

A EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Aline Vieira de Albuquerque

Doutora em Políticas Públicas e Formação Humana pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil.

E-mail: aalbuquerque@sesc.com.br

André Souto Witer

Mestre em Desenvolvimento e Meio Ambiente pela Universidade Federal da Paraíba, Brasil.

E-mail: awiter@sesc.com.br

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar a Universidade Corporativa do Sesc como estratégia para fortalecer a Rede de Formação Continuada, promovendo a integração entre os funcionários e consolidando uma cultura organizacional de aprendizagem. O artigo aborda a formação continuada mediada por tecnologias com o propósito de promover a gestão do conhecimento. A metodologia adotada foi qualitativa, com base em análise documental e de dados de acesso, engajamento e conclusão extraídos do Ambiente Virtual de Aprendizagem hospedado na plataforma Moodle. Os resultados apontam para o crescimento significativo da adesão às trilhas formativas, o fortalecimento dos Núcleos de Formação Continuada como nós estratégicos de uma rede distribuída e o avanço no uso de indicadores de aprendizagem para gestão. As implicações práticas da experiência do Sesc podem ser referência para outras organizações interessadas em estruturar ecossistemas de aprendizagem em rede, com base em estratégias tecnológicas, colaborativas e orientadas ao desenvolvimento contínuo das pessoas.

Palavras-chave: educação corporativa; gestão do conhecimento; tecnologias na educação; universidade corporativa.

THE CORPORATE EDUCATION AS A KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGY

Abstract

This article analyzes the Corporate University of Sesc as a strategy to strengthen the Continuing Education Network, fostering employee integration and consolidating an organizational culture of learning. The article addresses technology-mediated continuing education with the purpose of promoting knowledge management. The methodology adopted was qualitative, based on document analysis and access, engagement, and completion data extracted from the Virtual Learning Environment hosted on the Moodle platform. The results indicate significant growth in enrollment in the training paths, the strengthening of Continuing Education Centers as strategic nodes of a distributed network, and the advancement in the use of learning indicators for management. The practical implications of Sesc's experience can serve as a reference for other organizations interested in structuring networked learning ecosystems based on technological, collaborative strategies geared toward the continuous development of people.

Keywords: corporate education; knowledge management; Technologies in education; 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 555 unidades operacionais fixas, além de 125 unidades móveis localizadas nas capitais brasileiras e 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 àquela época já significava um desafio e necessidade da Instituição, conforme retratado na página 02 do referido documento, no qual menciona-se que cabia à Divisão de Estudo e Planejamento incentivar, orientar e coordenar a formação de pessoal especializado, necessária 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 gestão do conhecimento tem se consolidado como uma estratégia essencial para organizações que buscam fortalecer sua capacidade de inovação, aprendizagem contínua e adaptabilidade em ambientes dinâmicos e complexos (Nonaka; Takeuchi, 1997; Davenport; Prusak, 1998). No contexto das instituições que operam em escala nacional, com presença em diferentes realidades regionais, torna-se ainda mais desafiador estruturar práticas educativas que promovam o alinhamento estratégico e, ao mesmo tempo, respeitem a diversidade sociocultural do país.

Foi com esse desafio em vista que, em 2002, o Sesc idealizou a Rede de Formação Continuada, com os propósitos centrais de contribuir para a gestão do conhecimento organizacional e garantir a coerência das ações de educação continuada voltadas ao desenvolvimento de colaboradores da instituição que atuam em diferentes territórios cada qual com suas especificidades. A Rede surgiu como um esforço estruturado para integrar conhecimento tácito e explícito produzido tanto nos Departamentos Regionais, quanto na Sede, articulando saberes locais e diretrizes nacionais em um processo formativo contínuo (Choo, 2003).

