

## **A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CREDITO**

Larissa Reichembach de Oliveira<sup>1</sup>  
Anelise Rebelato Mozzato<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O clima organizacional é a base para um bom convívio entre os colaboradores e, conseqüentemente, bons resultados para as organizações, dessa forma, os líderes têm um papel essencial nessa busca por rendimento e para manter um clima harmônico nas agências. Com isso, o artigo objetiva identificar a maneira como a liderança influencia no clima organizacional em agências de atendimento em uma cooperativa de crédito na cidade de Passo Fundo/RS. Por meio de uma pesquisa qualitativa, a qual utilizou entrevista e análises documentais como técnicas de coleta de dados, os resultados da pesquisa indicam como os liderados se sentem em relação aos seus líderes, como o clima organizacional é medido e de que maneira os líderes influenciam os colaboradores por meio do tipo de liderança que aplicam.

Palavras-chave: Clima organizacional; Liderança; Líderes; Cooperativa de crédito.

### **ABSTRACT**

The organizational climate is the basis for good coexistence among employees and, consequently, good results for organizations. Therefore, leaders play an essential role in this search for performance and to maintain a harmonious climate in agencies. Therefore, the article aims to identify the way in which leadership influences the organizational climate in service agencies in a credit cooperative in the city of Passo Fundo/RS. Through interviews and documentary analysis, the research seeks to indicate how employees feel about their leaders, how the organizational climate is measured and how leaders influence employees through the type of leadership they apply.

Key-words: Organizational climate; Leadership; Leaders.

## **1 INTRODUÇÃO**

Com o avanço das organizações, a competitividade se faz cada vez mais presente no meio organizacional, dessa forma, só ter uma mão de obra qualificada não é suficiente, o estilo de liderança e o clima organizacional se tornam importantes para o crescimento de uma empresa e para que ela se mantenha no mercado. Compreender esse gargalo e identificar como ele afeta o clima organizacional em agências de cooperativas de crédito é o primeiro passo para um melhor desempenho dos colaboradores e o conseqüente crescimento dessas empresas.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. Segundo semestre de 2023. E-mail: [162328@pf.br](mailto:162328@pf.br).

<sup>2</sup> Orientadora deste trabalho, a qual é graduada em Psicologia pela Universidade de Passo Fundo (1990), mestre em Educação pela Universidade de Passo Fundo (2002) e doutora em Administração pela UNISINOS (2012), professora do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. E-mail: anerebe@upf.br.

De forma prática, a liderança e o clima organizacional andam juntos, pois com um bom estilo de liderança, os colaboradores se sentem mais confiantes e seguros acerca de suas tarefas, fazendo com que o clima de torne mais agradável e o ambiente de trabalho todo flua melhor. Esses aspectos fazem que os resultados sejam entregues de forma mais rápida e eficaz, e tratando-se de uma cooperativa de crédito, onde muito se foca em resultados, deixando-se a qualidade no ambiente de trabalho em segundo plano, é necessário debater sobre o assunto. Portanto, ter o clima organizacional em sintonia faz com que os colaboradores tenham mais criatividade e esforço para suprir as metas que a instituição determina (Duarte, 2013).

As organizações entendem os líderes como parceiros na Gestão de Pessoas (GP), porém, como a mão de obra qualificada se encontra escassa nesse papel de liderança, é importante promover a motivação nos colaboradores e no clima organizacional (Ferreira, 2003). Assim, uma liderança atrelada à GP faz com que o clima organizacional seja o melhor meio para a empresa conseguir alcançar seus objetivos, pois um clima saudável possibilita que os conflitos entre colaboradores diminuam e a empresa se torne mais transparente. Segundo Giustina, Gasparetto e Lunkes (2020), líder é quem influencia o comportamento de seus colaboradores; no contexto de interdependência, a liderança está diretamente ligada ao processo motivacional entre líder e liderado.

Cada líder tem uma forma própria de gerir uma equipe, em cooperativas de crédito essa maneira é ainda mais ampla, já que existem muitas agências e estilos diferentes de liderança, tanto em comportamento quanto em técnicas. A comunicação, a motivação, o trabalho em equipe e o ambiente de trabalho tranquilo são pontos muito importantes a serem observados e desenvolvidos pelos líderes, já que isso impacta diretamente em um clima organizacional bom ou não. Ter um alinhamento entre todos os gestores de agências da cooperativa em prol de ampliar pontos mais específicos, a fim de todos trabalharem da mesma maneira, seria um passo muito importante para melhorar o ambiente de trabalho (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2004).

Diante do contexto apresentado, o presente estudo pretende responder a seguinte pergunta de pesquisa: **de que maneira a liderança influencia no clima organizacional em agências de atendimento em uma cooperativa de crédito na cidade de Passo Fundo/RS?** Portanto, o objetivo desse estudo é analisar a influência das lideranças no clima organizacional em uma cooperativa de crédito da cidade de Passo Fundo RS.

Embora a cooperativa de crédito trabalhada neste artigo tenha uma pesquisa de clima organizacional uma vez ao ano, ainda existem gargalos em relação a um bom ambiente de trabalho, atrelados, principalmente, a motivação, a comunicação e a qualidade na execução das tarefas feitas pelos colaboradores. Muitos estudos científicos, como o de Souza (2014), mostram que um bom clima organizacional remete a colaboradores mais ativos, motivados e inseridos nas tomadas de decisão que são da alçada de cada agência, além de, é claro, entregas de resultados mais eficientes.

