

# **A ANDRAGOGIA NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA: TREINAMENTO PARA A COPA DO MUNDO 2014**

*ANDRAGOGY IN CORPORATE EDUCATION: THE TRAINING PROGRAM FOR THE 2014 SOCCER WORLD CUP*

*LA ANDRAGOGÍA EN LA EDUCACIÓN CORPORATIVA: CAPACITACIÓN PARA EL MUNDIAL DE 2014*

**Joana Flávia Santos Botelho Maciel**

Gerente de Inovação e Tecnologia – Ampla Educação Integral, Mestranda em Administração – PUCPR, joana.flavia@amplaeducacao.com.br

**Alboni Marisa Dudeque Pianovski Vieira**

Doutora em Educação – PUCPR, Professora do Programa de Pós-Graduação em Educação – PUCPR, alboni@alboni.com

## **RESUMO**

Este artigo tem por finalidade analisar a influência da andragogia na educação corporativa, em específico na construção do programa de treinamento desenvolvido para os profissionais que atuaram na área de hospitalidade dos camarotes da Copa do Mundo de 2014. Ao longo do artigo são apresentados os principais autores e os fundamentos da andragogia, a diferença da pedagogia e as características que levam as empresas a adotarem a andragogia como fundamentação. Em se tratando do caso estudado, são apresentadas: a metodologia adotada, as mídias e objetos de aprendizagem escolhidos e a forma de construção desses, bem como os principais resultados obtidos tanto em relação ao desempenho dos participantes quanto da percepção e satisfação desses em relação ao programa de treinamento.

**Palavras-chave:** Andragogia, educação corporativa, pedagogia, educação.

## **ABSTRACT**

This article aims to analyze the influence of andragogy in corporate education, especially in the preparation of the training program developed for professionals who worked as hosts at the 2014 Soccer World Cup boxes. Throughout the article, the main authors and the foundation of andragogy are displayed. It also displays the peculiarity of the pedagogy used in andragogy as well as the characteristics that lead companies to use andragogy as their methodology. Regarding the case studied the article shows the adopted methodology, the chosen media and learning objects and their concept of construction. In addition, it contains the main results related to the performance of the participants and their perception and satisfaction regarding the training program.

**Keywords:** Andragogy, corporate education, pedagogy, education.

### RESUMEN

Este artículo pretende analizar la influencia de la Andragogía en la educación corporativa, específicamente en la construcción del programa de formación desarrollado para profesionales que trabajaron en el área de la hospitalidad de las cabinas del mundial de 2014. A lo largo del artículo se presentan los autores principales y los fundamentos de la Andragogía, la diferencia de la pedagogía y las características que llevan las empresas a tomar la Andragogía como fundamentación. En el caso estudiado, se presentan: la metodología adoptada, los medios y objetos de aprendizaje elegidos y su forma de construcción, así como los principales resultados obtenidos tanto en lo referente a la actuación de los participantes como a la percepción y satisfacción de éstos en relación con el programa de capacitación.

**Palabras-clave:** Andragogía, educación corporativa, pedagogía, educación.

### INTRODUÇÃO

Vivemos em uma época de grande profusão de informações, mas elas não se transmutam necessariamente em conhecimento ou em aprendizagem. Nesse processo, os públicos têm acesso a um maior volume de informações e de experiências que são acumuladas ao longo de suas vidas. Consequentemente, o processo de aprendizagem se torna mais complexo, vivo, dinâmico e compartilhado, principalmente no caso dos adultos.

Essa preocupação em compreender o processo de aprendizagem do adulto não é um fenômeno recente. Em 1926, Eduard Lindeman estabeleceu alguns princípios para uma teoria a respeito da educação para adultos em sua obra *The Meaning of Adult Education*. Essa teoria foi denominada de corrente artística ou intuitiva. Lindeman defendia a ideia da relação de troca entre professor e aluno, na qual o processo era mais relevante do que o conteúdo. As experiências de vida dos adultos deveriam fazer parte do processo educativo, posição que é também assumida por outros pesquisadores.

