

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS, GESTÃO E
SUSTENTABILIDADE – PPGTGS (MESTRADO PROFISSIONAL)**

DOUGLAS PEREIRA PAVAN

**USO DE GAMIFICAÇÃO PARA ESTIMULAR A APRENDIZAGEM INFORMAL E
NÃO FORMAL EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA**

DISSERTAÇÃO

**FOZ DO IGUAÇU
2020**

DOUGLAS PEREIRA PAVAN

**USO DE GAMIFICAÇÃO PARA ESTIMULAR A APRENDIZAGEM INFORMAL E
NÃO FORMAL EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.
Área de Concentração: Tecnologia e Gestão.**

Orientadora: Prof. Dra. Eliane Nascimento Pereira

FOZ DO IGUAÇU

2020

DOUGLAS PEREIRA PAVAN

**USO DE GAMIFICAÇÃO PARA ESTIMULAR A APRENDIZAGEM
INFORMAL E NÃO FORMAL EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA
COOPERATIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade - PGTGS da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, aprovado pela banca examinadora:

Prof. Dra. Eliane Nascimento Pereira (orientadora)
Professora do PGTGS – Campus de Foz do Iguaçu

Prof. Dra. Renata Camacho Bezerra (membro permanente do PGTGS)
Professora do PGTGS – Campus de Foz do Iguaçu

Prof. Dra. Luani Back Silvina (membro externo à Instituição)
Professora da Faculdade Educacional de Medianeira (UDC – Medianeira)

Prof. Dr. Eduardo Cesar Dechechi
Coord. do Mestrado Profissional em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade
Portaria N°3279/2018-GRE - UNIOESTE – Campus de Foz do Iguaçu

Foz do Iguaçu, 05 de junho de 2020

Dedico este trabalho aos meus pais José Francisco Pavan e Rosangela Busatto Pereira.

AGRADECIMENTOS

O agradecimento primordial dedico à Deus pela oportunidade de me abençoar com a graça da vida, de me oferecer o maior presente do mundo que é minha família; agradeço-lhe também por minha saúde e por tantas oportunidades que tens colocado em minha vida, principalmente a oportunidade de realizar mais um sonho que é me tornar Mestre.

Sou grato por minha família que sempre esteve presente em minha vida, suportando-me, apoiando-me, guiando-me e aconselhando-me. Tenho muitíssima gratidão e honra ao afirmar que minha educação é reflexo de uma mulher poderosa conhecida por Rosangela Busatto Pereira, que carinhosamente chamo de mãe.

Sou um ser humano com princípios e valores bem explícitos e embasados em um orgulho chamado José Francisco Pavan.

Obrigado por isso pai.

Ainda no âmbito familiar agradeço minha irmã Eduarda Pereira Pavan, espero que eu consiga ser uma referência para ela buscar seu caminho nos estudos. Agradeço também minha companheira Jaqueline Tomasini Orth.

Ao professor Antonio Carlos Ferreira, que me ajudou durante a graduação e me apresentou ao universo da pesquisa acadêmica

Muito obrigado Mestre.

Gratidão imensa às professoras Renata Camacho Bezerra e Luani Back Silvina por fazerem parte deste momento ímpar de minha vida e por terem contribuído durante a confecção desta dissertação.

Agradecimento especial à minha orientadora professora Eliane Nascimento Pereira, profissional exemplar e personificação de todos os conceitos e sentidos da palavra professor. Foi uma honra poder conviver contigo esse curto espaço de tempo que o mestrado proporciona. Aprendi muito, tanto no âmbito acadêmico quanto pessoal.

Portanto, nunca poderei retribuir todo o suporte e ajuda que recebi e sendo assim, demonstro apenas gratidão e amizade.

A todos os professores que, durante este percurso, disponibilizaram um pouco de seus conhecimentos para que eu conseguisse alcançar mais um objetivo de vida.

Aos verdadeiros amigos que me apoiaram e demonstraram alegria a cada pequena etapa conquistada dentro do mestrado e da vida, bem como à cooperativa Sicredi Vanguarda que autorizou e apoiou o estudo.

Por fim, e não menos importante a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

"Whether you think you can or whether you think you can't, you're right."

Henry Ford

RESUMO

PAVAN, D. P. (2020). *Uso de gamificação para estimular a aprendizagem informal e não formal em uma instituição financeira cooperativa*. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade - PGTGS, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil.

Nas empresas, sejam elas pequenas ou grandes, a aprendizagem é algo necessário para o desenvolvimento e crescimento das organizações. A aprendizagem pode contribuir para uma melhora do capital humano e conseqüentemente gerar uma vantagem competitiva para a empresa. Sendo assim, o presente trabalho pretende contribuir com o aumento na eficiência operacional de uma empresa, por meio de estudos atrelados à aprendizagem. O objetivo da pesquisa é propor uma estratégia que promova os princípios de aprendizagem informal e não formal, tendo em vista que essas podem contribuir na melhoria operacional de uma organização. Para tanto, foi realizado um estudo com os colaboradores que atuam no crédito rural da cooperativa Sicredi Vanguarda no município de Medianeira – PR. Para a coleta de dados foram utilizados questionários e observação participante. Os resultados compilados, demonstram que há um ambiente propício para a inserção da proposta desta pesquisa, visto que os índices são insatisfatórios em relação às práticas de aprendizagem formal aplicadas na empresa estudada, considerando ainda o fator atrelado à gamificação que tinha como propósito inicial ser o caminho para estimular à aprendizagem informal e não formal. Contudo, a mesma pode contribuir em melhorias operacionais que transcenderam o propósito inicial. Uma percepção obtida com o estudo foi compreender que, muitas vezes, por executar atividades repetitivas e por alta demanda de trabalho, tornam-se imperceptíveis as pequenas dificuldades dos processos. Todavia, quando se cria uma estratégia que visa a colaboração e aprendizagem mútua entre os envolvidos no processo, bem como integração de diferentes setores da empresa, pequenos ajustes operacionais demonstram uma grande repercussão em um cenário organizacional, podendo ser apoio para um aumento da eficiência operacional.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional. Gestão. Estratégia Organizacional. Eficiência Operacional.

ABSTRACT

PAVAN, D. P. (2020). *Use of gamification to stimulate informal and non-formal learning in a cooperative financial institution*. Master's Dissertation – Post graduate Program in Technologies, Management and Sustainability - PGTGS, State University of Western Paraná - UNIOESTE, Foz do Iguacu, Paraná, Brazil.

In companies, whether small or large, learning is necessary for the development and growth of organizations. Learning can contribute to an improvement in human heritage and consequently generate a competitive advantage for the company. Therefore, the present research intends to contribute with the increase in the operational efficiency of a company, through studies linked to learning. The objective of the research is to propose a strategy that promotes the principles of informal and non-formal learning, considering that these can contribute to the operational improvement of an organization. To this end, a study was carried out with employees working in the rural credit of the Sicredi Vanguarda cooperative in the municipality of Medianeira - PR. For data collection, questionnaires and participant observation were used. The compiled results demonstrate that there is a favorable environment for the insertion of the proposal of this research, since the indices are unsatisfactory in relation to the formal learning practices applied in the studied company, considering also the factor linked to the gamification that had as its initial purpose to be the path to stimulate informal and non-formal learning. However, it can contribute to operational improvements that have transcended the original purpose. A perception obtained from the study was to understand that, often, due to repetitive activities and high demand for work, the small difficulties of the processes become imperceptible. However, when a strategy is created that aims at collaboration and mutual learning between those involved in the process, as well as the integration of different sectors of the company, small operational adjustments demonstrate a great repercussion in an organizational scenario, which can be support for an increase in operational efficiency.

Keywords: Organizational Learning. Management, Organizational Strategy. Operational Efficiency.

LISTA DE IMAGENS E QUADROS

Imagem 1 – Diferenças dos conceitos de aprendizagens presentes nessa pesquisa	21
Imagem 2 – Tela do software start	24
Imagem 3 – Organograma	41
Quadro 1 - Dados dos artigos considerados	25
Quadro 2 – Objetivos da gamificação voltada à gestão.....	61
Quadro 3 – Descritores atrelados a gamificação	62
Quadro 4 – Situações e tratativas	64
Quadro 5 – Pontuação máxima permitida para cada objetivo	73

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Acertos obtidos na questão 1	51
Gráfico 2 - Acertos obtidos na questão 2	51
Gráfico 3 – Acertos obtidos na questão 3.....	52
Gráfico 4 – Acertos obtidos na questão 4.....	52
Gráfico 5 – Acertos obtidos na questão 5.....	53
Gráfico 6 – Acertos obtidos na questão 6.....	53
Gráfico 7 – Acertos obtidos na questão 7.....	54
Gráfico 8 – Acertos obtidos na questão 8.....	54
Gráfico 9 – Resultado final do questionário.....	55
Gráfico 10 – Segmentação por gênero	56
Gráfico 11 – Classificação da amostra por faixa etária.....	56
Gráfico 12 – Pré-avaliação dos conceitos de aprendizagem informal e não formal	57
Gráfico 13 – Percepção da amostra em relação à aplicação das aprendizagens informal e não formal na empresa	57
Gráfico 14 – Identificação do comportamento da amostra para aprender algo novo.....	58
Gráfico 15 – Compreensão dos modos de absorção de conhecimento da amostra	59
Gráfico 16 – Satisfação da amostra em relação aos modelos de aprendizagens ofertados na empresa.....	60

SUMÁRIO

RESUMO.....	7
ABSTRACT	8
LISTA DE IMAGENS E QUADROS.....	9
LISTA DE GRÁFICOS	10
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 A IMPORTÂNCIA DA APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES.....	17
2.1 O QUE É APRENDIZAGEM?	18
2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	19
2.3 APRENDIZAGEM INFORMAL E NÃO FORMAL.....	20
2.3.1 Protocolo de Revisão Sistemática.....	22
3 GAMIFICAÇÃO	32
3.1 GAMIFICAÇÃO NA EDUCAÇÃO	33
3.2 ELEMENTOS DA GAMIFICAÇÃO	34
4 COOPERATIVISMO	37
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA – SICREDI VANGUARDA PR/SP/RJ	40
4.2 EVOLUÇÃO SICREDI.....	42
5 METODOLOGIA.....	45
5.1 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	45
5.1.1 Métodos e Informações do Ambiente de Pesquisa.....	46
5.1.2 Primeira Fase: Avaliação de um Treinamento Formal na Empresa.....	47
5.1.3 Segunda Fase: Aderência dos Colaboradores em Relação aos Conceitos Estudados	48
5.1.4 Terceira Fase: Gamificação.....	49
6 COLETA E ANÁLISE DOS RESULTADOS	50

6.1 PRIMEIRA FASE: RESULTADO OBTIDO POR MEIO DA AVALIAÇÃO DE UM TREINAMENTO FORMAL NA EMPRESA	50
6.2 SEGUNDA FASE: ADERÊNCIA DOS COLABORADORES PARA UTILIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM INFORMAL E NÃO FORMAL	56
6.3 TERCEIRA FASE: GAMIFICAÇÃO	60
6.3.1 Resultados das Visitas Realizadas.....	64
6.3.1.1 Relatos de Agências após os Trabalhos Realizados	70
6.3.2 Resultados dos Colaboradores da Sede Administrativa	73
7 CONCLUSÃO E TRABALHOS FUTUROS.....	78
8 REFERÊNCIAS	81
APÊNDICES	85
APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA AVALIAR A EFICIÊNCIA DE UM TREINAMENTO FORMAL NA EMPRESA.....	86
APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO PARA AVALIAR A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA EM RELAÇÃO ÀS PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM DA EMPRESA.	89
APÊNDICE 3 – ROTEIRO PARA VISITA EM AGÊNCIA.	91

1 INTRODUÇÃO

Conhecer, aprender, capacitar-se, essas palavras são sinônimas de algo maior, que podem ilustrar o estado evolutivo humano. Toda humanidade está em uma jornada perpétua em busca de conhecimento e, por vezes, a necessidade de aprendizagem das pessoas parece ser inesgotável.

Contudo, não se pode pensar que a única fonte de aprendizagem disponível para o ser humano são as academias renomadas e grandes universidades, lugares de prestígio, que por vários momentos foram cobiçados por uma pequena parcela da população, pois, a capacidade racional humana é de alcance demasiadamente maior do que se pode imaginar. Desde um singelo jornal impresso de publicações periódicas, geralmente apreciadas por pessoas oriundas de épocas anteriores à evolução tecnológica, certamente possuem informações suficientes para incremento na aprendizagem das pessoas.

Aprendizagem é um fator que está presente na sociedade e indubitavelmente permanecerá em um estado de perpetuidade. Nas empresas, sejam elas pequenas ou grandes, a aprendizagem não é diferente, sendo algo necessário para o desenvolvimento e crescimento das organizações.

Entretanto, geralmente a metodologia de aprendizagem aplicada nas empresas é voltada para a aprendizagem formal, por meio de treinamentos e capacitações dos colaboradores sobre temas específicos e de interesse organizacional. Para tanto, um determinado montante de recursos financeiros é investido, que corresponde não apenas ao valor pago à empresa que fornece o treinamento, como também o valor da hora não trabalhada pelo colaborador que participa do mesmo.

Contudo, em vários momentos os valores aplicados neste tipo de aprendizagem são elevados e o retorno da eficiência operacional usualmente não é proporcional ao investimento.

Este estudo pretende disseminar a proposta, de que além da aprendizagem formal, é de suma importância considerar no meio empresarial a aprendizagem informal e não formal, que são conceitos já existentes nas organizações, mas nem todos os reconhecem. Embora, sejam palavras que permitem uma interpretação quase idêntica, os conceitos de aprendizagem informal e não formal possuem uma sutil diferença e por este motivo ambos são apresentados no estudo.

Em suma, aprendizagem não formal é algo organizado e possui objetivos, sendo que permite a utilização de conteúdo, mas há uma forte influência e utilização de experiências

práticas. Já, aprendizagem informal é um processo individualizado na qual a pessoa aprende por vontade própria ou por meio de um subproduto de alguma atividade organizada, ou qualquer atividade decorrente fora de um ambiente estudantil (KYNDT; DOCHY; NIJS, 2009).

A aprendizagem dentro das organizações é um ativo, fonte de uma vantagem competitiva e, além disso, implica diretamente no desenvolvimento e crescimento da instituição. Assim sendo, pretende-se com este trabalho demonstrar que a propagação de conhecimento nas organizações pode ser realizada com maior impacto aos colaboradores, podendo refletir em melhorias organizacionais.

Deste modo, o presente estudo propõe uma melhoria organizacional utilizando princípios das aprendizagens informal e não formal, além de contribuir com a disseminação desta prática.

1.1 PROBLEMA

Evidentemente todas as organizações estão em perpétua busca por melhorias em seu desempenho organizacional, visto que isso poderá gerar valor ao ponto de criar um diferencial competitivo dentro do nicho de mercado que se atua.

Diante do exposto, eventualmente, a resposta para uma melhoria pode estar dentro da própria organização, por meio da experiência, vivência e conhecimento de seus colaboradores. Utilizando o conhecimento interno, além de apresentar possíveis reduções no custo com aprendizagens tradicionais e treinamentos (conforme será explanado nos capítulos 5 e 6), poderá se criar um clima organizacional mais agradável, gerando maior colaboração e desempenho dentro das funções exercidas pelos envolvidos, assim como essa atividade pode contribuir para um processo de aprendizagem mais orgânico e cíclico, bem como favorecer a absorção de conhecimento dos colaboradores.

Deste modo, pergunta-se: é possível estabelecer uma dinâmica interna, em uma cooperativa, que estimule a aprendizagem informal e não formal para promover uma melhora no desempenho organizacional?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Propor uma estratégia que promova os princípios de aprendizagem informal e não formal, tendo em vista que essas podem contribuir na melhoria operacional de uma organização.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Averiguar qual a efetividade da aplicação de um treinamento formal, dentro de uma empresa cooperativa;
- b) Identificar se há aderência por parte dos colaboradores para utilização de aprendizagem informal e não formal;
- c) Propor uma estratégia motivadora que pode ser utilizada para promover as aprendizagens informal e não formal.

1.3 JUSTIFICATIVA

Nas organizações, aprender é de suma importância e conseguir desenvolver uma estratégia que promova as aprendizagens informal e não formal pode implicar em redução de custos e aumento da eficiência operacional. O fato de compreender que as pessoas que trabalham em uma organização são os maiores ativos da empresa e que o conhecimento que elas detêm sobre a operacionalização do negócio podem definir a justificativa da presente pesquisa. Ou seja, valorizar e construir uma estratégia focada no conhecimento intrínseco de cada pessoa constitui um grande desafio, porém pode fundamentar uma imensa rede de conhecimento e informação, de forma orgânica e cíclica visando uma melhora no desempenho organizacional da empresa, sendo capaz de colocá-la em um grau de competitividade maior dentro do nicho de mercado que a mesma atua.

Conseguir desenvolver um modelo que contribua com o desenvolvimento da empresa e de seus respectivos colaboradores por si só, justifica-se a importância da pesquisa, sendo que a proposta é aplicar conceitos teóricos no âmbito organizacional, processual e pessoal, com a finalidade de propor uma melhoria na eficiência operacional da Cooperativa Sicredi Vanguarda PR/SP/RJ, utilizando conceitos da aprendizagem informal e não formal voltada ao princípio de uma gestão eficiente e colaborativa.

A empresa foi definida pelo fato de o mestrando atuar profissionalmente nela desde o ano 2014.

Na sequência, o trabalho apresentará os capítulos que dão forma ao estudo: primeiramente a fundamentação teórica que descreve os elementos necessários para o entendimento da pesquisa. Após, são apresentados dados macro sobre a empresa na qual o estudo foi executado, metodologia da pesquisa, os dados e resultados e por fim, a conclusão da pesquisa.

2 A IMPORTÂNCIA DA APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

Wagner III e Hollenbeck (2003) entendem que cultura organizacional possui um aspecto informal e compartilhado de percepção da vida e participação na organização, mantendo todos os indivíduos unidos e influenciando na maneira de pensar sobre si e seu próprio trabalho.

De fato, a cultura organizacional tem um papel significativo nas organizações, sendo a fonte de ideais comuns, visando à explicação do porque as coisas dentro da empresa acontecem da forma que acontecem (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003).

Cultura organizacional possui diferentes funções, podendo ser responsável em delimitar fronteiras, criando distinções entre organizações, propondo uma identidade aos indivíduos que participam da organização; ela auxilia no comprometimento em relação aos interesses da organização; e é um estimulante da estabilidade social. De fato, um item que sustenta a coesão organizacional, disponibilizando adequados padrões para os funcionários utilizarem em tudo que fizer ou disser. Pode-se ainda definir a cultura organizacional como algo intangível, implícita, porém sutil e sempre presente (ROBBINS, 2005).

Cultura organizacional pode ser entendida como um sistema que possui valores compartilhados por todos os membros e pode ser o fator que diferencia uma determinada organização das demais (ROBBINS, 2005).

Para Robbins (2009), organizações são como indivíduos, pois possuem uma personalidade própria.

Representada pela percepção unânime entre os indivíduos que participam da empresa, a cultura organizacional foi evidenciada desta forma a partir da premissa que a cultura é semelhante a um sistema que compartilha valores (ROBBINS, 2009).

Para promover o compartilhamento das regras, processos e valores organizacionais os colaboradores devem passar por um período de aprendizagem dentro da organização e, além disso, essa aprendizagem deve ser contínua na busca de melhorias no processo e na operacionalização das atividades da empresa. Para tanto, a seguir será apresentado uma visão geral dessa área.

2.1 O QUE É APRENDIZAGEM?

Conforme disposto por DeAquino (2007), a aprendizagem apresenta três distintas dimensões, sendo o cognitivo, físico e emocional.

Na sequência, apresenta-se uma breve explicação das dimensões.

a) Físico: intimamente conectado aos sentidos físicos, como, visão, audição, paladar, tato e olfato. Eventualmente durante o processo de aprendizagem a pessoa acaba por escolher uma forma preferencial para coleta de informações que subsidiam a aprendizagem;

b) Cognitivo: relacionado ao modo como uma pessoa pensa, significa que o processo de aprendizagem desse indivíduo preferencialmente estará centrado no aspecto mental;

c) Emocional: atrelado à forma como o indivíduo se sente em termos fisiológicos e psicológicos. Fatores internos, como fome, sede e doença afetam fisiologicamente o desempenho da aprendizagem, bem como fatores externos atrelados à temperatura, luminosidade, espaço físico entre outros, também podem afetar fisiologicamente a aprendizagem. Assim como, os fisiológicos, também há fatores externos (situações de estresse, vida profissional e pessoal, estilo de vida, entre outros) e internos (motivação, vontade de assumir riscos, persistência, dentre outros) que afetam psicologicamente a aprendizagem.

Aprendizagem refere-se à aquisição cognitiva, física e emocional, e ao processamento de habilidades e conhecimento em diversas profundidades, ou seja, o quanto uma pessoa é capaz de compreender, manipular, aplicar e/ou comunicar esse conhecimento e essas habilidades. A aprendizagem está, portanto, intimamente relacionada à profundidade do processamento de habilidades e conhecimento, ou seja, ao nível que representa o quanto estamos engajados em pensar sobre o que está sendo aprendido (DEAQUINO, 2007, p.6).

De acordo com Rocha (2009), pode-se definir aprendizagem como sendo toda modificação relativamente perene na capacidade comportamental; essas mudanças não são necessariamente tangíveis, podendo ser apenas uma alteração no organismo de um ser, resultado de uma determinada experiência.

O conhecimento é de interesse do ser humano, pois, por meio dele constituem formas de observação, que podem resultar em explicações, compreensões, análises e estratégias para ação (RODRIGUES, 2012).

2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Conforme Davenport e Prusak (1998), não se pode confundir o conhecimento com informação ou dado, porém, os três possuem relação entre si. As diferenças entre eles usualmente estão atreladas a uma questão de hierarquia. Para facilitar o entendimento desses temas, os autores definem conforme a seguir:

a) Dados: Conjunto distinto de objetivos e fatos, embasados em eventos, também entendidos como registros de transações estruturadas;

b) Informação: É a transformação dos dados em algo significativo, agregando valor aos usuários, contribuindo para fazer a diferença para o usuário;

c) Conhecimento: Proveniente da informação, do mesmo modo que a informação vem do dado. Contudo, para se tornar conhecimento, o mesmo deve ser processado pelo usuário (humano).

Para Davenport e Prusak (1998), efetuando-se o gerenciamento ou não do conhecimento a transferência do mesmo ocorrerá. A transferência do conhecimento nas organizações por meio da espontaneidade e sem uma forma estruturada é importantíssimo para uma empresa bem sucedida. Esse processo espontâneo é crucial para empresas que visam fomentar a criação de conhecimento.

Outro ponto importante é que o processo de aprendizagem citado por Davenport e Prusak (1998), se refere à transferência do conhecimento e tem o envolvimento de duas ações: transmissão e absorção. A transmissão é o ato de enviar ou mandar um determinado conhecimento para um receptor; já a absorção depende do outro usuário que está recebendo o conhecimento, pois o simples fato de receber não é relevante. Se o receptor não absorver o conhecimento, o mesmo não foi transferido, a disponibilização de conhecimento é trivial, e não caracteriza transferência. Possuir acesso ao conhecimento é vital, mas só haverá aplicabilidade se ele for absorvido (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Prosseguindo com o raciocínio, Wenger e Snyder (2001) citam que as empresas estão se formulando como uma “comunidade de prática”. Esse tipo de comunidade é um grupo de indivíduos ligados de maneira informal pelo conhecimento compartilhado e especializado. Esses indivíduos podem proporcionar um diferencial competitivo, passando por desafios com maior facilidade e respondendo às mudanças do mercado com eficiência.