Portanto, este artigo procura verificar a influência da liderança no clima organizacional, por meio de pesquisa aplicada em agências de uma cooperativa de crédito na cidade de Passo Fundo/RS, com embasamentos teóricos e práticos, falando sobre clima organizacional, liderança, motivação, transparência, comunicação, trabalho em equipe, entre outros assuntos, a fim de promover um impacto positivo no ambiente de trabalho desses locais. Para tanto, após esta introdução, é realizada uma revisão da literatura sobre os temas da pesquisa, na sequência, os procedimentos metodológicos são delineados. Após, os resultados são apresentados e analisados, culminando na última seção referente as conclusões.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional se define como a percepção dos colaboradores no ambiente de trabalho; quando se fala de organizações, se fala das pessoas que as representam e lhes dão personalidade e *status* diante ao mercado (Vieira, 2013). Assim, as empresas visam atrair e reter indivíduos que se adaptam ao seu ambiente, o que resulta na perpetuação de seus padrões, por isso, o clima organizacional é considerado o “ambiente psicológico” da organização. Nada é tão intangível e, ao mesmo tempo, tão crucial na vida de uma organização e nas interações interpessoais quanto o clima psicológico (Gomes, 2002). O conceito de clima organizacional deu à administração uma nova perspectiva, ao buscar argumentos para a *performance* do trabalho humano, por meio de relações entre o clima da organização e outros aspectos relevantes do cotidiano, como liderança, satisfação, ética, motivação, desempenho, rotatividade, entre outros (Oliveira, 1996). Esse clima pode ser utilizado como uma estratégia, apoiando-se na construção de um ambiente de trabalho mais harmonioso para uma diferenciação desejada (Bento *et al.*, 2022).

Um clima organizacional favorável é vantajoso para os clientes, os funcionários e a empresa, da mesma forma que um clima desfavorável é desvantajoso, trazendo prejuízos como a improdutividade, os clientes insatisfeitos e o não cumprimento de metas, entre outros (Bispo, 2006). Outro ponto interessante sobre o assunto é o que Souza (2014) esclarece: para ele, um bom clima organizacional influencia na qualidade de vida do colaborador, sendo assim um dos fatores mais relevantes de determinação para uma pesquisa de clima, fazendo com que a qualidade dentro da organização seja monitorada e melhorada a cada ano. O clima organizacional aborda a percepção que os funcionários têm sobre suas experiências dentro da organização, abrangendo os valores, os rituais, as crenças e as normas de conduta que norteiam o modo como a organização funciona (Schneider, 2000).

Análises sobre o clima organizacional também são importantes em cooperativas, afinal, elas possuem um atendimento que as diferencia de outras sociedades convencionais, já que atuam em várias atividades e possuem um código de ética com valores internacionalmente acordados pelo Internacional Co-operative Alliance de 2017 (Bento *et al.*, 2022). Durante o congresso da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), realizado em Manchester, no ano de 1995, foram consagradas as principais características da sociedade cooperativa, sendo eles: adesão voluntária e livre; gestão democrática pelos membros; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; e interesse pela comunidade (Paré, 2009).

Com isso, a cultura organizacional de cooperativas é composta por diversos valores além do cooperativismo (Dias, 2013). Como destaca o autor, o cooperativismo, como valor base de uma organização, impacta no crescimento desta. Assim, valores compartilhados facilitam a motivação, a cooperação e o compromisso entre os colaboradores, refletindo na eficiência da instituição.

Dessa forma, pode-se sustentar que o clima organizacional também é formado pelos sentimentos compartilhados em relação à organização, sendo eles positivos ou negativos, influenciam no comportamento das pessoas e, conseqüentemente, em sua produtividade. Kahn (1990) diz que as pessoas ficam mais engajadas quando demonstram identificação com o seu trabalho e possuem um estado mental que promove a produção de resultados positivos, seja para o próprio indivíduo, seja para o seu desenvolvimento profissional ou pessoal, como também para a organização, por meio de seu desempenho e de sua produtividade. Como tudo no mundo muda, o clima organizacional também está sempre se modificando, sendo impactado

pelos critérios de cada colaborador, além disso, as pesquisas de clima organizacional servem de suporte à medida que conectam a organização com a equipe de trabalho, evidenciando a realidade momentânea daquela empresa (Mattos, 2019).

A pesquisa de clima organizacional é de suma importância para que a instituição possa analisar todos os pontos que devem ser aprofundados e identificados para aplicar um plano de ação com propostas que tragam resultados positivos no clima. “Sabe-se que um bom clima organizacional, isoladamente, não irá assegurar o sucesso e a perpetuidade da organização, mas um clima ruim, certamente, tornará essa tarefa impossível” (Pereira, 2003, p. 2).

A pesquisa de Clima Organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários a sua disposição, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa. Caso surjam necessidades críticas em termos de atendimentos, um Programa de Ação pode ser delineado para dar início à medida que, nesse caso, apresentaria um cunho fortemente estratégico por tentar considerar as variáveis comportamentais relevantes à situação (Bergamini, 1992, p. 99).

E com os resultados da pesquisa explícitos, a organização pode promover um clima organizacional mais saudável, considerando as necessidades, as percepções e os sentimentos dos colaboradores. O capital humano está cada vez mais constituindo pilares para um melhor desempenho organizacional, de modo que os interesses profissionais e pessoais estão ligados para um melhor comprometimento e desempenho dos colaboradores (Mattos, 2019).