A influência dessa corrente desdobrou-se nos conceitos da andragogia que estão presentes nas obras de Paulo Freire (1970 e 1996) e Malcom Knowles (1973, 1980, 1990a, 1990b e 2009). Projetos destinados à capacitação, à formação e à aprendizagem de adultos devem estar orientados para o desenvolvimento de um processo de aprendizado centrado no participante e não apenas no conteúdo. “Isso significa considerar as necessidades e experiências individuais na construção dos objetivos de cada programa, envolvendo todos

e visando à consolidação dos temas aprendidos”, conforme destacado por Knowles (2009).

Os princípios da andragogia têm se consolidado como norte para a construção da educação corporativa de diversas empresas. O intuito é desenvolver treinamentos, formações e qualificações cada vez mais sinérgicas que sejam aderentes e atraentes aos seus colaboradores, e assim promover a aprendizagem e a difusão do conhecimento dentro das organizações focadas em resultados. Esse contexto se configura como um campo fértil de atuação para educadores, administradores, psicólogos, conteudistas e pedagogos que alinham seus estudos com os fundamentos da andragogia.

Esse artigo tem como objetivo apresentar a influência da andragogia na educação corporativa, baseando-se na base da análise do projeto de qualificação desenvolvido para os profissionais responsáveis pelo atendimento dos camarotes dos estádios da Copa do Mundo de 2014, a partir do treinamento desenvolvido pela organizadora do evento a respeito de suas normas e procedimentos. Encontra-se estruturado em quatro momentos: i. Discussão do conceito de andragogia, seus fundamentos e a diferença entre esta e a pedagogia, e nessa etapa, já serão traçados alguns paralelos com a educação corporativa; ii. Metodologia no momento da exposição dos instrumentos de coletas e das técnicas adotadas; iii. Apresentação e análise dos dados constantes em um breve descritivo do projeto e a discussão sobre os dados coletados e seus principais resultados; e iv. Considerações finais.

## **ANDRAGOGIA: CONCEITO, FUNDAMENTOS E INFLUÊNCIAS**

### Conceito

Andragogia é a ciência educacional voltada a orientar adultos a aprender, segundo a definição creditada a Malcolm Knowles, na década de 1970. O termo, andragogia vem do grego *andros*, que significa adulto e do *agogus* que tem com definição guiar, conduzir, educar. Apesar de ser atribuído a Knowles, o termo foi formulado por um professor alemão Alexander Kapp, em 1833 (Nottingham Andragogia Grupo 1983: v). Esse professor utilizou essa designação para descrever elementos e significados da teoria de educação de Platão (LITTO, 2009).

O termo se contrapõe à pedagogia, que se refere nominalmente à educação de crianças. O radical vem do grego *paidós*, criança. Dentro da perspectiva da andragogia, os alunos participam das diversas etapas do processo de ensino-aprendizagem, no diagnóstico das necessidades educativas, na elaboração de planos, no estabelecimento de objetivos e nas formas de avaliações a partir do que foi definido no diagnóstico educativo (KNOWLES, 1980, 1990b e 2009). Ainda segundo este autor, “Nossa posição é de que a andragogia apresenta princípios fundamentais para a aprendizagem de adultos, que, permitem àqueles que desempenham e conduzem esse tipo de aprendizagem, construir processos mais eficazes” (KNOWLES, 2009, p. 2).

Em breves linhas, a andragogia é a arte e a ciência de orientar adultos em seu processo de aprendizagem considerando as suas experiências de vida, a sua esfera de atividade e a aplicabilidade real da tarefa na sua vida profissional.

A metodologia é pautada no compartilhamento e na participação ativa dos alunos. O docente, ou conteudista, tem um papel de um facilitador que mantém o diálogo constante com os alunos. Essa relação professor-aluno, dentro da perspectiva andragógica, é estabelecida de forma horizontal, e há um laço de confiança, de respeito, e de informalidade de modo que o aluno se sinta envolvido e seguro para compartilhar as suas experiências e, assim, contribuir e enriquecer com o ambiente de aprendizagem. Nesse contexto, a formação dos professores demanda uma reflexão crítica sobre a prática de hoje e de ontem, para que se possa melhorar a prática do amanhã (FREIRE, 2010). O professor precisa conhecer o desenvolvimento e as necessidades de diferentes faixas etárias com as quais irá interagir.