Os envolvidos nesse modelo de comunidade de prática dividem seus saberes e experiências de maneira liberal e criativa, gerando novas e diversificadas abordagens para resolução de problemas (WENGER; SNYDER, 2001).

2.3 APRENDIZAGEM INFORMAL E NÃO FORMAL

O modelo de aprendizagem descrito por Kiyosaki e Lechter (2000), relata uma breve história da carreira de sucesso nos negócios de Robert Kiyosaki e o modelo de aprendizagem que aprendera por meio de um mentor, conforme relatado na sequência.

Em 1969, Robert Kiyosaki conclui seus estudos na academia da Marinha Mercante dos Estados Unidos. Com o prestígio, ele foi contratado pela empresa Standard Oil da Califórnia e seu único objetivo foi aprendizagem; ele trabalhou na empresa visando estudar o comércio internacional, sendo que seis meses após sua admissão, ele solicitou desligamento.

Seu desligamento foi proposital. Entretanto, a ideia de aprendizagem permaneceu, e na sequência de seus relatos, ele menciona entrar na Marinha dos Estados Unidos e essa ideia surgiu da necessidade que ele tinha de se tornar um líder, após absorção de todo o conhecimento que julgara necessário.

Em 1973, ao voltar do Vietnã, desliga-se das forças armadas. O método de aprendizagem de Kiyosaki persistia e por ser tímido, tinha dificuldade em processos de vendas. Sabendo disso ele buscou trabalhar na Xerox Corp. Após possuir permanentemente um lugar entre os cinco maiores vendedores da empresa, pediu demissão, constituindo sua primeira empresa no ano de 1977 (KIYOSAKI; LECHTER, 2000).

Essa breve citação demonstra elementos de aprendizagem não formal e informal, visto que indiretamente Kiyosaki tinha um modelo para aprender e seus objetivos eram claros (aprendizagem não formal). Ao atingi-los ele buscava outro aprendizado, mas a aprendizagem de fato ocorreria de um processo experiencial (aprendizagem informal).

No decorrer desta seção essas aprendizagens serão apresentadas de forma mais detalhada e explicativa.

Aprendizagem informal é vista como um processo individualizado, do qual a pessoa aprende por vontade própria ou por meio de um subproduto proveniente de alguma atividade organizada. Usualmente ocorre de forma espontânea e de forma inconsciente, sem objetivos voltados à aprendizagem. Já a aprendizagem não formal consiste em processos externos ao

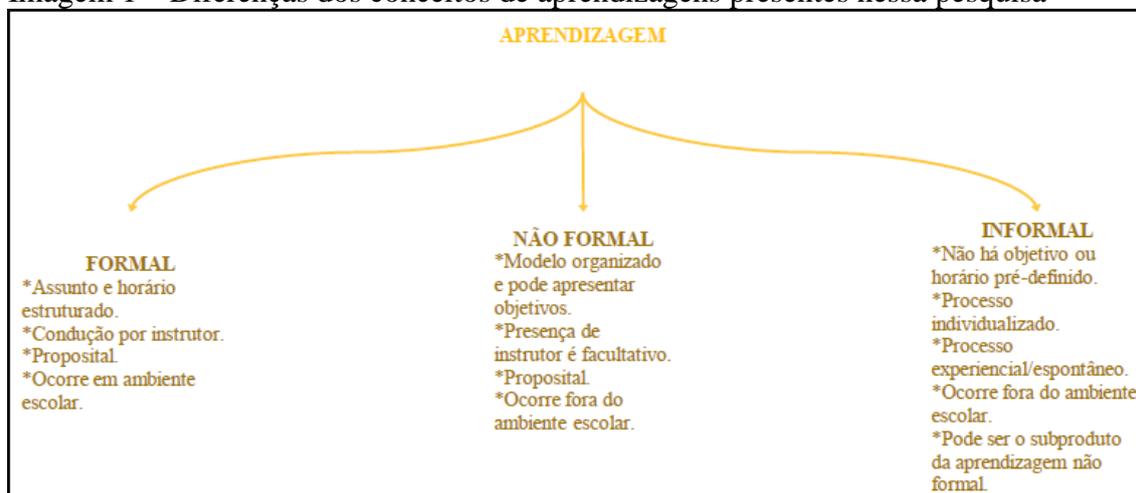
sistema escolar, contudo, é um modo organizado e pode ter objetivos de aprendizagem. Entretanto, é uma maneira de aprender em que não só o conteúdo é importante, mas há também uma forte ênfase em experiências práticas (KYNDT; DOCHY; NIJS, 2009).

Para contribuir com a explicação anterior Noe, Tews e Marand (2013) descrevem que aprendizagem informal ocorre de acordo com a necessidade do indivíduo e sua motivação vem da intenção de desenvolver algo, envolvendo ação e reflexão fora do âmbito de uma sala de aula. É estimado que dentro das organizações esse método represente até 75% (setenta e cinco por cento) do processo de aprendizagem.

Acredita-se que a aprendizagem informal é uma via importante de atualização de conhecimentos e habilidades que os colaboradores podem utilizar, contribuindo para adaptações e cenários de mudanças, auxiliando também no desenvolvimento de novas tecnologias e em melhorias na qualidade dos serviços ofertados aos clientes (NOE; TEWS; MARAND, 2013)

Com base na literatura apresentada, foi confeccionado a Imagem 1 com o propósito de ajudar o leitor a entender com maior facilidade as diferenças entre os conceitos de aprendizagens que estão sendo abordados nesta pesquisa.

Imagem 1 – Diferenças dos conceitos de aprendizagens presentes nessa pesquisa



Fonte: O autor (2020).

Para complementar as características e definições de aprendizagem informal e não formal apresentadas nesta seção, será detalhado a seguir o protocolo de revisão sistemática realizado para aprofundar alguns temas relacionados a esses tipos de aprendizagens.

2.3.1 Protocolo de Revisão Sistemática

A revisão sistemática é um modelo de pesquisa que procura na literatura um determinado tema como fonte de dados. O processo de investigação resulta em um resumo de evidências atreladas a uma técnica específica de intervenção, por meio de uma metodologia de busca explícita e sistemática. Uma revisão sistemática é um estudo singularmente útil para integração de diversos estudos referentes a um conjunto de estudos específicos que foram realizados separadamente (SAMPAIO; MANCINI, 2007).

A revisão sistemática é uma pesquisa que permite ter uma visão geral daquilo que foi pesquisado sobre determinado tema e objetivos, rompendo limites de pesquisas, além de possibilitar tomar conhecimento dos caminhos percorridos para pesquisa, conclusões, o referencial teórico utilizado, metodologia. Enfim, permite um melhor entendimento do próprio projeto de pesquisa (LIMA; BOTTENTUIT, 2015).

Dentro deste tipo de pesquisa é importante seguir alguns passos, como por exemplo: definição do problema, selecionar a(s) base(s) de dados e os critérios de exclusão ou inclusão dos trabalhos (LIMA; BOTTENTUIT, 2015).

Diante do exposto, na sequência evidencia-se os elementos da pesquisa em questão, de acordo com os passos mencionados.

O enfoque desta revisão foi identificar e analisar pesquisas que tratam sobre aprendizagem informal e não formal nas organizações, demonstrando sua importância, viabilidade e como se estabelece para a disseminação do conhecimento no local de trabalho.

Como questões para nortear a revisão sistemática foram estabelecidas as seguintes:

a) Quais os estudos atrelados às aprendizagens informais e não formais aplicados em organizações?

b) Quais fatores são relevantes para aplicação desse modelo de aprendizagem em organizações?

c) O quão importante é essa metodologia?

A pesquisa foi realizada nas seguintes bases: *Web of Science*; *Scopus* e *Science Direct*, sendo utilizado o idioma Inglês para realizar as pesquisas, cujas palavras de busca foram:

a) *Informal learning in organizations*;

b) *Non-formal learning in organizations*;

c) *Workplace learning*.

Foi estabelecido o período das publicações de 2013 até 2018; a pesquisa nas bases foi realizada em 12/08/2018. A expressão geral de busca (*Strings*):

“informal learning” AND (organizational OR companies) AND “workplace learning” OR “non-formal learning” AND (organizational OR companies) AND “workplace learning”

Os critérios estabelecidos para a inclusão dos artigos foram:

- a) Artigos que tratam sobre aprendizagem informal e não formal em organizações;
- b) Apenas artigos escritos em inglês;
- c) Considerar apenas artigos científicos;
- d) Apenas artigos que possuam abstract;
- e) Apenas artigos que estejam completos.

Os critérios de exclusão dos artigos foram:

- a) Aprendizagem em escolas;
- b) Aprendizagem formal;
- c) Aprendizagem em universidades/faculdades;
- d) Trabalhos duplicados;
- e) Trabalhos que tenham o viés da área da saúde;
- f) Artigos que tenham o viés de organizações públicas;
- g) Artigos que não possuam no mínimo uma palavra-chave;
- h) Artigos que após a leitura não estejam aderentes ao propósito da pesquisa;
- i) Artigos que não estão disponíveis para efetuar a leitura na íntegra.

Depois de realizadas as pesquisas nas bases, foram obtidos os seguintes resultados: a base *Web of Science* trouxe 51 artigos, *Science Direct* outros 97 trabalhos e a base *Scopus* trouxe 188 artigos.

A gestão da revisão sistemática foi por meio da utilização de um *software* gratuito, disponibilizado pela UFSCAR (Universidade Federal de São Carlos);, a ferramenta chamada StArt visa auxiliar pesquisas de revisões sistemáticas, dando suporte à aplicabilidade da técnica.

Na Imagem 2, pode-se ter uma ideia de suas funcionalidades.

Imagem 2 – Tela do *software* start

The screenshot displays the StArt software interface. On the left is a navigation tree with categories like Planning, Execution, Studies Identification, and Summarization. The main window is titled 'Papers' and contains a search bar, a list of papers with columns for ID, Title, Author, Year, Status, and Reading Priority, and two pie charts. The 'Status' pie chart shows 311 papers (93%) as Accepted (red), 16 (5%) as Rejected (green), and 9 (3%) as Duplicated (blue). The 'Reading Priority' pie chart shows 336 papers (100%) as Low (yellow). At the bottom, there are input fields for Path, Name, and Size, and navigation buttons.

ID	SS	ID Paper	Title	Author	Year	Status/Sele...	Status/Ext...	Reading Pr...	Sc...
0	0	0	Do the Right Thing! Developing Ethical Be...	Fichter, Rachel	2018	Rejected	Unclassified	Low	0
0	2	0	Fostering Constructive Action by Peers a...	Rowe, Mary	2018	Rejected	Unclassified	Low	0
0	3	0	Antecedents and Outcomes of Informal L...	Cerasoli, Christopher P. and Al...	2018	Rejected	Unclassified	Low	0
0	5	0	Workplace learning through collaboration ...	Mertens, Fien and de Groot, E...	2018	Rejected	Unclassified	Low	0
0	6	0	Three generational issues in organization...	Sprinkle, Therese A. and Urick...	2018	Rejected	Unclassified	Low	0
0	7	0	Learning to learn differently	Olsen, Trude Hogvold and Gla...	2018	Rejected	Unclassified	Low	0
0	8	0	A framework for critical reflection in sport...	de Schepper, Jos and Sothrad...	2018	Rejected	Unclassified	Low	0
0	10	0	Frontline learning of medical teaching: ...	Hartford, W. and Nimmon, L. ...	2017	Rejected	Unclassified	Low	0
0	11	0	The relationship between learning condi...	Janssens, Liezelot and Smet, ...	2017	Rejected	Unclassified	Low	0
0	15	0	Control and autonomy irony in communit...	Thomas, Nobin	2017	Rejected	Unclassified	Low	0
0	16	0	Learning opportunities for group learning ...	Gil, Alfonso J. and Mataveli, M...	2017	Rejected	Unclassified	Low	0
0	17	0	Older managers' informal learning in know...	Froehlich, Dominik E.	2017	Rejected	Unclassified	Low	0
0	18	0	The effects of workplace learning on org...	Oh, Seok-young	2016	Rejected	Unclassified	Low	0
0	19	0	Can Shadow IT Facilitate Knowledge Shar...	Malmann, Gabriela Labres and ...	2016	Rejected	Unclassified	Low	0
0	22	0	Adult Education Trends in the Enterprises...	Zeide, Inga and Odina, Indra	2016	Rejected	Unclassified	Low	0
0	24	0	Communities of teaching practice in the w...	Schreurs, Marie-Louise and Hu...	2016	Rejected	Unclassified	Low	0
0	25	0	Workplace training and generic and techn...	Detzimas, Nicole and Coffey, ...	2016	Rejected	Unclassified	Low	0
0	26	0	Development and initial validation of the ...	Nisbet, Gillian and Dunn, Stew...	2016	Rejected	Unclassified	Low	0
0	27	0	The efficiency of different ways of inform...	Managi, Xhevnie	2015	Rejected	Unclassified	Low	0
0	28	0	Formal and informal learning in the workp...	Manuti, Amelia and Pastore, S...	2015	Rejected	Unclassified	Low	0
0	30	0	Effects of age, gender and occupation o...	Hartels, Christian and Billeit, S...	2015	Rejected	Unclassified	Low	0
0	31	0	Learning opportunities in rheumatology p...	Heher, Margit Saskia and Stahl...	2015	Rejected	Unclassified	Low	0
0	32	0	The impact of effort-oriented epistemolo...	Weinberg, Frankie J. and Muld...	2015	Rejected	Unclassified	Low	0
0	33	0	WOLF: Semantic Workplace Learning Fr...	Gaeta, Matteo and Loia, Vince...	2015	Rejected	Unclassified	Low	0
0	34	0	METHODOLOGY FOR ASSESSING PROFE...	Martinez Guzman, Ma Dolores ...	2015	Rejected	Unclassified	Low	0
0	35	0	No One Really Knows What It Is That L...	Olson, Joann	2015	Rejected	Unclassified	Low	0
0	36	0	Learning Informally in the Workplace	Olson, Joann	2014	Rejected	Unclassified	Low	0

Fonte: O autor (2020).

Após inserir na ferramenta StArt os dados necessários dos 336 artigos encontrados, iniciou-se a classificação dos mesmos, conforme definido em protocolo.

Encontraram-se nove artigos duplicados, dos quais não passaram por análise e foram desconsiderados imediatamente.

Assim, iniciou-se a análise dos *abstracts*, referente aos 327 artigos restantes. O resultado da leitura apontou 52 trabalhos que possuíam algum tipo de assunto aderente ao tema da pesquisa.

A próxima etapa da análise visou identificar se os 52 artigos atendiam os critérios de inclusão e exclusão definido no protocolo e o resultado acarretou na desclassificação de 37 artigos.

Por meio da classificação efetuada, o próximo passo realizado foi efetuar o *download* dos 15 artigos restantes. Infelizmente, três artigos não foram considerados, pois, o trabalho na íntegra não foi localizado. Deste modo, o trabalho teve sua sequência com 12 artigos (Quadro 1), os quais foram lidos na íntegra.

Quadro 1 - Dados dos artigos considerados

Título do artigo	Autores	Ano	Base
<i>Individual differences and informal learning in the workplace</i>	Raymond A. Noe, Michael J. Tews, & Alena D. Marand	2013	<i>Science Direct</i>
<i>Visualizing Informal Professional Development Networks: Building a Case for Learning Analytics in the Workplace</i>	Maarten de Laat, & Bieke Schreurs	2013	<i>Web of Science</i>
<i>Exploring the contribution of formal and informal learning to academic staff member employability: A Dutch perspective</i>	Marcel Van der Klink, Beatrice I.J.M. Van der Heijden, Jo Boon, & Shahron Williams van Rooij.	2014	<i>Web of Science</i>
<i>A survey of work environment inhibitors to informal workplace learning activities amongst Malaysian accountants</i>	Muhammad Syahir Abdul Wahab, Ram Al Jaffri Saad, & Mohamad Hisyam Selamat.	2014	<i>Science Direct</i>
<i>“Hit-the-road-running” and reflect: A qualitative study of women managers’ informal learning strategies using feminist principles</i>	Tan Sui Hong, & Norhalimah bt Idris	2015	<i>Science Direct</i>
<i>What are drivers for informal learning?</i>	Eva Schürmann Simon Beausaert	2015	<i>Web of Science</i>
<i>Administrative assistants’ informal learning and related factors</i>	Hyun Jung Cho, & Jin-Mo Kim	2016	<i>Web of Science</i>
<i>Distinctive Characteristics of Small Businesses as Sites for Informal Learning</i>	Alan Coetzer, Henrik Kock, & Andreas Wallo.	2017	<i>Web of Science</i>
<i>Non-formal and informal learning conditions as experienced and perceived by technical staff and hr professionals.</i>	Raimonda Alonderienė, & Goda Sabaliauskaitė.	2017	<i>Web of Science</i>
<i>Towards extending traditional informal learning tools in the workplace with social functionalities</i>	Carine Touré, Christine Michel, & Jean-Charles Marty	2017	<i>Web of Science</i>
<i>Understanding informal learning in small- and medium-sized enterprises in South Korea</i>	Shinhee Jeong, Gary N. McLean, & Soyoun Park.	2017	<i>Web of Science</i>
<i>Integrative Literature Review on Informal Learning: Antecedents, Conceptualizations, and Future Directions</i>	Shinhee Jeong, Soo Jeoung Han, Jin Lee, Suravee Sunalai, & Seung Won Yoon.	2018	<i>Web of Science</i>

Fonte: O autor (2020).

Conforme apresentado no Quadro 1, não se obteve artigos considerados para realização desta revisão proveniente da base *Scopus*, mesmo sendo a base com o maior número de trabalhos trazidos pela *string* de busca.

A seguir serão pontuadas algumas questões consideradas mais relevantes de cada artigo selecionado.

Noe, Tews e Marand (2013) descrevem uma pesquisa realizada com diversos gerentes de uma organização que possuem e operam restaurantes. O objetivo do estudo foi contribuir com a compreensão dos antecedentes da aprendizagem informal, efetuando uma análise das características com as diferenças individuais e comportamento de aprendizagem informal.

Especificamente, o estudo se pautou na influência das cinco dimensões da personalidade (neuroticismo, extroversão, abertura à novas experiências, simpatia e conscienciosidade), a auto eficácia generalizada (semelhante ao autoconhecimento), e sobre as aprendizagens informais dos gerentes. Por meio dos dados coletados, os autores aplicaram cálculos estatísticos para demonstração dos resultados.

Os resultados demonstraram que o entusiasmo das pessoas para com a aprendizagem informal é um fator importante para o desenvolvimento deste tipo de aprendizagem (NOE; TEWS; MARAND, 2013).

O fator entusiasmo ficou tão latente dentro dos resultados que os autores sugerem pesquisas futuras com outras características e estados positivistas que poderiam contribuir com as pesquisas atreladas à aprendizagem. Uma importante observação do artigo foi que indivíduos possuidores de habilidades mentais elevadas têm dificuldades de reconhecer o valor de aprenderem sozinhos, por meio da interação com outros colegas, experimentando e usufruindo de outros recursos que não envolvam a formalidade (NOE; TEWS; MARAND, 2013).

Outra informação que o artigo apresenta é em relação às soluções que as organizações podem empregar para utilização da aprendizagem informal. Uma delas é criar condições necessárias para facilitar a relação positiva entre o entusiasmo e a informalidade. Isso pode contribuir para que os colaboradores reconheçam a importância e os benefícios da aprendizagem informal, promovendo a criação de entusiasmo, ajudando as pessoas a vislumbrar a importância de seu trabalho para o sucesso geral da empresa, recompensando e incentivando os funcionários a se envolverem em aprendizagem contínua (NOE; TEWS; MARAND, 2013).

Laat e Schreurs (2013) buscaram desenvolver um método para alavancar a conscientização sobre aprendizagem informal no local de trabalho. Pois, mesmo sendo um modelo poderoso de disseminação do conhecimento, há problemas de torná-lo um ativo real dentro das organizações. Diante do exposto, o objetivo do trabalho foi desenvolver um método que ajude no aumento da conscientização das atividades de aprendizagem informal utilizando uma abordagem analítica sobre aprendizagem.

Os resultados apontam que para ocorrer a aprendizagem informal é necessário a participação e construção mútua entre colaborador e empresa, além de participar da cultura organizacional da empresa e em suas práticas cotidianas.

Outro ponto apresentado como resultado pelos autores foi a de que possuir uma cultura autônoma de aprendizagem em organizações onde redes informais de colegas compartilham experiências, conhecimentos e dados, pode proporcionar acesso para recursos novos e alternativos. O estudo de caso empírico revelou a existência de redes de desenvolvimento

profissional em torno de um dado problema, bem como demonstrou a extensão limitada com que essas redes são conectadas e incentivadas.

Klink et al. (2014) desenvolveram uma pesquisa com pessoas de uma universidade que buscou a relação da empregabilidade atrelada à aprendizagem formal e informal. Os dados são provenientes de 139 pessoas.

O estudo apontou que a natureza das tarefas do trabalho dos respondentes contribui para a presença e/ou necessidade de possibilidades de aprendizagem informal. Outro ponto relevante que pode contribuir com a aprendizagem informal, são novos projetos e tarefas inovadoras.

Wahab, Saad e Selamat (2014) apresentam em seu artigo uma pesquisa realizada com contadores da Malásia, um país localizado no Sudeste Asiático. Os pesquisadores buscaram identificar quais eram os possíveis inibidores do processo de aprendizagem informal dos profissionais contábeis, em seus respectivos locais de trabalho.

Os possíveis fatores inibidores identificados foram: falta de tempo, falta de recompensas significativas, influência limitada e a falta de apoio.

Hong e Idris (2015) descrevem uma pesquisa qualitativa, na qual utilizou como amostra mulheres malaias, que possuíam cargo de gestão em determinadas organizações, sendo o objetivo entender como a experiência vivenciada por elas contribuem para o desenvolvimento de suas competências. Os resultados apontam a aprendizagem informal como estratégia para o desenvolvimento das competências. As entrevistadas apontaram vários fatores de aprendizagem informal que utilizaram para aquisição de competência gerencial, destacando fatores como: reflexão e adaptação a partir de experiências da vida e de trabalhos exercidos anteriormente e compreensão do *feedback* e de seu desempenho. Em suma, auto avaliação e conhecimento pessoal (HONG; IDRIS, 2015).

Uma questão salientada pelas entrevistadas é o tempo. Quando se sobe na hierarquia, seu antecessor geralmente não disponibiliza de todo o tempo necessário para lhe ensinar a fazer o trabalho; o tempo de transição serve apenas para receber algumas informações. Logo, a partir deste momento se faz necessário a utilização da aprendizagem informal, onde uma pessoa aprende a desenvolver suas novas tarefas por meio de suas experiências e conseqüentemente fazendo o novo trabalho (HONG; IDRIS, 2015).

A conclusão do artigo pode ser resumida com algumas palavras: auto aprendizado, reflexão de trabalhos anteriores, *feedbacks* e que aprendizagem ocorre no ambiente de trabalho, conforme as atividades são exercidas (HONG; IDRIS, 2015).

Schürmann e Beusaert (2015) aplicaram uma pesquisa na indústria de maquinário na Alemanha, com objetivo de explorar em quais atividades de aprendizagem informal os colaboradores se envolvem e quais são as alavancas da aprendizagem informal. A amostra foi de dez colaboradores de recursos humanos e dez colaboradores de *marketing*.

Os resultados apresentados pelos autores foram de que os colaboradores aprendem informalmente conversando ou colaborando com outros colegas, pesquisando informações *online*, lendo, efetuando *feedback* ou recebendo-o, e buscando informações junto com supervisores ou outros colaboradores (SCHÜRMAN; BEAUSAERT, 2015).