Nos primeiros anos, as ações formativas da Rede foram conduzidas majoritariamente na modalidade presencial, o que refletia tanto as condições tecnológicas disponíveis à época, quanto uma tradição institucional voltada à aprendizagem situada. Com o tempo, no entanto, tornou-se evidente a necessidade de incorporar soluções tecnológicas capazes de ampliar o alcance, a escalabilidade e a personalização das formações em alinhamento com os objetivos institucionais.

No presente artigo, propomos analisar o processo de aperfeiçoamento da Rede de Formação Continuada, a partir da incorporação estratégica da consolidação da Universidade Corporativa do Sesc. Essa iniciativa institucional vem se constituindo como pilar estruturante da política de desenvolvimento de pessoas em nível nacional, ao integrar tecnologias educacionais, metodologias ativas e os princípios da gestão do conhecimento. Cada ação educativa é pensada com o propósito de explicitar o conhecimento produzido na instituição e segue as seguintes etapas de organização: Identificação, Criação, Compartilhamento e Aplicação.

Segundo Rocha (2022), um dos principais desafios organizacionais consiste em sistematizar e gerir o conhecimento produzido pelos colaboradores, prevenindo sua dispersão. Com foco nessa realidade, pretendemos evidenciar como o uso de tecnologias educacionais em rede tem contribuído no desenvolvimento do capital intelectual, fortalecendo dessa forma, a gestão do conhecimento e a aprendizagem corporativa na Instituição.

A estratégia metodológica adotada é um estudo de caso de natureza qualitativa, baseada na análise documental e na observação do comportamento e engajamento dos participantes, permitindo compreender como os processos formativos vêm sendo reestruturados para responder às demandas contemporâneas de desenvolvimento humano no trabalho e podem contribuir para compartilhar o conhecimento produzido na instituição. O referencial teórico apoia-se nos estudos clássicos sobre gestão do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997; Davenport & Prusak, 1998; Choo, 2003), além de dialogar com os fundamentos da educação corporativa e do uso de tecnologias na formação continuada de profissionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A formação continuada tem se afirmado como uma estratégia fundamental para que as organizações se adaptem às constantes transformações sociais, tecnológicas e educacionais. Para Zayas *et al.* (2012), trata-se de uma iniciativa essencial para a aquisição das competências necessárias à inserção social e profissional em contextos cada vez mais dinâmicos e desafiadores.

Nesse sentido, Marin (1995) defende que a educação continuada deve ser compreendida como uma abordagem ampla, que articula dimensões pessoais, institucionais e sociais. Para a autora, o conceito vai além da simples participação em cursos ou eventos pontuais. Trata-se de um processo reflexivo, voltado à reconstrução crítica e permanente da identidade pessoal e profissional do sujeito, em constante interação com seu ambiente de atuação.

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 sim 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 e sim precisa estar imbricada de objetivos que envolvam os três aspectos citados.

O processo de formação continuada nas organizações é, portanto, é 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”. Essa compreensão está em consonância com os princípios da educação corporativa, que, segundo Eboli (2004), deve estar alinhada às estratégias da organização e voltada à geração de valor por meio do desenvolvimento das pessoas. Para Vergara (2001), a educação corporativa não pode ser confundida com simples treinamento: ela é um sistema de gestão de aprendizagem voltado à construção do conhecimento coletivo e à alavancagem dos resultados organizacionais.

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.

Nesse contexto, o uso das tecnologias digitais representa não apenas uma mediação didática, mas um novo modo de estruturar a formação nas organizações. Segundo Moran (2015), vivemos uma cultura digital de aprendizagem em rede, em que o conhecimento é construído de forma colaborativa, flexível e contínua. Tais transformações exigem repensar os modelos formativos tradicionais e considerar os ambientes não formais e informais como espaços legítimos de aprendizagem organizacional e de compartilhamento de conhecimento.

Santaella (2012) reforça que os processos de formação mediados por tecnologias provocam um deslocamento nos paradigmas educacionais, uma vez que promovem experiências interativas, hipertextuais e personalizadas. Essa perspectiva é especialmente relevante no contexto da sociedade do conhecimento e da cultura digital, pela conectividade e fluidez na circulação da informação (Valente, 2003).

