

ÁREA TEMÁTICA: 14 - Cooperativismo

**O CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FATOR DE DESEMPENHO: UMA ANÁLISE
NA REALIDADE DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DO OESTE DO PARANÁ**

36° ENANGRAD

Resumo

O presente estudo analisa a influência do clima organizacional no desempenho dos colaboradores de uma cooperativa de crédito situada no Oeste do Paraná, considerando a relevância crescente do ambiente de trabalho como fator estratégico para motivação, produtividade e satisfação. Fundamentado em autores como Robbins e Judge (2010), o trabalho examina dimensões de apoio organizacional, justiça, reconhecimento, coesão social e condições de trabalho, adotando uma abordagem metodológica mista, por meio de estudo de caso e questionário online aplicado a 153 colaboradores, o que possibilitou a integração de dados quantitativos e qualitativos. Os resultados evidenciam um clima amplamente positivo, refletido em elevados índices de motivação (4,65), estrutura adequada (4,67) e relações interpessoais saudáveis (4,60). Contudo, emergiram fragilidades relacionadas às percepções de justiça, reconhecimento, feedbacks, falhas de comunicação e sobrecarga de trabalho, apontando a necessidade de padronização das práticas de gestão. A análise qualitativa reforçou que fatores como apoio das lideranças, qualidade das relações interpessoais, treinamentos, valorização profissional, autonomia e alinhamento com os valores institucionais fortalecem o clima organizacional, estimulando motivação e engajamento. Conclui-se que a forma como os colaboradores percebem apoio, justiça, reconhecimento, condições de trabalho, coesão social e gestão da pressão impacta diretamente o clima organizacional e, conseqüentemente, os resultados da cooperativa.

Palavras-chave: Clima organizacional; Desempenho; Cooperativa de crédito; Cooperativismo; Gestão de pessoas.

Abstract

This study analyzes the influence of organizational climate on employee performance in a credit cooperative located in Western Paraná, considering the growing relevance of the work environment as a strategic factor for motivation, productivity, and satisfaction. Based on authors such as Robbins and Judge (2010), the research examines dimensions of organizational support, justice, recognition, social cohesion, and working conditions, adopting a mixed-methods approach through a case study and an online questionnaire answered by 153 employees, which enabled the integration of quantitative and qualitative data. The findings indicate a largely positive climate, reflected in high levels of motivation (4.65), adequate structure (4.67), and healthy interpersonal relationships (4.60). However, weaknesses were identified concerning perceptions of justice, recognition, feedback, communication gaps, and work overload, suggesting the need for standardized management practices. The qualitative analysis reinforced that factors such as leadership support, quality of interpersonal relationships, training, professional appreciation, autonomy, and alignment with institutional values strengthen the organizational climate, fostering motivation and engagement. It is concluded that employees' perceptions of support, justice, recognition, working conditions, social cohesion, and pressure management directly affect the organizational climate and, consequently, the cooperative's performance outcomes.

Keywords: Organizational climate; Performance; Credit cooperative; Cooperativism; People management.

1. Introdução

Ao longo dos últimos anos, o debate sobre a importância de um bom ambiente organizacional no desempenho das equipes tem ganhado cada vez mais espaço dentro das empresas. Mais do que uma tendência, compreender como as pessoas se sentem em seu dia a dia profissional tornou-se uma necessidade essencial. Afinal, por trás dos números, metas e resultados, estão indivíduos com sentimentos, expectativas, necessidades e diferentes formas de se relacionar com as suas funções e com os demais membros da organização. Robbins e Judge (2010) explicam que, quando o ambiente organizacional promove um clima positivo, especialmente no que diz respeito à diversidade e à segurança, as pessoas tendem a se sentir mais dispostas a colaborar com os colegas, independentemente de diferenças individuais. Consequentemente, a cultura interna influencia os comportamentos dos colaboradores, que passam a adotar práticas seguras e adequadas mesmo quando não há uma reflexão constante sobre essas ações. De acordo com a Psico-Smart (2024), a construção de um clima organizacional positivo contribui significativamente para o aumento do engajamento e para a retenção de talentos, fatores que fortalecem a produtividade e sustentam resultados mais consistentes no longo prazo.

Nesse contexto, o conceito de clima organizacional surge como um elemento central para compreender a cultura relacional das instituições e identificar fatores que influenciam diretamente o desempenho individual e coletivo. Segundo Chiavenato (2005), o clima organizacional é a percepção coletiva dos membros da organização sobre as práticas, políticas e procedimentos que influenciam seu comportamento no ambiente de trabalho. Essas percepções são construídas por meio de experiências compartilhadas, significados atribuídos, emoções e valores, refletindo-se nas estratégias adotadas, na organização do trabalho, nas tecnologias utilizadas, nas políticas de pessoal, nos estilos de liderança, nos níveis de participação existentes e nos resultados obtidos, sejam econômicos, sociais, ambientais ou outros

O ambiente corporativo é percebido pelos colaboradores como um reflexo de diversos aspectos do ambiente de trabalho, incluindo liderança, comunicação, confiança nas relações interpessoais, reconhecimento profissional e alinhamento entre valores pessoais e organizacionais. Estudos da Gallup (2020) indicam que aproximadamente 70% da variação no engajamento dos funcionários pode ser atribuída a fatores relacionados ao clima organizacional, destacando a importância de um ambiente de trabalho positivo para o desempenho e satisfação dos colaboradores.

