

# EDUCAÇÃO CORPORATIVA EM REDE: A INICIATIVA DE FORMAÇÃO CONTINUADA DO SESC NACIONAL

## *NETWORKED CORPORATE EDUCATION: SESC NATIONAL CONTINUING TRAINING INITIATIVE*

Aline Vieira de Albuquerque – Sesc Departamento Nacional

Barbara Maria Ferreira de Sousa Barreto - Sesc Departamento Nacional

<aalbuquerque@sesc.com.br>, <bbarreto@sesc.com.br>

**Resumo.** A criação da UniSesc constituiu-se como uma estratégia essencial para alinhar o desenvolvimento de competências organizacionais aos objetivos estratégicos da empresa. Este artigo aborda a metodologia de implementação, destacando etapas fundamentais como diagnóstico, planejamento e execução. Ressalta ainda o papel crucial da Educação a Distância (EaD) na democratização do acesso ao aprendizado e a eficácia das metodologias ativas, que engajam os colaboradores e promovem a melhoria dos resultados da aprendizagem.

**Palavras-chave:** Educação a Distância; Educação Corporativa; Metodologias Ativas; Universidade Corporativa.

**Abstract.** The creation of UniSesc constituted an essential strategy to align the development of organizational skills with the company's strategic objectives. This article addresses the implementation methodology, highlighting fundamental steps such as diagnosis, planning and execution. It also highlights the crucial role of Distance Education (EaD) in democratizing access to learning and the effectiveness of active methodologies, which engage employees and promote the improvement of learning results.

**Keywords:** Distance Education; Corporate Education; Active Methodologies; Corporate University.

## 1 Introdução

O Sesc é uma entidade privada de bem-estar social presente em todas as capitais dos Estados Brasileiros, no Distrito Federal e em mais de 500 unidades operacionais localizadas em cidades do interior. Sua estrutura compõe-se de centros de atividades, bibliotecas, restaurantes, espaços culturais, hotéis, colônias de férias, espaços esportivos, consultórios de apoio médico, consultórios odontológicos e salas de aula espaços nos quais são realizados projetos específicos em cada uma de suas áreas finalísticas, a saber: Saúde, Lazer, Educação, Cultura e Assistência denominadas pela Instituição por programas.

Baseando-nos no primeiro Regimento Interno da entidade oficializado em 1954, percebe-se que a promoção de ações de educação continuada aos funcionários do Sesc desde aquela época significava um desafio e necessidade da Instituição, conforme retratado na página 02 do referido documento, na qual menciona-se que cabia à Divisão de Estudo e Planejamento incentivar, orientar e coordenar a formação de pessoal especializado, necessário à realização das finalidades do Sesc.

Tal missão confere à Instituição responsabilidade ampla na linha do bem-estar social, com foco em sua população-alvo: comerciários e seus dependentes, e a coletividade em geral, a começar pelos mais necessitados, abrangendo valores, informação, capacitação e prestação de serviços e todas as condições para uma eficaz gestão em suas áreas essenciais (finalísticas): educação, saúde, lazer, cultura e assistência. (SESC, 2013, p. 9).

A Rede de Formação Continuada foi idealizada em 2002 pelo Sesc Nacional com o propósito de manter o alinhamento das ações de educação continuada dos colaboradores considerando, entre outros aspectos, a extensão territorial do país e a consequente diversidade de culturas e necessidades. As ações formativas realizadas nos primeiros anos da Rede, da mesma forma que ocorrera nos anos anteriores a sua constituição, foram predominantemente presenciais.

Com o aparato tecnológico disponível à época da implementação da Rede de Formação Continuada, um sistema nacional de videoconferência mostrou-se como uma solução adequada à realidade do Sesc, pois conectava pessoas em tempo real e permitir a que conceitos fossem disseminados e a colaboração entre pessoas acontecesse.

No presente artigo, pretende-se apresentar o aperfeiçoamento do projeto da Rede de Formação Continuada apoiado no uso de tecnologias, com a implementação da Universidade Corporativa do Sesc, projeto estratégico que promove ações formativas utilizando diferentes meios e metodologias, tais como: ambiente virtual de aprendizagem, videoconferência, videoaula,

Educação Corporativa em Rede: a iniciativa de formação continuada do Sesc Nacional estudos de caso e podcast.

Nesse sentido, o artigo traz na seção 2 um panorama sobre a rede de formação continuada do Sesc, apresentando primeiramente o conceito de formação continuada e de rede para em seguida abordar como a Rede de Formação Continuada está organizada. A seção 3 aborda em relação aos aspectos metodológicos adotados para a implementação da UniSesc. Na seção 4 é feita uma reflexão sobre a importância da EAD para a Educação Corporativa nos dias atuais e por fim, as conclusões apontam resultados e desafios encontrados neste percurso.

