores medem as suas diversas nuances, ou seja, medem aspectos diferentes do mesmo conceito; medem a sua confiabilidade interna. Esta afirmação decorre dos valores acima de 0,60 para o alfa de Cronbach (AC) ou para a confiabilidade composta (CC). A tabela permite também concluir, pelo critério das retas paralelas (Horn,1965), que todos os 6 constructos apresentam unidimensionalidade, ou seja, os indicadores estão efetivamente medindo um único fator, ou seja, em cada constructo, o conjunto de indicadores mede uma única dimensão latente.

Tabela 2
Validação do modelo fatorial

Constructos	Itens	A.C.[1]	C.C.[2]	Dim.[3]	AVE[4]	KMO[5]
Estrutura da Organização	5	0,807	0,810	1	0,554	0,808
Responsabilidade	5	0,835	0,835	1	0,574	0,805
Riscos	5	0,875	0,866	1	0,653	0,835
Recompensas	4	0,887	0,875	1	0,737	0,833
Calor e Apoio	7	0,938	0,918	1	0,662	0,887
Conflito	4	0,924	0,907	1	0,773	0,837
Clima Organizacional	6	0,939	0,922	1	0,682	0,920

[1] Alfa de Cronbach, [2] Confiabilidade Composta, [3] Dimensionalidade, [4] Variância Extraída; [5] KMO.

Pode-se ainda afirmar haver uma validade convergente uma vez que a variância média extraída (AVE) supera 0,40 em todos os constructos do modelo analítico. Trata-se de poder afirmar que as variáveis observáveis (indicadores) estão realmente correlacionadas entre si e medindo o mesmo constructo. Finalmente, constata-se a adequabilidade da análise fatorial aplicada aos indicadores de cada constructo uma vez que o Kaiser-Meyer-Olkin (medida de adequação da amostra) é superior a 0,50 em todos os constructos. Essa síntese oferece tranquilidade para a utilização do modelo fatorial desenvolvido com os dados coletados para alcançar todos os objetivos estabelecidos.

A tabela 3 permite tecer considerações sobre a importância relativa de cada um dos indicadores para a constituição da respectiva dimensão e de cada dimensão para a constituição do clima organizacional. Ficam, desse modo, alcançados os objetivos 1 e 2. Nesse sentido, presta-se atenção às cargas fatoriais (CF) que medem as correlações entre os indicadores (variáveis medidas) e os respectivos constructos (variáveis latentes não diretamente observáveis). A tabela autoriza as seguintes considerações:

- No constructo Estrutura da Organização, todos os itens foram mantidos, com cargas fatoriais moderadas a altas (0,634 a 0,815). O item EST3 (“Ser considerado(a) educador(a) pela instituição permite maior clareza sobre o que se espera de cada funcionário”) apresentou a maior carga (0,815), seguido por EST4 (“Ser considerado(a)

educador(a) pela instituição permite melhor entendimento da descentralização das decisões") com 0,789.

- No constructo Responsabilidade, as cargas fatoriais variaram entre 0,629 e 0,821, também sem necessidade de exclusão de itens. O item RES2 ("Ser considerado(a) educador(a) pela instituição aumenta a sensação da minha autonomia para decisões") apresentou a maior carga (0,821), seguido por RES3 ("Ser considerado(a) educador(a) pela instituição reforça o meu compromisso com meus resultados que devo apresentar na minha função na instituição") com 0,801.

- Em Riscos, todos os itens apresentaram cargas elevadas (0,745 a 0,856), indicando forte associação com o constructo. O item RIS1 ("Ser considerado(a) educador(a) pela instituição me estimula a propor inovações para o meu trabalho") destacou-se com a maior carga (0,856), seguido por RIS2 ("Ser considerado(a) educador(a) pela instituição me estimula a assumir desafios em minha função") com 0,837 e RIS3 ("Ser considerado(a) educador(a) pela instituição me estimula a experimentar novas estratégias e ferramentas de trabalho") com 0,824.