Em instituições cooperativas, como é o caso da cooperativa de crédito analisada nesse estudo, o clima organizacional adquire uma importância ainda maior. Isso se deve à própria natureza dessas organizações, que prezam pela participação ativa dos colaboradores, pela transparência nas relações e pelo compromisso com o desenvolvimento das pessoas e das comunidades. No Brasil, as cooperativas de crédito possuem mais de 17,3 milhões de cooperados e movimentam R\$ 731 bilhões em ativos, sendo responsáveis por uma parte significativa da inclusão financeira e desenvolvimento regional (OCB, 2023). A cooperativa em questão tem se destacado nos últimos anos por seu compromisso com o desenvolvimento humano e organizacional. Desde 2019, participa anualmente da pesquisa Great Place to Work (GPTW), uma das mais reconhecidas avaliações de clima e cultura organizacional do mundo. Criado por Robert Levering, o GPTW avalia a percepção dos colaboradores sobre a organização, permitindo visões valiosas para melhorias (GPTW, 2024). No ano mais recente, a instituição obteve o primeiro lugar em seu segmento no ranking

nacional, com destaque especial para o cuidado com a saúde emocional dos colaboradores (OCB, 2025).

O estudo aborda a crescente valorização de temas como saúde mental, equilíbrio vida-trabalho e qualidade das relações nas organizações, destacando a inclusão dos riscos psicossociais na NR-1 (Brasil. MTP, 2022) como reconhecimento da importância do bem-estar no ambiente corporativo. O clima organizacional é apontado como fator determinante para motivação, engajamento e desempenho dos colaboradores, indo além de indicadores formais e refletindo experiências humanas que moldam o trabalho diário.

A pesquisa busca responder como o clima organizacional influencia o desempenho em uma cooperativa de crédito do Oeste do Paraná, tendo como objetivos investigar a percepção dos colaboradores, identificar fatores que impactam seu desempenho e avaliar a relação entre clima, motivação, produtividade e satisfação. A relevância do estudo justifica-se pelo papel das cooperativas de crédito no fortalecimento econômico-social e por sua base em valores como cooperação e transparência. Utilizando abordagem quantitativa e qualitativa por meio de questionário online, pretende-se gerar reflexões e propostas para fortalecer a cultura organizacional e promover um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e alinhado aos princípios cooperativistas.

Diante desse cenário, busca-se responder: como o clima organizacional influencia o desempenho dos colaboradores em uma cooperativa de crédito do Oeste do Paraná? O objetivo geral é analisar essa relação, com foco em três dimensões: (i) percepção dos colaboradores, (ii) fatores mais influentes e (iii) impactos sobre motivação, produtividade e satisfação.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Clima Organizacional e seus principais elementos definidores

O clima organizacional pode ser compreendido como a percepção coletiva dos colaboradores sobre as práticas, processos e políticas de uma organização, influenciando diretamente suas atitudes e comportamentos. Essa definição encontra respaldo no modelo proposto por Paredes-Saavedra *et al.* (2024), ao enfatizarem a interdependência entre fatores emocionais, liderança e cultura no delineamento do ambiente de trabalho. Em coerência, Locatelli, Sgarbossa e Mozzato (2022) destacam que o clima é sensível às dinâmicas internas e pode ser alterado conforme as interações sociais, os valores e os sistemas de recompensa.

A avaliação do clima não deve ser entendida como estática. Segundo Williams *et al.* (2025), o clima de equipe sofre influências contínuas de fatores como apoio à inovação, segurança psicológica e clareza das tarefas sendo, portanto, dinâmico e multifacetado. No contexto das organizações brasileiras, Barros *et al.* (2021) apontam que aspectos como suporte da chefia, recompensas, controle e coesão entre pares afetam diretamente a percepção dos colaboradores sobre o ambiente. Além disso, a comunicação organizacional se apresenta como elemento essencial na formação de um clima positivo. Magierski e Montejano (2022) afirmam que a adoção de estratégias de comunicação eficazes contribui para a criação de ambientes éticos e colaborativos, fundamentais à motivação. Complementarmente, Vergara e Soliman (2023) abordam

o impacto direto do clima organizacional sobre o relacionamento com os stakeholders, especialmente em cooperativas.