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, o 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 se 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, buscando 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 seu funcionamento. Esse modelo favorece a circulação do conhecimento tácito e explícito Nonaka & Takeuchi (1997), possibilitando a criação coletiva de saberes e a consolidação de uma cultura de aprendizagem contínua.

A gestão do conhecimento, enquanto processo sistêmico e estratégico, é central para que as organizações aprendam com suas experiências, integrem saberes individuais e coletivos e convertam esses conhecimentos em ações e inovações organizacionais. Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento organizacional é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito, subjetivo, intuitivo, incorporado à experiência, e o conhecimento

explícito, formalizado, comunicável e de fácil acesso a todos. Essa dinâmica é conhecida como espiral do conhecimento, composta pelas etapas de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI), e está no cerne das práticas formativas que buscam conectar vivências, reflexões e aplicações práticas no cotidiano do trabalho.

Davenport e Prusak (1998) também contribuem com uma abordagem fundamental ao destacarem que a gestão do conhecimento envolve processos organizacionais voltados à criação, coleta, organização, compartilhamento e utilização do conhecimento, com o objetivo de gerar valor. No contexto da formação continuada, essa perspectiva se materializa na necessidade de transformar informações e experiências dispersas em conhecimento útil, aplicável e compartilhável entre equipes, setores e unidades. A atuação dos Núcleos de Formação Continuada, como nós da rede, contribui ativamente para esse movimento, funcionando como pilares fundamentais da circulação do conhecimento institucional.

Choo (2003) amplia essa compreensão ao articular a gestão do conhecimento à construção de sentido nas organizações. Segundo o autor, o conhecimento não se limita a um recurso técnico ou informacional, mas é parte da capacidade das organizações de aprender, tomar decisões e se adaptar ao ambiente. Choo propõe três processos integrados: a construção de significado, a criação de conhecimento e a tomada de decisão informada. No caso da Universidade Corporativa do Sesc, esses três elementos estão fortemente presentes: os ambientes formativos são construídos para produzir sentido sobre a missão institucional, criar conhecimentos por meio da colaboração e apoiar decisões operacionais e estratégicas alinhadas ao contexto social de atuação da entidade.

Assim, o modelo de formação continuada adotado pelo Sesc pode ser compreendido como um sistema que articula os pilares da gestão do conhecimento, as metodologias de educação corporativa e o potencial transformador das tecnologias digitais. Trata-se de um processo que reconhece o protagonismo dos sujeitos, a força das redes colaborativas e a centralidade do conhecimento como ativo estratégico.

3 METODOLOGIA

Um número crescente de organizações percebeu 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, foi criada em 2023 com objetivo de somar-se à estratégia da Rede de Formação Continuada e universalizar as iniciativas de educação corporativa e gestão do conhecimento do Sesc. A plataforma de aprendizagem está estruturada para disponibilizar as experiências educacionais 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.

Este estudo possui abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, com o objetivo de analisar a estruturação e implementação da Universidade Corporativa do Sesc como estratégia institucional de gestão do conhecimento e de formação continuada no âmbito nacional. A investigação está centrada em um estudo de caso institucional, com foco na experiência do Departamento Nacional no desenvolvimento e expansão nacional da plataforma de aprendizagem iniciada em 2023.

A definição da abordagem qualitativa justifica-se pela natureza do fenômeno investigado, que envolve decisões estratégicas, concepções pedagógicas, práticas formativas e dimensões sociotécnicas, não sendo passível de mensuração direta ou generalização estatística (Minayo, 2001). O estudo busca compreender os processos e significados

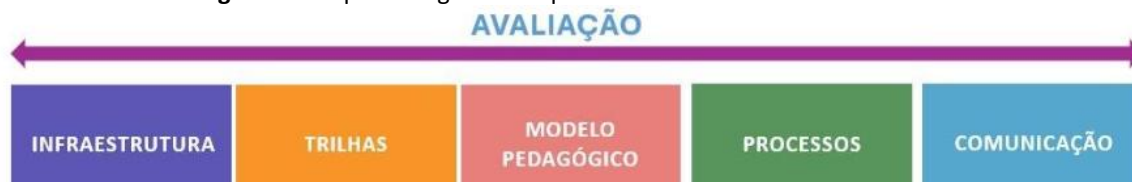
construídos no início da experiência de implementação da Universidade Corporativa no contexto do Sesc.