- Para o constructo Recompensas, observam-se cargas fatoriais elevadas (0,817 a 0,893). O item REC4 ("Ser considerado(a) educador(a) pela instituição fortalece minha percepção de justiça por meio do reconhecimento institucional") apresentou a maior carga (0,893), seguido por REC1 ("Ser considerado(a) educador(a) pela instituição me faz sentir valorizado(a) pelo trabalho que realizo") com 0,873 e REC2 ("Ser considerado(a) educador(a) pela instituição substitui a punição pelo incentivo à correção de rumos") com 0,849.

- No constructo Calor e Apoio, todos os itens apresentaram cargas elevadas e bastante próximas (0,793 a 0,840), não sendo necessária a exclusão de nenhum item. O item CAL5 ("Ser considerado(a) educador(a) pela instituição aumenta minha empatia no trabalho") apresentou a maior carga (0,840), seguido por CAL6 ("Ser considerado(a) educador(a) pela instituição aumenta meu sentimento de melhor convivência") com 0,832.

- Por fim, no constructo Conflito, as cargas fatoriais foram altas (0,868 a 0,899), com destaque para o item CON2 ("Ser considerado(a) educador(a) pela instituição promove o diálogo aberto diante de divergências"), que apresentou a maior carga (0,899), seguido por CON4 ("Ser considerado(a) educador(a) pela instituição faz com que opiniões distintas sejam valorizadas na função") com 0,882.

- Em relação ao constructo de segunda ordem, Clima Organizacional, todos os constructos de primeira ordem apresentaram cargas fatoriais elevadas (0,724 a 0,861), indicando que contribuem de forma significativa para sua formação. Destacam-se Recompensas (0,861) e Responsabilidade (0,853) como os constructos mais influentes, embora as diferenças entre as cargas sejam relativamente pequenas, sugerindo uma contribuição equilibrada entre as dimensões.

Tabela 3
Análise Fatorial: cargas fatoriais, comunalidades e pesos dos indicadores

Constructos	Itens	C.F.[1]	Com.[2]	Peso (α)
Estrutura da Organização	EST1	0,732	0,537	0,264

	EST2	0,738	0,545	0,267
	EST3	0,815	0,664	0,294
	EST4	0,789	0,622	0,285
	EST5	0,634	0,402	0,229
Responsabilidade	RES1	0,629	0,396	0,219
	RES2	0,821	0,674	0,286
	RES3	0,801	0,642	0,279
	RES4	0,760	0,578	0,265
	RES5	0,762	0,580	0,265
Riscos	RIS1	0,856	0,734	0,262
	RIS2	0,837	0,700	0,256
	RIS3	0,824	0,679	0,252
	RIS4	0,745	0,555	0,228
	RIS5	0,774	0,600	0,237
Recompensas	REC1	0,873	0,762	0,296
	REC2	0,849	0,721	0,288
	REC3	0,817	0,668	0,277
	REC4	0,893	0,798	0,303
Calor e Apoio	CAL1	0,812	0,659	0,175
	CAL2	0,793	0,629	0,171
	CAL3	0,799	0,638	0,172
	CAL4	0,804	0,647	0,173
	CAL5	0,840	0,706	0,181
	CAL6	0,832	0,692	0,180
	CAL7	0,815	0,665	0,176
Conflito	CON1	0,868	0,754	0,281
	CON2	0,899	0,808	0,291
	CON3	0,868	0,753	0,281
	CON4	0,882	0,778	0,285
Clima Organizacional	Estrutura da Organização	0,724	0,524	0,177
	Responsabilidade	0,853	0,727	0,208
	Riscos	0,826	0,682	0,202
	Recompensas	0,861	0,742	0,210
	Calor e Apoio	0,836	0,700	0,204
	Conflito	0,848	0,718	0,207

[1] Carga Fatorial; [2] Comunalidade.