Cho e Kim, (2016) aplicaram uma pesquisa com pessoas que trabalhavam em empresas da Coreia do Norte, em funções administrativas. O objetivo do trabalho foi identificar a relação casual entre a aprendizagem informal, *Leader member exchange* (refere-se ao relacionamento habitual entre o líder e seus respectivos subordinados), empoderamento, características do trabalho e auto eficácia profissional, visando detectar o efeito desses itens na aprendizagem informal. Os autores deste artigo utilizaram cálculos estatísticos e correlação para apresentação dos resultados. As conclusões dos dados apresentaram fatores relevantes para usabilidade da aprendizagem informal em ambiente de trabalho, sendo: capacitação, características do trabalho e auto eficácia.

A auto eficácia, foi indicada como um efeito positivo direto sobre a aprendizagem informal. Contudo, promover a auto eficácia profissional não requer apenas esforços individuais, mas também uma estratégia sistemática no nível corporativo.

Outro ponto importante deste trabalho, e também mencionado anteriormente é com relação ao *feedback* e diversidade de trabalho; esses fatores lembram os colaboradores do significado e importância de suas atividades e acredita-se que tais estratégias facilitam a aprendizagem informal.

Os autores Coetzer, Kock e Wallo (2017) desenvolveram uma revisão da literatura com intuito de verificar os fatores que influenciam a aprendizagem informal no local de trabalho em pequenas empresas.

Por meio dos trabalhos, os autores apresentaram cinco proposições em relação à aprendizagem informal, a saber (COETZER; KOCK; WALLLO, 2017):

I) Em pequenas empresas, a aprendizagem informal é reforçada pela aprendizagem decorrente da incorporação em atividades rotineiras de trabalho direcionadas aos objetivos, que tendem a ser caracterizadas por alta variedade de tarefas ou habilidades com amplo escopo para ação.

II) Nessas empresas, a aprendizagem informal é aprimorada por meio da tendência em envolver família e amigos como trabalhadores, proximidade espacial e social de funcionários; a interação pessoal é frequente entre empregador e empregado.

III) A aprendizagem inovadora é potencialmente inibida pelo trabalho familiar e a formação de grupos de trabalho homogêneos que tendem a evoluir porque os proprietários/gerentes utilizam práticas de recrutamento informais.

IV) Em pequenas empresas, a aprendizagem informal é limitada pela falta de atenção gerencial à sua promoção, conhecimento especializado e habilidades necessárias para promover essa aprendizagem e mercados de trabalho internos.

V) Em pequenas empresas, as estruturas orgânicas e a “adhocracia” são facilitadoras de aprendizagem informal.

Alonderienė e Sabaliauskaitė (2017) tiveram como propósito identificar quais são as condições referentes às aprendizagens informal e não formal em ambiente de trabalho, visto que estas são vivenciadas frequentemente pela equipe técnica e percebidas pelos gerentes de Recursos Humanos (RH) no setor de aviação da Lituânia. Pesquisa realizada em duas das maiores empresas de aviação do país, foram conduzidas entrevistas com dois gerentes de Recursos Humanos (RH) e oito técnicos dessas empresas.

Obviamente, o trabalho tem sua entrega direcionada às empresas estudadas, contudo, há fatores relevantes para o conceito da aprendizagem informal e não formal que podem ser empregados em qualquer nicho, como por exemplo: as pessoas em cargos de gerência devem se familiarizar melhor com as condições de aprendizagem nos departamentos e reduzir as lacunas existentes, minimizando a proximidade simbólica entre os funcionários. Isso pode ser feito por uma disposição mais ativa de informação, estabelecimento de comunidades de prática e ajustando o sistema de *feedback*, bem como promover a devida recompensa das competências desenvolvidas durante as tarefas, visando encorajar a aprendizagem informal e não formal no ambiente de trabalho.

Contudo, não necessariamente a recompensa é de forma monetária, segundo o estudo, apesar de afirmar a importância dos incentivos monetários, os gerentes de Recursos Humanos (RH) e funcionários de ambas as empresas também disseram que valorizavam a forma não monetária de incentivos.

O estudo de Touré e Marty (2017) está atrelado aos meios tecnológicos utilizados para aprendizagem informal dentro das organizações. Dentro deste contexto, os autores argumentaram que as mídias sociais apresentam funções que podem otimizar o nível meta-social, ocasionando em melhores ferramentas para auto regulação e aprendizagem.

Um sistema que proporcione ao usuário, arquitetura, comentários, gostos e indicadores reflexivos e de qualidade da informação são itens que contribuem para confecção de uma ferramenta de aprendizagem informal melhor. Conforme os autores, comentários estimulam a participação e desempenham um importante papel na qualidade das informações. Gostos do usuário dão uma aparência menos formal para a ferramenta e alimentar a reputação social dos trabalhadores e suas respectivas utilidades, promovem indicadores favoráveis de colaboração e suporte à qualidade e verificação da informação (TOURÉ; MARTY, 2017).

Jeong, McLean e Park (2017) tiveram como foco de estudo pequenas e médias empresas da Coreia do Sul, empresas cujo número de empregados não ultrapassam 100 colaboradores. A intenção do trabalho foi compreender características da aprendizagem informal nessas empresas e fatores culturalmente sensíveis que modelam a aprendizagem informal.

Por meio da pesquisa, os autores elencam características da aprendizagem informal, como por exemplo: processo desestruturado, espontâneo e reativo. Outro retorno interessante do estudo foi que essas empresas são ausentes de sistemas para capacitação dos colaboradores. Logo, todo processo de capacitação é de forma autônoma e criativa, estimulando o engajamento da aprendizagem informal.

Os autores Jeong et al. (2018) efetuaram uma revisão analítica de estudos empíricos, com o propósito de identificar respostas para duas questões.

I) Como a aprendizagem informal foi conceituada e medida em pesquisas anteriores?

II) Quais fatores que influenciam a aprendizagem informal no ambiente de trabalho têm sido empiricamente identificados?

Com relação à primeira pergunta de pesquisa, os autores identificaram que a natureza da aprendizagem informal é complexa e multifacetada, envolve aspectos cognitivos, metacognitivos e motivacionais. Outro fator relevante é a falta de instrumentos capazes de mensurar a aprendizagem informal. Contudo, a aprendizagem informal no local de trabalho ocorre de forma espontânea ou deliberada, considerando que a aprendizagem espontânea ocorre com ou sem a consciência, como resultado de eventos ou ações não planejadas e inesperadas e aprendizagem deliberada decorre de necessidades e intenções claras de aprendizagem para adquirir novos conhecimentos. A resposta da segunda questão ficou abrangente, contudo, podem ser utilizadas conceitos como: reflexão, compartilhamento e comportamento inovador, mas tudo isso dentro de um ambiente de trabalho propício para ser desenvolvido.

Nesta seção, o foco era apresentar a importância da aprendizagem informal e não formal nas empresas, as estratégias que podem ser adotadas para estimular e/ou viabilizar estes modelos de aprendizagem nas organizações.

A importância dessa metodologia de aprendizagem fica evidente enquanto visualizam-se pesquisas realizadas nesta área em países como: Alemanha, Malásia, Lituânia, Coreia do Norte e Coreia do Sul. Certamente é um modelo que se aplicado corretamente, pode proporcionar excelentes benefícios às organizações, como por exemplo: maior interação entre colaboradores, um melhor clima organizacional e respostas mais ágeis aos problemas, bem como, contribuindo com o desenvolvimento de estratégias e competências gerenciais.

Quanto as estratégias para estimular esse modelo de aprendizagem, os artigos apresentaram fatores, como por exemplo: reuniões, grupos de discussão, auto aprendizado, entusiasmo e *feedback*.

Contudo, o sucesso deste tipo de aprendizagem depende da interação de duas entidades, sendo a empresa e os seus respectivos colaboradores. Pois a empresa deve proporcionar condições para esse tipo de aprendizagem, um clima propenso, estímulos, compartilhamento e todos os dados e ferramentas necessárias para a saúde deste processo de aprendizagem. Já em relação aos colaboradores, os mesmos devem entender o método, querer participar e ter consciência da importância do seu papel nesse processo. Logo, para o sucesso da aprendizagem informal e não formal, o processo fica condicionado à participação e interesse das empresas e de seus colaboradores.

Além dos fatores já apresentados, um caminho para viabilização deste modelo de aprendizagem pode ser de fato a gamificação, considerando que suas estratégias estão associadas com itens apresentados nesta seção. Por exemplo, o fator recompensa presente na essência da utilização da gamificação e retratado por Noe; Tews e Marand (2013), pois citam que recompensas e incentivos são itens que contribuem para o engajamento dos colaboradores em participarem de processos contínuos de aprendizagem. Bem como presente no trabalho de Wahab, Saad e Selamat (2014), visto que os autores identificaram que um dos possíveis fatores inibidores do processo de aprendizagem informal é a falta de recompensas significativas.

Alonderienė e Sabaliauskaitė (2017) também citam que promover recompensas para as ações ligadas ao processo de aprendizagem pode encorajar a utilização da prática em ambiente de trabalho.

3 GAMIFICAÇÃO

A dinâmica possui terminologias diversas, como gamificação ou ludificação, mas de qualquer modo são terminologias oriundas da palavra inglesa *gamification*.

Para tanto, o autor optou em alguns momentos por utilizar a definição em inglês e em outros a terminologia gamificação por acreditar ter a pronúncia mais próxima da terminologia inglesa.

De qualquer modo o cerne do conceito é fornecer um ambiente lúdico para estimular as pessoas a alcançarem determinado objetivo ou meta em prol de si ou de uma comunidade. Na essência, o conceito utiliza das estratégias de jogos associada a execução de suas tarefas, podendo contribuir na motivação e engajamento das pessoas envolvidas.

O jogo contribui para o desenvolvimento humano, ajuda em questões motivacionais e proporciona novos desafios; basicamente a dinâmica fornece regras, metas e *feedbacks* durante sua execução. Dentro deste cenário genérico, é importante destacar que a participação na dinâmica é algo voluntário e no decorrer de sua execução o “jogador” irá se deparar com situações que lhe darão benefícios ou bônus e em outras poderá acarretar em punições ou malefícios, de acordo com aquilo que ele realizou e definido previamente no início da dinâmica, geralmente disposto nas regras.

Contudo, a aplicabilidade dessa dinâmica neste trabalho aborda apenas a questão teórica do conceito, visto que não foi utilizado recursos tecnológicos para execução do mesmo, ou seja, não houve utilização de plataformas ou jogos eletrônicos durante o processo. O trabalho está pautado na questão da utilização da metodologia, como: aplicação de regras, metas, fornecer *feedback* aos participantes, apresentar um objetivo final e por consequência a mensuração de recompensas e punições.

Diante do exposto, descrever sobre gamificação é primordial para o trabalho, visto ser a estratégia utilizada para promover as aprendizagens informal e não formal do presente estudo.

Portanto, torna-se necessário exemplificar o conceito para melhor compreensão.

3.1 GAMIFICAÇÃO NA EDUCAÇÃO

Kapp (2012) aborda os conceitos de gamificação voltados para o ensino e aprendizagem. Partindo do princípio que todo educador realiza uma espécie de jogo com seus alunos, propõe-se desafios e oferece soluções. Ele alerta, contudo, que, o uso de gamificação na educação não se resume a dar pontos toda vez que um aluno visualiza uma lição *online* ou entrega uma tarefa. Neste sentido, o autor prefere utilizar outras estratégias: como despertar a curiosidade, dar margem para erros, promover a troca de experiências com outras pessoas e apresentar conteúdos em que o aluno tenha liberdade para tomar decisões e que se bem utilizados, podem deixá-los mais engajados.

Compreende-se que as práticas destinadas ao processo de aprendizagem devem ser constantemente ajustadas à realidade dos indivíduos e com foco no acompanhamento das transformações tecnológicas da sociedade. No contexto contemporâneo busca-se estimular a aprendizagem através de meios multi e transdisciplinares com o intuito de elevar os níveis motivacionais e de engajamento dos indivíduos com o propósito de proporcionar experiências mais efetivas e relevantes ao sujeito (BUSARELLO, 2016, p. 8).

Ainda há outros elementos apresentados pela gamificação que convergem com as práticas de aprendizagem informal e não formal, citadas por Busarello (2016), que são: crescimento perene de habilidades, mitigação na perda de tempo proveniente das metas da metodologia, recompensas e estímulos.

No processo de aprendizagem, a *gamification* surte efeitos positivos, tanto no engajamento do indivíduo, como no melhor aproveitamento para que o conhecimento seja mediado e construído. Por somar à sua base também elementos de psicologias educacionais, já aplicadas e utilizadas, muitos teóricos apontam a *gamification* como uma inovadora teoria de aprendizagem. Especialmente, concentra esforços na autonomia do indivíduo em um ambiente controlado, onde os conteúdos de domínios específicos são subdivididos e tratados como etapas em um contexto envolvente, correlacionando aspectos cognitivos, sociais e emocionais (BUSARELLO, 2016, p. 119).

Seixas, Gomes e Melo (2016), aplicaram um estudo em sala de aula utilizando tecnologia gamificada e os resultados obtidos demonstraram aumento na interação entre os alunos, maior participação e esforço para realização de atividades. Outro ponto importante do estudo foi que os pesquisadores identificaram que o professor contribuiu positivamente no engajamento dos alunos durante o processo; com isso, demonstra aderência ao explanado anteriormente.

3.2 ELEMENTOS DA GAMIFICAÇÃO

Gamification para Corcoran (2010), não se baseia na motivação interna. Ao invés disso, utiliza estratégias já conhecidas como: fornecer *feedback* instantâneo, estimular a competição e recompensar passos ainda que pequenos de progresso. *Gamification* assume que o jogador não está especialmente motivado, pelo menos no início e então fornece incentivos para sua motivação.

A gamificação pode contribuir para alterações comportamentais em contextos de negócios, recompensando os comportamentos esperados de colaboradores, levando a resultados satisfatórios, diferentes de um contexto não gamificado. As motivações as mudanças de comportamento podem vir de várias formas, incluindo fatores que envolvam prêmios ou dinheiro, como também em um contexto qualitativo, como sentimentos de diversão e satisfação. Independentemente da forma, a recompensa ou penalidade são essenciais para motivar uma mudança de comportamento bem-sucedida. Ao aproveitar recompensas e emoções, uma experiência de gamificação efetiva pode motivar as mudanças de comportamento dos indivíduos nas configurações da empresa (ROBSON et al., 2015).

A mecânica de jogos são os aspectos fundamentais da experiência gamificada: eles determinam quem são as partes principais, como eles interagem, como ganhar ou perder, e onde e quando a experiência ocorre. A mecânica forma a estrutura do processo (ROBSON et al., 2015).

Todas as organizações precisam motivar e envolver as partes interessadas em seus processos. A gamificação é uma abordagem que pode conseguir isso, pois a mesma emprega lições atreladas aos jogos para criar experiências que motivam e envolvem indivíduos em ambientes que não são de jogos (ROBSON et al., 2015).

Contudo, é necessário salientar que como em qualquer investimento estratégico, é importante manter o foco nas metas gerenciais e nos objetivos estratégicos da empresa. Isso significa que a experiência gamificada precisará constantemente ser monitorada, tanto internamente, quanto externamente. Ou seja, a mecânica exemplificada anteriormente deve ser ajustada para que os indivíduos continuem apresentando aderência nesse tipo de prática e apresentando os resultados esperados (ROBSON et al., 2015).

Sendo assim, Busarello (2016) corrobora, abordando quatro características provenientes da mecânica de jogos que são essenciais para o desenvolvimento de uma gamificação:

- I) Meta: é o propósito designado para atividade, prevê orientação para determinada atividade, o qual o indivíduo busca constantemente. Introduzir uma meta contribui para a visualização de um propósito, de foco e resultados tangíveis;
- II) Regras: determinam a forma como o participante deve se comportar e agir para cumprir a meta da dinâmica. Poderá favorecer o *status* de criatividade e de raciocínios estratégicos no ambiente da atividade;
- III) *Feedback*: meio pelo qual o participante se orienta sobre seu desenvolvimento em relação aos elementos que regulam a dinâmica. Processo importante para apresentar o desempenho e motivar o indivíduo;
- IV) Participação voluntária: estabelece que haverá uma interação real entre o participante e a dinâmica, quando o mesmo concordar e relacionar-se com a meta, as regras e o modo de *feedback*, proposto na metodologia.

Corroborando Seixas, Gomes e Melo (2016), citando que os recursos da gamificação são utilizados com o propósito de aumentar o engajamento e motivação dos indivíduos que participam deste processo.

Seixas, Gomes e Melo (2016), contribuem relatando que a gamificação proporciona aos indivíduos *feedback* instantâneo sobre os progressos, reconhecimento envolvendo uma tarefa bem executada, além de alavancar o engajamento e motivação.

Kim (2016) também cita *gamification* como sendo uma técnica de motivação, da qual utiliza elementos de jogos e competição amigável em empresas e locais de trabalho.

O cérebro humano precisa das experiências oferecidas pelos jogos, como resolver enigmas e receber resposta, pois são estímulos que ativam o sistema de dopamina no cérebro, associado à atividade ao prazer. Além disso, em um jogo o indivíduo tem a oportunidade de vencer desafios e perder, mas não de forma permanente. Ou seja, o jogador sempre terá a oportunidade de refazer a tarefa, buscando seu êxito. Isso serve como motivador para uma busca constante de melhorias e maneiras novas para se encontrar soluções (BUSARELLO, 2016, p. 25).

Assim sendo, *gamification* promove a utilização de metodologias de jogos, como os mecanismos e as sistemáticas para solução de problemas e motivação do público almejado, bem como o engajamento dos mesmos. Em um sentido emocional, gamificação é entendida como um meio para processos melhores de serviços, objetos ou ambientes com base em experiências elementares de jogos e comportamento dos envolvidos (BUSARELLO, 2016).

Seixas, Gomes e Melo (2016) citam que a mecânica de jogos aplicada aos negócios contribui no envolvimento das pessoas, sendo provável a união do poder dos jogos com uma estratégia empresarial. Utilizar uma estratégia gamificada para proporcionar uma alteração no modo de trabalho das pessoas, liderar e definir o modelo de competição empresarial, pode acarretar em um ambiente mais criativo, colaborativo e abrangente (SEIXAS; GOMES; MELO, 2016).

Complementando o raciocínio, Mekler et al. (2017), descrevem a importância dos resultados psicológicos envolvidos na prática da gamificação, como por exemplo, os fatores motivacionais e de satisfação dos participantes.

Todavia, Mitchell, Schuster e Jin (2018) indicam que, além de agradável, uma proposta gamificada deve proporcionar benefícios significativos e valorizados pelos colaboradores.

4 COOPERATIVISMO

O ato de cooperar é tão antigo quanto à própria humanidade, visto que o ser humano sempre recorreu a ela de algum modo, seja no sentido de amenizar a luta em prol da sobrevivência, ou simplesmente buscando uma vivência melhor. Agregar esforço por meio de associação é uma forma genérica de aumentar potências individuais a um ponto de liberdade das servidões limitantes da independência de movimentos dos indivíduos, ou seja, a cooperação incrementa o poder dos indivíduos, ultrapassando a soma simples dos poderes individuais (FERRINHO, 1978).

A importância das entidades cooperativas teve seu reconhecimento em 1944, devido a Organização Internacional do Trabalho (OIT), que na sua 26ª sessão na recomendação de número 70, parte II, seção 14, artigo 45 descreveu que o assessoramento e propagação das sociedades cooperativas, inclusas a de segmento de trabalhadores, saúde, habitação e educação deverão ser deferidas como parte de programas econômicos de autoridades competentes em territórios dependentes (FERRINHO, 1978).

Diante do exposto, socialmente, o ato cooperativo é um agente ativo do desenvolvimento que envolve ações conjuntas, reciprocidade de objetivos, criação de uma solidariedade de destinos humanos. Logo, deve necessariamente embasar-se na compreensão do ser humano, não só na ideia, mas também na ação (FERRINHO, 1978).

O surgimento do cooperativismo nasceu como uma proposta para superar o sistema capitalista e suas moléstias, destacadas drasticamente com o surgimento da revolução industrial. A força dessa transformação gradativa social não é proveniente da luta de classes, como descrita por Marx e seus discípulos, mas sim um apelo orgânico e natural ao raciocínio organizacional cooperativo, que imporia sobre o liberalismo econômico capitalista. Mutualidade cooperativa, transformando o ambiente competitivo e ganancioso do lucro e integrando as instâncias produtivas, distributivas e mercadológicas, constituindo a base de uma nova sociedade, mais justa e humana, visto que o cooperativismo não contempla exploradores ou explorados (LOUREIRO et al., 1981).

A encarregada em expor a proposta de socialização disposta na doutrina cooperativista de Robert Owen e outros personagens do movimento ficou para história. A lógica praticada por meio da interação entre o princípio cooperativista e as forças que alavancavam o capitalismo frustraram a ideia de transformação social, bem como contribuíram com a absorção do

cooperativismo na dinâmica expansiva do capital, de forma a complementar economicamente o mercado (LOUREIRO et al., 1981).

Nos anos 60, o mundo apresentava perspectivas de fome, devido à falta de alimentos, preocupando seriamente a Organizações das Nações Unidas (ONU) quanto ao abastecimento de alimentos das populações mundiais. Com isso, ocorreu o aumento de preços das *commodities* no mercado internacional. Diante deste cenário o governo brasileiro da época, constituído por regime militar em 1964, pretendia atualizar toda economia do país, contando com a agricultura, transformando-a em um nicho mais eficiente e produtivo. Na visão do governo da época, o cooperativismo era uma ferramenta para cumprir com o objetivo apresentado; a base para isso foram as exitosas experiências do cooperativismo em algumas colônias presentes na região sul do Brasil (SETTI, 2011).

Do mesmo modo em 1965 o governo chileno criou uma comissão nacional para coordenar a expansão do cooperativismo no país. O governo da época afirmou em ato de assinatura do decreto que o cooperativismo era um fator crucial para o desenvolvimento de setores como: construção civil, agropecuária, indústria e comércio, tendo como base o desenvolvimento de outras nações por meio das cooperativas. Corroborando com o parecer, o Ministério da Economia representado em 1965 por Domingos Santana Maria, reforçou o parecer alegando que a expansão do sistema cooperativista seria uma estratégia de conversão da metodologia em um pilar do progresso econômico e social almejado pelo governo, considerando que o sistema cooperativista demonstra vantagens para uma economia em desenvolvimento, visto o modelo de ação presente que pessoas se juntam espontaneamente em cooperativas para deliberadamente e conscientemente agregar esforços para um processo de desenvolvimento econômico e social (FERRINHO, 1978).

Já o conceito de cooperativismo de crédito foi trazido da Europa e desembarcou no Brasil por meio do Padre Theodor Amstad. Seu objetivo principal foi captar recursos (poupança) nas comunidades de imigrantes, fazendo com que o recurso captado fosse usufruído para o desenvolvimento da própria comunidade.

A primeira cooperativa brasileira de crédito foi constituída formalmente em 1902 no estado do Rio Grande do Sul. Posteriormente a ideia se corporificou em mais de 60 locais espalhando-se por todo o estado gaúcho. Essas instituições tornaram-se representativas no desenvolvimento regional, por meio de financiamentos que fomentavam as atividades das comunidades do interior, colonizadas por imigrantes europeus, principalmente na década de 50 (SCHARDONG, 2002).

Ao passar dos anos as cooperativas foram crescendo e se reestruturando.

Segundo Schardong (2002) em 1988 a Constituição Federal brasileira assegurou, em vários dispositivos, o direito da sociedade de se auto organizar em sociedades cooperativas, cabendo ao estado apoiar tais cooperativas.