Existe uma certa convicção de que as pessoas deixam seus empregos por estes não serem compatíveis com sua personalidade, o que impacta também o absenteísmo, a rotatividade, a produtividade, o desempenho humano e a administração (Robbins, 2005).

O clima organizacional tem impacto na motivação, na satisfação com o trabalho e no desempenho profissional e pessoal, pois ele cria expectativas, afinal, o trabalhador espera por recompensas, satisfações e até mesmo frustrações com base em suas percepções em relação ao clima (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2004). Cintra (2016) fala que é necessário ter a compreensão do que significa “motivo” para só então entender o que é motivação. O que é caracterizado como necessidade leva as pessoas a terem determinados comportamentos, visando suprir demandas básicas relacionadas à sobrevivência, como fome, sede, sono, oxigênio, entre tantos outros.

Portanto, como bem pontua Bianchi (2008), a gestão de pessoa tem como finalidade valorizar cada vez mais o capital humano, assim, procura esclarecer e fornecer todas as informações possíveis e claras para que a empresa molde seus colaboradores demonstrando o quanto eles são essenciais na organização e na busca da competitividade e do sucesso da empresa. É importante fazer que os colaboradores enxerguem os objetivos da empresa como sendo seus próprios objetivos, fazendo com que o sucesso e a realização possam ser de ambas as partes.

Marras 2002 (*apud* Saboia; Chies, 2012) defende a premissa teórica de que a motivação é um processo endógeno dos indivíduos e que cada ser humano desenvolve forças motivacionais diferentes em momentos distintos, o que afeta a maneira de encarar o trabalho e suas vidas pessoais. A motivação é um dos assuntos mais importantes em relação ao clima organizacional, merecendo total atenção, pois é assim que o colaborador busca alcançar os melhores resultados na organização em que está inserido. No momento em que o líder perceber que funcionários desmotivados não deveriam existir, o sucesso da instituição estará mais próximo (Machado; Bianchi, 2008). Para Rezende (2006, p. 94):

Motivação é uma porta que se abre de dentro para fora, é um processo que começa na seleção das pessoas que vão formar uma equipe. Uma escolha, aliás, que deve incidir sobre quem você acredita que possa motivar. A motivação baseia-se em dois pilares, o primeiro deles é a necessidade, se você precisa, vai “correr atrás” e se dedicar. O segundo é a paixão, se você gosta, ama o que faz, vai querer melhorar sempre.

Segundo Marras (2002), a administração estratégica de recursos humanos demonstra três ações simples no campo motivacional, que são: estimular os trabalhadores a atingir seus objetivos profissionais e pessoais; não desmotivar os colaboradores com ambientes, condições ou políticas inadequadas; e proporcionar condições financeiras, físicas e psicológicas, buscando atingir o nível de qualidade de vida desejado. Como bem é destacado na literatura, a exemplo de Duarte (2013), há uma relação direta entre o clima organizacional e a liderança. Sendo assim, na próxima subseção, aspectos relacionados à liderança são trabalhados.

## 2.2 LIDERANÇA

A liderança pode ser entendida como um processo de influenciar pessoas, organizando-as em pequenos grupos e distribuindo tarefas a elas. No ambiente organizacional, observa-se a conduta do gestor no processo de liderar os colaboradores, por meio de comportamentos como a coordenação das tarefas, a fim de ter resultados mais eficientes e confiantes; o relacionamento interpessoal, aprimorando o bom relacionamento com todos; e o estímulo ao crescimento dos trabalhadores (Silva, Laros; Mourão, 2007; Yulk; Lepsinger, 2005).

Para se alcançar uma liderança eficiente, o gestor deve ter energia, inteligência, domínio, autoconfiança, ser aberto a experiências, ter uma estabilidade emocional e reconhecer as tarefas que são realizadas por seus subordinados. Ainda, precisa possuir um amplo conhecimento socioeconômico e político, reconhecer problemas e solucioná-los da melhor forma possível, além de ter os mesmos valores da organização que está inserido (Tavares, 2010). O líder tem se tornado muito importante nos ambientes corporativos e organizacionais, pois é ele que tem a responsabilidade de gerir o principal recurso da empresa, ou seja, as pessoas (Giustina; Gasparetto; Lunkes, 2020). Muitos autores destacam diversos perfis de líderes; desta forma, Araujo (2006) diz que os principais tipos de liderança são o autocrático, o democrático e o liberal. Conforme pode-se observar no Quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de liderança

<b>Tipos</b>	<b>Conceitos</b>
Autocrático	O nível de intervenção do líder é alto, ele toma as decisões sem consultar seus liderados, determina as tarefas que cada um deve fazer assim como o modo de concretizá-las.
Democrático	Não tem um nível de intervenção alto, chama-se também de estilo participativo, já que compartilha com os colaboradores suas responsabilidades como gestor, além disso, envolve os membros de seu time nas tomadas de decisão, fazendo com que o grupo todo participe de discussões, divisão de tarefas, entre outros.
Liberal	Tem intervenção quase nula, o líder apenas intervém em situações em que é chamado, são os colaboradores que levantam os problemas a serem tratados, discutem as soluções e tomam as decisões. O líder não interfere nas atividades a serem realizadas, limitando-se às suas funções e só fornece informações se solicitadas.