Diversos elementos são recorrentemente citados na literatura como centrais para o diagnóstico de clima organizacional: apoio da liderança, recompensa, estrutura, inovação, clareza de papéis, conforto físico, coesão e autonomia (Cardoso, 2023). Para o contexto das cooperativas de crédito, Bento *et al.* (2022a) desenvolveram uma escala com três dimensões afetiva, instrumental e cognitiva adaptada ao setor, permitindo uma leitura mais precisa do ambiente percebido pelos colaboradores. Ao aplicar essa escala em diferentes cooperativas, os autores observaram que fatores como apoio institucional, controle e conforto físico são determinantes para o desempenho organizacional.

Dimensões	Definições	Itens Observáveis
Apoio Organizacional	Refere-se à percepção dos colaboradores de que a organização se preocupa com seu bem-estar, fornece suporte emocional, instrumental e os recursos necessários para realizar suas atividades.	Qualidade da liderança, acesso a recursos, suporte da gestão.
Justiça Organizacional	Refere-se à percepção de equidade nos processos, nas distribuições de recursos e no tratamento interpessoal dentro da organização. Está diretamente ligada à motivação e satisfação no trabalho.	Tratamento justo, clareza nas regras, equidade nas decisões.
Reconhecimento e Recompensas	Avalia o quanto os colaboradores percebem que seu esforço, desempenho e comprometimento são reconhecidos e recompensados, tanto financeiramente quanto de forma simbólica (elogios, promoções, crescimento profissional).	Reconhecimento, benefícios, promoções, valorização do trabalho.
Ambiente Físico e Condições de Trabalho	Abrange a percepção sobre segurança, conforto, ergonomia, infraestrutura, além de condições físicas e tecnológicas adequadas para execução das atividades.	Espaço físico, segurança, conforto, ferramentas e tecnologia.
Cultura e Coesão Social	Refere-se ao sentimento de pertencimento, relações interpessoais saudáveis, colaboração, espírito de equipe e compartilhamento de valores e objetivos dentro da organização.	Espírito de equipe, apoio dos colegas, integração social.

Pressão e no Demanda Trabalho (Estresse)	Relaciona-se ao nível de cobrança, excesso de tarefas, prazos curtos e pressão psicológica, que podem impactar diretamente o bem-estar, produtividade e saúde mental dos colaboradores.	Sobrecarga, estresse, prazos, demandas excessivas.
---	---	--

Fonte: Adaptado de Robbins e Judge (2010)

O destaque dado aos itens observáveis torna a ferramenta prática, pois possibilita a identificação de evidências concretas nas respostas dos colaboradores, facilitando tanto a análise qualitativa quanto quantitativa. Além disso, ao dialogar com a literatura de Robbins e Judge (2010), o quadro reforça a importância de integrar aspectos subjetivos (percepções de justiça, pertencimento e reconhecimento) com elementos objetivos (infraestrutura, recursos e demandas), permitindo uma visão holística do clima organizacional.

2.2. Clima organizacional e suas relações com a satisfação dos colaboradores

Embora clima e satisfação no trabalho estejam interligados, seus conceitos possuem distinções importantes. Enquanto o clima refere-se à percepção coletiva do ambiente, a satisfação é uma atitude individual em relação ao conteúdo e às condições do trabalho. Segundo Reshma e Velmurugan (2025), a satisfação é multidimensional, abrangendo fatores como reconhecimento, oportunidade de crescimento e relações interpessoais. Na perspectiva internacional, Guo (2018) investigou a formação de climas altamente cooperativos a partir do comprometimento organizacional e da coesão entre equipes, apontando que a sinergia interpessoal favorece estados emocionais positivos e eleva a satisfação. Já Oliveira *et al.* (2023) demonstraram que a presença de um clima favorável amplia a motivação intrínseca, enquanto ambientes negativos geram desinteresse e apatia.

Embora relacionados, clima e satisfação possuem diferenças: o primeiro é coletivo, o segundo é individual. Ambientes positivos elevam motivação e engajamento (Oliveira *et al.*, 2023), enquanto negativos geram apatia. Em cooperativas, reconhecimento, equilíbrio vida-trabalho e comunicação transparente são determinantes (Carneiro; Zandonadi, 2022). A satisfação também se fortalece pelo alinhamento entre valores pessoais e institucionais (Cardoso, 2023).

2.3. Cooperativismo, cooperativas de crédito e suas características

O cooperativismo é um sistema socioeconômico que alia desenvolvimento econômico sustentável e bem-estar social, pautado na união de pessoas, gestão democrática, participação nos resultados, solidariedade e autonomia. A Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 1995) define uma cooperativa como

uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada.

Já a Organização das Cooperativas Brasileiras reforça que o cooperativismo representa não apenas um modelo econômico, mas também uma filosofia de vida baseada em princípios solidários e democráticos (OCB; AMERICAS, s.d.).