O objetivo de uma cooperativa de crédito é promover os financiamentos e captação de recursos para as atividades desenvolvidas pelos cooperados, bem como administrar suas respectivas poupanças e prestar qualquer serviço de natureza bancária demandada por qualquer associado. Nos termos dispostos no artigo 4º da Lei n. 5.764/71 as cooperativas de crédito são formadas por meio de uma sociedade de pessoas, de natureza civil, não sujeitas à falência, criada para prestar serviços aos seus associados, distinguindo-se das demais sociedades por meio das características descritas na sequência (SCHARDONG, 2002):

- a) Associação voluntária;
- b) Mobilidade do capital, representativo por quotas-partes;
- c) Limite do número de quotas-partes do capital para cada cooperado;
- d) Estranhos à sociedade, inacessibilidade das quotas-partes de capital a terceiros;
- e) Individualidade de voto;
- f) Quantidade mínima para operacionalização e deliberação da assembleia geral com base no número de associados e não no capital social;
- g) De forma proporcional às operações realizadas pelo cooperado, retorno das sobras do exercício;
- h) Fundo de reserva indivisível;
- i) Aceitação religiosa, racial ou social e neutralidade política;
- j) Área de atuação e admissão de associados limitada às capacidades de reuniões, controle, operações e prestação de serviços.

Por fim, a cooperativa de crédito tem como função a prestação de serviços aos seus respectivos associados, de forma a atuar como ferramenta de organização econômica, melhorando o *status* das atividades laborais dos cooperados (SCHARDONG, 2002).

A necessidade de descrever o cooperativismo se dá pelo fato da empresa onde foi realizada a pesquisa ser classificada nessa categoria de organização, logo é essencial conceituar o cooperativismo para apresentar sua essência, breve história e principalmente a importância do mesmo em um contexto de sustentabilidade.

O conceito de sustentabilidade pode ser expresso como a capacidade de reproduzir, em perspectivas sincrônica e diacrônica ou para as atuais e futuras gerações, padrões de qualidade de vida socialmente aceitáveis. Para isso, é necessário, por pressuposto, o crescimento da economia associado à distribuição dos frutos desse crescimento e ao cuidado com o meio ambiente e na utilização de recursos naturais de maneira a possibilitar seu desfrute também no futuro distante (FIALHO et al., 2008, p. 51).

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA – SICREDI VANGUARDA PR/SP/RJ

A empresa onde foi aplicada a pesquisa é a Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Vanguarda da região das Cataratas do Iguaçu e Vale do Paraíba, sendo o nome fantasia SICREDI VANGUARDA PR/SP/RJ.

A atividade econômica principal é ser Cooperativa de crédito mútuo.

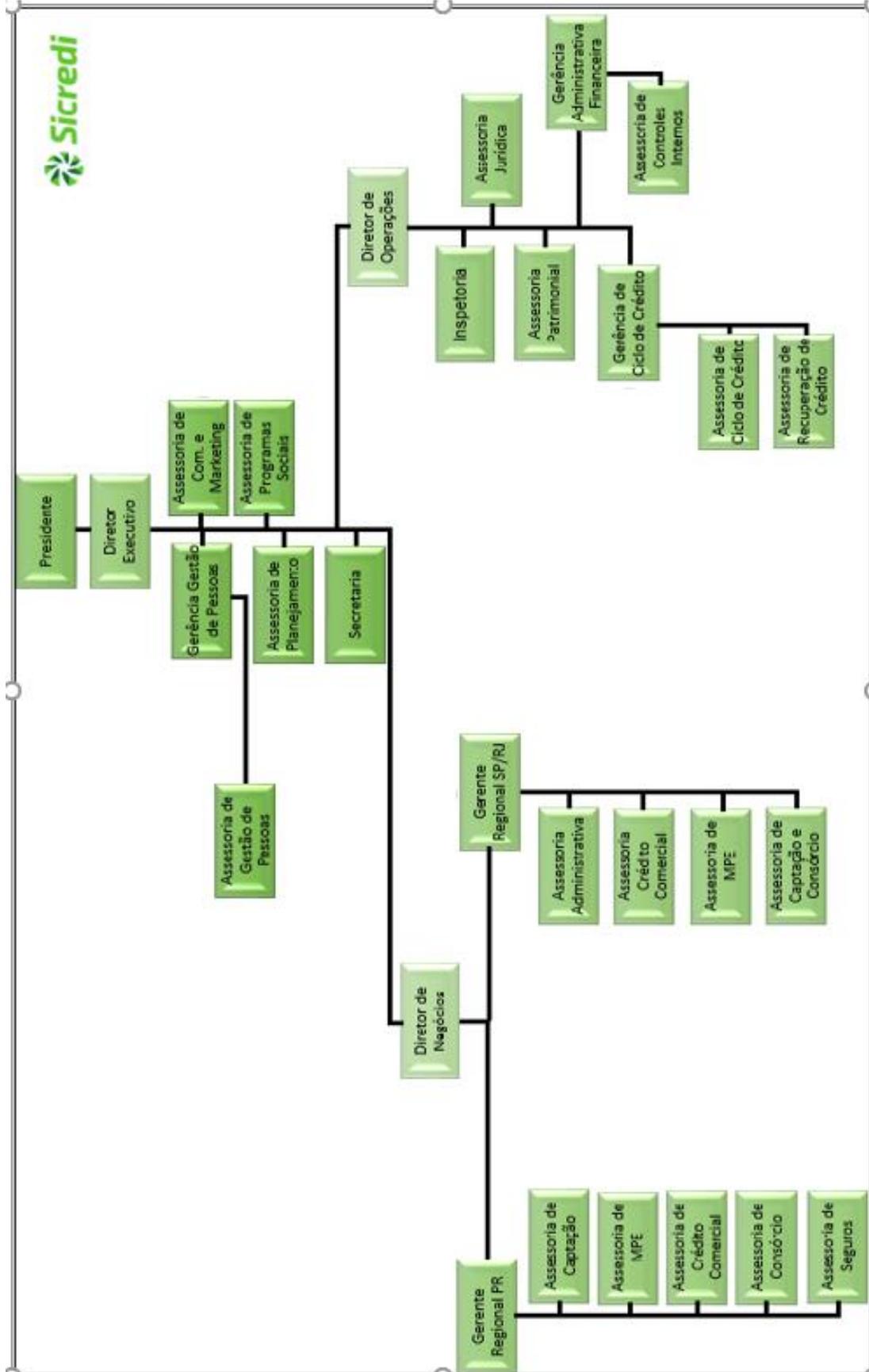
A sede administrativa da Cooperativa Sicredi Vanguarda PR/SP/RJ está localizada na Rua Paraguai, 1407, no centro do município de Medianeira-PR, cujo CEP: 85884-000. O Telefone para contato: (045) 3264-8501 e o site é www.sicredi.com.br.

O endereço eletrônico é sistêmico, ou seja, é um único endereço para utilização compartilhada de todas as cooperativas que compõem o sistema Sicredi.

Basicamente a empresa trabalha com todos os produtos ofertados no mercado financeiro, assim como, os bancos comerciais e privados, como por exemplo diferentes linhas de créditos, aplicações, consórcios, previdência, seguros e meios de pagamento.

Na sequência apresenta-se a Imagem 3 que ilustra a composição hierárquica da empresa estudada.

Imagem 3 – Organograma



Fonte: Cooperativa Sicredi Vanguarda PR/SP/RJ (2020).

Visivelmente, o composto estratégico da empresa é formado por presidente, vice-presidente e o conselho, seguido por diretores.

A diretoria executiva é responsável pelas assessorias de gestão de pessoas, comunicação e programas sociais, secretaria e pelos diretores de desenvolvimento.

A diretoria de negócios é responsável pela gestão de assessores de negócios e funções afins. Já a diretoria de operações é composta pelos dirigentes dos setores administrativo da cooperativa, atrelados as assessorias administrativas, assistentes, auxiliares, analistas, estagiários e jovens aprendizes.

O nível tático fica nos cargos de gerentes e assessores, já o nível operacional é composto pelos demais cargos e funções.

A área de atuação da cooperativa é composta pelos Estados do Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro. Contudo, é restrita para alguns municípios.

Com base no ano de 2019 o resultado dessa segmentação compõe 71 postos de atendimento (agências), e todos se remetem à gestão da Sede Administrativa, conforme números destacados na sequência.

- a) Paraná: 36 agências;
- b) São Paulo: 28 agências;
- c) Rio de Janeiro: 07 agências.

4.2 EVOLUÇÃO SICREDI

O Evolução é o sistema de gestão de desempenho do Sicredi no qual os colaboradores e gestores realizam a contratação, o acompanhamento e a avaliação de competências e objetivos profissionais. O intuito da gestão de desempenho é possibilitar o desdobramento dos objetivos estratégicos do Sicredi para todas as áreas e níveis hierárquicos, potencializando o engajamento de todos os colaboradores na busca pelos resultados do negócio.

Para os colaboradores, o processo de gestão de desempenho proporciona maior compreensão das expectativas em relação ao seu desempenho, bem como o alinhamento dos objetivos e metas profissionais a serem realizados durante o ano. Além disso, por meio da avaliação de competências, o colaborador amplia seu autoconhecimento e estrutura um plano de desenvolvimento individual, que contribuirá para atingir os seus objetivos de carreira.

Para os gestores, o processo facilita a orientação, direcionamento, avaliação e desenvolvimento de suas equipes para assegurar a realização das metas estratégicas e alinhamento de todos à Missão, Visão e Valores do Sicredi (SICREDI, 2019).

Contudo, a construção dos objetivos profissionais dos colaboradores da área, antes da aplicação da dinâmica desta pesquisa era individualizada, os colaboradores traçavam metas das quais eventualmente não convergiam diretamente com uma evolução sistêmica da área.

Um exemplo prático, é o fato de a área de crédito rural da cooperativa existir para executar as tarefas operacionais do segmento, como validar documentos e efetivar contratações de créditos, e todos os colaboradores colocavam como meta pessoal operacionalizar X propostas de créditos por ano. Esse tipo de meta não contribui diretamente na evolução da área, pois não importa a quantidade de operações que a cooperativa realiza por ano, sendo que a área tem obrigação de atender toda a demanda desse crédito, independentemente da meta pessoal de cada colaborador.

É importante destacar que mesmo sendo possível o acompanhamento periódico das metas antes da dinâmica deste estudo, não havia um direcionamento de como realizar o mesmo. Logo, este tipo de acompanhamento e os *feedbacks* não eram contabilizados durante todo o ano e só se retomavam ao fim do período avaliativo para identificar o desempenho do colaborador, tornando o processo de avaliação um tanto quanto subjetivo. Portanto, no modelo antigo pode se entender que obrigações eram distorcidas e confundidas com metas e objetivos de evolução.

O autor desta dissertação é um administrador de formação e profissão e sua história na administração nasceu em 2010 quando atuou como menor aprendiz em uma indústria de móveis de médio e alto padrão no município de Medianeira- PR, conhecida como CGS Móveis, auxiliando em diversas tarefas administrativas. Após dois anos nesta empresa, foi contratado como auxiliar administrativo da área comercial da indústria. Possivelmente este foi um dos locais no qual nasceu o interesse do mestrando para com a administração e também a vontade de cursar um programa de mestrado.

Dentro da Cooperativa Sicredi ingressou como estagiário no ano de 2014, quando cursava o segundo período do curso de administração, sendo que o contrato de estágio previa dois anos de vínculo com a referida empresa dentro da área de crédito rural. Contudo, após nove meses houve a rescisão contratual e o mesmo foi efetivado ao quadro de colaboradores como auxiliar administrativo e algum tempo depois foi promovido ao cargo de assistente administrativo, cargo este assumido antes do término do curso de graduação.

Até a presente data possui o cargo de analista de crédito com foco na gestão dos processos de crédito rural, da equipe que atua nesta área da cooperativa e por todo o recurso

necessário para operar a carteira de crédito rural da empresa, ou seja, atividades de planejamento, organização e controle. Além disso, fora do âmbito da cooperativa o discente possui uma parceria empresarial em conjunto com seu pai em uma pequena empresa varejista no município de Medianeira-PR.

Esse breve relato demonstra o contato do mestrando para com a administração, além de contribuir com a motivação do mesmo para execução da presente pesquisa, sendo que há quase nove anos que o pesquisador atua de algum modo com administração dentro de organizações. Durante esse tempo, percebeu dificuldades internas nas organizações, geralmente atreladas à comunicação e/ou disseminação de conhecimento e aprendizagem e deste modo, a motivação do estudo surgiu devido a uma análise empírica durante a execução de suas atividades durante os nove anos de atuação.

O processo de pesquisa se tornou de certo modo facilitado, considerando fatores positivos, como a autorização da empresa para a pesquisa, por ser realizada dentro da área da qual a gestão é de responsabilidade do mestrando e por ser um tema que pode contribuir para o desenvolvimento organizacional.

5 METODOLOGIA

O estudo utilizou a abordagem de pesquisa quantitativa e qualitativa, com caráter descritivo e exploratório, sendo de ordem prática. Os procedimentos técnicos para realizar a pesquisa foram: pesquisa bibliográfica e levantamento de dados.

A abordagem quantitativa é determinada por uma relação de dados ou por proporção numérica. A quantificação é um modo de atribuir números a objetos, proporcionando informações pertinentes. Todavia, a abordagem qualitativa possui atribuições relacionadas aos aspectos mensuráveis, definidos de forma descritiva e pode ser definida como uma extensão da escala, de forma que a variável pode ser apreciada (FACHIN, 2006).

Pesquisa bibliográfica tem o intuito de buscar informações pertinentes à realização de determinado trabalho por meio de livros e revistas científicas (MEDEIROS, 2006).

O intuito da pesquisa descritiva é efetuar uma classificação e interpretação de fenômenos. Já, o caráter exploratório possui o objetivo de realizar descrições do caso, buscando relações existentes entre componentes e elementos (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

A pesquisa de ordem prática possui o objetivo de aplicações práticas, com foco em atender exigências.

Andrade (2010), conclui que, como o objetivo é contribuir para fins práticos, visando soluções para determinados problemas concretos, ainda é possível chamar este tipo de pesquisa de aplicada.

Gil (2010) relata que pesquisa do tipo levantamento de dados, é definida pelo questionamento direto as pessoas das quais se pretende conhecer o comportamento.

Além disso, para viabilizar algumas atividades da proposta, foi necessário utilizar o conhecimento empírico, conhecimento do qual é obtido de experiências feitas ao acaso, sem utilização de um método específico e por meio de investigações realizadas ao passo de circunstâncias da vida ou do saber de outros (CERVO; BERVIAN, 2002).

5.1 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A partir desse ponto serão detalhados os procedimentos adotados para cumprir com cada objetivo específico do trabalho, a saber:

- a) Averiguar qual a efetividade da aplicação de um treinamento formal dentro de uma empresa cooperativa;
- b) Identificar se há aderência por parte dos colaboradores para utilização de aprendizagens informal e não formal;
- c) Elaborar uma estratégia que pode ser utilizada para promover as aprendizagens informal e não formal.

E assim demonstrar nos resultados, como a aprendizagem informal e não formal podem contribuir com o aumento da eficiência operacional;

Para tanto, a pesquisa foi dividida em fases, sendo que para cada uma delas são apresentados procedimentos metodológicos com o propósito de averiguar um objetivo específico estabelecido.

5.1.1 Métodos e Informações do Ambiente de Pesquisa

A população de uma pesquisa pode ser entendida como o conjunto de indivíduos, podendo fazer referência a um grupo de pessoas, objetos e até mesmo animais, desde que represente a totalidade de indivíduos que detêm as mesmas características definidas pelo estudo (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

“É um conjunto universo qualquer, do qual desejamos obter informações, cujos elementos devem apresentar, pelo menos, uma característica comum” (GONZÁLEZ, 2008, p. 3).

Diante do explanado, a população da pesquisa foram os colaboradores que atuam diretamente no crédito rural da Cooperativa Sicredi Vanguarda no Estado do Paraná, sendo:

- a) Sede administrativa: nove colaboradores;
- b) Agências: vinte e cinco colaboradores participantes.

Uma das formas de coleta de dados utilizadas nesta pesquisa foram questionários focados nos colaboradores da empresa.

O questionário é formulado por uma série de perguntas ordenadas, que necessitam ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Os questionários podem apresentar perguntas fechadas que são escolhidas pelo entrevistado entre duas opções e as perguntas de múltipla escolha, que também são caracterizadas como perguntas fechadas. Entretanto,

possuem mais variáveis de respostas e almejam maiores possibilidades do mesmo assunto (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Já, as questões abertas, conforme Fachin (2006, p. 152) “[...]são aquelas que dão condição ao pesquisado de discorrer espontaneamente sobre o que se está questionando”.

Também para coleta de dados foi realizada a observação para identificar as possíveis melhoras provenientes da proposta deste estudo. Essa prática foi do tipo observação participante, simplesmente pelo fato que o pesquisador é parte integrante do quadro de colaboradores da empresa estudada.

Observação participante, conforme Marconi e Lakatos (2010), é a participação física do pesquisador no ambiente ou grupo que se pretende trabalhar, sendo que o pesquisador se incorpora ao local e participa das tarefas habituais deste.

Ainda houve a utilização de pesquisa documental para embasar os resultados. A pesquisa documental possui como característica a fonte de dados que está restrita a documentos, podendo ou não estarem escritos (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para análise dos dados, os mesmos foram tabulados.

A tabulação de dados, segundo Andrade (2010), é a forma pela qual se dispõe os dados em tabelas, facilitando sua representação e verificação.

Conforme Cervo, Bervian e Silva (2007), análise tem como objetivo verificação das comprovações ou não do estudo realizado, a partir da classificação dos dados colhidos.

Segundo Gil (2010), a interpretação de dados bem como sua análise podem apresentar variabilidade, devido à natureza e utilização dos documentos para a pesquisa.

Expor resultados por meio de gráficos tem o objetivo de representar os dados numéricos e permite estabelecer comparações (ANDRADE, 2010).

Dizem Richardson et al. (2011, p. 312) que “[...]organizar e agrupar dados e informações em quadros, gráficos e tabelas é uma maneira de poder dispor dos mesmos e apresentá-los de modo mais funcional, claro e imediato”.

5.1.2 Primeira Fase: Avaliação de um Treinamento Formal na Empresa

A primeira fase do projeto foi realizada para cumprir com o primeiro objetivo específico da pesquisa, na qual foram utilizados métodos de observação e aplicação de questionário na data de 03/07/2018 em que ocorreu o treinamento, sobre as regras atualizadas

para o plano safra que havia se iniciado em 01/07/2018 e seguiria até 30/06/2019, com todos os colaboradores que atuam com o crédito rural na Cooperativa Sicredi Vanguarda/PR, contando com 25 colaboradores.

A observação permitiu verificar o comportamento dos participantes durante um dia de treinamento e como eles reagem perante o conteúdo abordado. Na ocasião, utilizou-se o questionário (Apêndice 1) como método avaliativo, com o propósito de identificar o nível de absorção dos participantes do treinamento oferecido, sendo aplicado ao término do mesmo.

O questionário apresentado no Apêndice 1 foi confeccionado com base nas principais alterações em regras dispostas no manual do crédito rural, disponibilizado pelo Banco Central do Brasil, para o plano agrícola que, conforme apresentado anteriormente, iniciou-se em primeiro de julho de 2018, ou seja, uma pesquisa bibliográfica.

Para estimular a participação e atenção durante o treinamento, desde o seu início explicou-se aos participantes a metodologia envolvida na captura desses dados, e para incentivar e gerar um clima competitivo dentro do ambiente, por nível de acertos do questionário, os três melhores colocados receberiam prêmios. Essa estratégia é proveniente do conceito da gamificação, na qual aborda a recompensa como um método de estímulo ao desenvolvimento de determinada tarefa.

5.1.3 Segunda Fase: Aderência dos Colaboradores em Relação aos Conceitos Estudados

A segunda fase do projeto foi elaborada para contemplar o segundo objetivo específico da pesquisa. Esta fase foi executada durante o projeto de intervenção realizado no segundo semestre de 2018, para cumprir os requisitos especificados na disciplina obrigatória intitulada por Seminários de Pesquisa Interdisciplinar do Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade, ofertado pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

No projeto de intervenção, o intuito foi avaliar o interesse dos colaboradores que trabalham com o crédito rural na sede da empresa estudada, em relação aos treinamentos formais oferecidos, bem como as estratégias de aprendizagens informal e não formal.

Os dados coletados foram obtidos por meio de questionário (Apêndice 2). Na época, a equipe era formada por sete pessoas.

Para a confecção do questionário disposto no Apêndice 2, foram utilizados dois métodos de pesquisa, sendo bibliográfica e o conhecimento empírico. A bibliografia utilizada foi de artigos apresentados na seção 2.3.1.

Com base na leitura dos artigos foi possível extrair características essenciais para compreender o método de aprendizagem informal e não formal dentro de uma empresa. O questionário foi criado de forma empírica, considerando o conhecimento que o pesquisador tem dos processos e ambiente da empresa, bem como da interpretação obtida na leitura dos artigos mencionados.

5.1.4 Terceira Fase: Gamificação

A terceira fase do projeto foi estabelecida para atender ao terceiro objetivo específico da pesquisa. Foi analisado todo o cenário do estudo, bem como os dados coletados, para que de forma descritiva fossem apresentados os fatores essenciais para aplicabilidade de aprendizagem informal e não formal.

A gamificação, descrita no capítulo 3, foi a estratégia adotada para promover a aprendizagem na empresa com vistas a melhoria do desempenho organizacional. A gamificação elaborada para a empresa será descrita em detalhes no próximo capítulo.

6 COLETA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados e suas análises, seguindo cada fase do projeto, conforme especificado no capítulo anterior.

6.1 PRIMEIRA FASE: RESULTADO OBTIDO POR MEIO DA AVALIAÇÃO DE UM TREINAMENTO FORMAL NA EMPRESA

Nesta fase, foi avaliado um treinamento realizado no dia 03/07/2018, durante todo um dia, em local adequado para o objetivo pretendido. Como de costume, todos os custos atrelados ao treinamento, como alimentação e transporte dos participantes e dos ministrantes foram arcados pela Cooperativa.

O treinamento foi ministrado por duas pessoas com vasto conhecimento a respeito do crédito rural. A priori, no período matutino o treinamento foi ministrado pelo gerente de crédito da central na qual a Cooperativa Sicredi Vanguarda está inserida, que fica localizada na cidade de Curitiba -PR. Durante a tarde o ministrante foi o assessor de crédito rural da cooperativa. Basicamente, o propósito do treinamento foi disseminar o plano safra brasileiro relativo ao período 2018/2019 e efetuar um alinhamento técnico e operacional entre os colaboradores.

Com relação aos custos deste treinamento, estima-se um valor em torno de R\$12.720,00, levando-se em consideração apenas quatro variáveis e que tudo ocorreu em um único dia, conforme disposto na sequência.

- I) Alimentação (café da manhã, almoço e café da tarde) para 27 pessoas: R\$1.350,00;
- II) Custo salarial de um dia de trabalho de todos os envolvidos: R\$3.040,00;
- III) Custo do deslocamento de 25 colaboradores: R\$6.300,00;
- IV) Passagem aérea de ida e volta do gerente de crédito: R\$2.030,00.

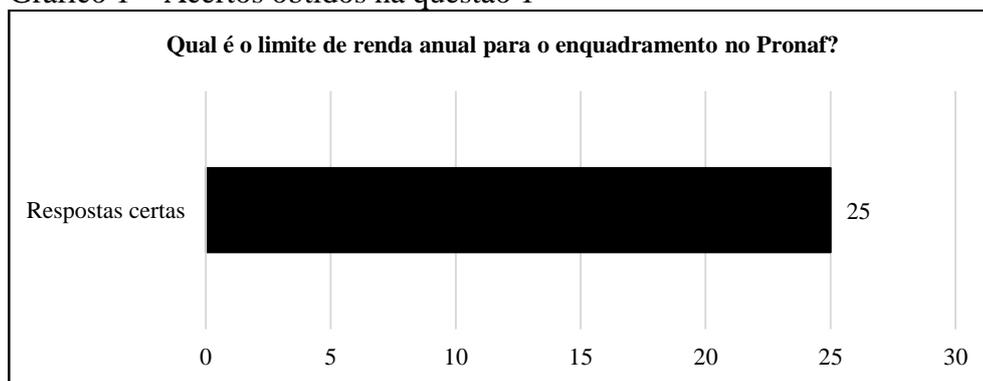
Como havia sido anunciado no início do treinamento, ao término do dia aplicou-se um questionário (Apêndice 1).