Fonte: Araujo (2006, p. 341).

Alguns autores ainda citam a liderança transacional, que é uma liderança negociadora, onde a competência e o desempenho devem ser atribuídos por meio de critérios, como os líderes

recorrerem aos interesses dos trabalhadores, lhes prometendo gratificações para que assim cumpram suas metas. Então oferecem recompensas, como aumento de salários, promoções, mais autonomia e participações nos lucros (Maximiano, 2012 *apud* Rocha *et al.*, 2021).

A liderança transacional tem recebido destaque na literatura. Assim, Soto (2010) destaca que os líderes transacionais são os que mais orientam e motivam os seus liderados, a fim de melhorar e alcançar as metas estabelecidas. Esse tipo de liderança é transformador, pois cria um olhar do que poderia ser modificado na organização e procura o melhor caminho para chegar aos resultados desejados, a melhor produtividade, ao desempenho e a qualidade (Guerra; Tartarotti; Camargo, 2018).

Esse estilo de liderança também é evidenciado por Robbins, Decenzo e Wolter (2014 *apud* Guerra; Tartarotti; Camargo, 2018), pois o autor destaca que os líderes transformacionais são mais carismáticos e capazes de influenciar seus subordinados na realização de interesses próprios para o melhor da empresa. O líder transformacional possui um perfil comunicativo e um olhar mais claro, dando maior autonomia aos colaboradores, reduzindo as burocracias e incentivando a cooperação da equipe (Rodrigues *et al.*, 2019).

A literatura ainda destaca a liderança carismática. Para Maximiano (2012 *apud* Rocha *et al.*, 2021), o líder carismático é o que mais tem seguidores fieis, proporcionalmente mais moral, já que seus subordinados trabalham, acima de tudo, para realizar as metas da organização, entretanto, para se ter essa realização, o líder transformacional dá uma atenção personalizada às potencialidades e às necessidades de seus liderados.

Por sua vez, Wenski e Soavinsky (2013) ratificam que bons líderes fazem seus liderados se sentirem no centro das coisas, possibilitando que cada um sinta que faz a diferença no sucesso da organização, auxiliando-os a perceberem um sentido no trabalho e nas funções que exercem. O bom líder não deve ter medo de ousar e inovar, da mesma forma, necessita entender que não se pode ter sucesso sozinho, é preciso saber moldar futuros líderes, motivar, conduzir equipes e estar sempre aberto a novos aprendizados; é muito importante que a empresa conheça o tipo de influência que a relação entre líder e liderado gera no clima organizacional e compreenda bem o conceito de estilos de liderança, sendo capaz de perceber como o líder ajuda a empresa e, principalmente, a importância do clima organizacional (Ferreira, 2012).

Segundo Robbins (2005), a confiança é um atributo ligado à liderança e à influência que o líder tem sobre os seus liderados, se ela se perde, toda a equipe pode sofrer grandes consequências. Como refere o autor, quando os liderados confiam em seus líderes, eles ficam dispostos a se colocar em situações de vulnerabilidade; as pessoas não costumam seguir alguém que se prova desonesto ou que seja capaz de tirar vantagens sobre elas, a honestidade é a principal característica do líder que mais faz os colaboradores serem influenciados.

É necessário que o líder conheça bem o clima da empresa, saber ouvir e sentir o que os colaboradores pensam contribui muito para influenciar da melhor forma possível o comportamento deles e, conseqüentemente, manter a qualidade no ambiente de trabalho (Bartz, 2004). Portanto, segundo Lara (2012), a transparência na comunicação entre líder e liderado é valiosa para que todos entendam a mesma mensagem e possam alcançar os objetivos da mesma forma, fazendo com que os colaboradores estejam por dentro do que acontece na organização, possibilitando que seu empenho e comprometimento sejam maiores.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o presente estudo, realizou-se uma pesquisa descritiva, caracterizada pela descrição de determinada população ou fenômeno, da mesma maneira que aponta opiniões, atitudes e crenças de uma população e também uma abordagem qualitativa (Gil, 2019). O autor complementa que a principal característica das pesquisas descritivas é a descrição das

características de uma determinada população, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis de estudo e uma abordagem qualitativa. No que tange a pesquisa qualitativa, o autor refere que, embora seja decorrente de muitas tradições, ela se baseia no pressuposto de que a realidade pode ser vista sob múltiplas perspectivas, buscando com que o pesquisador diminua a distância entre ele e o que está sendo pesquisado.

A pesquisa empírica foi realizada em uma cooperativa de crédito na cidade de Passo Fundo/RS, com o intuito de entender a relação da liderança com o clima organizacional, se deu por meio de dados primários e secundários. Segundo Diehl e Tatim (2004), as informações adquiridas por meio de fontes primárias são aquelas obtidas com pessoas onde os dados são coletados, sendo registradas diretamente pelo pesquisador através de entrevistas, questionários, formulários e observações. Neste caso, uma entrevista com roteiro semiestruturado foi realizada. Além disso, segundo os mesmos autores, é possível utilizar dados secundários, ou seja, aqueles já existentes, como arquivos, bancos de dados, índices, relatórios e fontes bibliográficas, que não são criados pelo pesquisador. Então, como dados secundários, neste estudo, utilizou-se a pesquisa de clima organizacional realizada periodicamente na cooperativa, essa se constituindo em outra técnica de coleta de dados, a pesquisa documental.