O cooperativismo moderno teve origem no século XIX, com a fundação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, em 1844, na Inglaterra, que estabeleceu princípios ainda vigentes, como adesão voluntária, gestão democrática e intercooperação (ACI; CASES, 2015). No mesmo período, Raiffeisen introduziu na Alemanha o modelo de cooperativas de crédito (CASES), referência central para as práticas bancárias solidárias (Chloupková, 2002). No Brasil, iniciativas cooperativistas surgiram no fim do século XIX, com destaque para a Cooperativa Econômica de Ouro Preto (1889) e, posteriormente, a Caixa de Economia e Empréstimos de Nova Petrópolis, fundada em 1902 pelo padre Theodor Amstad, considerada marco do cooperativismo de crédito nacional (Sicredi Pioneira, [2025]; Sicredi [...], 2022; Sicredi Dexis, 2024). O setor ganhou institucionalidade com a criação da OCB em 1969, regulamentada pela Lei n.º 5.764/1971 (Sicredi Dexis, 2024).

As cooperativas de crédito diferenciam-se dos bancos tradicionais por priorizarem equidade, participação econômica e retorno social (Bento *et al.*, 2022b), além de favorecerem estruturas descentralizadas e planejamento participativo (Wolff *et al.*, 2019). Estudos internacionais reforçam essa perspectiva: Al-Fayez *et al.* (2024) apontam que governança e ética fortalecem climas organizacionais transparentes, enquanto Karthikeyan (2019), na Índia, mostra que treinamentos e políticas de desenvolvimento humano potencializam ambientes justos e motivadores. No contexto brasileiro, a validação de uma escala reduzida de clima organizacional para cooperativas de crédito destaca fatores como relacionamento interpessoal, cooperação, inovação, participação e vínculo com o trabalho como determinantes importantes para promover pertencimento e colaboração (Bento *et al.*, 2022a). Por fim, Silva *et al.* (2023) demonstram que estratégias contínuas, como pesquisas de clima e consultoria externa, fortalecem a valorização das pessoas e impactam positivamente produtividade e engajamento, inclusive em organizações de menor porte.

3. Metodologia

A pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória, com abordagem mista (quantitativa e qualitativa). Foi conduzido um estudo de caso em uma cooperativa de crédito localizada no Oeste do Paraná.

O instrumento de coleta de dados consistiu em um questionário online, elaborado no Microsoft Forms e aplicado entre 26 e 30 de maio de 2025. A amostra foi composta por 153 colaboradores, contemplando diferentes áreas da cooperativa. O questionário incluiu questões fechadas, em escala Likert de 1 a 5, para mensuração de percepções sobre apoio da liderança, justiça organizacional, reconhecimento, condições de trabalho, coesão social e demandas, além de perguntas abertas destinadas à coleta de relatos qualitativos.

A construção do instrumento baseou-se em referenciais consolidados sobre clima organizacional (Robbins; Judge, 2010; Bento *et al.*, 2022a). Para assegurar validade de conteúdo, foi submetido à revisão por especialistas da área.

As questões do questionário foram construídas com base em autores reconhecidos na literatura sobre clima organizacional, garantindo um alinhamento conceitual com estudos prévios e maior robustez às análises. A tabela a seguir apresenta um resumo das principais perguntas do questionário e seus referenciais teóricos:

Dimensões	Pergunta do Questionário
Apoio Organizacional e Justiça Organizacional	Como você descreveria o apoio que recebe da liderança em relação ao seu crescimento profissional?
Cultura e Coesão Social	Compatilhe uma situação que se sentiu desmotivado no ambiente de trabalho?
Ambiente Físico e Condições de Trabalho	Quais aspectos do ambiente de trabalho você considera positivos em relação a sua motivação e desempenho?
Pressão e Demandas no Trabalho	Como você lida com situações de pressão no ambiente de trabalho e de que forma isso afeta o seu desempenho?
Clima Organizacional, Reconhecimento e Recompensas	Conte algo que a cooperativa já fez que você acredita ter contribuído para melhorar seu desempenho ou bem-estar no ambiente de trabalho?

Fonte: Adaptado de Robbins e Jugde (2010)

4. Análise e Discussão dos Resultados

A análise quantitativa dos dados evidencia um clima organizacional amplamente positivo. A motivação dos colaboradores apresentou média de 4,65, com 96% de concordância elevada, sendo 73% das respostas em nota máxima e 23% em nota 4, o que demonstra alto engajamento.

O recebimento de feedbacks obteve média de 4,27, com 55% dos participantes atribuindo nota 5, 25% nota 4 e 20% entre 1 e 3, indicando que, embora a maioria perceba retornos satisfatórios, ainda existe uma parcela que considera os feedbacks insuficientes ou irregulares.

A comunicação entre equipe e liderança alcançou média de 4,46, resultado de 61% de notas máximas e 21% de notas 4, totalizando 82% de avaliações positivas; entretanto, 18% das respostas inferiores sinalizam a necessidade de melhorias em setores específicos.