Na educação andragógica, é difícil distinguir quem aprende mais, se o professor ou o aluno, pois a metodologia é focada no processo de aprendizagem por meio da troca e do respeito às experiências e às visões de mundo dos alunos-participantes.

## Fundamentos

De acordo com Knowles (1980 e 2009), a aprendizagem ocorre por meio do ciclo andragógico formado por sete ações: 1. Criar um clima que estimule a aprendizagem; 2.

Desenvolver mecanismos para planificação mútua; 3. Diagnosticar as necessidades de aprendizagem; 4. Elaborar objetivos instrucionais que satisfaçam as necessidades identificadas e diagnosticadas; 5. Formular um plano de experiências de aprendizagem; 6. Conduzir as experiências de aprendizagem com técnicas e materiais adequados; 7. Mensurar e avaliar os resultados alcançados e rediagnosticar as necessidades de aprendizagem. Ainda segundo o autor, o processo de aprendizagem ocorre por meio de uma ordem lógica que inicia-se com a sensibilização dos participantes (motivação), pesquisa, discussão, experimentação, conclusão (convergência) e compartilhamento de conhecimentos e experiências.

As premissas que fundamentam o modelo educacional andragógico se diferenciam em diversos aspectos do modelo da pedagogia. De um lado temos a pedagogia com ênfase no conteúdo e na figura do professor detentor do conhecimento; de outro tem-se a andragogia enfatizando o processo de aprendizagem pautado na experiência do participante e em seus conhecimentos prévios. Nogueira (2004, p.4) e DeAquino (2007, p.12) trazem em seus artigos um comparativo entre os fundamentos dessas linhas de estudo. Nogueira (2004, p4.) enfatiza as diferenças a partir da perspectiva do processo de ensino/aprendizagem.

DeAquino (2007, p.12), por sua vez, também considera as diferenças comparativas no aspecto avaliativo, de técnicas de ensino e do plano de aprendizagem. O autor aborda ainda a questão do ambiente e motivação dos participantes conforme apresentado no quadro abaixo:

QUADRO 1: DIFERENÇAS ENTRE A PEDAGOGIA E A ANDRAGOGIA

PEDAGOGIA – aprendizagem centrada no professor	ANDRAGOGIA – aprendizagem centrada no aprendiz
Os aprendizes são dependentes	Os aprendizes são independentes e auto direcionados (foco em adultos)
Aprendizes são motivados de forma extrínseca – recompensas, competição, etc.	Aprendizes são motivados de forma intrínseca – satisfação gerada pelo aprendizado
A aprendizagem é caracterizada por técnicas transmissivas de conhecimento – aulas e leituras designadas	A aprendizagem é caracterizada por projetos inquisitivos, experimentação e estudo independente
O ambiente de aprendizagem é formal e caracterizado pela competitividade e por julgamento de valor.	O ambiente de aprendizagem é mais informal e caracterizado pela equidade, respeito mútuo e cooperação
O planejamento e a avaliação são conduzidos pelo professor	A aprendizagem pressupõe ser baseada em experiências
A avaliação é realizada basicamente por meio de métodos externos (notas de testes e provas)	As pessoas são centradas no desempenho de seus processos de aprendizagem.

Fonte: adaptado de DeAQUINO (2007, p.12).

## Influências

As organizações que dependem do capital humano investem em dois *fronts* de trabalho: i. Melhores formas de recrutamento e seleção de pessoas e ii. Mais programas de formação e de capacitação de seus profissionais. Em se tratando de educação corporativa, existe uma necessidade intrínseca de desenvolvimento contínuo dos colaboradores – preferencialmente com base nos mais modernos conhecimentos disponíveis no mercado. Além disso, os treinamentos devem ser adaptados rapidamente às necessidades da organização que está imersa em um cenário global de constantes mudanças, inovações, agilidades, interações e muito acesso à informação.

Esse cenário impulsiona não somente o crescimento do número de empresas que investem em educação corporativa (com universidades corporativas) como principalmente no aperfeiçoamento e ampliação da atuação da área responsável pelo desenvolvimento da educação corporativa.