As oito perguntas que compunham o questionário (Apêndice 1), foram de múltipla escolha, sendo que nesta primeira fase do trabalho, o propósito foi apenas com relação à

efetividade de um treinamento formal. Portanto, a segmentação dos participantes por gênero e idade não se considerou relevante.

Na sequência são apresentados os resultados obtidos de cada questão, bem como um gráfico que demonstra o desempenho de todos os envolvidos.

Gráfico 1 – Acertos obtidos na questão 1

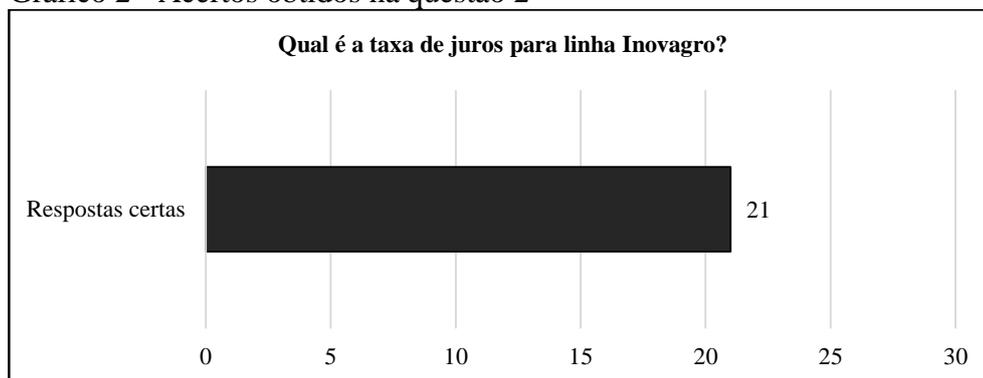


Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Gráfico 1 ilustra resultados satisfatórios, sendo que todos os pesquisados acertaram a primeira questão. Possivelmente esse resultado é proveniente do cenário que a cooperativa se coloca dentro do nicho de atendimento do crédito rural em relação à outras instituições financeiras, pois o sistema Sicredi se destaca no atendimento de pequenos produtores rurais.

A primeira questão tratava justamente deste público de associados, demonstrando assim que há um conhecimento melhor dos colaboradores neste nicho.

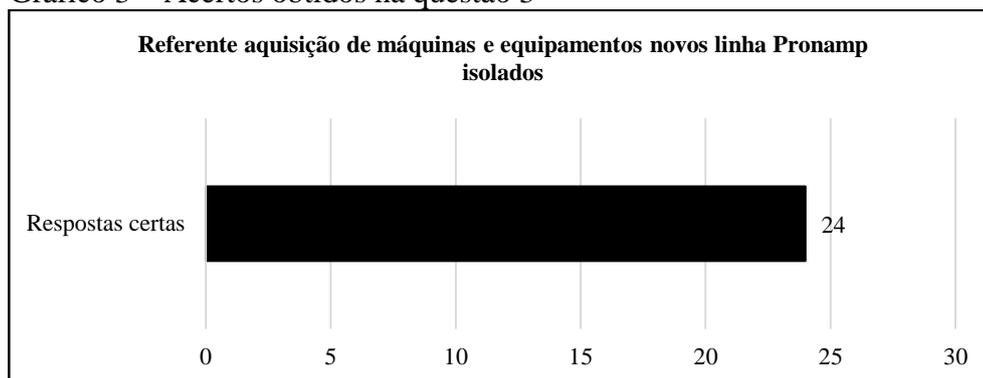
Gráfico 2 - Acertos obtidos na questão 2



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Com base no Gráfico 2, existe uma possibilidade de a redução dos acertos estar atrelada à explicação do Gráfico 1, pois a pergunta estava relacionada a uma linha de crédito destinada para grandes produtores, que poucos colaboradores das agências tiveram contato.

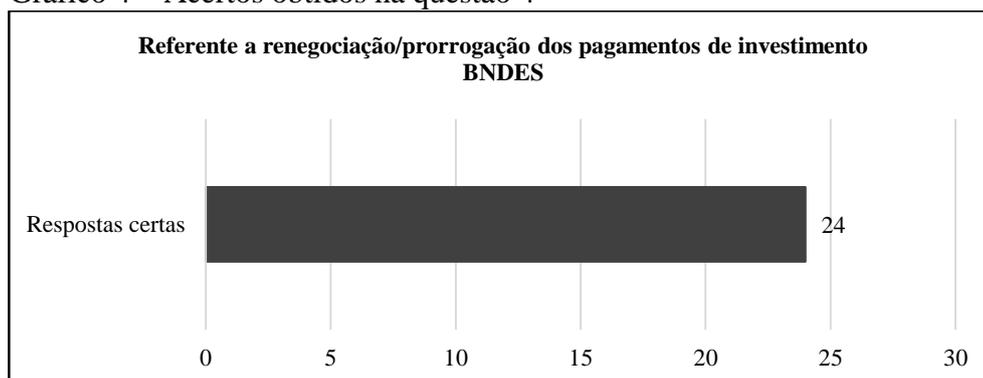
Gráfico 3 – Acertos obtidos na questão 3



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A pergunta da questão três (Gráfico3), tratava de uma linha de crédito que é mais utilizada, contudo foi abordada por possuir uma regra muito específica para operacionalização.

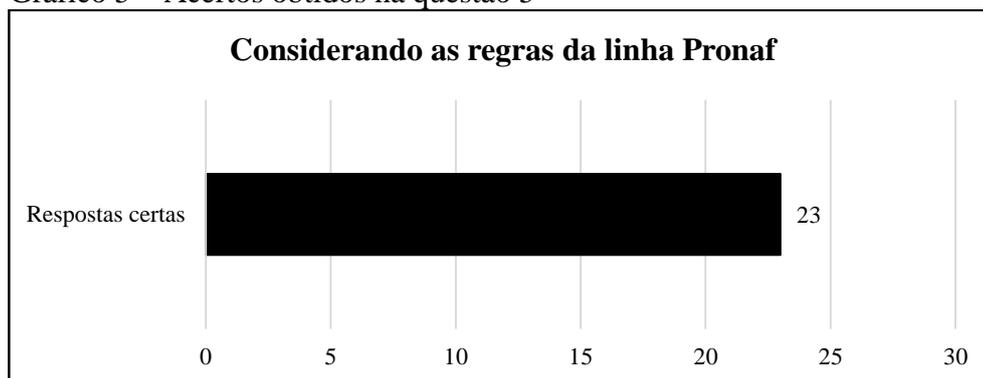
Gráfico 4 – Acertos obtidos na questão 4



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O resultado demonstrado no Gráfico 4, pode ser considerado como satisfatório, mesmo não tendo 100% de acerto, visto que a pergunta estava tratando de uma situação muito particular, que é o processo de prorrogações de parcelas de investimentos com recursos provenientes do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), sendo um tipo de operação que não é realizada com frequência na cooperativa, por ser uma prática que demanda de um processo burocrático e exigente.

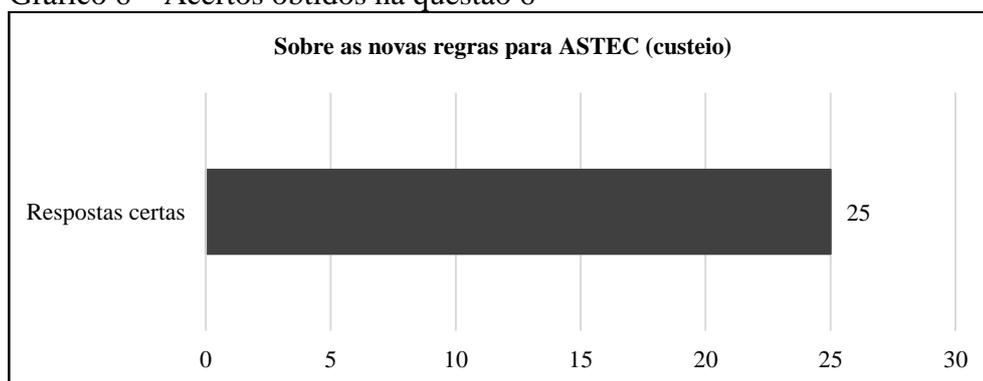
Gráfico 5 – Acertos obtidos na questão 5



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Gráfico 5 representa o resultado de uma questão que tratava da regra de enquadramento de um pequeno produtor rural em operações com recursos públicos. O índice de acertos reduziu possivelmente por ser uma questão muito técnica e que dificilmente é tratada pelas agências, mesmo que seja algo que pode refletir no trabalho das mesmas.

Gráfico 6 – Acertos obtidos na questão 6

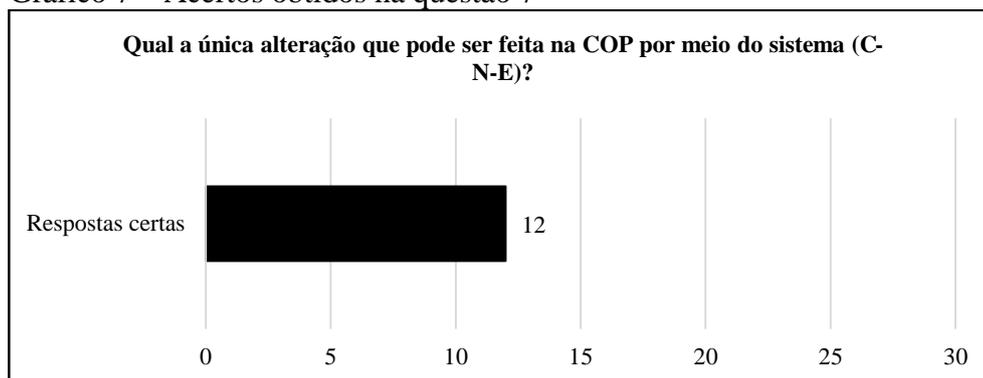


Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Com base no índice de acertos ilustrado no Gráfico 6, pode-se concluir que foi satisfatório, visto ter aproveitamento total e por ser uma questão que tratava de uma alteração drástica na regra de financiamento, dos custos atrelados ao acompanhamento técnico dos financiamentos de custeios agrícolas.

As questões sete e oito do questionário (Apêndice 1), estavam atreladas aos processos do programa de garantia da atividade agropecuária. Essas questões são de suma importância para o desenvolvimento do atendimento de associados do crédito rural, pois a maioria das operações de custeio agrícola operacionalizadas na cooperativa são vinculadas ao programa em questão. Sendo assim, na sequência constam os resultados obtidos com o questionário.

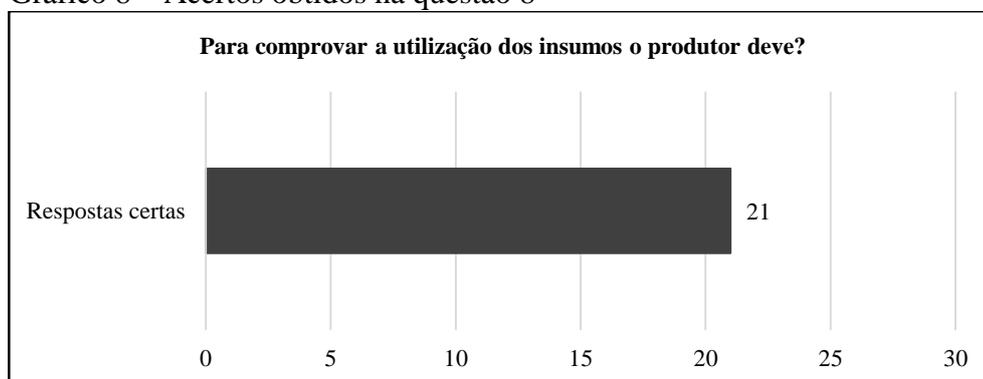
Gráfico 7 – Acertos obtidos na questão 7



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O menor índice de acertos está apresentado no Gráfico 7 que remete à questão sete do questionário. Provavelmente, essa baixa assertividade se deve ao fato de ser uma questão técnica do processo. Entretanto, de qualquer modo seria prudente o domínio deste conhecimento para melhorar o atendimento dos associados, considerando ainda que o treinamento realizado tinha o intuito de apresentar, esclarecer e reforçar essa informação.

Gráfico 8 – Acertos obtidos na questão 8

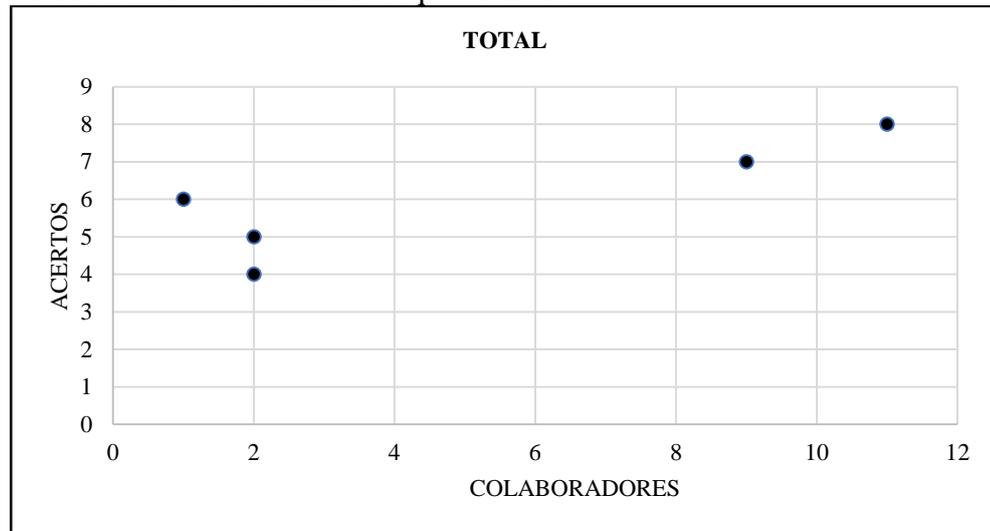


Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Já o resultado ilustrado no Gráfico 8 está com um índice melhor. Se comparado ao gráfico anterior, provavelmente os acertos aumentaram devido à questão oito refletir uma situação que ocorre com mais frequência no dia-a-dia dos colaboradores da agência. Logo, os mesmos demonstraram uma assertividade melhor.

Na sequência consta o Gráfico 9 que ilustra o resultado geral das respostas obtidas. Basicamente, é a somatória dos acertos em comparação com a quantidade e eficiência de cada colaborador participante.

Gráfico 9 – Resultado final do questionário



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Diante dos resultados apresentados no Gráfico 9, pode-se entender que o resultado geral poderia ser melhor, visto que apenas 11 colaboradores, dos 25 participantes, tiveram total aproveitamento nos acertos do questionário.

Considerando que um dos métodos utilizados no dia também foi à observação, é possível elencar elementos que podem ter contribuído para falta de eficiência na absorção de conhecimento no dia de treinamento, sendo:

- a) Possível falta de interesse por parte dos participantes;
- b) Provável procrastinação durante o dia de treinamento, por meio da utilização de telefones celulares;
- c) Provável distúrbio de atenção;
- d) Formação de grupos por afinidade, provocando uma série de conversas paralelas, à margem dos conteúdos do treinamento;
- e) O maior interesse era com relação aos horários de intervalo, bem como ao cardápio dos lanches e almoço;
- f) Possível falta de comprometimento;
- g) Possível falta de educação para com aqueles que estavam conduzindo o treinamento.

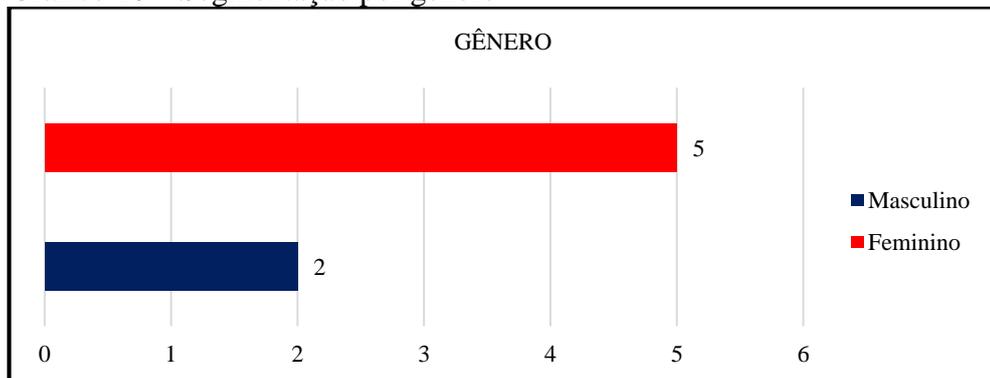
Diante do apresentado, pode-se entender a necessidade de atualizar o modelo de disseminação de conhecimento dentro da empresa, pois é de grande valia que ocorra o engajamento e comprometimento de todos os colaboradores, para que se tenha maior efetividade no processo de aprendizagem.

6.2 SEGUNDA FASE: ADERÊNCIA DOS COLABORADORES PARA UTILIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM INFORMAL E NÃO FORMAL

Os resultados desta seção trazem a segmentação da amostra por gênero e idade. O pesquisador julgou pertinente essa segmentação para poder apresentar com mais transparência as pessoas que trabalham na área de crédito rural da sede da cooperativa, sem expor a imagem, mantendo a segurança e sigilo das mesmas.

A amostra que compôs a coleta de dados da segunda fase da pesquisa foi formada por sete colaboradores, sendo pessoas ligadas diretamente ao processo operacional da área de crédito rural da Sicredi/Medianeira, conforme representação do Gráfico 10.

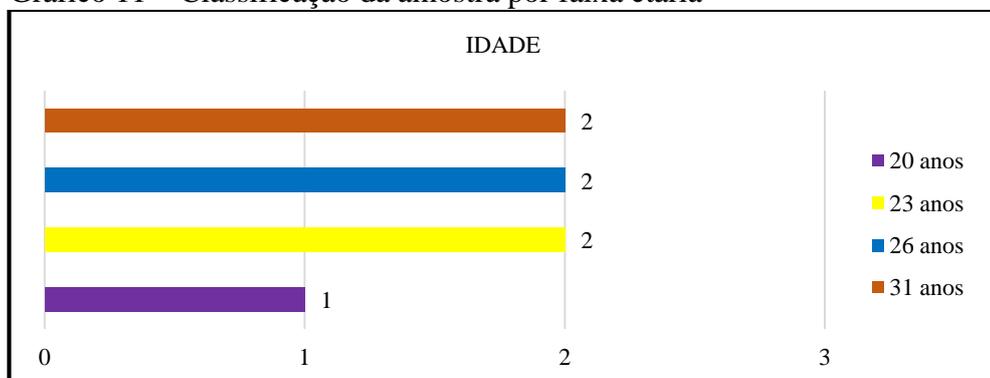
Gráfico 10 – Segmentação por gênero



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A faixa etária da amostra estava entre os 20 e 31 anos, sendo que os resultados exemplificados estão dispostos no Gráfico 11.

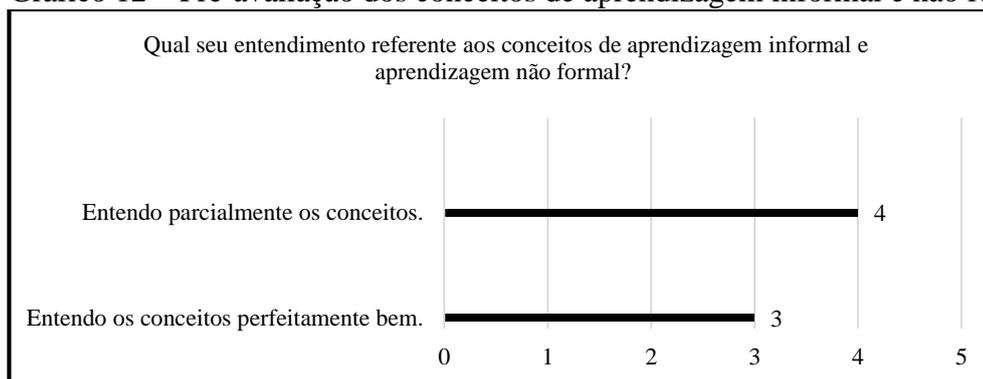
Gráfico 11 – Classificação da amostra por faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

As perguntas (Apêndice 2) atreladas ao tema de pesquisa se iniciaram a partir da questão três, na qual teve o propósito de saber se os participantes em algum momento tiveram contato com os conceitos de aprendizagem informal ou não formal. Quatro deles entendiam os conceitos abordados parcialmente e outros três entendiam perfeitamente bem, conforme ilustrado no Gráfico 12.

Gráfico 12 – Pré-avaliação dos conceitos de aprendizagem informal e não formal

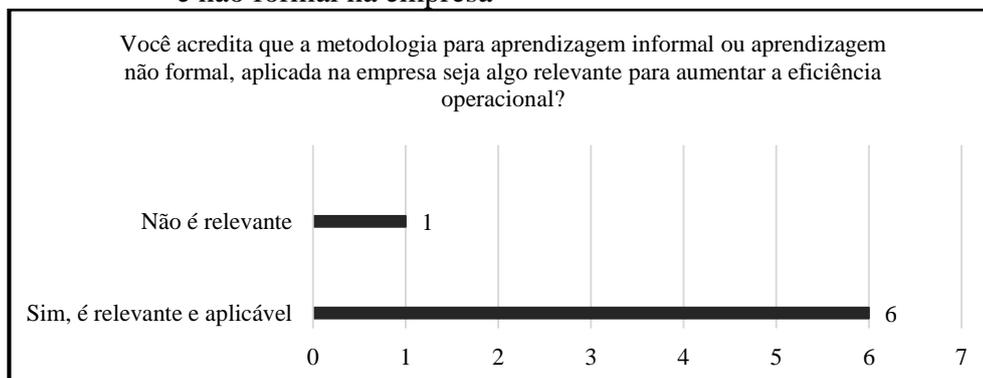


Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A questão quatro do questionário trouxe aos pesquisados, uma breve explicação dos conceitos de aprendizagem informal e não formal. Essa explicação é proveniente do artigo *Learning conditions for non-formal and informal workplace learning* dos autores Kyndt, Dochy e Nijs (2009).

Utilizou-se desse artifício para evidenciar aos pesquisados o propósito e a real definição dos conceitos abordados, bem como identificar se eles acreditavam que a metodologia de aprendizagem informal e não formal aplicada na empresa poderia ser algo relevante para aumentar a eficiência operacional, o resultado desta pergunta está apresentado no Gráfico 13.

Gráfico 13 – Percepção da amostra em relação à aplicação das aprendizagens informal e não formal na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

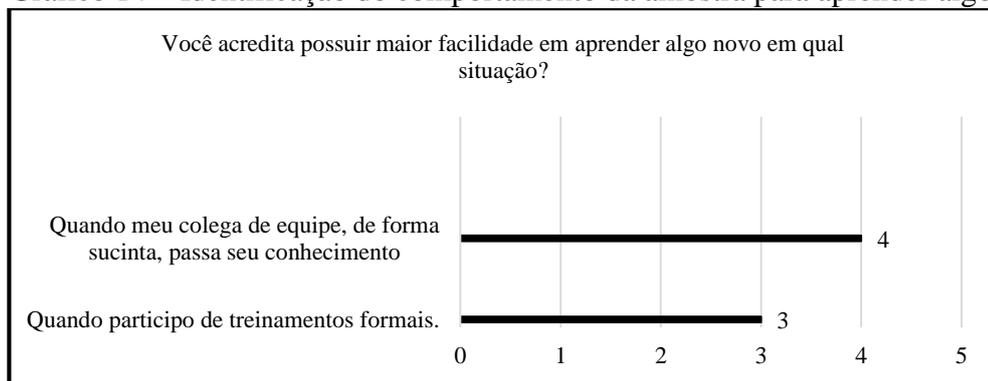
O resultado obtido foi que a maioria dos pesquisados, composta por seis respostas positivas, disse que a metodologia é relevante e aplicável. Apenas uma resposta foi negativa e possivelmente a pessoa não tenha compreendido a pergunta, visto que os gráficos 14 e 15 apresentam dados ligados às aprendizagens informal e não formal, que podem contrapor a resposta negativa do gráfico 13.