## **2 Rede de Formação Continuada**

O Sesc reconhece que o desenvolvimento de seus colaboradores, por meio da formação continuada, contribui de forma significativa para a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Alinhado ao seu Plano Estratégico (2022-2026), a Instituição estabelece o Aprendizado e Desenvolvimento Organizacional como uma de suas principais perspectivas, a ser alcançada pelos seguintes objetivos estratégicos:

- Proporcionar um ambiente de valorização das pessoas;
- Promover ações de desenvolvimento.

A Formação Continuada no Sesc vai além do treinamento tradicional, pois promove o desenvolvimento de competências que supera a atualização de conhecimentos, compreendendo o aperfeiçoamento pessoal e profissional e, principalmente, a análise crítica dos cenários sociais. Para Sánchez in Zayas et al (2012), formação continuada é reconhecida como uma iniciativa necessária para a adaptação aos novos desafios sociais, tecnológicos e educacionais mediante a aquisição das competências necessárias para conseguir a inserção social e profissional das pessoas.

No entender de Marin (1995), educação continuada é uma abordagem ampla, pois possui um sentido que agrupa os seguintes aspectos: pessoal, institucional e social. Para ela, “[...] o uso do termo educação continuada tem a significação fundamental do conceito de que a educação consiste em auxiliar profissionais a participarem ativamente do mundo que os cerca, incorporando tal vivência no conjunto dos saberes de sua profissão”.

Tomando por base a autora, a formação continuada não pode ser compreendida como um processo de acumulação de participações em cursos, palestras, seminários, congressos e eventos, mas como um trabalho de reflexividade crítica sobre as práticas e de (re)construção

permanente de uma identidade pessoal e profissional, em interação mútua, ou seja: a participação em ações de formação não deve ser um fato isolado pois precisa estar imbricada de objetivos que envolvam os três aspectos citados.

O processo de formação continuada nas organizações é, portanto, o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário com a finalidade de desenvolver continuamente seus conhecimentos técnicos e suas habilidades comportamentais. Segundo Mundim (2002, p. 63) “a formação continuada consiste em um processo de aperfeiçoamento e atualização de conhecimentos, visando melhorar a capacitação técnica e cultural do profissional”.

Nesse sentido, os âmbitos de formação continuada são gerados em novos ambientes de formação não formais e informais. Os sistemas de educação devem garantir o alcance das necessidades de aprendizagem contínua em uma sociedade digital baseada no conhecimento de forma que sejam criadas estratégias educacionais que contribuam para que os conhecimentos dos profissionais estejam em consonância com as inovações da sociedade no presente e no futuro.

Considerando-se as características do Sesc a ideia de rede é a estratégia de formação continuada que melhor se adequa à Instituição, por preservar o caráter federativo, sem coordenação hierárquica rígida e por fomentar a intensa comunicação entre os Departamentos Regionais, conforme expõe-se na sequência:

[...] Queremos fortalecer ainda mais o Sesc perante a sociedade, continuar a ter serviços de excelência [...]. Essa busca remete ao nosso terceiro tema, que é a chave da excelência. Desenvolvimento Técnico, proporemos a formação de uma rede, que permita ganhos de escala e de tempo, na formação de pessoas e na disseminação dos melhores modelos técnicos. Uma rede que através de uma integração de esforços, vai se emergir do intercâmbio e apresente um salto de qualidade no aperfeiçoamento do corpo de funcionários do Sesc e, conseqüentemente, no aperfeiçoamento dos serviços, [...] pela via da troca de experiências (SESC, 2002, p. 6).

Segundo a definição de Castells (1999), a sociedade em rede caracteriza-se por uma sociabilidade aderente a uma dimensão virtual, possível e impulsionada pelas novas tecnologias, que transcende

o tempo e o espaço e revela uma nova vivência social aproveitando as potencialidades da comunicação que a conectividade por meio da internet oferece para o compartilhamento de informações, conceitos e conhecimentos.

Logo, de acordo com Castells, na sociedade em rede pode-se encontrar um conjunto de elementos conexos entre si, que adquirem uma dimensão além do espaço convencional/físico, levando assim à necessidade de introduzir um novo conceito de espaço: o espaço virtual/ciberespaço. As barreiras/fronteiras físicas deixaram de ser um fator decisivo na propagação de novos conhecimentos.