A dimensão recursos e ferramentas foi a mais bem avaliada, com média de 4,67, composta por 76% de notas 5 e 18% de notas 4, revelando que a infraestrutura disponibilizada é condizente com as demandas de trabalho.

Já a valorização profissional obteve média de 4,36, com 59% de respostas em nota 5, 18% em nota 4 e 23% entre 1 e 3, o que sugere percepções divergentes quanto ao reconhecimento do esforço individual.

Por fim, o respeito e a colaboração entre colegas atingiram média de 4,60, com 71% das respostas em nota máxima e 20% em nota 4, totalizando 91% de percepções positivas, confirmando a existência de uma cultura interna colaborativa e de apoio mútuo.

Em relação as perguntas qualitativas, os colaboradores destacaram como pontos positivos as relações interpessoais, o apoio da liderança e o alinhamento com os valores institucionais. Exemplos disso aparecem em falas como: “a equipe de trabalho é o grande diferencial, assim como os treinamentos e comunicação” e “gosto muito da forma com que meu gestor imediato me incentiva para o meu crescimento, acreditando em mim”.

Ações de capacitação e bem-estar também foram valorizadas: “os treinamentos agregam muito no desempenho”; “a ginástica laboral me ajuda, pois é uma pausa dedicada a cuidar de mim”. Esses relatos evidenciam a preocupação da cooperativa em oferecer condições de desenvolvimento profissional e pessoal.

Entretanto, surgiram percepções de desmotivação ligadas à falta de reconhecimento e justiça organizacional. Alguns relatos exemplificam essa fragilidade: “me senti desmotivado quando percebi que meus esforços não estavam sendo reconhecidos”; “noto que o crescimento vai muito mais por proximidade do que por mérito”; e “promoção de colaboradores novos onde poderia ser uma escada de crescimento pra quem já está”.

A dimensão da pressão no trabalho mostrou diferentes percepções: para alguns, trata-se de estímulo — “eu gosto de desafios, e a pressão me estimula a trabalhar com mais dedicação” —, enquanto para outros gera impactos negativos: “fico nervoso, ansioso, atrapalha minha produtividade, não durmo bem”.

Em síntese, as respostas refletem como os colaboradores percebem o clima organizacional, abrangendo apoio organizacional, justiça, reconhecimento, ambiente físico, cultura e coesão social, e pressão e demandas no trabalho, evidenciando que motivação e desempenho estão ligados a relações humanas, valorização, autonomia, infraestrutura e liderança.

A dimensão de apoio organizacional foi perceptível especialmente na valorização das relações interpessoais positivas entre colegas e no papel de algumas lideranças que se mostraram acessíveis e acolhedoras. Quando presente, esse apoio contribuiu significativamente para a motivação e o sentimento de pertencimento. Contudo, também surgiram indicativos de que, em certos momentos, a ausência de direcionamento e suporte gerencial afetou a segurança emocional dos colaboradores, o que evidencia a necessidade de uma liderança mais próxima e estruturada.

Em relação à justiça organizacional, ficou evidente uma percepção recorrente de desigualdade nas oportunidades de crescimento, promoções e recompensas. A sensação de que critérios não são claros ou justos impacta diretamente a confiança nas decisões institucionais e pode comprometer o engajamento. A comparação entre colaboradores que exercem funções semelhantes, mas recebem benefícios distintos, foi uma das principais causas de insatisfação, demonstrando a importância de processos transparentes e coerentes com a cultura organizacional.

A dimensão de reconhecimento e recompensas também foi destacada como um ponto de atenção. Muitos colaboradores indicaram não se sentirem valorizados proporcionalmente ao esforço e dedicação empregados. A ausência de feedbacks consistentes e de reconhecimento, tanto simbólico quanto financeiro, gerou sentimento de frustração e desmotivação. A valorização do desempenho, quando

negligenciada, compromete não apenas a satisfação individual, mas o desempenho coletivo da equipe.

O ambiente físico e as condições de trabalho foram avaliados de forma geral como adequados, porém alguns relatos demonstraram que o crescimento acelerado da cooperativa não foi acompanhado por adaptações na infraestrutura, gerando desconforto ou dificuldades operacionais em alguns setores. Essa dimensão, embora menos mencionada, tem papel fundamental no bem-estar e produtividade, e deve ser observada preventivamente para evitar impactos negativos futuros.

Quanto à cultura organizacional e à coesão social, observou-se um equilíbrio entre pontos fortes e fragilidades. Por um lado, há valorização de um ambiente colaborativo, com relações interpessoais próximas e uma cultura que favorece o trabalho em equipe. Por outro, foram sinalizados comportamentos que enfraquecem essa coesão, como conflitos interpessoais, falta de empatia e dificuldades de comunicação entre áreas ou hierarquias. Esses aspectos indicam que, apesar de haver um senso de comunidade em boa parte das equipes, ainda existem lacunas que exigem intervenções voltadas à cultura do respeito e da escuta ativa.