O desenho inicial da arquitetura da UniSesc, conta com cinco eixos estruturantes que foram desenhados de modo a categorizar os esforços de trabalho em grandes áreas e especificidades de conhecimento, conforme segue:

1. Infraestrutura, 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, por suas características que favorecem a aprendizagem colaborativa é o Moodle. 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 estruturada dos conteúdos e recursos de aprendizagem com foco na aprendizagem personalizada e desenvolvimento de competências, permitindo que o funcionário avance em seu próprio ritmo e de acordo com seus interesses e necessidades.
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 foco na divulgação da Universidade Corporativa, do fortalecimento da marca, levando ao engajamento dos funcionários nas ações formativas oferecidas.
5. Processos: Mapeamento, modelagem, redesenho dos processos, estabelecimento de indicadores para alcance dos resultados.

De forma transversal e integrada aos cinco eixos da arquitetura da UniSesc, a avaliação uma dimensão que perpassa toda estrutura, como demonstramos na figura 1:

Figura 1 – Esquema lógico da arquitetura dos eixos estruturantes da UniSesc



Fonte: os autores (2025)

Os dados foram coletados por meio das seguintes técnicas:

- Análise documental de atas de reuniões, planos de ação, relatórios técnicos e registros na UniSesc;
- Observação a partir de participações nas reuniões do comitê técnico da Universidade Corporativa e nos encontros de planejamento e avaliação de ações formativas com os Departamentos Regionais;
- Registros administrativos e estatísticos dos cursos realizados, como carga horária, número de participantes, índices de conclusão e engajamento.

Como instrumentos complementares para a coleta de dados, foram utilizados:

- Planilhas de acompanhamento da gestão da aprendizagem;
- Relatórios extraídos da plataforma Moodle;
- Caderno de registro da equipe de formação continuada;
- Protocolos institucionais de planejamento de cursos.

A partir da primeira estruturação da UniSesc, iniciou-se a implementação dos cursos em caráter piloto para testes e calibragem dos processos. Em um primeiro momento, ainda em 2023, as ofertas de ações de aprendizagem foram direcionadas exclusivamente ao público interno, ou seja, aos empregados da sede do Departamento Nacional, localizada na cidade do Rio de Janeiro.

A partir de fevereiro de 2024, em caráter piloto, houve o lançamento do primeiro treinamento que obteve alcance nacional com a oferta da ação “Novo Regulamento de Licitação e Contratos – NRLC”, destinada aos profissionais que atuam na área de aquisições, licitações e contratos tanto da sede, quanto dos Departamentos Regionais do Sesc.

Estruturada na modalidade EAD de forma síncrona e assíncrona (para reposição de conteúdo aos que não puderam estar no momento síncrono), a ação abrangeu 1128 empregados inscritos, distribuídos em 25 turmas de até 50 participantes, realizadas (de fevereiro a setembro de 2024) e cada turma contou com em 8 encontros de 2 horas cada. Do total de inscritos, 981 concluíram o treinamento, atingindo um percentual de 87% de engajamento.

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. Uma Rede de Formação coesa, com ações de divulgação e engajamento de participantes eficazes e efetivas, é fundamental para garantir a motivação e o comprometimento com o processo educativo.