Porém cabe ressaltar que uma Rede não é feita somente de elementos técnicos, mas também por elementos humanos e, por esta razão, na estrutura de rede do Sesc os Núcleos de Formação Continuada têm importante papel nesse contexto, pois são responsáveis em mobilizar as equipes locais para que participem das ações de formação continuada promovidas pela Rede em outras palavras, buscamos inspiração na definição de rede feita por Castells (1999) “conjunto de nós interconectados”, os Núcleos de formação continuada são os nós dessa rede que se interconecta o tempo inteiro, viabilizando o funcionamento da rede.

### **3 Aspectos Metodológicos na Implementação da UniSesc**

Várias organizações perceberam a necessidade de transferir foco de seus esforços de treinamento de eventos únicos em uma sala de aula, cujo objetivo é desenvolver qualificações isoladas para a criação de uma cultura da aprendizagem contínua, na qual os funcionários aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas com o objetivo de levar à reflexão crítica e solucionar problemas empresariais (MEISTER, 1999, p. 21).

A Universidade Corporativa do Sesc - UniSesc foi criada em 2023 com objetivo de universalizar as iniciativas de educação continuada e gestão do conhecimento do Sesc. A plataforma de aprendizagem está estruturada em oito academias, que correspondem os cinco programas de atuação do Sesc (Educação, Saúde, Cultura, Lazer e Assistência) e ainda as academias de Administração, Liderança e Institucional.

O desenho inicial da arquitetura UniSesc conta com seis eixos estruturantes desenhados de modo a categorizar os esforços de trabalho em grandes áreas e especificidades de conhecimento, são eles:

1. **Infraestrutura Tecnológica**, que compreende a gestão do Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA, plataforma onde estão ancoradas as ações de aprendizagem ofertadas aos empregados do Sesc. O Ambiente escolhido foi O

Moodle<sup>1</sup>. Trata-se de um software livre e de código aberto que permite a criação de cursos online. Professores podem disponibilizar materiais didáticos, propor tarefas interativas, como testes e discussões em fóruns, e os alunos podem trocar conhecimentos e arquivos multimídia.

2. **Trilhas:** modelo de organização dos conteúdos e recursos de aprendizagem que permitem que o funcionário escolha o caminho de aprendizagem de acordo com seus interesses.
3. **Modelo Pedagógico:** documento que estabelece as bases conceituais, metodológicas, estratégicas com vistas a nortear o processo de aprendizagem corporativa.
4. **Comunicação:** plano que define as estratégias de comunicação da UniSesc com os Departamentos Regionais, com vista ao engajamento do público.
5. **Processos:** mapeamento, modelagem, redesenho dos processos, estabelecimento de indicadores para alcance dos resultados.
6. **Avaliação:** análise dos resultados da aprendizagem dos participantes das ações formativas para que os resultados balizem a tomada de decisões relacionadas aos possíveis ajustes em relação ao Ambiente Virtual, Objetos de aprendizagem e Metodologia.

A partir da primeira estruturação da UniSesc iniciou-se a implementação dos cursos em caráter piloto para testes e calibragem dos processos e metodologias adotadas. Em primeiro momento, as ofertas de ações de aprendizagem foram direcionadas exclusivamente ao público interno, ou seja, aos empregados da sede do Sesc Nacional, localizada na cidade do Rio de Janeiro.

Tendo em vista os esforços de ampliação nacional da adoção da estratégia de Universidade Corporativa do Sesc, a UniSesc a implementação do projeto justificou-se pela necessidade de mobilizar parceiros locais, responsáveis pelas ações de Formação Continuada nos Departamentos Regionais e assim fortalecer sua atuação junto ao público das ações. Espera-se que, a partir de uma Rede de Formação coesa, sejam mais eficazes e efetivas as ações de

---

<sup>1</sup> O nome Moodle é um acrônimo para "Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment" (Ambiente de Aprendizado Modular Orientado ao Objeto). A plataforma é amplamente utilizada em universidades e instituições de ensino ao redor do mundo, incluindo várias no Brasil.

Educação Corporativa em Rede: a iniciativa de formação continuada do Sesc Nacional divulgação e engajamento de participantes, fundamentais para garantir que a motivação e comprometimento com o processo educativo.

No entanto, diante de todo o conjunto de iniciativas de formação continuada que dispõe as unidades regionais, é essencial considerar a combinação de estratégias para promover a mobilização da Rede, o engajamento dos participantes, mas a e sustentação de todo o processo de ensino e de aprendizagem. A aplicação de ações integradas, de forma contínua, amplia a participação dos alunos, a qualidade da aprendizagem e a satisfação dos envolvidos.