A figura 1 fornece o resultado final da análise fatorial que foi realizada em mais de um estágio iniciando-se por uma validação dos constructos de primeira ordem, ou seja, por aqueles diretamente retratados pelos indicadores. Em seguida, trabalhou-se com os constructos de segunda ordem (constituído por outros constructos).

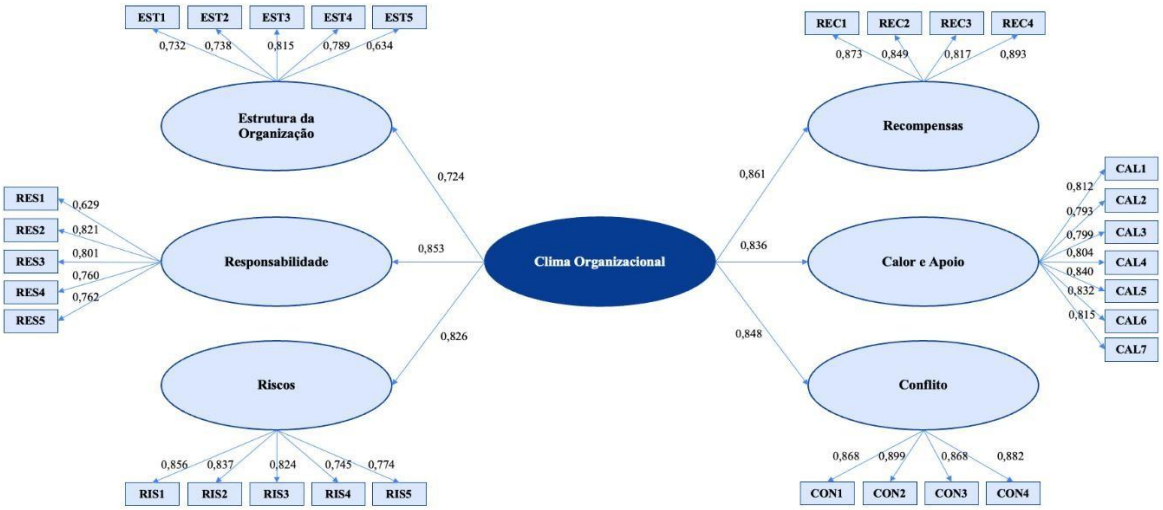


Figura 1
Modelo ajustado aos dados do *survey*

Cumpre destacar que, com essa figura, fica alcançado o objetivo geral deste artigo que requer quantificar um modelo analítico para retratar a relação entre reconhecimento simbólico e a percepção do clima organizacional.

5 Considerações finais

Este estudo pode ser perfeitamente considerado uma ferramenta gerencial, isto é, uma ferramenta para intervenção na realidade. A quantificação dos parâmetros do modelo oferece subsídios para o desenho de estratégias de gestão voltadas ao monitoramento e ao aprimoramento contínuo do clima organizacional da instituição estudada (Fig 3).

No contexto específico do Centro Universitário Alfa, os resultados obtidos sugerem que a prática institucional de denominar simbolicamente todos os colaboradores como "educadores" constitui um elemento de gestão associado ao fortalecimento da identidade institucional e do sentimento de pertencimento entre diferentes grupos profissionais.

Do ponto de vista acadêmico, o qual se preocupa mais com uma compreensão robusta do tema sob investigação, este estudo contribui para adentrar, teoricamente embasado e mediante um tratamento quantitativo adequado, o tema da relação entre reconhecimento simbólico e clima organizacional. Tratou-se de gerar objetivamente um modelo analítico com parâmetros quantificados e estatisticamente testados. O modelo utilizado ganha evidentemente robustez ao ser confrontado com a empiria.