Por fim, a dimensão de pressão e demandas no trabalho (estresse) revelou-se como uma das mais críticas. Muitos colaboradores descreveram rotinas intensas, sobrecarga de tarefas e cobrança excessiva como fatores que afetam não apenas a produtividade, mas também a saúde mental e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Embora alguns relatem lidar bem com a pressão em determinados contextos, a falta de uma gestão eficaz das demandas pode levar ao esgotamento físico e emocional. Isso evidencia a importância de políticas internas que promovam o equilíbrio e previnam o desgaste, como a redistribuição equitativa de tarefas e práticas de cuidado com o colaborador.

5. Conclusão e Contribuições

Os dados qualitativos revelaram percepções que reforçam tanto os pontos fortes quanto os desafios da instituição. Diversos participantes destacaram a valorização do trabalho em equipe e a boa convivência entre colegas como diferenciais positivos: “Aqui todos se ajudam, não falta apoio quando precisamos” e “o clima entre os colegas é leve, sinto que faço parte de uma família”. Esses relatos evidenciam a relevância da cultura de coesão social e do apoio organizacional na manutenção de um ambiente saudável. Em contrapartida, emergiram também falas que apontam para fragilidades relacionadas à pressão e às demandas no trabalho, como “muitas vezes o volume de atividades é maior do que conseguimos atender” ou “a cobrança por metas é constante e desgastante”. Além disso, alguns colaboradores relataram sentir falta de reconhecimento mais efetivo: “o esforço nem sempre é valorizado da forma que deveria”. Essa combinação de percepções sinaliza um cenário que, ao mesmo tempo em que demonstra forte integração social, ainda demanda atenção em aspectos relacionados à carga de trabalho, valorização individual e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Além dos aspectos positivos, a análise qualitativa também revelou preocupações recorrentes relacionadas à comunicação interna e à clareza nas expectativas. Alguns colaboradores relataram: “Às vezes não sabemos exatamente o que se espera de nós em cada tarefa” e “as informações nem sempre chegam de forma clara ou no tempo necessário”. Essas falas indicam que, mesmo em um ambiente colaborativo, a falta

de transparência ou de alinhamento pode gerar insegurança, impacto na produtividade e sensação de sobrecarga. Outro ponto destacado foi a necessidade de maior valorização do desenvolvimento profissional: “Gostaria de ter mais oportunidades de crescimento e capacitação”. Esses relatos reforçam que, para além da integração social e do apoio da liderança, é essencial que a organização invista em processos claros, feedback contínuo e oportunidades de reconhecimento e crescimento, fortalecendo assim o engajamento e o bem-estar dos colaboradores.

Do ponto de vista quantitativo, a análise demonstrou que as dimensões mais bem avaliadas foram Cultura e Coesão Social e Apoio Organizacional, refletindo o sentimento de pertencimento e a percepção de suporte da gestão como diferenciais da cooperativa. Em contrapartida, Pressão e Demandas no Trabalho apresentou os índices mais baixos, confirmando a preocupação dos colaboradores com sobrecarga e prazos curtos. Já as dimensões Justiça Organizacional e Reconhecimento e Recompensas apresentaram médias intermediárias, sinalizando avanços, mas também indicando espaço para melhorias, especialmente no que se refere à equidade nas decisões e à valorização simbólica e financeira dos esforços individuais.

Dessa forma, conclui-se que a cooperativa apresenta um clima organizacional positivo em diversos aspectos, principalmente no que tange ao espírito coletivo, ao senso de pertencimento e à confiança na liderança. Entretanto, para potencializar ainda mais seu desempenho, é fundamental investir em políticas que reduzam fatores estressores, revisem práticas de reconhecimento e fortaleçam mecanismos de justiça organizacional. Ao equilibrar seus pontos fortes com os desafios identificados, a instituição pode não apenas assegurar maior bem-estar aos seus colaboradores, mas também consolidar sua capacidade de inovação, retenção de talentos e alcance de resultados sustentáveis no longo prazo.

Em síntese, os resultados evidenciam que o clima organizacional exerce influência direta sobre o desempenho da cooperativa de crédito analisada. As percepções dos colaboradores, traduzidas tanto em falas quanto em indicadores quantitativos, revelam uma instituição que se destaca pela integração social e pelo apoio da gestão, mas que ainda enfrenta desafios no que se refere à sobrecarga de demandas, reconhecimento e justiça organizacional. Reconhecer tais pontos não significa fragilidade, mas sim a oportunidade de implementar melhorias que favoreçam o equilíbrio entre resultados organizacionais e qualidade de vida no trabalho.