Ao mesmo tempo, alguns dos grandes desafios dos processos educativos dentro das corporações podem ser resumidos em:

- diluir o processo de aprendizado dentro do cotidiano do trabalho de forma a torná-los indissociáveis;
- apresentar informações que despertem a atenção dos adultos, que façam sentido em suas realidades e os estimulem a prosseguir.

Este contexto pode indicar a razão pela qual muitas empresas estão adotando treinamentos com foco na abordagem andragógica, que é centrada na apresentação e sistematização dos conteúdos a partir de situações-problema e os conteúdos sempre devem ser apresentados por meio de diversos itens de objeto ou células, ou, mais explicitamente, por meio de diversos objetos de aprendizagem.

Essa construção de conteúdo, de temáticas e metodologias centradas na percepção dos indivíduos, dentro de situações problema, exemplos aplicados e objetivos instrucionais claro, demandam um maior esforço da área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Demandam também o entendimento do seu público-alvo e ao mesmo passo a transposição de seus conteúdos de maneiras mais aplicadas a prática desses.

## METODOLOGIA

Esse estudo de caso adotou diferentes técnicas de coletas de dados a fim de atender à recomendação metodológica para análise de fenômenos que é a triangulação de dados. Para compreender o fenômeno foram realizadas entrevistas com os realizadores do treinamento para conhecer as ações realizadas e criar familiaridade com o estudo de caso. Também foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais.

No primeiro momento foi realizada uma pesquisa bibliográfica, pois esta oferece meios que auxiliam na definição e na resolução dos problemas já conhecidos que abordam principalmente andragogia, educação corporativa, produção de linguagem aplicada e informações sobre o estudo de caso em si. A segunda etapa, iniciada quase que concomitante à etapa de pesquisa bibliográfica, foi a coleta de campo. Foi estruturada em três momentos: i. entrevista com responsáveis pela realização do treinamento; ii. Pesquisa documental; e iii. A observação em campo que gerou notas de campo.

É importante destacar que existe uma aproximação, pelo acesso profissional por parte da pesquisadora, em relação aos indivíduos que fizeram parte do grupo responsável pelo desenvolvimento do treinamento da organizadora do evento e junto aos profissionais responsáveis pelo atendimento nos camarotes. Este acesso permitiu que a pesquisa documental fosse realizada.

Durante a pesquisa documental e o período de aproximação com os realizadores do evento foram coletados documentos contendo informações institucionais a respeito da concepção do treinamento, bem como e-mails com tratativas comerciais, operacionais e de procedimentos e atas das reuniões a respeito do treinamento. Esses documentos permitiram uma maior familiarização com alguns aspectos do estudo de caso. Outros documentos que foram coletados nessa pesquisa documental são os relatórios do andamento da elaboração do treinamento e os resultados de desempenho dos participantes, ou seja, notas e frequência. Essas informações foram utilizadas para entender os resultados obtidos.

Outro documento coletado durante essa etapa foi a pesquisa de reação dos participantes em relação ao treinamento. A pesquisa adotou a escala *likert* de cinco pontos

para identificar a percepção dos participantes em relação ao programa de treinamento realizado. Somado a esses documentos, estão as notas de campo que são os resultados das observações da pesquisadora ao longo de seis meses acompanhando a concepção do projeto e sua realização.

A etapa de entrevistas foi realizada junto a quatro de profissionais que fizeram parte do grupo de desenvolvimento do processo de aprendizagem, tendo uma média de 1h30m de duração cada uma, a partir de um questionário semiestruturado. Com relação aos perfis e funções dos entrevistados temos: i. mulher, 34 anos, mestre em linguagem aplicada que é responsável pelo desenvolvimento dos conteúdos e objetos de aprendizagem e está à frente da gerência de produção; ii. mulher, 31 anos, formada em administração e com especialização em estratégia que é responsável pelo desenvolvimento dos desenhos metodológicos voltados ao resultado organizacional, e que está à frente da gerência de inovação e metodologia; iii. mulher, acima de 50 anos com formação em turismo e é consultora técnica em hospitalidade e atendimento. Profissional com experiência em grandes hotéis e em eventos de alta complexidade; iv. mulher, 30 anos com doutorado em educação – foco no projeto: acompanhamento do processo de aprendizagem, mobilização dos participantes, aferição de aprendizagem e suporte de conteúdo. A profissional é responsável pela gerência de aprendizagem.