6 Sugestões para estudos futuros

O estudo representou uma fotografia em determinado ponto no tempo, ou seja, tratou-se de uma abordagem transversal. Entretanto, a realidade do Centro Universitário Alfa é dinâmica e deverá sofrer alterações contínuas. Desse modo, a quantificação dos parâmetros do modelo deve alterar-se o que implicará a necessidade de um redesenho da estratégia de atuação. Assim, ainda que utilizando o mesmo modelo e a mesma metodologia, deve-se proceder, periodicamente, a um novo *survey* e a uma nova quantificação para que se possa redesenhar adequadamente a estratégia de atuação para a geração de um clima organizacional desejado.

Sugere-se, também, acoplar uma etapa qualitativa leve (entrevistas ou grupos focais) para captar nuances do significado atribuído ao termo "educador(a)", eventuais resistências e diferenças de interpretação entre áreas. Essa triangulação poderá facilitar a leitura fina dos resultados quantitativos e pode orientar melhorias no instrumento.

Pode-se também aplicar o modelo nas outras instituições de ensino superior pertencentes ao mesmo grupo educacional, pois utilizam a mesma prática de reconhecimento simbólico

7 Limitações do estudo

O fato de o pesquisador integrar o quadro funcional da instituição e de parte da coleta ter sido realizada por meio de aplicativo de mensagens (WhatsApp) e abordagem presencial pode ter influenciado as respostas fornecidas.

A investigação foi realizada em uma única instituição de ensino superior, composta por cinco unidades localizadas no mesmo município e inseridas em uma cultura organizacional comum. A extrapolação dos achados para outras instituições ou organizações com características, culturas ou contextos distintos deve ser realizada com cautela.

Referências

Bourdieu, Pierre. (1989). *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Canli, S., & Özdemir, Y. (2022). *The Impact of Organizational Climate on Organizational Creativity in Educational Institutions. ie: inquiry in education*, 14(1), 6. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6967-8.ch021

Chin, C., & Levey, G. B. (2023). Recognition as acknowledgement: Symbolic politics in multicultural democracies. *Ethnic and Racial Studies, 46*(3), 451–474. https://doi.org/10.1080/01419870.2022.2075233

Datta, Anupam, & Singh, Ramesh. (2018). *Determining the dimensions of organizational climate perceived by the hotel employees*. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 36*. https://www.researchgate.net/publication/326816134_Determining_the_dimensions_of_organizational_climate_perceived_by_the_hotel_employees

Dias, Françoan de Oliveira. (2023). *Clima organizacional: um estudo de caso na Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas* (Dissertação de mestrado profissional em Administração Pública, Programa de Pós-Graduação). Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho. https://ri.unir.br/jspui/handle/123456789/5058

Guiare, A. H. H., da Silva, E. C. A., & dos Santos, E. J. (2025). *Análise do impacto dos diferentes estilos de liderança sobre o comportamento dos colaboradores, clima organizacional e produtividade em uma organização*. Revista de Gestão, Ciência e Tecnologia, 1(01), https://doi.org/10.5281/zenodo.20750655

Horn, John L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. Psychometrika, 30(2), 179–185. doi:10.1007/BF02289447.

Hussain, S. A. D. I. A., Kampoowale, I. S. H. A., Sadia, H. U. M. A., & Hall, S. M. (2022). *Linking organizational climate with Psychological capital: Organizational Innovative culture as moderator.* Journal of Hunan University Natural Sciences, 4, 18-30. https://doi.org/10.17605/OSF.IO/XEWVC

Jalaian, B. & Bastian, N. D. (2023). *Neurosymbolic AI in Cybersecurity: Bridging Pattern Recognition and Symbolic Reasoning,* MILCOM 2023 - 2023 IEEE Military Communications Conference (MILCOM), Boston, MA, USA, 2023, pp. 268-273, https://doi.org/10.1109/MILCOM58377.2023.10356283

Kinpara, Daniel Ioshiteru; & Laros, Jacob Arie. (2014). *Clima organizacional: Análise fatorial confirmatória de modelos de mensuração concorrentes. Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 30(1), 111–120. https://doi.org/10.1590/S0102-37722014000100014

Lacombe, Francisco J. M.. (2012). *Recursos humanos: princípios e tendências* (2ª ed.). São Paulo: Saraiva.