Diante de todo o conjunto de iniciativas de formação continuada que dispõe as unidades regionais, é essencial considerar como estratégias para sustentação de todo o processo de ensino e de aprendizagem a combinação entre a mobilização da Rede, com o engajamento dos participantes e o fortalecimento dos espaços de interlocução durante as aulas síncronas. A aplicação de ações integradas, de forma contínua, amplia a participação dos alunos, a produção de conhecimento por colaboração, 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 em todo o Brasil, com reflexos no interesse dos participantes em conhecer, explorar e permanecerem utilizando a UniSesc, tornando-se agentes no compartilhamento dos benefícios e funcionalidades para todo o Brasil se faz necessário avançar com o projeto de implementação da Universidade Corporativa. Para tal, o Grupo de Trabalho responsável pela implementação da estratégia, seguiu os seguintes passos:

1. Estruturação da coordenação do comitê técnico representado pelos especialistas dos Programas Sociais do Sesc, que atuarão como conteudistas, com reuniões sistemáticas;
2. Realização de benchmarking por meio de reuniões virtuais com duas das maiores Universidades Corporativas brasileiras;
3. Participação, em outubro de 2023, de uma ação formativa denominada: “Universidade Corporativa: do plano à implementação”, promovida pela por uma importante instituição formadora e teve como produto a elaboração do Canvas da UniSesc;
4. Realização, em caráter piloto, 25 turmas do treinamento no “Novo Regulamento de Licitação e Contratos – NRLC”, ao público do Departamento Nacional, e Departamentos Regionais do Sesc. Estruturada na modalidade EAD de maneira síncrona e assíncrona, a ação abrangeu 1128 empregados, com duração total de 7 meses (de fevereiro a setembro de 2024);

5. Oferta a todos os Departamentos Regionais os cursos sobre o novo sistema de tramitação de documentos do Sesc, e o 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.
6. Oferta em 2025 da Trilha Introdutória do Programa Saúde para os profissionais que atuam em todo o Brasil e em andamento o desenho educacional das trilhas dos demais programas (Educação, Lazer, Cultura Assistência), bem como sustentabilidade, que serão ofertadas aos colaboradores em 2026.
7. Conclusão da migração para a UniSesc, pós curadoria da equipe de formação continuada, de 35 cursos que estavam disponíveis na plataforma anterior de aprendizagem, denominada Ambiente Virtual da Rede de Formação Continuada.

Esse conjunto de dados e práticas permitiu uma visão ampla e sistêmica da implantação do projeto, contribuindo para sua análise crítica e para a proposição de estratégias sustentáveis de mobilização, engajamento e consolidação da cultura de aprendizagem e de compartilhamento do conhecimento no Sesc, o que reforça o investimento no capital humano da instituição.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados e das experiências decorrentes da implementação da Universidade Corporativa do Sesc revela avanços significativos na consolidação de uma cultura de aprendizagem contínua, mediada por tecnologias e articulada a partir de uma lógica em rede. A estratégia de organização em academias tem se mostrado eficaz para agrupar e integrar conhecimentos específicos das áreas de atuação do Sesc, contribuindo para o alinhamento institucional e o fortalecimento da identidade organizacional.

Um dos principais resultados foi o elevado índice de engajamento verificado na ação piloto “Novo Regulamento de Licitação e Contratos – NRLC”. A taxa de conclusão de 87% entre os 1128 participantes inscritos em 25 turmas ao longo de sete meses demonstra não apenas o interesse pelo tema, mas também a efetividade do modelo pedagógico adotado, que combina momentos síncronos e assíncronos em ambiente virtual de aprendizagem. O formato híbrido garantiu flexibilidade, escalabilidade e personalização, características apontadas por autores como Eboli (2010) e Valente (2011) como essenciais à educação corporativa.