Esse tipo de resultado embasa melhor a pesquisa, pelo fato de que só se pode fomentar conceitos de aprendizagem em um ambiente que apresente condições favoráveis para aplicação. Esse conceito já foi apresentado anteriormente, na seção 2.3.1, em que Jeong et al. (2018), descrevem que fatores relevantes para o conceito, empiricamente identificados, precisam estar dentro de um ambiente de trabalho propício para ser desenvolvido.

As questões cinco e seis identificaram se as formas como os pesquisados aprendem se enquadram nos conceitos de aprendizagem informal ou não formal. Os resultados obtidos convergem com os conceitos abordados neste trabalho de pesquisa, quando o assunto é absorção de conhecimento.

Diante do exposto, na questão cinco, quatro dos participantes acreditam possuir maior facilidade em aprender algo novo em situações em que o colega de equipe, de forma sucinta, repassa o conhecimento, demonstrando aderência aos conceitos, conforme Gráfico 14. Essa constatação corrobora com Schürmann e Beusaert (2015), visto que um dos itens identificado por eles é que os colaboradores aprendem informalmente conversando ou colaborando com outros colegas.

Gráfico 14 – Identificação do comportamento da amostra para aprender algo novo



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Essa prática de aprendizagem pode contribuir com a interação da equipe e estreitar os laços entre os envolvidos e deste modo, gerar um trabalho coordenado, podendo aumentar a

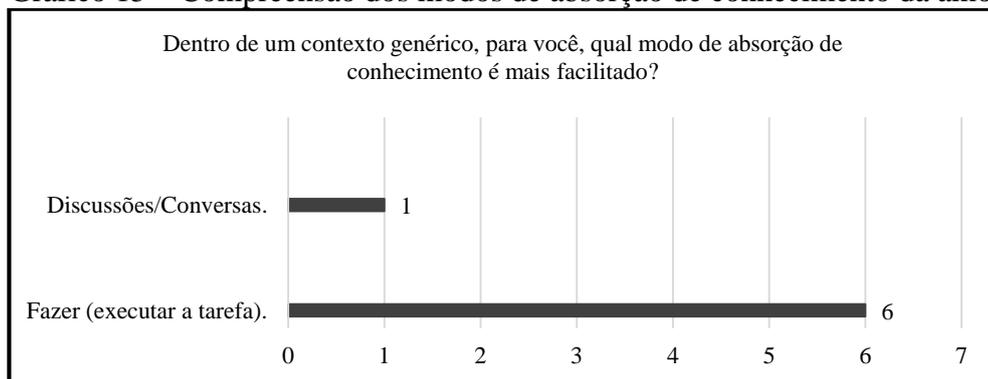
eficiência operacional e reduzir os custos com treinamentos formais, que geralmente são ministrados por pessoas ou empresas externas à organização.

Na questão seis, as respostas obtidas evidenciaram a aderência dos conceitos de aprendizagem informal e não formal, visto que a pergunta solicitou aos participantes uma opinião pessoal, de qual era o modo de absorção de conhecimento mais facilitado dentro de um contexto genérico.

O resultado (conforme Gráfico 15) foi que um participante possui mais facilidade em grupos de discussão e conversas da equipe e os outros seis pesquisados têm maior facilidade quando executam uma tarefa.

Esse ponto também é trazido por Hong e Idris (2015), fatores como: reflexão e adaptação a partir de experiências de vida e trabalhos exercidos anteriormente, bem como compreensão do *feedback* e de seu desempenho. São itens que contribuem para o desenvolvimento de competência e estão atrelados ao conceito de aprendizagem informal.

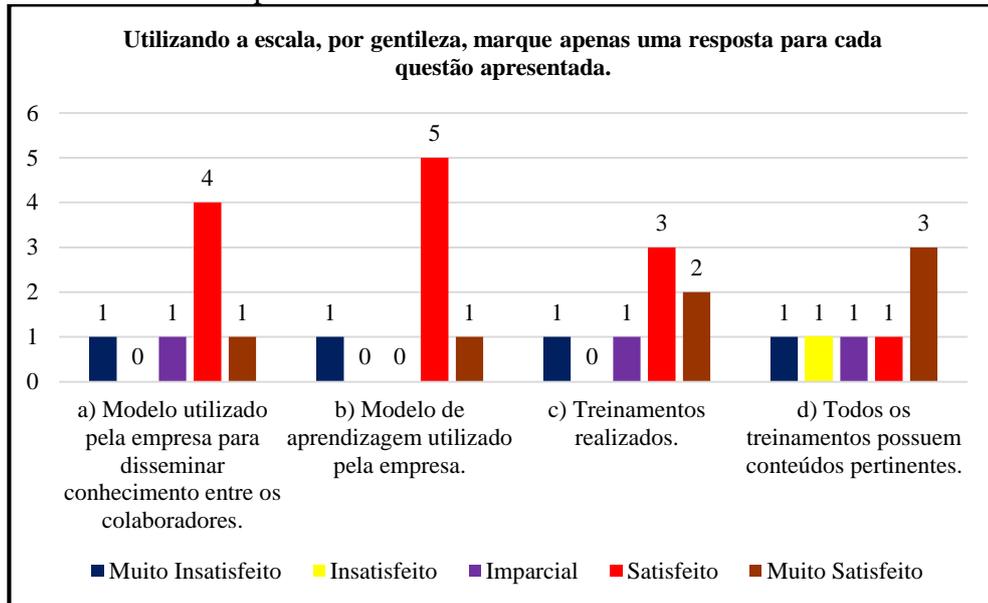
Gráfico 15 – Compreensão dos modos de absorção de conhecimento da amostra



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A finalidade da questão apresentada no Gráfico 16 é avaliativa sobre os treinamentos. O foco foi buscar com os colaboradores informações sobre os atuais procedimentos para disseminação de conhecimento na empresa, bem como a satisfação dos mesmos perante esse processo.

Gráfico 16 – Satisfação da amostra em relação aos modelos de aprendizagens ofertados na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Com base nos resultados apresentados no Gráfico 16, é possível observar que a maioria dos colaboradores apresenta satisfação quanto ao modo de aprendizagem empregado na cooperativa. Isso demonstra que mesmo os colaboradores apresentando indícios e tendências para utilização das aprendizagens informal e não formal no local de trabalho, a mudança no modelo de disseminação do conhecimento não pode ser drástica. Ela deve ser gradual e de preferência complementar, ou seja, manter um processo de aprendizagem formal integrado com as dinâmicas deste estudo poderá ser a melhor estratégia para atingir melhorias na eficiência operacional da cooperativa.

6.3 TERCEIRA FASE: GAMIFICAÇÃO

A terceira fase do projeto propõe a gamificação como estratégia para viabilizar e incentivar a aprendizagem informal e não formal dentro da organização, bem como poder contribuir com um maior engajamento dos colaboradores, proporcionando aumento na eficiência operacional de suas atividades. Para isso, foi aplicada uma metodologia de gamificação, voltada à gestão, porém sem auxílio de um *software* que ofereça a metodologia.

A priori, foi definido dentro da equipe do crédito rural, que atua na sede administrativa da cooperativa, métricas que estão atreladas ao conceito de gamificação (com recompensas e

punições). As mesmas foram utilizadas dentro do sistema de evolução de desempenho profissional que a empresa utiliza para definir o volume de remuneração variável que cada colaborador terá ao fim do exercício contábil, chamado Evolução Sicredi, descrito na seção 4.2.

Para facilitar o entendimento, na sequência serão apresentados os itens definidos na estratégia de gestão dentro do conceito explanado.

Os Quadros 2 e 3 foram criados de forma empírica, em uma reunião com o gerente da área de crédito da cooperativa. Ocorreu a definição de cada item e o peso em porcentagem de cada um, sendo que o peso positivo é considerado uma recompensa e quando negativo entende-se como uma punição da dinâmica. Após, houve a apresentação da proposta para a equipe da área de crédito rural. Essa apresentação foi efetuada em forma de reunião, que por sua vez teve o propósito de explicar toda a metodologia utilizada, bem como verificar se a mesma teria aceitação da equipe, ou seja, a aplicabilidade deste estudo não foi imposta de forma totalitária para equipe, mas sim, discutida e construída de forma colaborativa e participativa.

Todo o processo ocorreu no mês de março do ano de 2019.

Quadro 2 – Objetivos da gamificação voltada à gestão

Evolução profissional	
Coordenador da área	
Descrição:	Proporção:
Processos sem erro	4%
Uma reunião de alinhamento da área por mês	16%
Construir a estratégia e divisão do apadrinhamento das agências, bem como o acompanhamento de forma mensal com a área da sede.	35%
Confecção do novo sistema com duas entregas macro (Custeio/BNDES), para o Show rural 2020	35%
Acompanhamento diário das atividades da área	10%
Colaborador com maior desempenho técnico	
Descrição:	Proporção:
Processos sem erro	20%
Confecção do novo sistema com duas entregas macro (Custeio/BNDES), para o Show rural 2020	45%
Apadrinhamento de agências	35%
Colaborador com menor desempenho técnico	
Descrição:	Proporção:
Processos sem erro	20%
De forma mensal na reunião de alinhamento o colaborador deverá trazer alguma melhoria ou assunto pertinente para área	15%
Confecção do novo sistema com duas entregas macro (Custeio/BNDES), para o Show rural 2020	20%
Apadrinhamento de agências	45%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Quadro 3 – Descritores atrelados a gamificação

Descritores da evolução profissional	
Processos sem erro	
Variável:	Desconto de pontos:
Erro solucionado, sem prejuízos para cooperativa nem para o associado	-0,33
Erro solucionado, porém, com prejuízos para cooperativa e/ou para o associado	-6,66
Erro sem solução, porém sem prejuízos.	-1,33
Erro sem solução, com prejuízos para cooperativa e/ou para o associado	-8,33
Obs. Um erro não é justificável, logo não há compensação, apenas desconto. Contudo, se não identificado erro, o colaborador supera a meta e pode atingir 120 pontos de participação neste item.	
Confecção de um novo sistema para o crédito rural, com duas entregas macro (Custeio/BNDES), para o Show Rural 2020	
Variável:	Acréscimo:
Piloto apenas do custeio, com 05 agências	25%
Piloto do custeio e do BNDES, com 05 agências	50%
Piloto apenas do custeio, com 10 agências	75%
Piloto do custeio e do BNDES, com 10 agências	100%
Obs. Meta acumulativa e crescente, conforme o alcance na quantidade de pilotos. Piloto completo com 11 agências ou mais, superou a meta e pode atingir 120 pontos de participação neste item.	
Apadrinhamento de agências	
Variável:	Proporção:
Visita em duas agências durante o ano	40%
<i>Feedback</i> positivo da agência	20%
Problemas levantados pela agência e resolvidos pelo colaborador da sede	30%
Elogios na reunião gerencial macro	10%
<i>Feedback</i> negativo da agência	-20%
Problemas levantados pela agência e não resolvidos pelo colaborador da sede	-30%
Reclamações na reunião gerencial macro	-10%
Obs. Visitou mais de duas agências e não teve descontos, superou a meta e pode atingir 120 pontos de participação neste item.	
De forma mensal na reunião de alinhamento o colaborador deverá trazer alguma melhoria ou assunto pertinente para área	
Variável:	Proporção:
Apresenta um item toda reunião	100%
Para cada reunião que não apresentar um item	-15%
Obs. Mais de um item, superou a meta e pode atingir 120 pontos de participação neste item.	

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Diante do exposto, no Quadro 2 a função da gamificação é proporcionar um ambiente e uma cultura de aprendizagem informal ou não formal dentro do setor. Para contribuir com o processo, os descritores foram criados de modo a proporcionar um ambiente adequado e colaborativo na área, para que a equipe como um todo atinja os objetivos. Na sequência cada descritor será apresentado buscando facilitar a interpretação de suas respectivas aplicabilidades:

a) Processos sem erro: Esse item possui avaliação individual, ou seja, está atrelado ao desempenho de um determinado colaborador. Contudo, a função do coordenador da área não abrange processos operacionais e mesmo assim sua respectiva avaliação neste item é afetada de acordo com o desempenho da equipe. Este descritor demonstra à equipe que mesmo independentes, perante a empresa o desempenho da área é único. Logo, precisa ocorrer a colaboração e troca de experiências entre os participantes da mesma, para mitigar o máximo de problemas atrelados aos possíveis erros operacionais.

b) Confeção de um novo sistema: Esse descritor está presente para todos os colaboradores, contudo, há um foco maior para aqueles que possuem um índice maior deste quesito dentro de sua meta, visto que são pessoas diretamente responsáveis em fazer o sistema “rodar” dentro da empresa. Entretanto, todos da equipe participam na construção do mesmo, pois está sendo utilizado um modelo colaborativo neste item, também e principalmente a experiência profissional de todos está sendo utilizada para que seja oferecida uma ferramenta adequada e coerente.

c) Apadrinhamento de agências: A intenção deste item é aproximar os colaboradores da sede e os colaboradores que atuam no atendimento dos associados na agência. Desta forma além de criar empatia, os colaboradores conseguem visualizar na prática como ocorre o atendimento aos associados e com isso, entender melhor as necessidades dos mesmos, bem como absorver conhecimentos de forma informal para o desempenho de suas atividades na sede administrativa e o inverso desta prática é verdadeira. Neste item, é responsabilidade do gestor traçar a estratégia e o escopo da atividade (conforme roteiro apresentado no Apêndice 3), que os colaboradores devem seguir. Isso ficou definido, pois o gestor foi o primeiro colaborador a realizar uma atividade semelhante, por meio de visitas efetuadas anteriormente à confecção dos itens da gamificação. Diante do exposto, ele já possuía experiência e conhecimento para dar direcionamento aos demais colegas, durante as atividades.

d) Assunto ou melhoria para tratamento em reunião: O propósito deste item é que a reunião mensal da área seja para tratar de assuntos relevantes para área, mas evitando que ela seja conduzida de forma totalitária pelo gestor. A ideia é estimular a equipe a participar ativamente da gestão e operações da área e principalmente fomentá-los a buscar assuntos, aprendizado e comprometimento com o trabalho. Contudo, de qualquer modo, a condução da reunião é função do gestor.

6.3.1 Resultados das Visitas Realizadas

Na sequência são apresentados os resultados objetos das visitas que foram realizadas durante aplicação do método proposto e aplicado neste trabalho. Devido à cooperativa possuir uma quantidade relativamente grande de agências que atuam diretamente com crédito rural, infelizmente a dinâmica das visitas não atingiu todas.

A escolha das agências contempladas na dinâmica, partiu de uma análise empírica feita pelos colaboradores da sede administrativa da área de crédito rural, considerando que foram selecionadas as agências com maior número de ocorrências ou demandas relacionadas aos processos operacionais.

É importante destacar que cada agência está representada por um número romano qualquer, sem relação direta com a empresa, visando o máximo de segurança e sigilo das informações e dos participantes.

Com o propósito de dinamizar a apresentação dos resultados desta seção, primeiramente será apresentado o Quadro 4, dispondo de todas as situações elencadas nas visitas e posteriormente com base no quadro citado, as informações por agências.

Destacam-se as siglas e números do quadro mencionado, pois essa será a referência para apresentação dos resultados. Essa disposição se deve ao fato de que, durante as visitas realizadas, houve a repetição de algumas situações, sendo que as situações elencadas na agência são representadas pela sigla SE, o cenário antigo, ou seja, antes da visita é representado pela sigla AC e a tratativa realizada para cada situação elencada é representada pela sigla PV. É importante destacar que no decorrer da disposição dos resultados, é feita referência apenas à sigla SE, visto que se entende que as siglas AC e PV são correlatas

Quadro 4 – Situações e tratativas

<i>Feedback</i>		
Situação elencada na agência (SE)	Antigo cenário (AC)	Tratativa - pós visita (PV)
SE1 - Maior transparência para com os recursos disponíveis	AC1 - O recurso disponível era divulgado no primeiro e no décimo quinto dia útil do mês, ou seja, apenas duas vezes durante a vigência do mesmo.	PV1 - Divulgação semanal do saldo de recursos disponíveis para o mês vigente.

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

continua

Quadro 4 – Situações e tratativas

Situação elencada na agência (SE)	Antigo cenário (AC)	Tratativa - pós visita (PV)
SE2 - Atualização cadastral dos associados	AC2 - Responsabilidade da agência	PV2 - Permanece de responsabilidade da agência. Contudo, cadastros vencidos serão apenas sinalizados e a operação não será devolvida.
SE3 - Solicitação de ajustes em propostas de crédito (formalística)	AC3 - Todo e qualquer tipo de ajuste acarretava em devolutiva da proposta, independentemente do grau de complexidade ou importância.	PV3 - Ajustes de baixa complexidade ou importância são ajustados, via Skype corporativo; a devolutiva da proposta ocorre apenas em situações realmente críticas.
SE4 - Análises de propostas de crédito (formalística)	AC4 - Eventualmente se apresentavam análises parciais, gerando devolutivas extras de propostas.	PV4 - Realizar todos os apontamentos de uma só vez e tentar prever os ajustes futuros. Exemplo: solicitação de alteração na área no projeto técnico, sendo que a mesma deverá ser alterada no croqui de localização do imóvel.
SE5 - Normativos internos e comunicados operacionais	AC5 - Os normativos e comunicados publicados eram enviados para o conhecimento das agências sem análise prévia.	PV5 - Todo conteúdo enviado para conhecimento das agências é revisado e, se possível, resumido para facilitar a compreensão dos colaboradores da agência.
SE6 - Checklist	AC6 - Os <i>checklists</i> do crédito rural foram criados manualmente e por definição são genéricos, ou seja, independente da finalidade do crédito ou fonte de recurso, se utiliza o mesmo documento.	PV6 - Incluído no planejamento estratégico da área para 2020, que os <i>checklists</i> devem ser reformulados e adaptáveis, sendo necessário direcionar a lista de documentos de acordo com a fonte de recurso e finalidade do crédito proposto.
SE7 - Organograma	AC7 - Todos os colaboradores que atuam na área de crédito rural da sede possuem algumas funções específicas, porém não há uma formalização, pois, o critério adotado é que todos devem saber um pouco de tudo.	PV7 - A situação elencada será abordada durante a execução do planejamento estratégico da área para 2020.
SE8 - Limite de crédito pré-aprovado.	AC8 - Responsabilidade da agência a verificação; contudo, havia a devolução de propostas que apresentavam problemas neste item, antes mesmo de ser efetuada a contratação.	PV8 - Permanece de responsabilidade da agência, mas a proposta segue seu fluxo, sem devolutiva.
SE9 - Croqui da área financiada. (Proposta de custeio agrícola).	AC9 - Toda nova proposta de crédito para custeio agrícola era exigida um croqui atualizado da área financiada.	PV9 - Devido a situação elencada, foi analisado novamente a norma que trata do documento e constatado que não há obrigatoriedade de atualização do documento para as propostas que mantém todos os anos as características da área financiada. Diante do exposto, a regra foi flexibilizada.

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

continuação

Quadro 4 – Situações e tratativas

Situação elencada na agência (SE)	Antigo cenário (AC)	Tratativa - pós visita (PV)
SE10 - Reunião com os projetistas e prestadores de serviços de assistência técnica.	AC10 - O contato com essas pessoas era tratado integralmente por cada agência.	PV10 - Foi disponibilizado um colaborador da sede administrativa para efetuar visitas no local de trabalho dessas pessoas, em companhia de um colaborador da agência, visando atender a situação elencada, bem como divulgar e instruir essas pessoas na utilização da nova ferramenta do crédito rural.
SE11 - Programar o vencimento das operações de custeios agrícolas de forma parcelada (três vencimentos sequenciais).	AC11 - Pagamento das operações de custeios agrícolas são em parcela única, utilizando dessa forma todo o período permitido pela norma, proporcionando um prazo maior para os associados efetuarem o pagamento.	PV11 - Sem alterações. Diretoria e os conselheiros da cooperativa entendem que o modelo adotado é mais vantajoso para o associado.
SE12 - Análise de crédito realizada antes da análise formalística e documental da operação.	AC12 - Por questões sistêmicas e de gerenciamento, a ordem é primeiramente validar a documentação que compõe a proposta, para posteriormente efetuar uma análise de crédito.	PV12 - Sem alterações. Contudo, buscando atender a situação elencada, foi confeccionado um normativo interno pautado em critérios, que fornece autonomia para os gerentes das agências aprovarem um crédito, mesmo antes de passar por análise; outro fator importante é que sistematicamente é atualizado de forma mensal os limites de crédito pré-aprovados para associados que possuem cadastro atualizado na cooperativa.
SE13 - Maior transparência para com os recursos disponíveis	AC13 - O recurso disponível era divulgado no primeiro e no décimo quinto dia útil do mês, ou seja, apenas duas vezes durante a vigência do mesmo.	PV13 - Divulgação semanal do saldo de recursos disponíveis para o mês vigente.
SE14 - Treinamentos	AC14 - Realizados geralmente em situações de grandes mudanças, de forma presencial.	PV14 - Realizando reuniões mensais, via <i>Skype</i> corporativo, de assuntos rotineiros e de forma prática e rápida.
SE15 - Programar o vencimento das operações de custeios agrícolas de forma parcelada (três vencimentos sequenciais).	AC15 - Pagamento das operações de custeios agrícolas são em parcela única, utilizando dessa forma todo o período permitido pela norma, proporcionando um prazo maior para os associados efetuarem o pagamento.	PV15 - Sem alterações. Diretoria e os conselheiros da cooperativa entendem que o modelo adotado é mais vantajoso para o associado.
SE16 - Quais são os recursos que a cooperativa possui e para que se destinam?	AC16 - O recurso disponível era divulgado no primeiro e no décimo quinto dia útil do mês, sem informações adicionais.	PV16 - Devido a situação elencada, foi efetuada uma reunião de alinhamento operacional, via <i>Skype</i> corporativo, com o propósito de esclarecer essa situação para todas as agências.

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

continuação

Quadro 4 – Situações e tratativas

Situação elencada na agência (SE)	Antigo cenário (AC)	Tratativa - pós visita (PV)
SE17 - O colaborador responsável por analisar a documentação de uma proposta deve efetivar a contratação.	AC17 - As contratações são de gerenciamento do coordenador da área. Logo, não necessariamente haverá a contratação da operação por meio do colaborador que analisou a documentação.	PV17 - O cenário para essa situação se manteve, pois, envolvem variáveis como disponibilidade de recursos, exigibilidade da aplicação do mesmo e produtividade da área. Essas variáveis inviabilizam a sugestão elencada, pois dificultam o gerenciamento e por esse motivo essa situação fica centralizada no coordenador.
SE18 - Reutilização de autorizações atreladas à proposta, com base em créditos anteriores.	AC18 - Sempre que ocorresse alguma dúvida ou necessidade de autorização para efetivar a contratação do crédito, exigia-se um documento atualizado.	PV18 - Com base na situação elencada, foram definidas diretrizes e publicado um normativo interno para viabilizar a reutilização de autorizações para contratação de crédito.
SE19 - Dúvidas operacionais	AC19 - Quando o colaborador da agência contactava o colaborador da sede para sanar uma dúvida operacional, o mesmo era direcionado para o manual que abordava o assunto.	PV19 - Com base na situação, o colaborador da sede quando contatado deve ser o mais objetivo possível na resposta da dúvida e direcionar para leitura do manual apenas em situações de extrema necessidade.