Nos parágrafos que seguem encontram-se dispostos os resultados obtidos a partir das três etapas da metodologia.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CASO**

Contextualização: metodologia do treinamento, escopo, público e principais características.

O escopo do projeto consistia em desenvolver um Programa de Treinamento para instrumentalizar até 2.200 profissionais, ligados às empresas de *catering*, contratadas para atuar nos programas de hospitalidade da Copa do Mundo de 2014. Os dois primeiros meses do projeto foram dedicados ao alinhamento institucional, e ao desenho metodológico do

treinamento e planejamento. Durante esse período foi realizada uma diagnose a respeito do perfil do público. Os dois meses seguintes foram dedicados à produção dos objetos de aprendizagem e customização da plataforma (ambiente virtual de aprendizagem – AVA). Nos últimos dois meses realizou-se o treinamento.

Na pesquisa verificou-se que os profissionais apresentavam visões de mundo, escolaridades e culturas bastante heterogêneas. Além disso, como desafio do projeto, duas características precisavam ser consideradas no desenho da metodologia: i. prazo disponível para o treinamento de um a dois meses; ii. dispersão geográfica com oito cidades-sedes distribuídas de norte a sul do país.

A partir dessas informações preliminares e seguindo os fundamentos da andragogia abordados por Knowles (2009), que foca na necessidade em saber qual é a motivação, o programa de treinamento foi estruturado em três etapas: 1. Encontro presencial de sensibilização e mobilização; 2. *E-learning* com conteúdo andragógico; e 3. Encontro presencial vivencial/workshop dentro dos estádios de futebol.

No primeiro momento o foco estava em ambientar os participantes às etapas do projeto, apresentar a plataforma de ensino e desenvolver dinâmicas motivacionais. Durante a etapa do *e-learning*, os profissionais assistiam a vídeos, acessavam conteúdo das fichas de estudo, realizavam exercícios de fixação e interagem com os tutores/facilitadores e demais participantes. Após realizarem as duas primeiras etapas e completarem o treinamento *online*, alcançando os requisitos de aprovação do projeto (frequência, participação, desempenho nas atividades e exercícios), os participantes eram convidados a visitar os estádios onde iriam desenvolver suas atividades. No local eles simulavam a prática, faziam atividades em grupo, se ambientavam aos espaços, recebiam os certificados do projeto e a credencial para trabalhar na Copa do Mundo.

Durante a etapa um, com base na pesquisa do perfil do público e nas conversas com a organizadora do evento a respeito das competências esperadas, foram levantadas todas as necessidades de aprendizagem para a instrumentalização adequada dos participantes a partir das diretrizes e referências fornecidas pela organizadora do evento. Isso permitiu que fosse estruturada uma hierarquia de conteúdos com os objetivos instrucionais de cada tema. No total foram identificados 14 temas de relevância que foram organizados em núcleo comum e núcleo específico. No primeiro constavam os conteúdos

gerais que apresentavam informações relativas ao evento Copa do Mundo de 2014, as particularidades de cada um dos programas de hospitalidade e do serviço de bar, além das normas gerais de conduta e procedimentos. Já no núcleo específico constavam os conteúdos relativos a cada uma das funções que os participantes desempenhariam durante o evento.

A partir dos objetivos instrucionais de cada conteúdo, conforme a entrevistada responsável pelo desenvolvimento dos conteúdos, foi possível definir quais objetos de aprendizagem seriam adotados no treinamento e disponibilizados no AVA. Além disso, também foi desenvolvido um vídeo-tutorial sobre o treinamento, detalhando a acessibilidade às ferramentas da plataforma *web* e os materiais disponíveis, e um vídeo de encerramento com depoimentos motivacionais que reforçavam a excelência na hospitalidade brasileira.