Assim, a população deste estudo é constituída de todos os colaboradores da cooperativa, sendo que, participarão da pesquisa, como unidade de análise, de oito colaboradores da agência em questão, sendo um gerente de agência, um gerente administrativo e o restante composto por outros colaboradores. Para tal definição, segue-se Gil (2019), o qual refere que a população diz respeito ao conjunto de elementos que possuem determinadas características. Tais participantes da pesquisa são identificados da seguinte maneira: a) Lideranças: L1 e L2; b) Colaboradores: C1, C2, C3, C4, C5 e C6.

Como técnica de coleta de dados primários, foi utilizada a entrevista com roteiro semiestruturado, sendo um roteiro direcionado aos líderes e outro aos liderados. Tais entrevistas aconteceram no mês de setembro de 2023, foram realizadas de maneira individual e em ambiente apropriado no espaço físico da agência em questão. Cada entrevista durou em média 15 minutos. Elas foram efetuadas em um ambiente recluso sem interrupções, abordando em primeiro lugar o objetivo da pesquisa a ser feita, explicando como as perguntas seriam direcionadas e solicitando a autorização da gravação, assim, questionaram-se os dados demográficos dos entrevistados e, após as respostas, iniciaram-se as perguntas do questionário.

Os dados secundários (resultados das pesquisas de clima organizacional) foram analisados primeiro. Assim, para complementar a pesquisa, se analisou dados documentais já existentes sobre a pesquisa de clima da cooperativa estudada, sendo analisado os últimos três anos de pesquisa da organização e examinado a medida de pontuação de cada fator abordado na pesquisa de clima. Na sequência, examinaram-se os dados primários e, depois, a relação entre lideranças e clima organizacional foi realizada. Iniciou-se com a apresentação e a discussão do ponto de vista dos líderes, após, abordaram-se as considerações dos colaboradores em geral.

Realizada a coleta dos dados, como técnica de análise, foi utilizada a transcrição das entrevistas, com a teoria fundamentada através da codificação aberta, modelo em que, segundo Gil (2019), os dados são coletados por meio de entrevistas e de anotações feitas pelo entrevistador ao longo do processo, procedendo à transcrição de todo o material obtido e feita uma análise abrangente de toda a entrevista.

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção, os resultados da pesquisa de campo são apresentados, interpretados e discutidos à luz da literatura aqui trabalhada. Em um primeiro momento, entende-se como

necessário apresentar aspectos referentes à pesquisa de clima organizacional aplicada uma vez ao ano na agência de cooperativa de crédito estudada. Tal pesquisa utiliza-se de um instrumento de coleta de dados composta por seis fatores: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho, colaboração e adicionais, conforme é apresentado na Quadro 2.

Quadro 2 – Fatores investigados na pesquisa de clima organizacional da cooperativa

<b>Fatores</b>	<b>Aspectos</b>
Credibilidade	Questiona como a liderança trabalha no dia a dia, se eles são de fácil acesso, se confiam em seus colaboradores sem precisar vigiá-los o tempo todo, se os líderes têm os mesmos valores que a empresa, se os colaboradores julgam os líderes como competentes para liderar a agência onde estão inseridos, entre outros.
Respeito	Refere-se aos colaboradores, se consideram que são recompensados pelos objetivos atingidos, se os líderes compartilham tudo com os seus times e os envolvem em decisões da agência, se os colaboradores são reconhecidos pelos seus esforços e se existe algum tipo de benefício diferenciado na agência.
Imparcialidade	Questiona se os colaboradores são bem tratados, independente de sua idade, cor, etnia, gênero ou orientação sexual, e se recebem tratamento justo, se a gestão evita favoritismo, se todos têm chances de receber igualmente uma melhor oportunidade.
Orgulho	Verifica como o colaborador se sente dentro da empresa, se ele acha que faz parte dela, se gostaria de trabalhar por muito mais tempo, se sente orgulho do que faz, se se sentem motivados a trabalhar ali.
Colaboração	Questiona se os colaboradores comemoram os eventos especiais durante o ano, se todos se importam uns com os outros, se a agência é um lugar descontraído para se trabalhar, se as pessoas podem ser elas mesmas ali dentro
Adicionais	Refere-se a como os colaboradores se sentem em relação à agência, se eles destacam ser um excelente lugar para se trabalhar, se a liderança discute pontos fortes e fracos com todos etc.

Fonte: Cooperativa de crédito X (2023).

Diante desses fatores, destinam-se notas às perguntas, gerando uma média a cada fator abordado, neste estudo, analisou-se os três últimos anos de pesquisa de clima da agência. Os resultados de tais pesquisas podem ser visualizados na Tabela 1.

Tabela 1– Resultados das pesquisas de clima organizacional

<b>Fatores</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Credibilidade</b>	91	87	97
<b>Respeito</b>	88	78	96
<b>Imparcialidade</b>	94	76	89
<b>Orgulho</b>	96	93	96
<b>Colaboração</b>	91	82	96
<b>Adicionais</b>	89	96	96

Fonte: Cooperativa de crédito X (2023).

Com base na Tabela 1, pode-se destacar uma queda nos resultados do ano de 2021 para 2022 em praticamente todos os fatores, exceto nos adicionais, que tiveram uma crescente nesse período, fato que se manteve em 2023. Depois de algumas ações realizadas pela cooperativa de



crédito, na avaliação de 2023, esses índices aumentaram, pode-se dizer que, significativamente.