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

conclusão

Com base nas informações do Quadro 4, a agência I apresentou os SE: 1; 2; 3 e 4.

Os colaboradores que efetuaram a visita nessa agência, tiveram a percepção da vivência junto aos colegas da agência, sendo possível observar o relacionamento que os mesmos possuem com a comunidade. Visivelmente o foco das atividades da agência é no atendimento ao associado, havendo um alinhamento entre os colaboradores da agência que reflete em uma efetividade maior nas atividades diárias. Possuem uma gestão eficiente do trabalho e um atendimento personalizado. O processo é realizado por meio de agendamentos, tornando-o ágil e eficiente.

Na agência II, os colaboradores identificaram os SE: 5; 6 e 7(Quadro 4).

Na oportunidade, a agência elogiou a iniciativa da área estar visitando e acompanhando o trabalho na agência.

Em relação à vivência junto aos colegas da agência, foi possível observar o relacionamento que os mesmos possuem com os associados, percebendo-se que existe um alinhamento entre área de negócios e administrativo, bem como um interesse no aprendizado do processo por parte das duas áreas, gerando uma efetividade maior.

Já na agência III os SE identificados foram de número: 3; 8 e 9 (Quadro 4).

Com relação à dinâmica, na agência foi possível observar o relacionamento que os mesmos possuem com a comunidade. Visivelmente o foco das atividades da agência é no

atendimento ao associado, ocorrendo um alinhamento entre os colaboradores da agência que reflete em uma efetividade maior nas atividades diárias. Possuem uma gestão eficiente do trabalho e um atendimento personalizado. O processo é realizado por meio de agendamentos, tornando-o ágil e eficiente.

Na agência IV foram elencados os SE: 2; 3 e 10 (Quadro 4).

Na visita realizada, os colaboradores verificaram que na maioria das vezes, os ajustes das operações são realizados por apenas uma pessoa da agência, independente de qual colaborador fez o envio no sistema. Também foi possível observar o relacionamento que os mesmos possuem com os associados. Trabalham com agendamento para operações de custeio, facilitando e agilizando o atendimento, bem como, encaminhamento das propostas. Relataram quanto à melhoria nas análises, o suporte da equipe e elogiaram a iniciativa de acompanhar a realidade da agência. Na oportunidade da visita à agência, percebeu-se que quando há flexibilização de ajustes e dúvidas sanadas de imediato, otimiza o trabalho, tanto da agência, quanto da sede, tornando o trabalho ágil e eficiente.

A visita realizada na agência V acarretou apenas na identificação do SE 3 (Quadro 4). Contudo esse SE foi um item importante, visto ter relação com outras visitas realizadas.

Essa agência é relativamente nova, estando em uma região com 2.500 habitantes. A agência conta com 300 associados, os gestores realizam visitas para atrair mais associados para a agência e também realizam acompanhamento junto às propriedades a fim de manter um bom relacionamento.

A agência VI, diferentemente da V já está consolidada na região de abrangência, logo, há maior experiência e por consequência elencou mais situações na visita. Os SE foram de número: 2; 3; 11; 12; 13 e 14, (Quadro 4).

Na visita foi possível acompanhar o atendimento aos associados e posteriormente houve uma conversa com os colaboradores do setor de crédito rural.

A agência relatou que o processo melhorou muito depois da última visita realizada pelo coordenador da área e assessor. Também elogiaram o trabalho realizado pela equipe do setor de crédito rural. Manifestou-se que a flexibilidade nas análises tem facilitado e agilizado o trabalho. Foi possível observar o relacionamento que os mesmos possuem com os associados, trabalhando com atendimento por agendamento para os pequenos produtores, e os produtores maiores, que muitas vezes não possuem tempo de ir até a agência, tratam por e-mail, facilitando assim, o atendimento.

Percebeu-se que existe um alinhamento entre área de negócios e área administrativa, sendo que uma colaboradora da área administrativa trabalha especificamente para processos de rural, o que demonstra uma efetividade maior.

Na agência VII os SE identificados foram: 3; 13; 15 e 16 (Quadro4).

Na oportunidade, a agência elogiou a iniciativa de estar visitando e acompanhando o trabalho na “ponta”. Também elogiaram o trabalho realizado pela equipe do setor de crédito rural. Foi possível observar o relacionamento que os mesmos possuem com os associados, existindo um alinhamento entre área de negócios e área administrativa, bem como um interesse no aprendizado do processo por parte das duas áreas, gerando uma efetividade maior.

Na visita à agência VIII, apenas três SE foram identificados, sendo os de número: 13; 17 e 18 (Quadro 4).

Na visita, os colaboradores relataram que foi possível criar empatia com os colegas da agência, bem como acompanhar a rotina de trabalho dos mesmos.

Já na agência IX os SE foram de número: 6; 13; 14; 16; 17 e 19 (Quadro 4).

Na visita, os colaboradores relataram que não houve tempo hábil para acompanhar o atendimento da agência. Todo o tempo foi voltado para as dúvidas operacionais provenientes dos colaboradores.

A última agência apresentada é a X. Nesta visita as SE foram: 14 e 18 (Quadro 4).

Essa agência possui uma estratégia que visa resgatar algumas contas antigas que estavam sem movimentação ou associados que por diversas questões foram para outras instituições financeiras. Essa ação visa melhorar o incremento da carteira, bem como aumentar a margem de contribuição da agência. É importante salientar que todas as visitas realizadas tiveram casos isolados e situações específicas. Contudo, como os colaboradores conseguiram alinhar ou sanar o problema de forma imediata durante a visita, esses casos não foram apresentados no trabalho, pois embora naquele momento possivelmente ocorreu algum tipo de aprendizagem. Foram situações que não estavam em um aspecto geral de solução ou tratativa. Logo, não foram casos que poderiam contribuir diretamente em um aumento da eficiência operacional de forma sistematizada.

Com base nos resultados apresentados, fica evidenciado que o SE com maior número de citações foi o número 3, seguido do 13, 2 e 14 (Quadro 4), sendo que o SE 2 e 14 (Quadro 4), foram apresentados três vezes cada um. Os demais SE tiveram uma ou no máximo duas citações no decorrer dos resultados.

Torna-se pertinente expor que os SE com maior número de citações no decorrer da apresentação dos resultados tiveram tratativas, conforme os PV: 2, 3, 13 e 14 (Quadro 4).

De qualquer modo, todos os resultados apresentados nesta seção estão ligados diretamente com situações que foram verificadas e aprendidas durante as visitas e por sua vez foram tratadas e refletiram possíveis melhoras para toda a cooperativa.

6.3.1.1 Relatos de Agências após os Trabalhos Realizados

Assim como na seção anterior, a exposição dos resultados foi organizada de forma a preservar o sigilo e segurança das agências, bem como a identidade dos colaboradores participantes.

Diante do exposto, a descrição das agências segue o princípio numérico já apresentado e o colaborador respectivo foi definido por meio de uma letra aleatória do alfabeto. Os relatos foram recebidos por *e-mail*.

De forma sumarizada as agências destacaram que a iniciativa de apadrinhamento com as visitas nas agências repercutiu positivamente e possibilitou a melhora da empatia entre agência e sede, conforme pode ser observado nos relatos:

[...] a visita de vocês na nossa agência nos aproximou do setor, melhorando o fluxo e agilizando os processos (COLABORADOR (A) F, AGÊNCIA I).

[...] o fluxo melhorou e muito, com as duas áreas trabalhando de acordo, o processo acaba fluindo[...] (COLABORADOR (A) R, AGÊNCIA III).

[...] muito boa a interação entre agência e sede e principalmente essa comunicação próxima[...] (COLABORADOR (A) A, AGÊNCIA IV).

[...] achamos muito bacana o envolvimento que está sendo feito entre agência e sede, possibilitando assim, que os dois extremos tenham conhecimento da realidade de cada um, gerando empatia[...] (COLABORADOR (A) A, AGÊNCIA VII).

Esses foram alguns exemplos do resultado obtido demonstrando melhoria na empatia entre colaboradores de diferentes agências da cooperativa.

No decorrer dos relatos recebidos, percebeu-se indícios do processo de aprendizagem informal e não formal, conforme alguns destaques apresentados na sequência.

[...] agradecemos pela visita e também pelo conhecimento passado a área rural. [...] Estamos mudando o processo pela agência, estamos fazendo um piloto, se fluir bem, podem repassar para outras agências (COLABORADOR (A) R, AGÊNCIA III).

[...] a visita foi importante para que pudéssemos trocar experiências[...] (COLABORADOR (A) L, AGÊNCIA VI).

[...] com alguém ao lado da nossa equipe explicando, foi muito válido[...] (COLABORADOR (A) A, AGÊNCIA VII).

Esses relatos podem conter os indícios necessários que comprovam a efetividade do estudo, visto demonstrarem um modo de aprendizagem e experiências bem sucedidas entre os colaboradores.

Na sequência serão apresentados relatos que demonstram possíveis evidências de uma melhora na eficiência operacional, percebida pelos colaboradores das agências.

[...] está colaborando para um fluxo mais rápido dos processos, [...] menos devoluções de propostas[...] (COLABORADOR (A) J, AGÊNCIA VIII).

O e-mail enviado com o saldo dos recursos está vindo de forma mais clara e transparente (COLABORADOR (A) S, AGÊNCIA IX).

É importante destacar que foi recebido dois relatos da agência III, com o bônus de estar presente o parecer de um associado, que é o propósito de existência de uma cooperativa, conforme explanado do capítulo 4. Esse relato também foi recebido do colaborador (a) R, conforme apresentado na sequência.

Estou aqui para agradecer em primeiro momento vocês, que conseguem nos repassar todo o suporte, quando precisamos sabemos onde buscar. Este depoimento serve para vocês saberem como está a nossa área rural, com o empenho de todos conseguimos colher frutos, principalmente quando o associado fica satisfeito, na sequência mensagem recebida: Associado: Graças ao seu excelente trabalho em agilizar a documentação a máquina já está trabalhando. O fornecedor me falou que foi um dos processos mais rápidos que já presenciou dentro do Sicredi. Obrigado e que você tenha sucesso na tua vida, um abraço (ASSOCIADO, AGÊNCIA III).

Para o fechamento dessa seção, é importante salientar duas situações, a primeira é o fato da última visita ter sido realizada na agência II, devido ao curto espaço de tempo para compilar todos os resultados e por ter sido próximo ao encerramento de 2019, o foco de todas as agências da cooperativa era com relação ao alcance das metas do ano mas, infelizmente não foi possível apresentar o relato desta última visita realizada. Já a segunda situação, é que foi recebido mais de um relato de algumas agências, como por exemplo agência III e IX, sendo que no caso da agência III ocorreu uma peculiaridade, que foi o parecer de um associado. Como descrito no decorrer do relato, o associado é o motivo da existência de uma cooperativa e

receber um relato de satisfação do principal participante da cooperativa é algo simplesmente gratificante, havendo assim, sinais que a dinâmica dessa pesquisa possivelmente atingiu seu objetivo.

O reflexo das atividades exercidas durante o processo do estudo teve uma repercussão abrangente, visto que as melhorias foram percebidas por associados e fornecedores, bem como por uma agência que não foi visitada, como o caso da agência XI que enviou para área um relato por vontade própria e sem pertencer à amostra de agências visitadas, conforme disposto na sequência.

Relato que tivemos uma operação de investimento que, entre incluí-la no sistema de análise e a liberação do valor na conta corrente da associada, passaram-se apenas 13 dias. Claro, foi uma operação que não precisou ser devolvida para ajustes (temos tido devoluções, por falhas nossas aqui na agência e, principalmente devido aos projetos técnicos). Mas este foi um caso que realmente nos motivou, de ver que realmente é possível surpreender nossos associados, porque aqui no município, tivemos sempre muitas queixas por parte de associados dizendo que o “Sicredi é demorado, enrolado, e que em outra instituição financeira é muito mais rápido.” Na verdade, sabemos que no passado realmente foi assim. Digo isso porque faz mais de onze anos que estou aqui e antigamente era complicado quando alguém vinha buscar crédito para investimento. Poder relatar isso, além de “apagar” esta imagem ruim do Sicredi, como disse, é algo que nos motiva. Muito disso temos que agradecer a equipe do crédito rural aí da sede. Os colegas daí, têm sido suporte, de verdade. Digo isso porque em algumas áreas quando pedimos algo, nos pedem para abrir chamado, consultar manual, enfim, não agilizam nossa vida. Não que não estejam fazendo a parte deles de forma correta, mas para quem já esteve aqui, na ponta, no nosso lugar, sabe que muitas vezes, estamos com o associado aqui, precisamos resolver logo (isso quando não estamos atendendo mais do que um associado ao mesmo tempo, o que é bastante comum). E neste ponto, além de terem nos dado o verdadeiro suporte, ainda têm se mostrado, em diversas situações, muito proativos, fazendo mais do que pedimos. Isto que eles fazem é empatia, proatividade e está em extinção hoje em dia, por isso acredito ser importante ser reconhecido e valorizado. [...]O que gostaria que soubessem é que eu e os colegas daqui do agro, temos sim um bom relacionamento com a área do rural aí da sede e não temos o que reclamar não, e por isso que defendo tanto. [...], temos conservado o bom relacionamento e, mais do que isso, a parceria. Este e-mail é uma forma de gratidão de nós aqui da agência a essa galera “gente fina” aí do rural (COLABORADOR (A) R, AGÊNCIA XI).

Para finalizar o relato da agência VI também contribui com os indícios de objetivo cumprido deste trabalho, visto que mencionaram de forma sucinta a importância da troca de experiências entre colaboradores, convergindo com os princípios de aprendizagem informal e não formal. Contudo, possivelmente o ápice do trabalho foi ter apresentado resultados inesperados, como por exemplo o relato de um associado e de uma agência que não fez parte da amostra de agências visitadas. Essas duas situações demonstram indícios de que o trabalho transcendeu os limites previstos e atingiu pessoas que estavam indiretamente presentes nas atividades executadas.

6.3.2 Resultados dos Colaboradores da Sede Administrativa

Esta seção descreve os resultados obtidos pelos colaboradores da sede administrativa da cooperativa em relação à aplicação da gamificação.

Seguindo o mesmo princípio disposto nos resultados anteriores, essa dinâmica envolve pessoas, visando a segurança e integridade de cada participante a identidade dos mesmos foi preservada. Portanto, a denominação dos colaboradores se remete à nomes fictícios e aleatórios.

O Quadro 5 tem como objetivo nortear os resultados dessa seção, basicamente é um resumo do Quadro 02, apresentado na seção 6.3.

Quadro 5 – Pontuação máxima permitida para cada objetivo

Colaboradores	
Descritores (DS)	Pontuação máxima (PA)
DS1 - Processos sem erro.	120
DS2 - De forma mensal na reunião de alinhamento o colaborador deverá trazer alguma melhoria ou assunto pertinente para área.	120
DS3 - Confecção do novo sistema com duas entregas macro (Custeio/BNDES), para o Show Rural 2020.	120
DS4 - Construir a estratégia e divisão do apadrinhamento das agências, bem como o acompanhamento de forma mensal com a área da sede.	120
DS5 -Uma reunião de alinhamento da área por mês.	120
DS6 - Acompanhamento diário das atividades da área.	120
DS7 - Apadrinhamento de agências.	120

Fonte: O autor (2020)

Para tornar mais dinâmico a disposição dos resultados de cada colaborador, o quadro 5 apresenta siglas e números. Logo, essa será a referência para os resultados.

Outro ponto importante de ser lembrado do Quadro 02, é o enquadramento de grupo por desempenho técnico. Deste modo, os seis primeiros colaboradores citados nessa seção são os colaboradores considerados no grupo de menor desempenho técnico.

Diante do exposto, o primeiro resultado é da colaboradora Marta, a colaboradora em questão tinha os DS: 1; 2; 3 e 7, no decorrer dos acompanhamentos e aplicando as regras da gamificação, a colaboradora Marta apresentou os resultados conforme disposição a seguir.

- DS1: 117,68 pontos;
- DS2: 100 pontos;
- DS3: 120 pontos;
- DS7: 120 pontos.

Seguindo com os resultados, na sequência consta a pontuação da colaboradora Serena. Essa colaboradora possuía os mesmos descritores de sua colega de trabalho Marta.

- DS1: 100,02 pontos;
- DS2: 100 pontos;
- DS3: 120 pontos;
- DS7: 120 pontos.

A colaboradora Hortência permaneceu com os mesmos DS apresentados até o momento; a contabilização dos pontos é apresentada a seguir.

- DS1: 120 pontos;
- DS2: 100 pontos;
- DS3: 120 pontos;
- DS7: 100 pontos.

O colaborador George participa do mesmo grupo de colaboradores possuidores dos DS: 1; 2; 3 e 7. Os resultados são apresentados na sequência.

- DS1: 120 pontos;
- DS2: 100 pontos;
- DS3: 120 pontos;
- DS7: 120 pontos.

Simone, colaboradora que se enquadra no grupo de desempenho técnico menor, teve pontuação muito próxima a de George, conforme disposto a seguir.

- DS1: 119,67 pontos;
- DS2: 100 pontos;
- DS3: 120 pontos;
- DS7: 120 pontos.

A colaboradora Amanda também apresentou um bom desempenho durante a dinâmica e seus resultados são apresentados na sequência.

- DS1: 120 pontos;
- DS2: 100 pontos;
- DS3: 120 pontos;
- DS7: 120 pontos.

Os resultados apresentados até o momento podem se entender como satisfatório, visto que todos os colaboradores mantiveram pontuação igual ou superior à 100.

Os próximos resultados são dos colaboradores considerados no grupo de maior desempenho técnico. Neste grupo, os DS trabalhados foram os de números: 1; 3 e 7, conforme Quadro 5.

O desempenho do colaborador Patrick foi o menor deste grupo, porém pode se considerar um desempenho satisfatório, devido à pontuação ser superior à 110, conforme a seguir.

- DS1: 111,34 pontos;
- DS3: 120 pontos;
- DS7: 120 pontos.

Mas, certamente o destaque da dinâmica fica a cargo das colaboradoras Ronda e Alina, visto serem as únicas pessoas que conseguiram atingir pontuação máxima em todos os DS destinados a elas, conforme disposto na sequência.

Ronda:

- DS1: 120 pontos;
- DS3: 120 pontos;
- DS7: 120 pontos.

Alina:

- DS1: 120 pontos;
- DS3: 120 pontos;
- DS7: 120 pontos.

O próximo resultado apresentado se remete ao coordenador da área estudada.

No caso do coordenador da área, a análise evolutiva fica condicionada ao gerente. Contudo, é possível apresentar uma prévia de resultados, considerando que boa parte das atividades são reflexos dos resultados da equipe e do desenvolvimento da metodologia apresentada neste estudo.

Na sequência consta os DS e respectiva pontuação do coordenador.

- DS1: 116,09 pontos;

- DS3: 120 pontos;
- DS4: 120 pontos;
- DS5: 100 pontos;
- DS6: 80 pontos.

Importante ressaltar que embora não foi definido no estudo um acompanhamento mínimo do desenvolvimento das atividades, a quantidade de períodos avaliativos descritos nesta seção estava condicionada a itens técnicos, como por exemplo:

- Apenas o gerente da área possui acesso no sistema de evolução. Logo, todos os registros dos colaboradores estavam condicionados ao tempo do mesmo em relatar os itens;
- Dentro da cooperativa o processo avaliativo inicia-se no mês de março. Logo, ficou descobertos alguns meses;
- O processo avaliativo e descritivo dos colaboradores foi realizado de forma compartilhada entre o coordenador da área e o gerente, e por questões legais os mesmos tiveram períodos de férias, dos quais refletiram nos relatos evolutivos.
- O período definido para compilação dos resultados e apresentações dos mesmos neste trabalho não convergem com o período avaliativo do sistema Evolução Sicredi.

Contudo, a dinâmica do estudo gerou uma disrupção no modelo de gestão da área estudada. Além da proposta que visou alavancar a utilização da aprendizagem informal e não formal, a aplicabilidade da gamificação como caminho para viabilização do processo facilitou o acompanhamento e conseqüentemente a análise de desempenho de cada colaborador por parte do gestor imediato. Com isso, o processo de avaliação individual e coletiva da área se tornou mais eficiente e por conseqüência mais ágil.

Todavia, outro ponto importante que o estudo atingiu é o fato de proporcionar à área uma meta que visivelmente foi coletiva e colaborativa, conforme explanado nas seções 4.2 e 6.3 Isso enriqueceu muito o desenvolvimento operacional da área e melhorou consideravelmente a efetividade do trabalho, pois estimulou o engajamento e entrosamento dos colaboradores. Ter bem definido aquilo que se deve fazer demonstra credibilidade ao trabalho exercido e disponibiliza confiança aos colaboradores, sendo pertinente destacar que com a dinâmica de gamificação o processo de metas, acompanhamentos e avaliações do trabalho dos colaboradores se tornou algo facilitado e seguro dentro do processo de gestão da área de crédito rural.

Em relação aos colaboradores possivelmente o ganho está atrelado ao fato de poder participar das decisões da área, buscar e levar conhecimento às agências e ter bem definido e claro as metas que eles tiveram que buscar durante o período.

Para o fechamento desta seção, destacam-se os resultados, pois todos os colaboradores tiveram pontuação superior à 100 e o único déficit apresentado foi em relação ao desempenho do coordenador da área em relação a uma única tarefa que apresentou pontuação 80. Possivelmente essa pontuação ocorreu por uma falta de estratégia por parte do coordenador.

7 CONCLUSÃO E TRABALHOS FUTUROS

O objetivo geral do estudo foi propor uma estratégia que promova os princípios de aprendizagem informal e não formal tendo em vista que essas podem contribuir na melhoria operacional de uma organização. Contudo, para aplicabilidade da proposta, fez-se necessário a utilização de um caminho, ou melhor de um método que contribua para facilitar sua execução. Para tanto, utilizou-se os princípios da gamificação voltada ao processo de gestão, como explanado nas seções 3; 5.1.4 e 6.3. Gamificação é um conceito oriundo da área tecnológica, no qual se utiliza de princípios de jogos para que a equipe atinja um determinado resultado, sendo definido neste processo, penalizações ou recompensas, conforme a desenvoltura de cada participante.

Foi realizada análise dos dados obtidos com as observações diretas ao longo da aplicação da estratégia de gamificação elaborada para a empresa. Além disso, foram utilizados os indicadores de acertos e/ou erros nos procedimentos operacionais dos colaboradores, os *feedbacks* recebidos por parte das agências alcançadas com o trabalho e demais resultados proveniente do desempenho de antes e depois da aplicação da gamificação, para verificar se a gamificação foi efetiva ou não para promover a aprendizagem e estabelecer melhorias ao modelo proposto.

Durante a pesquisa, foi possível averiguar a efetividade de um treinamento formal na empresa, do qual teve um retorno que não foi satisfatório, considerando que apenas 44% dos participantes acertaram o questionário por inteiro. Isso demonstra que não foi possível atingir nem metade dos participantes com aquilo que foi explanado durante o dia de treinamento, além de possuir um custo elevado para esse tipo de execução.

O segundo objetivo específico, foi atingido, considerando os resultados apresentados na seção 6.2, apresentou a aderência dos colaboradores para com a prática que se buscava aplicar. Os resultados positivos deste objetivo específico convergem com a revisão sistemática apresentada no trabalho, visto que se demonstra em alguns momentos que as práticas de aprendizagem informal e não formal só podem ser estimuladas em um ambiente propício e se for de interesse dos envolvidos. Diante do exposto, há resultados que demonstram que a prática pode ser implantada no ambiente pesquisado e se os resultados não tivessem apresentado números satisfatórios, possivelmente o trabalho não teria força para ser executado.

O resultado do objetivo três se deve aos conceitos de gamificação. É basicamente o caminho de implementação que foi elaborado para viabilizar a proposta na cooperativa e

consequentemente desenvolver o presente trabalho e todo esse processo está presente na seção 6.3.