Os workshops tiveram como objetivo explorar os conteúdos presentes na hierarquia de conteúdo reforçando os temas principais trabalhados a distância. De acordo com a entrevistada responsável pelo processo de aprendizagem a abordagem metodológica dos *workshops* foi cognitiva-participativa e centrada na aplicação de um jogo de perguntas e respostas (*quizzes*). O foco esteve em reforçar e fixar as principais informações do evento, além de despertar e estimular os comportamentos desejados de trabalho em equipe, hospitalidade e postura no atendimento.

Ao todo 12 consultores capacitaram mais de 2.000 profissionais ligados a 13 empresas de *catering* contratadas para operacionalizar os serviços nos camarotes. Esta capacitação seguiu a coordenação e os critérios estabelecidos pela Organizadora do Evento.

Objetos de aprendizagem: recursos e mídias estruturados dentro da perspectiva andragógica

Na definição dos objetos de aprendizagem observou-se bastante interação entre as quatro entrevistadas. Cada material produzido era revisado pelas três gerências e

aprovado pela consultora técnica. Em alguns casos, os materiais foram submetidos como pré-teste para os profissionais que eram o público-alvo do treinamento. A partir da interação deles e das respostas obtidas os objetos de aprendizagem eram ajustados.

Ao final dos testes e das interações entre as entrevistadas foram estabelecidos os objetos de aprendizagem ou material de ensino: 14 videoaulas com até oito minutos de duração cada, uma para cada tema; 14 guias de bolso imprimíveis; notas de aulas em formato de slides dinâmicos; média de quatro exercícios de fixação para cada tema; e interações pela plataforma com os facilitadores por meio de *chat*, fóruns e *e-mails*. Um aspecto importante foi a adaptação do *layout* e das funcionalidades do AVA. Isto porque os princípios andragógicos, quando aplicados de forma adequada na plataforma *web*, possibilitam resultados ainda melhores, especialmente se os facilitadores agregarem atenção personalizada ao adulto aprendiz. O ambiente virtual de aprendizagem precisa ser dinâmico, acessível, interativo, fácil de usar e dispor de recursos adequados à oferta de conteúdo. Rogers (2011, p.1) afirma que “quanto mais for possível planejar a atividade de forma a permitir que cada um mantenha seu ritmo de aprendizagem, maiores são as chances de que esta seja eficaz”.

Outro aspecto destacado nas entrevistas foi a linguagem adotada em cada mídia/objeto de aprendizagem.

Era um público-alvo que já tinha como premissa a experiência mínima de dois anos em eventos de grande porte, os participantes eram profissionais que já traziam, em seu histórico, formação básica para desempenhar suas funções [...] nosso desafio era instrumentalizá-los para o evento em específico e para a excelência no atendimento antes, durante e após os jogos. Fizemos escolhas linguísticas específicas para a produção dos conteúdos usados no eixo *e-learning* (Gerente de produção, 34 anos).

A linguagem adotada na construção dos conteúdos escritos, tais como guias de bolso, exercícios (*quizzes*) e slides de apoio, era direta, instrutiva e injuntiva.

#### a) Videoaulas

De acordo com as entrevistadas, a escolha da utilização de videoaula, ao invés de conteúdo exclusivamente textual ou de animação, se deu pelo fato de que o uso de

videoaulas para a transmissão do conteúdo enriquece a experiência de aprendizagem. A videoaula permite uma aproximação dos assuntos abordados a realidade do participante:

Este método desperta a atenção, facilita a compreensão e exemplifica conceitos, permitindo explorar conteúdos de formas totalmente novas e mais ricas, se comparado ao modelo tradicional de ensino. [...] considerando suas vantagens, este método foi utilizado para apresentar, de forma visual e prática, os processos e as situações reais do trabalho (Gerente de produção, 34 anos).

De acordo com a gerente de produção, nas videoaulas a linguagem verbal se manteve instrutiva e injuntiva. E sempre que possível adotou-se a ordem direta. No entanto, faz parte do gênero oral as intercalações e ordem indireta, as quais foram mantidas sempre que necessário, desde que a instrução e o diálogo ficassem claros, mesmo em situações de entrevistas e bate-papo.