A pesquisa de clima é feita para entender as percepções dos colaboradores diante da organização em que estão inseridos, deixando mais claras as suas expectativas como cita Schneider (2000) na seção dois do artigo, o que vem de encontro com os fatores discutidos na pesquisa realizada pela cooperativa de crédito estudada. Questões como a credibilidade citadas na pesquisa de clima da cooperativa, vem de encontro com o que Tavares (2010) cita na revisão da literatura, questionando se os líderes são competentes para exercer esse cargo de poder dentro da agência, o que segundo a coleta de dados através da pesquisa primária foi evidenciado que sim, os colaboradores confiam na competência de seus gestores. Ainda no mesmo fator se questiona se os líderes confiam em seus liderados sem precisar vigia-los, o que traz Robbins (2005) na revisão da literatura, onde cita que se os líderes não confiam em seus liderados toda a equipe pode sofrer grandes consequências, o que analisado das entrevistas líderes e liderados tem uma grande confiança mútua em relação aos seus deveres.

No fator respeito, traz o questionamento quanto ao fato dos colaboradores se sentirem recompensados e reconhecidos pelos seus trabalhos, o que Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) explora na seção dois, que os colaboradores esperam por recompensas, o que segundo os liderados entrevistados não acontece na agência, já que não se consideram reconhecidos pelos resultados atingidos.

No terceiro fator que é a imparcialidade, onde se questiona se os colaboradores recebem tratamento justo e a gestão evita favoritismo, o que os colaboradores entrevistados de forma unânime relataram que a gestão não evita favoritismo, o que conseqüentemente os deixam desmotivados, que segundo Robbins (2005), é um dos pilares para um bom clima organizacional.

Assim, o quarto fator indaga se os colaboradores se sentem parte da organização, o que grande parte destaca que sim, pois tem o espírito de cooperação que a empresa prega que se encontra em concordância com o que o autor Khan (1990) destaca na seção dois do artigo que é de que pessoas que tem a mesma identificação que a empresa se mostram mais engajadas nos seus trabalhos. O que está atrelado também ao próximo fator que é a cooperação, que trás se todos os colaboradores se importam uns com os outros, o que de fato acontece na cooperativa segundo a análise dos resultados da pesquisa primária.

Por fim, no que tange aos fatores adicionais, investigando se os colaboradores consideram a agência um bom lugar para se trabalhar, a partir da pesquisa aplicada os liderados consideram o ambiente de trabalho um bom lugar para se trabalhar. Nesse sentido, Bianchi (2008) destaca que o GP também tem o trabalho de reconhecer os colaboradores tanto quanto os líderes, assim segundo os colaboradores eles considerariam o lugar em que trabalham cada vez melhor.

Por sua vez, Wenski e Soavinsky (2013) validam que os bons líderes fazem com que seus liderados se sintam no centro das coisas, possibilitando que cada um sinta que faz a diferença no sucesso da organização, ajudando os mesmos a perceberem um sentido no trabalho e nas funções que exercem, o que vai ao encontro com o que L1relata ao dizer que ter um estilo de liderança mais educador: “Eu gosto de sentar, explicar e mostrar, porque às vezes parece que a coisa não tem sentido, né? Muitas atividades pro negócio principalmente não têm sentido, eu procuro mostrar pra eles o porquê daquilo e o porquê da importância daquilo”. O relato mostra que a GP da cooperativa vem trabalhando mais esses aspectos com os líderes para que possa ser replicado nas agências.

O L1 também fala sobre como a motivação é importante para um bom desempenho profissional, aspecto apontado por Machado e Bianchi (2008) em clima organizacional na revisão da literatura. Entretanto, o mesmo entrevistado cita que, por vezes, a motivação na agência não é tão expressiva como poderia ser, por fatores como o favoritismo. Essa informação

vai de embate ao que L2 descreve, ao dizer que muitas vezes algum setor em específico precisa de mais atenção devido ao grande volume de resultado que traz à agência, mas que não existe favoritismo entre colegas e setores. Entretanto, enfatiza que a motivação muitas vezes ocorre por meio de resultados alcançados pela agência, afinal, com isso, o clima acaba sendo melhor. L2 inclusive diz: “E se nós perder o resultado é ânimo da equipe e sentimento de frustração, e assim por diante. Então é clima, não adianta. O resultado tem a ver com o clima também”.

O líder L2 refere flutuar entre o líder democrático e o autocrático, pois: “tem momentos que eu considero mais democrático. Tem momentos que eu me considero mais, talvez autoritário. Procuo sempre conversar bastante com todos, mas existem momentos, momentos que eu acredito que eu devo oscilar entre um e outro”.

Ambos os líderes não utilizam apenas uma forma ou ferramenta para motivar os colaboradores, mas defendem a ideia de que quanto mais instrumentos tiverem para analisar o clima organizacional da agência e, conseqüentemente, melhorá-lo, melhor será. Mesmo com algumas divergências na forma de se trabalhar, os gerentes se adéquam a um estilo de liderança democrático, onde Araujo (2006) ressalta o líder participativo.