Portanto, o projeto é estruturado em eixos de ação para orientar estratégias nacionais à mobilização, engajamento e sustentação de Programas de Formação Continuada, para potencializar a cultura de aprendizagem no Sesc com reflexos no interesse dos participantes em conhecer, explorar e permanecer utilizando a UniSesc, tornando-se agentes no compartilhamento dos benefícios e funcionalidades para todo o Brasil. Nesse sentido, para estruturação da universidade corporativa, percorreu-se os seguintes caminhos:

1. Benchmarking com Universidades Corporativas de referência;
2. Participação em curso Universidade Corporativa: do plano à implementação, que teve como produto a elaboração do Canvas da UniSesc.
3. Ajustes na plataforma de aprendizagem para atender ao conceito de academias;
4. Migração de 35 cursos realizados na antiga plataforma e que foram indicados pelas equipes para curadoria de conteúdo e ser oferecido na nova plataforma;
5. Criação do comitê técnico representado pelos especialistas dos Programas Sociais do Sesc, que atuarão com conteudistas das ações formativas;
6. Realização de 24 turmas do treinamento piloto em Novo Regulamento de Licitações e contratos, que foi estruturada na modalidade EAD com atividades síncronas e assíncronas, e envolveu a participação de 1078 empregados;
7. Oferta a todos os Departamentos Regionais do curso sobre Pedagogia de Emergência, que teve como objetivo preparar os participantes para situações de calamidades como o episódio ocorrido pelas fortes chuvas o Rio Grande do Sul.

8. Construção da Trilha Introdutória do Programa Saúde e início do desenho educacional das trilhas dos demais programas (Educação, Lazer, Cultura, Assistência e Sustentabilidade), que serão ofertadas em 2025.

## **4A Importância da EAD na Educação Corporativa**

Behar et al (2013) conceituam ambientes virtuais de aprendizagem (AVA) como espaços na internet relacionados à organização de cursos e disciplinas, à administração de conteúdos de estudo e ao monitoramento de alunos nas modalidades presencial, semipresencial e a distância. Conduzem a transformações no ensino e na aprendizagem que, por sua vez, inspiram diversas pesquisas direcionadas ao desenvolvimento de novos modelos pedagógicos, em especial aplicáveis à modalidade a distância. Em função da potencialidade das tecnologias digitais da informação e comunicação (TDIC), reúnem potencialidades para irem além de simples repositórios de conteúdos, de organização de disciplinas/ cursos ou de estabelecer contato com os participantes.

Rossini (2007) defende que a EaD se pauta no processo de reconstrução do conhecimento pois é produto de práticas coletivas, envolvendo ações transformadoras que resultam em novos conhecimentos, assim, é importante que os cursos a distância sejam planejados não apenas como espaços de veiculação do saber, mas também como espaços de compartilhamento de informações e propício à produção coletiva.

As plataformas virtuais de aprendizagem apresentam interfaces de comunicação e gerenciamento de informações que poderão mediar as atividades, tanto na modalidade presencial quanto a distância. Essas interfaces ampliam o espaço para discussão dos conceitos trabalhados na educação corporativa, permitindo que sejam estabelecidas práticas colaborativas de aprendizagem. O termo colaboração compreende auxílio, cooperação, coautoria, assim para construir o conhecimento nesses ambientes, são necessários modelos que congreguem a participação dos alunos entre si e com os professores (ALVES, 2009).

Para uma instituição com a dimensão de atuação do tamanho do Brasil, a EAD é de fundamental importância para que a estratégia de Educação Corporativa funcione, pois elimina as barreiras geográficas, permite a otimização de tempo, espaço e custos para que todos os empregados participem das ações formativas oferecidas, permite a personalização dos cursos de acordo com as necessidades e monitoramento do progresso de aprendizagem dos colaboradores.

Cabe ressaltar que a EAD é uma modalidade educacional que possui características próprias e múltiplas possibilidades de apresentar o conteúdo aos estudantes. Nesse sentido, aproveitando o potencial das tecnologias, o uso de metodologias ativas na EAD possibilita que sejam



Educação Corporativa em Rede: a iniciativa de formação continuada do Sesc Nacional promovidas diferentes formas de ensinar e de aprender.

As metodologias ativas, segundo Bacich e Moran (2018) não põem o foco na tecnologia mas nas alternativas pedagógicas que colocam o estudante no centro do processo, envolvendo-o na aprendizagem por descoberta, investigação e resolução de problemas, contrastando desta forma, com a abordagem pedagógica do ensino tradicional. Nas metodologias ativas de aprendizagem, conforme pontua Moran (2015), o aprendizado se dá a partir de problemas e situações reais, os mesmos que os estudantes possivelmente vivenciarão depois na vida profissional e pessoal.