Ao fazer uso da gamificação, foi possível estimular a aprendizagem informal e não formal, sendo que estas geraram um aumento na eficiência operacional dentro do ambiente de trabalho, como pode ser constatado com os relatos dos colaboradores envolvidos, tanto daqueles participantes da sede administrativa como também das agências beneficiadas pelo estudo (seção 6.3).

Possivelmente a gamificação contribuiu na resolução das lacunas atreladas às metas e ao processo avaliativo da área estudada, mesmo a dinâmica sendo utilizada para outro objetivo da pesquisa. Por meio deste trabalho foi possível integrar as metas pessoais dos colaboradores em prol de um objetivo comum, tendo em vista a evolução da área de forma sistêmica e coletiva.

Foram basicamente dois anos coletando dados e buscando o conhecimento necessário para o encerramento deste trabalho. A estratégia de gamificação começou a ser implantada na área estudada em março de 2019 e se estendeu até dezembro de 2019, visto ser o período avaliativo da empresa para o pagamento da remuneração variável dos colaboradores.

Uma percepção obtida com o estudo foi compreender que muitas vezes por executar atividades repetitivas e por alta demanda de trabalho, tornam-se imperceptíveis as pequenas dificuldades dos processos. Todavia, quando se cria uma estratégia que visa a colaboração e aprendizagem mútua entre os envolvidos no processo, bem como integração de diferentes setores da empresa, pequenos ajustes operacionais demonstram uma grande repercussão em um cenário organizacional, podendo ser apoio para um aumento da eficiência operacional.

Como explanado anteriormente, o final do estudo ocorreu simultaneamente com o encerramento do ano de 2019 e essa condição apresentou duas situações inusitadas, sendo que as mesmas não estão descritas nos resultados, pois são situações de caráter informativo e não faziam parte do escopo da pesquisa. Entretanto, cada situação possui seu valor. A primeira se deve ao fato de a área de crédito rural da cooperativa ter recebido no encerramento do ano muitos agradecimentos provenientes de agências, alguns deles de forma material, como chocolates e cestas de natal. O autor da pesquisa faz parte do quadro de colaboradores da cooperativa desde 2014 e sempre atuou no crédito rural, ou seja, o contexto inusitado se deve ao fato de que foi o primeiro ano que ocorreram esse tipo de agradecimento. A situação secundária foi um parecer informal do gestor imediato quanto ao trabalho executado pela área de crédito rural, principalmente envolvendo a questão de reclamações externas. Segundo o mesmo, ele não se recordou de um momento crítico durante o ano de 2019 que tenha recebido algum tipo de reclamação externa à área e provavelmente essa situação é reflexo da estratégia

de gamificação adotada, possivelmente às metas que se remetem aos apadrinhamentos de agências e processos sem erro.

Embora esta pesquisa tenha apresentado resultados satisfatórios, o processo de pesquisa apresentou alguns desafios. O maior deles, além de benéfico, foi dificultoso em alguns momentos e ele está atrelado à posição do autor na empresa, sendo que os benefícios são óbvios. Entre eles está a facilidade ao acesso às informações, autorização para aplicação do estudo, definição de objetivos focados em melhorias reais, entendimento amplo e sistêmico do ambiente de pesquisa. Porém, ter o contato diário com os envolvidos e conhecer o ambiente, tornaram-se também uma dificuldade, principalmente para transcrever todas as ideias e situações ocorridas durante o processo de formação da dissertação. Essa situação ficou evidenciada durante a qualificação do trabalho, quando o autor tinha pleno conhecimento das situações levantadas pela banca, mas em alguns casos a explicação estava apenas com o autor e não descrita no trabalho.

Logicamente, como uma parte do projeto envolveu a participação e observação do autor, também foi desafiador mensurar com exatidão os resultados e principalmente os comportamentos das pessoas que contribuiram com a pesquisa.

Por fim, toda a dinâmica explanada neste trabalho possui condições e apoio da cooperativa, para prosseguir mesmo com o encerramento do mestrado, ou seja, a tendência é que a gamificação proposta continue sendo aplicada enquanto demonstrar resultados satisfatórios e alterada quando necessário for, para se obter novos resultados.

Portanto, os próximos passos do autor serão destinados ao processo de transformação da dissertação em artigo(s), visando publicações em periódicos com propósito de disseminar o conhecimento aqui disposto, bem como pleitear a apresentação da gamificação e dos conceitos de aprendizagem informal e não formal para outras áreas e setores da cooperativa e até mesmo ao sistema Sicredi como um todo, envolvendo assim outras cooperativas. Em momento oportuno, o autor também pretende planejar o ingresso em um programa de doutorado, visando maior aprofundamento em estudos atrelados à gestão de empresas.

8 REFERÊNCIAS

- ALONDERIENÉ, R.; SABALIAUSKAITÉ, G. **Non-formal and informal learning conditions as experienced and perceived by technical staff and hr professional.** Management, v. 22, n. 2, pp. 15 – 33, 2017.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANDRADE, R. O. B; AMBONI, N. **Teoria geral da administração:** das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2007.
- BLOCK, P. **Comportamento organizacional:** desenvolvendo organizações eficazes. São Paulo: M. Books, 2004.
- BUSARELLO, R. I. **Gamification:** princípios e estratégias. São Paulo: Pimenta Cultural, 2016.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHO, H. J.; KIM, J. Administrative assistants' informal learning and related factors. Journal of Workplace Learning, v. 28, n. 7, pp. 406-423, 2016.
- COETZER, A.; KOCK, H.; WALLO, A. **Distinctive Characteristics of Small Businesses as Sites for Informal Learning.** Human Resource Development Review, v. 16, n.2, pp. 111–134, 2017.
- COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento organizacional:** conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CORCORAN, E. **Gaming education: Classic ed-tech games and build-your-own methods are now joined by the "gamification" movement.** Radar, 27 de out. de 2010. Disponível em: <<http://radar.oreilly.com/2010/10/gaming-education.html>>. Acesso em: 15 de jul. de 2019.
- CORRADO, F. M. **A força da comunicação:** quem não se comunica. São Paulo: Person Education, 1994.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial:** Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DEAQUINO, C. T. E. **Como aprender:** andragogia e as habilidades de aprendizagem. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FERRINHO, H. **Cooperativas e desenvolvimento rural**. Lisboa: Clássica Editora, 1978.
- FIALHO, F. A. P.; MONTIBELLER, G. F.; MACEDO, M.; MITIDIERI, T. C. **Gestão da sustentabilidade na era do conhecimento**. Florianópolis: Visual Books, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONZÁLEZ, N. **Estatística básica**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2008.
- HALL, R. H. **Organizações: Estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HONG, T. S.; IDRIS, N. **“Hit-the-road-running” and reflect: A qualitative study of women managers’ informal learning strategies using feminist principles**. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, v. 211, pp. 1081 – 1088, 2015.
- JEONG, S.; MCLEAN, G. N.; PARK, S. **Understanding informal learning in small- and medium-sized enterprises in South Korea**. *Journal of Workplace Learning*, v. 30 n. 2, pp. 89 – 107, 2017.
- JEONG, S.; HAN, S. J.; LEE, J.; SUNALAI, S.; YOON, S. W. **Integrative Literature Review on Informal Learning: Antecedents, Conceptualizations, and Future Directions**. *Human Resource Development Review*, pp. 1 – 25, 2018.
- KAPP, K. **The gamification of learning and instruction: Game-based methods and strategies for training and education**. San Francisco: Pfeiffer, 2012.
- KIM, T. W. **Gamification of Labor and the Charge of Exploitation**. Springer, pp. 27 – 39, 2016.
- KIYOSAKI, R. T.; LECHTER, S. L. **Pai rico, pai pobre: o que os ricos ensinam a seus filhos sobre dinheiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- KLINK, M. V.; HEIJDEN, B. I. J. M. V.; BOON, J.; ROOIJ, S. W. **Exploring the contribution of formal and informal learning to academic staff member employability: A Dutch perspective**. *Career Development International*, v. 19, n. 3, pp. 337 – 356, 2014.
- KYNDT, E.; DOCHY, F.; NIJS, H. **Learning conditions for non-formal and informal workplace learning**. *Journal of Workplace Learning*, v. 21, n. 5, pp. 369 – 383, 2009.
- LAAT, M.; SCHREURS, B. **Visualizing Informal Professional Development Networks: Building a Case for Learning Analytics in the Workplace**. *American Behavioral Scientist*, v. 57 n. 10, pp. 1421 – 1438, 2013.
- LEFRANÇOIS, G. R. **Teorias da Aprendizagem: O que a velha senhora disse**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LOUREIRO, M. R.; SCHNEIDER, J. E.; NOVAES, J. R.; CAVENDISH, S.; MÜLLER, G. **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Cortez, 1981.

LIMA, E. S.; BOTTENTUIT, J. B. **Revisão sistemática da literatura**: as causas da evasão nos cursos de graduação a distância. Revista Educaonline, v. 9, n.3, pp. 32 – 69, 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas 2010.

MEDEIROS, J. B. **Redação científica**: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEKLER, E. D.; BRÜHLMANN, F.; TUCH, A. N.; OPWIS, K. **Towards understanding the effects of individual gamification elements on intrinsic motivation and performance**. Computers in Human Behavior, v. 71, pp. 525 – 534, 2017.

MERLEAU-PONTY, M. **A estrutura do comportamento**. Belo Horizonte: Interlivros, 1975.

MITCHELL, R.; SCHUSTER, L.; JIN, H. S. **Gamification and the impact of extrinsic motivation on needs satisfaction**: Making work fun?. Journal of Business Research, pp. 1 – 8, 2018.

NOE, R. A.; TEWS, M. J.; MARAND, A. D. **Individual differences and informal learning in the workplace**. Journal of Vocational Behavior, v. 83, pp. 327 – 335, 2013.

RICHARDSON, R. J., et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBSON, K.; PLANGGER, K.; KIETZMANN, J. H.; MCCARTHY, I.; PITT, L. **Is it all a game? Understanding the principles of gamification**. Business Horizons, v. 58, pp. 411 – 420, 2015

ROCHA, M. A. C. **Uma reflexão sobre a aprendizagem e o conhecimento**. São Paulo: Seminários de Estudos em Epistemologia e Didática – SEED – FEUSP, 2009.

RODRIGUES, Z. A. L. **Avaliação das aprendizagens**: limites e possibilidades, avanços e retrocessos. 2. ed. Curitiba: LedZe Editora, 2012.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. **Estudos de revisão sistemática**: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. Revista brasileira de fisioterapia, v. 11, n. 1, pp. 83 – 89, 2007.

SCHARDONG, A. **Cooperativa de crédito**: Instrumento de organização econômica da sociedade. Porto Alegre: Rigel, 2002.

SCHÜRMAN, E.; BEAUSAERT, S. **What are drivers for informal learning?** European Journal of Training and Development, v. 40, n. 3, pp. 130 – 154, 2015.

SEIXAS, L. R.; GOMES, A. S.; MELO, I. J. **Effectiveness of gamification in the engagement of students.** Computers in Human Behavior, v. 58, pp. 48 - 63, 2016.

SETTI, E. O. **Cooperativismo paranaense: Ocepar 40 anos construindo o futuro.** Curitiba: Ocepar, 2011

SICREDI. **Informações internas.** 2019. Disponível em: <<https://evolucao.sicredi.com.br/Colaborador/Institucional.aspx>>. Acesso em: 23 jul. 2019.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

TOURÉ, C.; MARTY, C. M. J. **Towards extending traditional informal learning tools in the workplace with social functionalities.** Int. J. Learning Technology, v. 12, n. 2, pp. 119 – 150, 2017.

YIN, R. K. (2005). **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK. J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2003.

WAHAB, M. S. A.; SAAD, R. A. J.; SELAMAT, M. H. **A survey of work environment inhibitors to informal workplace learning activities amongst Malaysian accountants.** Procedia Social and Behavioral Sciences, v. 164, pp. 409 – 414, 2014.

WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. Comunidades de prática: a fronteira organizacional. In: HARVARD BUSINESS REVIEW (Org.). **Aprendizagem organizacional.** Tradução de Cássia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA AVALIAR A EFICIÊNCIA DE UM TREINAMENTO FORMAL NA EMPRESA



Convidamos você a participar de nossa pesquisa que tem o objetivo de estudar os treinamentos realizados na instituição financeira. Sua percepção contribuirá para apresentação de propostas de melhorias que serão exibidas em uma dissertação.

Espera-se, com este estudo, contribuir para o desenvolvimento da empresa, de forma sustentável. Para tanto, será aplicado um questionário.

Durante a execução da pesquisa o pesquisador estará presente para dar o suporte necessário.

Sua identidade não será divulgada e seus dados serão tratados de maneira sigilosa, sendo utilizados apenas para fins científicos. Você também não pagará nem receberá para participar do estudo. Além disso, você poderá cancelar sua participação na pesquisa a qualquer momento.

Diante do explicado e considerando as informações repassadas no treinamento do dia 03/07/2018, favor responder o questionário a seguir, de acordo com o plano safra 18/19.

01) Qual é o limite de renda anual para o enquadramento no Pronaf?

- (a) R\$360.000,00.
- (b) R\$415.000,00; sendo que a RAB deve representar no mínimo 80% da ROB.
- (c) R\$415.000,00.
- (d) Foi excluído o limite de enquadramento das rendas para o Pronaf.

02) Qual é a taxa de juros para linha Inovagro?

- (a) 7,00% a.a.
- (b) 6,50% a.a.
- (c) Nova taxa de juros: TLP.
- (d) 6,00% a.a.

03) Referente aquisição de máquinas e equipamentos novos linha Pronamp isolados:

- (a) Se utilizado o recurso de poupança equalizada Pronamp, não há regra limitante.
- (b) Nesta linha obrigatoriamente a máquina ou equipamento devem ter código MDA.

- (c) Vedada a aquisição isolada de máquinas e equipamentos que sejam financiáveis no âmbito do Moderfrota.
- (d) Nenhuma das alternativas estão corretas.

04) Referente à renegociação/prorrogação dos pagamentos de investimento BNDES:

- (a) A instituição financeira sempre deve efetuar esse procedimento, sem questionamento, ou apresentação de documentos, pois é um direito do tomador do crédito.
- (b) Por ora, não houve a autorização do Governo para atendimentos dos pedidos de renegociações das parcelas/títulos de BNDES – conforme pregam os itens 2-6-9, 10-1-24 e 13-1-4 do (MCR), Manual de Crédito Rural.
- (c) Estão autorizadas as renegociações/prorrogações dos pagamentos de investimento BNDES.
- (d) Nenhuma das alternativas estão corretas.

05) Considerando as regras da linha Pronaf:

- (a) Se tomar crédito em qualquer outra linha de crédito, o Pronafiano será desenquadrado da linha Pronaf e a DAP será cancelada.
- (b) Poderá ser concedido crédito ao Pronafiano no âmbito do Pronamp sem perder o enquadramento no Pronaf, observado que, no referido ano agrícola, o mutuário que contratar crédito ao amparo do Pronaf fica impedido de contratar crédito ao amparo do Pronamp e aquele que contratar crédito no Pronamp não poderá contratar crédito ao amparo do Pronaf.
- (c) Pronafiano pode tomar crédito em qualquer linha sem desenquadrar.
- (d) Todas as alternativas estão corretas.

06) Sobre as novas regras para ASTEC (custeio):

- (a) O custo da prestação de assistência técnica é limitado a 2%, podendo ser financiado com recursos controlados.
- (b) Os serviços de assistência técnica podem ser prestados por pessoas físicas ou jurídicas que exerçam as atividades de: produção ou venda de insumos utilizáveis na agropecuária.
- (c) O custo da prestação de assistência técnica passa a ser de livre negociação entre o produtor rural e o prestador de serviço.
- (d) Todas as alternativas estão erradas.

07) Qual a única alteração que pode ser feita na COP por meio do sistema (C-N-E)?

- (a) Datas (plantio, evento, colheita), desde que observadas as regras do manual.

- (b) Evento, desde que observadas as regras no manual.
- (c) Perito, desde que observadas as regras no manual.
- (d) Desistência, desde que observadas as regras no manual.

08) Para comprovar a utilização dos insumos o produtor deve:

- (a) Informar à Cooperativa os insumos utilizados, visto que, no laudo do perito constará as informações para análise.
- (b) Apresentar 1ª via da nota fiscal de todos os insumos utilizados em seu nome e CPF.
- (c) Apresentar 1ª via da nota fiscal de todos os insumos utilizados em nome da sua esposa ou membro constante da DAP.
- (d) Apresentar nota de entrega futura em seu nome e CPF.

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO PARA AVALIAR A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA EM RELAÇÃO ÀS PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM DA EMPRESA.



Convidamos você a participar de nossa pesquisa que tem o objetivo de estudar as práticas de aprendizagem realizadas na instituição financeira. Sua percepção contribuirá, para apresentação de propostas de melhorias que serão exibidas em uma dissertação. Espera-se, com este estudo, contribuir para o desenvolvimento da empresa, de forma sustentável. Para tanto, será aplicado um questionário.

Durante a execução da pesquisa, o pesquisador estará presente para dar o suporte necessário.

Sua identidade não será divulgada e seus dados serão tratados de maneira sigilosa, sendo utilizados apenas para fins científicos. Você também não pagará nem receberá para participar do estudo. Além disso, você poderá cancelar sua participação na pesquisa a qualquer momento.

Diante do explicado, favor responder o questionário a seguir.

1) Gênero:

- (a) Masculino.
- (b) Feminino.

2) Idade: _____ anos.

3) Qual seu entendimento referente os conceitos de aprendizagem informal e aprendizagem não formal?

- (a) Entendo os conceitos perfeitamente bem.
- (b) Entendo parcialmente os conceitos.
- (c) Sou conhecedor dos conceitos. Contudo, tenho dificuldades para entendê-los.
- (d) Nunca ouvi falar, não os conheço.

4) Para responder essa questão, favor ler atentamente a citação realizada com base ao artigo: *Learning conditions for non-formal and informal workplace learning*.

“A aprendizagem informal geralmente acontece espontânea e inconscientemente, sem objetivos a priori declarados em termos de resultados da aprendizagem. A aprendizagem informal é um determinante importante para a profissionalização de funcionários e organizações. A aprendizagem não formal consiste em toda a educação que ocorre fora do sistema escolar. Em contraste com a aprendizagem informal, essa maneira de aprender é bastante organizada e pode ter objetivos de aprendizagem. É

uma maneira de aprender onde não apenas o conteúdo é importante, mas também há uma forte ênfase na experiência prática.”¹

¹ “*Informal learning often happens spontaneously and unconsciously without any a priori stated objectives in terms of learning outcomes. According to Baert et al. (2000) informal learning is an important determinant for the professionalisation of employees and organisations. Non-formal learning consists of all education that takes place outside of the school system (Schugurensky, 2000). In contrast to informal learning, this way of learning is rather organised and can have learning objectives (OECD, n.d.). It is a way of learning where not only the content is important but where there is also a strong emphasis on practical experience (Fordham, 1993).*”

Considerando o exposto, você acredita que a metodologia para aprendizagem informal ou aprendizagem não formal, aplicada na empresa seja algo relevante para aumentar a eficiência operacional ?

- (a) Sim, é relevante e aplicável.
 - (b) Sim, é relevante, porém inaplicável.
 - (c) Não é relevante.
- 5) Você acredita possuir maior facilidade em aprender algo novo em qual situação:**
- (a) Quando participo de treinamentos formais.
 - (b) Quando leio manuais.
 - (c) Quando meu colega de equipe de forma sucinta, passa seu conhecimento.
- 6) Dentro de um contexto genérico, para você qual o modo de absorção de conhecimento é mais facilitado?**
- (a) Leitura.
 - (b) Observação.
 - (c) Discussões/Conversas.
 - (d) Fazer (executar a tarefa).

Utilizando a escala, por gentileza marque apenas uma resposta para cada questão apresentada no quadro a seguir. <i>1-Muito Insatisfeito / 2 – Insatisfeito / 3 – Imparcial / 4 – Satisfeito / 5 – Muito Satisfeito.</i>	1	2	3	4	5
a) Modelo utilizado pela empresa para disseminar conhecimento entre os colaboradores.					
b) Modelo de aprendizagem utilizado pela empresa.					
c) Treinamentos realizados.					
d) Todos os treinamentos possuem conteúdos pertinentes.					

APÊNDICE 3 – ROTEIRO PARA VISITA EM AGÊNCIA.

Na sequência será apresentado o escopo criado como forma de nortear a rotina dessa atividade de visita, quando exercida pelo colaborador da sede administrativa.

Esse item é importante para que a atividade seja proveitosa e gere valor aos envolvidos. Outro fator que torna esse escopo essencial é preservar a autoridade e gestão do gerente da agência, que é responsável pelo funcionamento daquele local de trabalho.

I) Agenda: Colaborador da sede realiza o agendamento da visita em conjunto com o gerente de agência e o gerente administrativo. Para ser o mais efetivo possível, a recomendação é que todos os envolvidos nos processos rurais da agência estejam presentes no dia agendado;

II) Demanda: Preferencialmente, solicitar com antecedência para os colegas da agência se os mesmos possuem alguma dúvida em relação a uma situação específica do setor de crédito rural. Com essa informação é possível levar algum material de apoio para tornar a atividade mais proveitosa;

III) Tempo da visita: O tempo que será disposto para visita dependerá da análise do colaborador no dia da atividade, considerando que ele deverá executar todos os itens apresentados no presente escopo. Internamente, o colaborador terá um dia inteiro de trabalho disponível para executar essa atividade;

IV) Reunião: De forma colaborativa, realizar um breve alinhamento junto à equipe da agência, buscando levantar dados para melhorias ou sugestões, bem como identificar a expectativa dos mesmos quanto ao trabalho que será realizado durante o período da visita;

V) Pontos elencados na visita: Durante a visita, o colaborador da sede terá autorização para tomar decisão em relação aos assuntos já alinhados na área. Contudo, todas as sugestões ou itens novos elencados deverão ser anotados e trazidos para sede administrativa, visando uma análise interna;

VI) Observação: O colaborador da sede deve observar a rotina da agência, para poder criar empatia com os colegas da agência, entender as dificuldades que os mesmos possuem durante a execução das tarefas e identificar como a equipe pode se ajustar para melhorar o desempenho de todos os envolvidos no processo.

Atenção: O colaborador da sede não pode influenciar ou sugerir alterações na gestão da agência, pois essa alçada é apenas do gerente da agência;

VII) Análise da atividade: Ao retornar à sede administrativa, o colaborador deve marcar uma reunião breve com seu gestor para discussão e análise de tudo aquilo que foi vivenciado na visita;

VIII) *Feedback*: Após a realização de todos os itens dispostos anteriormente, o colaborador que executou a tarefa deverá redigir um documento de *feedback* para envio à agência visitada. Esse processo visa demonstrar credibilidade ao trabalho que está sendo executado pela equipe, bem como finalizar a ação efetivada;

IX) Pós-visita: Os colaboradores que fizeram as devidas visitas as agências ficarão como “padrinhos” da agência. Desta forma e para demandas relacionadas às dificuldades do dia-a-dia, sugestões de melhorias nas atividades poderão ser comentadas com esses “padrinhos”, que estarão auxiliando na sede e levando as demandas nas reuniões mensais da área ou repassando para o superior de forma imediata, quando necessário.

Esse ponto é de proximidade com as agências, sendo que preferencialmente o meio de comunicação deve ser por e-mail, para evitar acúmulo operacional das tarefas diárias.

É de suma importância mencionar que a amostra de agências selecionadas para visita foi definida de forma empírica entre os colaboradores da sede. Foi um processo colaborativo e de livre gestão de cada envolvido, valorizando assim o trabalho da equipe.

Em suma, os colaboradores da sede escolheram agências que eles acreditavam possuir dificuldades.