Tabela 1 – Resultados por turma

Status Geral				
Turma	Concluído	Incompleto	Nunca acessou	Total Geral
1	29	5		34
2	22	3	3	28
3	37	6	8	51
4	35	11	4	50
5	36	9	4	49
6	43	4	3	50
7	41	7		48
8	43	5	2	50
9	33	11	9	53

10	31	14	7	52
11	39	11	1	51
12	35	10	7	52
13	38	7	6	51
14	39	9	5	53
15	29	11	12	52
16	34	12	5	51
17	32	9	10	51
18	35	7	9	51
19	31	9	12	52
20	38	9	4	51
21	29	15	7	51
22	28	6	16	50
23	29	12	10	51
24	27	17	9	53
25	23	15	20	58
Total Geral	836	234	173	1243

Fonte: Os autores (2025)

Além disso, observou-se um crescimento na articulação entre os Departamentos Regionais e o Departamento Nacional, especialmente a partir da constituição de um comitê técnico, composto por especialistas dos Programas Sociais, que têm participação ativa na construção das experiências de aprendizagem e na mediação dessas iniciativas. Esse movimento colaborativo reforça a ideia de que a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento se fortalecem em ambientes distribuídos, onde o conhecimento é continuamente criado, compartilhado, validado e aplicado (Nonaka; Takeuchi, 1997; Choo, 2003).

O benchmarking com instituições que possuem Universidades Corporativas que são referências e servem como inspiração a outras organizações, também trouxe insights relevantes, especialmente quanto à importância da modelagem estratégica e do uso de dados para tomada de decisão. A elaboração do Canvas da Universidade Corporativa foi uma ação estruturante que permitiu visualizar os recursos, parceiros, entregas e valores gerados pelo projeto, conferindo maior clareza ao papel estratégico da UniSesc.

Outro dado relevante foi o início da migração dos cursos ofertados no antigo ambiente virtual para a nova plataforma, integrando as academias da Universidade Corporativa do Sesc (UniSesc). Essa ação representa não apenas uma modernização tecnológica, mas a requalificação do acervo de cursos, com foco na curadoria pedagógica e na adequação ao modelo institucional. A organização de trilhas de aprendizagem para os programas sociais (com início pela Trilha Introdutória da área da Saúde) aponta para um futuro promissor de personalização e progressão formativa, aspectos valorizados por Tori (2016) como elementos centrais das metodologias ativas no contexto digital.

Adicionalmente, o engajamento dos Departamentos Regionais nas ações formativas emergenciais como o curso sobre Pedagogia de Emergência, ofertada durante o episódio das fortes chuvas no Rio Grande do Sul, demonstra a capacidade da UniSesc de atuar de forma aderente às demandas da realidade, reforçando o papel social e estratégico da formação continuada na atuação institucional.

Como inferência, observa-se que a estratégia da Universidade Corporativa do Sesc não apenas organiza e difunde conhecimento, mas contribui ativamente para a construção de vínculos institucionais, o fortalecimento de comunidades de prática e o desenvolvimento de competências críticas para o presente e o futuro do trabalho. A perspectiva de sustentação do projeto dependerá do acompanhamento contínuo dos indicadores, da escuta ativa dos usuários e da evolução permanente da plataforma em termos pedagógicos e tecnológicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

Este estudo buscou analisar a implementação da Universidade Corporativa do Sesc como estratégia de fortalecimento da Rede de Formação Continuada e da consolidação de uma cultura de aprendizagem organizacional. A pesquisa demonstrou como o uso planejado de tecnologias educacionais, associado a uma arquitetura metodológica alinhada à gestão do conhecimento, contribui para ampliar o acesso à formação continuada, promover o compartilhamento de saberes e engajar os profissionais em práticas formativas significativas. Em um cenário nacional marcado por diversidade territorial, cultural e de conhecimentos, a experiência da Universidade Corporativa apresenta-se como uma resposta inovadora às necessidades de integração e aprendizagem contínua entre os Departamentos Regionais.

O problema investigado parte do desafio de como estruturar uma Universidade Corporativa que respeite a diversidade regional, ao mesmo tempo promova a integração de saberes entre os Departamentos Regionais do Sesc no país/em cada estado brasileiro e seja capaz de mobilizar os capitais do conhecimento: humano, estrutural e relacional em prol da qualificação permanente dos trabalhadores.