## **5 Conclusão**

Em relação aos aspectos metodológicos fundamentais para a aprendizagem colaborativa em ambientes online, percebemos a importância de oferecer estratégias pedagógicas que despertam no colaborador o interesse em participar das ações de formação e, com isso, potencializar a aprendizagem.

Assim, tecnologias digitais estão sendo incorporadas e utilizadas na implementação das metodologias ativas na educação corporativa. Cabe ressaltar que as tecnologias são um meio e que, para o alcance dos objetivos educacionais pretendidos, é fundamental a adoção de metodologias adequadas aos conteúdos desenvolvidos e ao público-participante.

Segundo Dewey (1979), o pensamento não pode ocorrer isolado da ação, cabendo ao educador apresentar conteúdos na forma de questões ou problemas e não dar de antemão respostas ou soluções prontas. A ideia é criar condições para que o participante das ações formativas possa raciocinar e elaborar os conceitos que, posteriormente irá confrontar com o conhecimento sistematizado. Tais proposições podem ser realizadas com fóruns de discussão ou aprendizagem baseadas em problemas, por exemplo.

Para Cortelazzo et al (2018) existem algumas metodologias ativas mais amplamente utilizadas cujos resultados mostram melhoria significativa na aprendizagem. Podemos criar maneiras aderentes ao contexto no qual estamos inseridos, mas, para não “reinventar a roda” e otimizar o nosso tempo, é prudente a compreensão dos métodos existentes e fazemos o uso destas propostas. Com o tempo, será feita a adequação ou reformulação desses métodos para a própria realidade e necessidades existentes.

Um importante caminho é a personalização da aprendizagem que, segundo Bacich e Moran (2018), é o movimento de construção de trilhas que façam sentido para cada um, que os motivem

a aprender e que ampliem seus horizontes. Há diversas formas e modelos de personalização. Um primeiro modelo é planejar as atividades diferentes para que os estudantes aprendam de várias formas, tal como com a rotação por estações. Outra forma é inserir os estudantes numa plataforma adaptativa e acompanhar as suas atividades online, percebendo o grau de domínio em alguns temas em relação a outros e organizando atividades de apoio de acordo com as necessidades observadas.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, L. R. G., Um olhar pedagógico das interfaces do Moodle. In: ALVES, L. R. G.; BARROS, D.; OKADA, A.(Orgs.). **Moodle Estratégias Pedagógicas e Estudos de Caso**. Editora da Universidade do Estado da Bahia – EDUNEB, p. 187-201, 2009.
- BACICH L.; MORAN, J. (orgs.) **Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática**. Porto Alegre: Penso, 2018.
- BEHAR, P. A. (org). **Competências em Educação a Distância**. Porto Alegre: Penso, 2013.
- CASTELLS. M. **Sociedade em Rede: a era da informação, economia, sociedade e cultura**. V 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CORTELAZZO, A. L. et al. **Metodologias ativas de aprendizagem: para refinar seu cardápio metodológico**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- DEWEY, J. **Democracia e Educação: introdução à filosofia da educação**. 4. ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1979.
- MARIN, A J. **Educação Continuada: introdução a uma análise de termos e concepções**; Cadernos Cedes. Campinas: Papirus, n. 36, 1995.
- MEISTER, J. C. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MORAN, J. Mudando a educação com metodologias ativas in [Coleção Mídias Contemporâneas. **Convergências Midiáticas, Educação e Cidadania: aproximações jovens**. Vol. II] Carlos Alberto de Souza e Ofelia Elisa Torres Morales (orgs.). PG: Foca Foto- PROEX/UEPG, 2015. Disponível em: [http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/mudando\\_moran.pdf](http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/mudando_moran.pdf) . Acesso em: 08.jan.2025.
- MUNDIM, A. P. F. **Desenvolvimento de Produtos e Educação Corporativa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ROSSINI, A. M. **As novas tecnologias da informação e a educação a distância**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- SESC. Serviço Social do Comércio. Departamento Nacional. Centro de Turismo Olho D'Água. **Reunião de Diretores do Sesc**. 22 a 24 de outubro de 2002, São Luís. Vol. 2, 140f. Transcrição da gravação das sessões.
- \_\_\_\_\_. Serviço Social do Comércio. Departamento Nacional. **Regimento Interno do Departamento Nacional**. Rio de Janeiro: Sesc 2013.
- ZAYAS, E. L. B. (org.). **O Paradigma da Educação Continuada**. Porto Alegre: Penso, 2012.