Assim, o entrevistado C5 destaca que considera ambos os gerentes democráticos, mas que em alguns casos eles poderiam ser mais transacionais, reconhecendo o desempenho de seus colaboradores, como bem pontua Maximiano (2012 *apud* Rocha *et al.*, 2021). Isso vai ao encontro do que C3 apresenta em suas respostas: “Hoje eu já vejo que é muita, muita, pressão, está sendo cobrado de muita coisa, tudo ao mesmo tempo, em nenhum momento vem o reconhecimento de ‘ah, vocês estão fazendo, estão entregando, a gente está enxergando’ enfim, não, é só cobrança e cobrança”. O participante C4 cita que também percebe favoritismo em uma área específica da agência, compreendendo que o gerente deixa de atender algumas demandas para dar ênfase a outras.

Segundo Giustina, Gasparetto e Lunkes (2020), líder é quem influencia o comportamento de seus liderados, conceito que se encontra atrelado às respostas dadas por C5 na pesquisa aplicada, que destaca como o líder estar mais próximo de seus colaboradores, não somente em relação ao trabalho, faz com que o clima da agência seja melhor, já que, com isso, ele influencia os seus liderados a terem mais motivação no dia a dia. Segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), um alinhamento entre os gerentes, a fim de todos trabalharem da mesma maneira, é o que aponta C5 como mais efetivo para um bom clima organizacional.

Robbins (2005) relata que as pessoas deixam empregos por estes não serem compatíveis com a sua personalidade, o que vai ao encontro com o que C6 destaca: “trabalhar em uma cooperativa é ter o espírito de cooperação, pois esse fato deixa o clima melhor.” Entretanto para que isso ocorra de forma eficaz, os líderes devem se comprometer mais com seus colaboradores e fazerem com que todos vejam claramente os objetivos, pois o resultado que a agência apresenta é merecimento de todos, não apenas de um segmento, uma reclamação que se mostra recorrente na pesquisa feita aos colaboradores, apontando para o favoritismo feito pelos líderes.

Com isso, por meio dos dados empíricos fica evidente a falta de recompensa pelo trabalho realizado, seja ela grandiosa ou não, portanto, os líderes deveriam estar mais perto de seus liderados, não apenas referente ao trabalho, pois as pessoas que são vistas se sentem mais confiantes no ambiente de trabalho, conforme relatado na revisão de literatura. Como bem pontua Maximiano (2012 *apud* Rocha *et al.*, 2021), a recompensa não é só financeira, também tem as não financeiras. Recomenda-se, dessa forma, que os líderes possuam uma posição mais transparente e de reconhecimento diante dos colaboradores e sejam menos repetitivos.

Portanto, pode-se concluir que o clima da agência estudada é positivo, mesmo tento alguns pontos a serem observados, como o líder da agência ser mais participativo no dia a dia dos seus colaboradores, não somente no sentido profissional e dar a devida atenção a todos os setores. Recomenda-se, ainda, que a GP utilize os resultados da pesquisa de clima para aplicar ações e melhorar o ambiente, a fim de todos terem uma mesma linha de trabalho. O líder tem

uma influência total e geral sobre os colaboradores da agência, de modo que a maneira como ele se porta diante dos colaboradores no dia a dia de trabalho, como ele demonstra a sua satisfação com o trabalho dos colaboradores e, conseqüentemente, como ele os motiva, é o modo que o clima organizacional vai refletir diante da sua liderança, pois é a partir dele que os resultados surgem, e, para ter um bom resultado, as pessoas precisam trabalhar em sinergia e com motivação.

## 5 CONCLUSÕES

Chegando ao final desta pesquisa, entende-se que o objetivo geral foi alcançado, pois se evidenciou que uma liderança transacional e democrática, que busca motivar os membros da cooperativa e é imparcial perante seus liderados e seus deveres, tende a promover um clima organizacional mais positivo e engajado. Assim, líderes que demonstram empatia, apoiam o desenvolvimento profissional e valorizam a comunicação aberta voltada para um ambiente de trabalho no qual os colaboradores se sentem valorizados e comprometidos, é o que foi destacado na análise dos resultados, onde um líder democrático é mais vantajoso para um bom clima organizacional.

Respondendo o questionamento que suscitou esta pesquisa, “de que maneira a liderança influencia no clima organizacional em agências de atendimento em uma cooperativa de crédito na cidade de Passo Fundo/RS?”, pode-se dizer que maior proximidade dos líderes com os liderados, um tratamento mais igualitário perante todos, análise justa dos resultados e das pesquisas e aplicações de ações a fim de melhorar cada vez mais o clima organizacional são fatores a serem observados mais de perto, para que então o clima organizacional da agência permaneça positivo e conseqüentemente melhore cada vez mais. Dessa forma, nota-se a importância da sensação de pertencimento dos colaboradores dentro da organização, de perceber que o líder está disposto a ajudar no crescimento do seu colaborador dentro da cooperativa, de contar com líderes que influenciam seus colaboradores de forma a dar mais motivação, mostrando que eles são vistos e que todos precisam ter o mesmo espírito de colaboração.

Conforme enfatizado por Tavares (2010), o gerente precisa possuir vitalidade, cuidado intelectual, autoconfiança, estar receptivo às vivências, manter equilíbrio emocional e ter conhecimento significativo das tarefas exercidas por sua equipe, o que também foi discutido na pesquisa aplicada, onde o gerente descreve a sua responsabilidade total na agência tendo que, de fato, portar essas habilidades. Ademais, fica evidente que os colaboradores valorizam tais competências em um líder, fazendo com que os mesmos se sintam mais confiantes e motivados para exercer suas funções dentro da organização. Portanto, a maneira como a liderança influencia no clima organizacional é a forma como os líderes se posicionam diante de seus liderados, como eles os motivam, como os reconhecem, como carregam a essência da organização, passando, assim, para os colaboradores o espírito de cooperação, sendo transparentes com todos e tratando os liderados de forma justa e igualitária.