O trabalho é relevante por propor uma abordagem inovadora que articula fundamentos da gestão do conhecimento com práticas de educação corporativa com mediação tecnológica, contribuindo para o fortalecimento institucional e a consolidação de uma cultura de compartilhamento e aprendizagem contínua. Além disso, ao propor diretrizes para a atuação em rede, com base em evidências empíricas, a pesquisa oferece subsídios teóricos e práticos que podem orientar outras instituições interessadas em adotar modelos similares de desenvolvimento profissional colaborativo, especialmente em ambientes descentralizados e de grande abrangência territorial.

Do ponto de vista teórico, o trabalho reforça a importância de considerar os princípios da gestão do conhecimento (Davenport; Prusak, 1998; Nonaka; Takeuchi, 2008) no desenho de estratégias educacionais corporativas. A sistematização das ações da UniSesc evidencia a relevância de modelos que integram infraestrutura tecnológica, trilhas formativas, processos de gestão e engajamento comunicacional. Nesse sentido, o estudo contribui para o avanço do campo da educação corporativa ao propor uma abordagem que reconhece o conhecimento como um ativo organizacional dinâmico, cuja circulação em rede potencializa a aprendizagem contínua e fortalece a inteligência coletiva institucional.

Ainda no plano teórico, a articulação entre o capital intelectual e os ambientes colaborativos de aprendizagem evidencia a necessidade de se compreender a educação corporativa não apenas como uma prática pedagógica, mas como um componente estratégico da gestão organizacional uma vez que em sua proposta propõe mecanismos que promovem a construção de saberes compartilhados e a retroalimentação constante entre a teoria que dá embasamento à atuação prática.

No campo prático, os resultados apontam que o uso de Ambientes Virtuais de Aprendizagem aliado à curadoria na construção de conteúdos e à atuação colaborativa entre os setores da instituição, possibilita uma formação em larga escala com resultados expressivos de engajamento e conclusão. O estudo demonstra que, ao articular ferramentas digitais, planejamento instrucional robusto e ações de mobilização em rede, é possível promover formações alinhadas às necessidades institucionais e aos perfis dos profissionais envolvidos. A pesquisa também indica que práticas baseadas em metodologias ativas e aprendizagem social favorecem maior apropriação dos conteúdos e aplicabilidade prática no cotidiano de trabalho, contribuindo efetivamente para o desenvolvimento das competências estratégicas da organização.

As implicações gerenciais desta pesquisa indicam que gestores de instituições privadas e públicas que desejam estruturar programas de educação corporativa eficazes devem investir na construção de ecossistemas de aprendizagem sustentáveis, baseados em uma governança clara, na análise de dados confiáveis e na valorização dos saberes tácitos distribuídos entre as equipes. O modelo da UniSesc evidencia que a consolidação de uma rede de formação continuada articulada entre áreas técnicas, lideranças institucionais e núcleos regionais de formação favorece não apenas a disseminação de boas práticas, mas também a criação de uma cultura organizacional orientada para o aprendizado coletivo e o desenvolvimento contínuo.

A pesquisa também revela que a adoção de academias temáticas e trilhas formativas personalizadas permite maior capilaridade e aderência às necessidades locais, sem comprometer a coesão e a intencionalidade estratégica em nível nacional. Essa abordagem favorece a inovação pedagógica, o engajamento dos colaboradores e a geração de valor institucional. Além disso, a integração entre tecnologia, planejamento pedagógico e indicadores de desempenho forma um ciclo virtuoso de aprendizagem organizacional que pode servir como referência para instituições interessadas em alinhar desenvolvimento de pessoas, gestão do conhecimento e desempenho organizacional.

Por fim, a experiência analisada reforça a importância do papel dos gestores como líderes do conhecimento, capazes de fomentar ambientes colaborativos, estimular a troca interdepartamental e assegurar que as ações formativas estejam alinhadas às estratégias institucionais de longo prazo. A atuação desses gestores, nesse sentido, deixa de ser apenas operacional e passa a ser também estratégica, contribuindo para a consolidação de organizações mais adaptativas, inovadoras e preparadas para os desafios contemporâneos.