#### b) Guias de bolsos

Um aspecto também considerado pela andragogia é estabelecer um processo de aprendizagem pautado na experiência do participante/aprendiz. Durante as pesquisas iniciais, em conversa com profissionais contratados e com a organizadora do evento, foi evidenciado que os participantes não teriam permissão para levar quaisquer materiais para dentro dos estádios – nenhum tipo de mochila, material de consulta, *smartphones*, *tablets* – permitindo-se somente o uso da credencial e do uniforme de trabalho.

Nessa pesquisa, os participantes manifestaram interesse em ter algum material de consulta para dias dos jogos, pois o número de informações específicas do evento era bastante grande e isso poderia gerar dificuldades no dia a dia da atividade. Diante desse cenário foram analisados os espaços dos camarotes e os bolsos do uniforme e percebeu-se que uma alternativa seria a produção de guias de bolso. Essa mídia consistia em um conteúdo textual no formato de lâmina (frente e verso). A principal função deste infográfico foi oferecer ao participante um resumo sobre cada tema, convidando-o ainda para se aprofundar por meio do AVA.

#### c) Notas de aula/slides dinâmicos

Os slides foram sincronizados com o conteúdo das videoaulas. Enquanto no vídeo a jornalista e os atores comentavam temas e assuntos importantes, os slides de apoio eram apresentados do lado direito da tela. Todos contavam com textos curtos, claros e objetivos, além de apresentarem ícones e símbolos diversos que reforçavam a compreensão do conteúdo e favoreciam a memorização.

d) Exercícios de fixação (*quizzes*)

Eram exercícios com *feedback* automático com vistas a mensurar a aprendizagem e o nível de retenção dos conteúdos. Foram criados 52 exercícios de múltipla escolha com quatro alternativas cada e *feedback* automático. Ao final de cada tema os participantes tiveram de responder a um conjunto de questões.

## PRINCIPAIS RESULTADOS

Nesse tópico serão apresentados os dados referentes aos relatórios de aprendizagem e mobilização e os resultados da pesquisa de reação realizada junto aos participantes.

De acordo com a gerente de aprendizagem, cerca de 85% dos participantes que realizaram o treinamento (as três etapas) foram instrumentalizados e considerados aptos a realizar as suas funções nos camarotes da Copa do Mundo, pois cumpriram os requisitos do programa. A consultora técnica afirma que a efetividade do programa pôde ser observada pelo resultado dos serviços de A&B que ocorreram nos Programas de Hospitalidade ao longo dos jogos que aconteceram nas oito cidades-sedes em que o Programa de Treinamento foi aplicado. Em se tratando de grandes números, tem-se:

- 5.210h30min de videoaulas assistidas;
- 99.072 exercícios com *feedback* automático realizados;
- 5.468 horas/participante de conteúdo nos *Workshops* Presenciais;
- 1.080 horas de suporte via Orientadores de Aprendizagem por *e-mail*, *chat* e SMS.

Para entender a perspectiva do participante, foi realizada uma pesquisa de reação com 1.200 profissionais. A seguir, constam os principais resultados.

Quando questionados se, de modo geral, os conteúdos apresentados no programa de treinamento foram interessantes. Aproximadamente 96% concordou que sim e 3% afirmou não ter opinião sobre o assunto. Para a pergunta a respeito da clareza e objetividade dos conteúdos apresentados no programa, 94% dos participantes acredita que, de modo geral, foram discutidos de maneira clara e objetiva. De acordo com 96% dos respondentes o treinamento deu acesso a informações importantes e 95% acredita que os exercícios de fixação contribuíram para o aprendizado. Em se tratando do papel do facilitador no processo de aprendizagem, quando os entrevistados foram questionados se este atendeu suas demandas e se as dúvidas foram esclarecidas, cerca de 77% dos entrevistados disseram estar satisfeitos com o atendimento recebido, enquanto 18,11% não tem uma opinião sobre o facilitador. Isto pode indicar que o participante optou por seguir o treinamento sem o suporte.