Li, P., Qu, Y., Li, M., Downes, P. E., & Wang, G. (2024). *The effects of relational human resource management: A moderated mediation model of positive affective climate and collective occupational calling.* Human Resource Management, 63(4), 673-689. https://doi.org/10.1002/hrm.22222

Mattos, H. C. X. D. S., & Fernandes, M. C. D. S. G. (2022). *Desafios simbólicos da universidade: a perspectiva de estudantes sobre a permanência*. Educar em Revista, 38, e85943. https://doi.org/10.1590/1984-0411.85943

Montezano, L., França, J. V., Fontes Filho, J. R., & Lopes, J. C. R. (2026). *Como anda o clima organizacional no setor público? Um estudo da produção científica de 2011 a 2024*. Navus: Revista de Gestão e Tecnologia, (18), 1-22. file:///C:/Users/Cliente/Downloads/Dialnet-ComoAndaOClimaOrganizacionalNoSetorPublicoUmEstudo-10608674.pdf. Acesso: 06 ago 2026.

Olaz, Á. (2024). *Modelizando el clima laboral. Una nueva revisión bibliográfico-descriptiva (1924-2024).* Aposta. Revista de Ciencias Sociales, 104, 32-49. http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/aolaz6.pdf

Oliveira, Cassandra de. (2023). *Clima organizacional: proposta de um novo instrumento de avaliação para a UTFPR* (Dissertação de mestrado profissional em Administração Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba. http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/32477

Ramasamy, Indradevi, Natarajan, Sathya & Mittal, Arum (2025). *Impact of Workforce Diversity on Employee Retention and Engagement: Mediating Role of Organizational Climate*. Sage Open, Volume 15, Issue 4, October https://doi.org/10.1177/21582440251383043

Ricardo-Guinzo, N., & Morales-Martínez, M. (2024). *Cultura organizacional como factor de calidad: componentes en instituciones educativas*. Revista transdiciplinaria de estudios sociales y tecnológicos, 4(1), 23-30. https://doi.org/10.58594/rtest.v4i1.101

Santos, E. S. & Nascimento, A. C. (2024, December). *O papel e importância da gestão de pessoas na organização: pesquisa de clima organizacional*. In Colloquium Socialis. ISSN: 2526-7035 (Vol. 8, No. 1, pp. 1-e245025). https://journal.unoeste.br/index.php/cs/article/view/5025. Acesso: 04 ago 2026.

Santos, M. B. dos, & Veraszto, E. V. (2025). De Comenius à Bourdieu: Processos de marginalização e de exclusão de estudantes na escola como violência simbólica. *Revista de Estudos Aplicados em Educação, 10*, e20259721. https://doi.org/10.13037/rea-e.vol10.9721

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2026). *Organizational climate and culture: History, current status, integration, and change. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 13(1), 309-335. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-020924-070545

Silva, G. C. L., de Freitas, J. A., & de Medeiros, P. R. (2024). *Clima Organizacional e Bem-Estar no Trabalho*. InGeTec-Inovação, Gestão & Tecnologia, 4(7), 38-54. https://www.fatecbarueri.edu.br/revista/index.php/ingetec/article/view/148/35

Souza Lima, O. C. (2024). *Qualidade de vida no trabalho e saúde mental no combate ao burnout: estratégias para sustentabilidade organizacional*. Revista Tópicos, 2(16), 1-15. https://doi.org/10.5281/zenodo.14346742

Xie, Y., & Lin, C. (2023). *The impact of investment strategies and sustainable development goals on organizational effectiveness: mediating role of organizational climate.* Economic research-Ekonomska istraživanja, 36(1), 2101017. https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2101017