Referências Bibliográficas

AL-FAYEZ, M. Q. R.; AL-KHALIDI, M. A. H.; ALOTHMAN, H. A. H.; MAKHLOUF, N. M. Building blocks of good governance: fostering an ethical work climate in public sector organizations. **International Journal of Ethics and Systems**, v. 40, n. 1, p. 34-55, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1002/pad.2054>.

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL - ACI. **Declaração sobre a identidade cooperativa**. Manchester: ACI, 1995.

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL - ACI; COOPERATIVA ANTÔNIO SÉRGIO PARA A ECONOMIA SOCIAL - CASES. **Notas de orientação sobre os princípios cooperativos**. Lisboa: ACI; CASES, 2015. Disponível em:

<https://cases.pt/wp-content/uploads/Notasdeorientacaodosprincipioscooperativos2015.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2025.

BARROS, V. R.; DEBOÇA, L. P.; GONÇALVES, R. M. L.; SILVA, P. R. Clima organizacional e satisfação dos colaboradores em uma cooperativa de crédito na região do Alto Paranaíba – MG. *In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL (SOBER)*, 59., 2021, Brasília, DF. **Anais eletrônicos**. Brasília: SOBER, 2021. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/soberebpc2021/343293-clima-organizacional-e-satisfacao-dos-colaboradores-em-uma-cooperativa-de-credito-na-regiao-do-alto-paranaiba-mg>. Acesso em: 30 jun. 2025.

BENTO, M. H. S.; MADRUGA, L. R. R. G.; STECCA, J. P.; ESTIVALETE, V. F. B. Clima organizacional em cooperativas de crédito: validação de versão reduzida. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 9, n. 17, e7, p. 1-25, jan./jun. 2022a. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/63184>. Acesso em: 30 jun. 2025.

BENTO, M. H. S.; MADRUGA, L. R. R. G.; STECCA, J. P.; ESTIVALETE, V. F. B. Identificação organizacional cooperativa: a influência de um novo construto sobre o clima organizacional. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 14, n. 1, p. 1-30, 2022b. Disponível em <https://doi.org/10.21118/apgs.v14i1.12392>.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. **Norma Regulamentadora NR-1**: disposições gerais e gerenciamento de riscos ocupacionais. Brasília: MTP, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho>. Acesso em: 30 jun. 2025.

CARDOSO, E. R. S. **Clima organizacional: a influência da comunicação para um clima saudável**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em Gestão Empresarial) – Instituto Federal do Espírito Santo, Linhares, 2023 Disponível em: <https://repositorio.ifes.edu.br/handle/123456789/4919>. Acesso em: 30 jun. 2025.

CARNEIRO, M. E. V.; ZANDONADI, V. P. S. Clima organizacional: relevância no ambiente de trabalho, verificação da motivação profissional dos colaboradores e a influência na produtividade de uma cooperativa de crédito. **Revista Farol**, v. 17, n. 17, p. 78-99, 2022. Disponível em: <https://revistas.farol.com.br>. Acesso em: 30 jun. 2025.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2346/1/Idalberto-Chiavenato-Comportamento-Organizacional-pdf.pdf> . Acesso em: 01 set. 2025.

CHLOUPKOVÁ, J. **European cooperative movement**: background and common denominators. Copenhagen: Royal Veterinary and Agricultural University, 2002. (Unit of Economics Working Papers, n. 4). Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Jarka-Chloupkova/publication/23515187_European_Cooperative_Movement_-_Background_and_Common_Denominators/links/57eec89d08ae886b89740816/European-Cooperative-Movement-Background-and-Common-Denominators.pdf.

GALLUP. **State of the Global Workplace**: 2020 Report. Washington: Gallup, 2020. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace>. Acesso em: 30 jun. 2025.

GREAT PLACE TO WORK - GPTW. **Ranking GPTW Brasil 2024**. São Paulo: GPTW, 2024. Disponível em: <https://gptw.com.br>. Acesso em: 30 jun. 2025.

GUO, H. The formation of highly-cooperative organizational climate considering impacts of organizational commitment and team cohesion. **Advances in Economics, Business and Management Research**, v. 58, p. 431-434, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/328619282_The_Formation_of_Highly-Cooperative_Organizational_Climate_Considering_Impacts_of_Organizational_Commitment_and_Team_Cohesion.

KARTHIKEYAN, K. An empirical study on the organizational climate of cooperative banks in Villupuram District. **International Journal of Management Studies**, v. 6, n. 1, p. 11-22, 2019. DOI: <https://www.jetir.org/papers/JETIR1902531.pdf>.

LOCATELLI, M. A.; SGARBOSSA, M.; MOZZATO, A. R. Contribuição do clima organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa. *Caderno de Administração*, v. 31, n. 2, p. 85–109, 2023. DOI: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v31i2.62561>.

MAGIERSKI, R.; MONTEJANO, R. Comunicação organizacional e clima de confiança: estudo em organizações brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 2, p. 78-94, 2022. DOI: <https://revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/466>.