Para a pergunta a respeito da metodologia e das mídias adotadas, cerca de 94% acredita que a metodologia do treinamento, com os vídeos e guias de bolso, foi dinâmica, e 5% não tem opinião sobre o assunto. E por fim, quando questionados se, após realizar o programa de treinamento Copa do Mundo 2014, sentiam-se mais preparados para desempenhar funções durante o evento, 95% acredita que o treinamento os deixou mais aptos a realizar as suas atividades na prática.

Os resultados obtidos podem indicar que o treinamento proposto possibilitou uma familiarização, e um interesse o que gerou aprendizado para os participantes, atendendo os pressupostos defendidos por Linderman desde 1926, Freire (1970 e 1996) e Knowles (1980, 1990b e 2009). Pressupostos estes que dizem que o adulto aprende a partir de suas experiências, da troca, da necessidade de entender a aplicabilidade do conhecimento (a ser aprendido) e do respeito à sua autonomia de aprendizado

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A preocupação em transpor os fundamentos andragógicos para a vida prática foi o que mais se fez presente durante o período de observação. Os profissionais envolvidos na

construção do projeto constantemente se reuniam para discutir implicações do uso de cada mídia adotada e, principalmente, como cada conteúdo seria trabalhado. A linguagem foi um dos aspectos mais discutidos – tanto a verbal como a não verbal, que representava tudo que era visualizado nos vídeos.

A seleção de atores seguiu o fenótipo de alguns dos entrevistados durante as pesquisas. Até mesmo algumas esquetes e quadros audiovisuais foram gravados por profissionais que iriam realmente trabalhar no evento. Nestes vídeos eles relatam suas histórias, sonhos, medos expectativas em relação ao evento e compartilhando dicas de outros eventos. Durante a realização da primeira etapa do treinamento, que era destinada à mobilização, os participantes se interessavam em assistir mais trechos dos vídeos e buscar informações sobre como acessar a plataforma de ensino o que representou um indicativo de interesse pelo projeto.

Outro indicativo da adesão dos participantes encontra-se nos resultados do projeto: horas assistidas, e-mails trocados, quantidade de exercícios realizados, participação na pesquisa de reação, e, principalmente, o desempenho dos participantes durante a realização do evento que foi acompanhada de perto pela organizadora do evento.

De um modo geral o que se observa é que a produção de um projeto dentro dos pressupostos andragógicos requer bastante planejamento, profissionais com formação adequada e vivência em campo. Requer também muita pesquisa/entrevista para entender os perfis do público e conseguir adaptar os planos de aprendizagem. Outro ponto de destaque é o impacto da mobilização e do papel do facilitador no acompanhamento dos participantes que são aspectos defendidos por Knowles (2009) como importantes para uma aprendizagem de resultado.

## REFERÊNCIAS

DeAQUINO, C. T. E. **Como aprender: andragogia e as habilidades de aprendizagem**. São Paulo: Pearson, 2007.

FREIRE, P. **Pedagogy of the oppressed**. New York: Seabury, 1970.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 17. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. São Paulo: Paz e Terra, 2010.

KNOWLES, M. **The modern practice of adult education**: from pedagogy to Andragogy. Englewood Cliffs: Cambridge, 1980.

KNOWLES, M. **Do aluno adulto**. Uma espécie negligenciada. 4. ed. Houston: Gulf Publishing, 1973.

KNOWLES, M. **The adult learner**: A neglected species. 4. ed. Houston: Gulf, 1990a.

KNOWLES, M. **Andragogy in action**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990b.

KNOWLES, M.; HOLTON III, E. F.; SWANSON, R. A. **Aprendizagem de resultados**: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

LINDEMAN, E. C. **The meaning of adult education**. New York: New Republic, 1926. Republicado em 1989 por The Oklahoma Research Center for Continuing Professional and Higher Education.

LITTO, F. M.; FORMIGA, M. **Educação a distância**: o estado da arte. São Paulo: Ed. Pearson, 2009.

NOGUEIRA, S. M. A andragogia: que contributos para a prática educativa?. **Revista Linhas**. v. 5, n. 2 (2004).

ROGERS, Jenny. **Aprendizagem de adultos**: fundamentos para educação corporativa. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2011.