Findando este trabalho cabe salientar que esta pesquisa traz contribuições práticas para a cooperativa, bem como, entender melhor a percepção dos colaboradores dentro da agência, a visão que os líderes tem sobre seus liderados e compreender de forma mais prática como o GP pode auxiliar na melhoria do clima organizacional, assim também como apontamentos teóricos importantes para os estudos sobre essas temáticas, ainda mais quanto interseccionadas. Assim, espera-se que cada vez mais o clima organizacional seja pensando e repensado a partir do GP em colaboração, sobretudo, pelas lideranças. Pois, assim como Bianchi (2008), entende-se que os líderes tem o dever de valorizar o capital humano assim, esclarecendo e conduzindo os

colaboradores afim de uma organização mais competitiva e rentável, suscitando ainda, mais pesquisas e mudanças práticas importantes para todos os envolvidos em uma organização.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARTZ, I. **Qualidade de vida no trabalho/níveis de satisfação**: um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços de transporte rodoviário de passageiros e cargas da região sul. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

BENTO, M. H. S. *et al.* Identificação organizacional cooperativa: a influência de um novo construto sobre o clima organizacional. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 14, n. 1, p. 1-24, 2022.

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: a administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1992.

BIANCHI, E. M. P. G. Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2008.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 258-273, 2006.

CINTRA, J. **Comportamento organizacional**. Londrina: Educacional S.A., 2016.

DIAS, R. **Cultura organizacional**: construção, consolidação e mudança. São Paulo: Atlas, 2013.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUARTE, T. **Liderança e clima organizacional**. Brasília: Centro Universitário de Brasília, 2013.

FERREIRA, E. L. O. S. B. A influência da relação líder – liderado no clima organizacional. **Revista de Administração de Roraima**, Boa Vista, v. 2, n. 2, p. 29-50, 2012.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2019.

GIUSTINA, K. A. D.; GASPARETTO, V.; LUNKES, R. J. Efeito dos estilos de liderança nos sistemas de controle gerencial e no desempenho organizacional. **Revista Capital Científico**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 64-81, 2020.

GOMES, F. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **Revista de administração de empresas**, v. 42, n. 2, p. 95-103, 2002.

GUERRA, R. M. A.; TARTAROTTI, S.; CAMARGO, M. E. Liderança transacional e transformacional: uma análise fatorial exploratória sobre as variáveis influenciadoras. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, [S. l.], v. 12, n. 6, p. 1482-1502, 2018.

KAHN, W. Psychological conditions of personal engagement and disengagement atwork. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 33, p. 692-724, 1990.

LARA, E. S. **Liderança**: a importância do líder na organização. Curitiba: Universidade Tuiuti do Paraná, 2012.

MATTOS, C. A. C. Clima organizacional sob a perspectiva dos gestores de Instituições Federais de Ensino: uma investigação multivariada em Belém, Pará, Brasil. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 15, n. 30, p. 53-81, 2019.

OLIVEIRA, W. M. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior (1970-1995)**. 1996. Tese (Doutorado) — Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

PARÉ, A. **Intercooperação**: a formação de redes flexíveis como estratégia competitiva inteligente. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2009.

PEREIRA, L. A. **Poder e clima organizacional**: um estudo de caso em uma empresa petroquímica. 2003.

REZENDE, B. R. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, M. I. B. da. *et al.* A influência da liderança no clima organizacional de uma empresa de defensivos agrícolas. **Visão**, Caçador, v. 10, n. 2, p. 137-157, 2021.

RODRIGUES, S. A. *et al.* Estilos de liderança de professores universitários: um estudo de caso em uma instituição de ensino pública. **Gestão & Conexões**, Vitória, v. 8, n. 2, p. 84-104, 2019.

SCHNEIDER, B. The psychological life of organizations. *In*: ASHKANASY, N. M.; WILDEROM, C. P. M.; PETERSON, M. F. (org.). **Handbook of organizational culture and climate**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2000.

SABOIA, J.; CHIES, S. Considerações sobre a influência da liderança no clima organizacional: estudo de caso múltiplo. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9, 2012. Resende. **Anais...** Resende: Seget, 2012.

SILVA, W.; LAROS, J. A.; MOURÃO, L. Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 7, n. 1, p. 7-30, 2007.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SOUZA, C. P. da S. **Cultura e clima organizacional**: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: InterSaber, 2014.

TAVARES, M. S. R. A. **Motivação e desempenho dos funcionários da administração pública cabo-verdiana actual**. 2010. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) — Universidade Aberta, Lisboa, 2010.

VIEIRA, S. R. F.; QUEIROGA, F. Validação e aplicação da Escala de Clima Organizacional – ECO reduzida. In: CONGRESSO NORTE-NORDESTE DE PSICOLOGIA, 8, 2013, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza, 2013.

WENSKI, A. H. C. M.; SOAVINSKI, E. R. W. A influência do líder no clima organizacional. **Percursos**, Curitiba, v. 1, n. 13, p. 299-321, 2013.

YULK, G.; LEPSINGER, R. Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. **Organizational Dynamics**, [S. l.], v. 34, n. 4, p. 361-375, 2005.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia organizacional e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.