OLIVEIRA, A. V.; VIEIRA, T. M.; LIMA, T. R.; GOLDNER, F. Clima organizacional: sua influência como fator motivacional para os colaboradores. **Multi-Science Research Vitória – Multivix**, v. 6, n. 1, p. 69-78, 2023. DOI: <http://doi.org/10.4721/M-SR.2023.v.6.n.1.79.077>.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. **Ranking nacional de cooperativas de crédito 2025**. Brasília: OCB, 2025. Disponível em: <https://www.ocb.org.br>. Acesso em: 30 jun. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. **Relatório Anual 2023**. Brasília: OCB, 2023. Disponível em: <https://www.ocb.org.br>. Acesso em: 30 jun. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB; ACOOPERAMERICAS. **Identidade cooperativa**. [S.l.]: OCB, [s.d.]. Disponível em: <https://www.somoscooperativismo.coop.br/o-que-e-cooperativismo/identidade-cooperativa/>. Acesso em: 23 jun. 2025.

PAREDES-SAAVEDRA, M.; VALLEJOS, M.; HUANCHAHUIRE-VEGA, S.; MORALES-GARCÍA, W. C.; GERALDO-CAMPOS, L. A. Work team effectiveness: importance of organizational culture, work climate, leadership, creative synergy, and emotional intelligence in university employees. **Administrative Sciences**, v. 14, n. 11, p. 280-305, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/admsci14110280>.

PSICO-SMART EDITORIAL TEAM. **The impact of organizational climate on employee engagement and retention.** 29 ago. 2024. Disponível em: <https://blogs.psico-smart.com/blog-the-impact-of-organizational-climate-on-employee-engagement-and-retention-173379>. Acesso em: 01 set. 2025.

RESHMA, J.; VELMURUGAN, G. Organizational and job satisfaction: a decade of research trends, systematic mapping and bibliometric analysis. **International Journal of Computational and Experimental Science and Engineering**, v. 11, n. 1, p. 47-58, 2025. DOI: <https://doi.org/10.22399/ijcesen.741>.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SICREDI celebra 120 anos de apoio ao desenvolvimento econômico. **Zero Hora Economia**, 26 dez. 2022. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/conteudo-de-marca/2022/12/sicredi-celebra-120-anos-de-apoio-ao-desenvolvimento-economico-clbj5eg1007p01811e1xv1ew.html>. Acesso em: 23 jun. 2025.

SICREDI DEXIS. **A história do cooperativismo de crédito no Brasil.** 2024. Disponível em: <https://www.sicredidexis.com.br/a-historia-do-cooperativismo-de-credito-no-brasil/>. Acesso em: 23 jun. 2025.

SICREDI PIONEIRA. **1902–1920: o início: o sonho do cooperativismo.** Nova Petrópolis: Sicredi Pioneira, [2025]. Disponível em: <https://sicredipioneira.com.br/quem-somos/historia/1902-1920>. Acesso em: 23 jun. 2025.

SILVA, J. V. R.; OLIVEIRA, K. C. S.; COSTA, R. S. O.; ROBERTO, J. C. A.; PINTO JUNIOR, J. R. L. Organizational climate: a case study on strategies to improve the organizational climate in a legal firm. **Revista Contemporânea**, v. 3, n. 10, p. 19299-19326, 2023. DOI: <https://doi.org/10.56083/RCV3N10-144>.

VERGARA, S. C.; SOLIMAN, A. Organizational climate and customer relationship management in a cooperative. **International Journal for Multidisciplinary Research**, v. 5, n. 4, p. 1-19, 2023. Disponível em: <https://www.ijfmr.com/papers/2023/4/4814.pdf>.

WILLIAMS, P.; GAGE, H.; JONES, B.; ASPDEN, C.; SMYLIE, J.; BIRD, T.; TOURAY, M. M. L.; BRADY, P.; CAMPBELL, J.; CHILVERS, R.; MARCHAND, C.; PECKHAM, S.; RICHARDS, S. H.; SPILSBURY, K.; JOY, M.; LUSIGNANM S. Team climate, job satisfaction, burnout and practice performance: results of a national survey of staff in general practices in England. **BMC Primary Care**, v. 26, n. 173, p. 1-16, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12875-025-02780-7>.

WOLFF, J.; CANQUERINO, Y. K.; CARPES, A. M. S.; GREGOLIN, M. R. P.; PADILHA, Nilson.; BERTOLIN, G. R. F. Estrutura e estratégia organizacional: um estudo de caso em uma cooperativa de produtores agroecológicos do território Cantuquiriguaçu – PR. **Orbis Latina**, v. 9, n. 1, p. 76-94, 2019. Disponível em: <https://revistas.unila.edu.br/orbis/article/view/1523/1416>. Acesso em: 30 jun. 2025.