Esta pesquisa apresenta como limitação o fato de estar centrada na análise de uma única instituição, o que restringe a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais. Além disso, o recorte temporal adotado (2023–2024) ainda não permite uma avaliação longitudinal mais robusta sobre os impactos da UniSesc na consolidação de uma cultura organizacional orientada à aprendizagem e à gestão do conhecimento. Outra limitação relevante diz respeito à participação parcial dos colaboradores nas avaliações de reação aplicadas após as ações formativas. Ainda que os dados coletados forneçam indícios valiosos sobre o engajamento e a percepção dos participantes, a não adesão integral limita a precisão da análise e o monitoramento contínuo da efetividade pedagógica.

Do ponto de vista estrutural, cabe destacar os desafios enfrentados na gestão do conhecimento em uma organização de abrangência nacional, marcada por diversidade regional, múltiplos perfis profissionais e diferentes graus de maturidade digital. A coleta, organização, sistematização e disseminação do conhecimento gerado em rede ainda esbarra em limitações operacionais, culturais e tecnológicas que exigem aperfeiçoamentos constantes.

Como sugestões para estudos futuros, sugere-se a ampliação da pesquisa para análises qualitativas junto aos participantes das trilhas formativas podem oferecer compreensões mais profundas sobre as mudanças efetivas nas práticas profissionais, nos fluxos de conhecimento e

na colaboração intersetorial. Outra linha relevante seria a mensuração de impacto da UniSesc na gestão do conhecimento institucional a partir de uma abordagem de médio e longo prazo, com o uso de metodologias mistas e indicadores mais refinados, adequados à complexidade de uma organização com atuação em todo o território brasileiro.

REFERÊNCIAS

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**: a era da informação, economia, sociedade e cultura; v. 1, 9. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa**: princípios e estratégias. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). Aprendizagem e inovação organizacional. São Paulo: Atlas, 2002. p. 267-289.

MEISTER, Jeanne. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MARIN, Alcione. **Educação continuada**. Introdução a uma análise de termos e concepções. Cadernos Cedes, Campinas, v. 16, n. 38, p. 37-49, abr. 1995.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MORAN, José Manuel. Aprender com tecnologias. In: VALENTE, José Armando; ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de (org.). **Tecnologias na escola**: a autoria do professor e do aluno. Campinas: Papyrus, 2015. p. 15-34.

MUNDIM, Ana Paula Freitas. **Desenvolvimento de Produtos e Educação Corporativa**. São Paulo: Atlas, 2002.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROCHA, Sandro dos Santos. **Desafios da educação corporativa face às inovações tecnológicas e pandemia do COVID-19**. 2022. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/31912>. Acesso em: 31 ago. 2025.

SANTAELLA, Lúcia. **Cultura e artes do pós-humano**: da cultura das mídias à cibercultura. São Paulo: Paulus, 2012.

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. V. 2, 140f. Transcrição da gravação das sessões.

SESC. Serviço Social do Comércio. Departamento Nacional. **Regimento Interno do Departamento Nacional**. Rio de Janeiro: 2013.

TORI, Romero. **Educação sem distância**: as tecnologias interativas na redução de distâncias em ensino e aprendizagem. São Paulo: Senac São Paulo, 2016.

VALENTE, José Armando. O papel das tecnologias no processo de aprendizagem. *In*: MEC/SEED. **Tecnologia educacional**: reflexões e experiências. Brasília: MEC, 2003. p. 9-24.

VERGARA, Sylvia Constant. **Educação corporativa**: ferramenta de gestão estratégica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZAYAS, E. L. B. (org.). **O paradigma da educação continuada**. Porto Alegre: Penso: 2012.

Recebido em/Received: 06/12/2025 | Aprovado em/Approved: 12/02/2026
