Referenciais para a Educação Continuada do SESI

Brasília
2017

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI
Robson Braga de Andrade
Presidente

DIRETORIA DE EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA – DIRET
Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti
Diretor de Educação e Tecnologia

Sergio Moreira
Diretor Adjunto de Educação e Tecnologia

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA - SESI
Conselho Nacional
João Henrique de Almeida Sousa
Presidente

SESI - Departamento Nacional
Robson Braga de Andrade
Diretor

Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti
Diretor-Superintendente

Marcos Tadeu de Siqueira
Diretor de Operações

Referenciais para a Educação Continuada do SESI

Brasília
2017

© 2017. SESI – Departamento Nacional

Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

SESI/DN
Unidade de Educação - UniEduca

FICHA CATALOGRÁFICA

XXXXXX

Serviço Social da Indústria. Departamento Nacional.
Referenciais para a Educação Continuada do SESI / Serviço Social da Indústria. – Brasília: SESI/DN, 2017.
XXXX p.: il.

1. Educação Continuada 2. Referenciais 3. Pilares Orientadores
I. Título

CDU: XXXX

SESI
Serviço Social da Indústria
Departamento Nacional
Sede
Setor Bancário Norte
Quadra 1 – Bloco C
Edifício Roberto Simonsen
70040-903 – Brasília – DF
Tel.: (0XX61) 3317-9001
Fax: (0XX61) 3317-9190
http://www.sesi.org.br

Sumário

Apresentação **7**

1. Estratégia **9**

1.1 Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022 9

1.1.1 Mapa Estratégico da Indústria 2013-2022 9

1.1.2 Plano Revisado: Agenda Estratégica (2015-2022) 11

1.1.3 Plano Revisado: Conjunto Estratégico (2016-2019) 12

2. Educação Continuada do SESI **15**

2.1 Educação para o Século XXI 15

2.1.1 A Educação Continuada e os Pilares Fundamentais de Aprendizagem 15

2.2 Reposicionamento da Educação Continuada do SESI 17

2.3 A Educação Continuada do SESI e seus Pilares Orientadores 18

2.3.1 Pilar Engajamento 20

2.3.2 Pilar Orientação para o Mercado 21

2.3.3 Pilar Atuação em Rede 24

Referências **27**

Glossário de Ícones

Narração

Conteúdos Adicionais

Atenção

Apresentação

O Planejamento Estratégico SESI-SENAI-IEL 2015-2022 aponta como um dos seus focos estratégicos[1] a "Educação: foco em consolidar as Entidades como referência em educação para o mundo do trabalho e para a indústria, priorizando a melhoria da qualidade do ensino ofertado." (CNI, junho/2016, p. 28)

Esse esforço está posto na expectativa de que seja um dos facilitadores na obtenção dos seguintes resultados:

- Competitividade e inserção global da indústria brasileira: busca pelo reconhecimento das Entidades junto às partes interessadas da indústria (empresários e trabalhadores) como peça contribuinte ao aumento da competitividade da indústria e à inserção no mercado global.
- Perenidade das Entidades do Sistema Indústria: busca da atuação que fortaleça o SESI, o SENAI e o IEL e que apoie a manutenção de sua relevância e sustentabilidade. (ibidem, p. 27/28)

Nesse sentido, essa versão dos Referenciais para a Educação Continuada do Serviço Social da Indústria – SESI[2] busca auxiliar a organização a estabelecer o foco de atuação no alcance da sua estratégia, subsidiando a proposta de reposicionamento da oferta de soluções educativas para a indústria no âmbito dos seus 27 Departamentos Regionais, na busca da sustentabilidade econômica e financeira de suas ações.

Importante ressaltar que consideramos como premissa para a construção desse material a apropriação e incorporação da expertise das diversas Unidades do Departamento Nacional e dos Departamentos Regionais do SESI no campo da Educação Continuada, atentando ao fato de que esses são diferenciados por suas características de autonomia e de suas especificidades regionais, mas unidos pela visão sistêmica voltada à oferta de soluções educativas que possam contribuir precisamente ao atendimento das exigências e necessidades atuais da indústria brasileira.

[1] "Os Focos Estratégicos indicam os temas de maior prioridade para a organização, atuando como perspectivas dos objetivos definidos." (CNI, junho/2016, p. 28)

[2] As bases para a formulação desses Referenciais estão fundadas no Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022 (CNI, junho/2016), na Revisão do Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022 – Caderno de Subsídios (CNI, março/2016), no Mapa Estratégico da Indústria 2013-2022 (CNI, 2013), e no relatório descritivo da Oficina Definição de Diretrizes para a Educação Continuada do SESI, que, em 5 de setembro de 2016, contou com a participação de 16 colaboradores de diversas Unidades do Departamento Nacional e uma colaboradora do Departamento Regional do Ceará.

1. Estratégia

Ao percorrer esse tópico, você terá a oportunidade de rever os principais itens da revisão do Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022, que se iniciou após o último ciclo de gestão da estratégia, em outubro de 2015, e o papel da Educação Continuada do SESI nesse contexto.

1.1 Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022

Ao longo do processo de gestão do Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022, verificou-se que a crise econômica e política no Brasil fez emergir novos desafios à gestão, que, aliados à prospecção de um cenário crítico, apontaram a necessidade da revisão da estrutura estratégica das Entidades, objetivando potencializar o alcance dos resultados esperados e adequar os desafios estratégicos às novas necessidades da indústria.

Assim, e ratificando a importância das instituições do Sistema para a indústria, foi gerado o Plano Estratégico revisado, que objetiva orientar a atuação das Entidades no sentido de potencializar as oportunidades identificadas e também contribuir para os fatores-chave[3] do Mapa Estratégico da Indústria 2013-2022, conforme veremos a seguir.

1.1.1 Mapa Estratégico da Indústria 2013-2022

Segundo o Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022 (CNI, junho/2016, p. 9), o Mapa Estratégico da Indústria

> reflete o sentido de urgência em relação aos problemas relativos à Educação e Inovação, bem como, orienta as ações perante a constante necessidade de adaptação às voláteis condições da economia global. São desafios que devem ser enfrentados pelo país para viabilizar um crescimento sustentável.
>
> Para concretizar o desejo visionário de aumento da competitividade do setor industrial, em condição ainda mais desafiadora no contexto econômico que se observa, são necessários: educação de qualidade, capacidade de inovação e aumento da saúde e segurança no trabalho.

Notamos que o Mapa Estratégico da Indústria 2013-2022 (CNI, 2013, p. 24) classifica a **educação** no primeiro dos quatro grupos de fatores-chave, apontando-a como base para os demais fatores, pois a educação é o principal elemento para a inovação, e "uma sociedade educada é essencial na construção de instituições e de ambientes favoráveis aos negócios (...) sem educação de qualidade um país dificilmente será capaz de se desenvolver de forma sustentada."

[3]O Mapa Estratégico da Indústria 2013-2022 está estruturado em torno de fatores-chave considerados cruciais para garantir a competitividade da indústria brasileira no período.

Em seguida, no segundo grupo, há "os fatores-chave relacionados ao **ambiente** de atuação da indústria, que criam as condições favoráveis para que os demais fatores estejam presentes e sejam influentes. São eles: o **ambiente macroeconômico**, a **eficiência do Estado**, **a segurança jurídica e burocracia** e o **desenvolvimento de mercados**".

O terceiro grupo refere-se aos **custos** de produção e dos investimentos, que influenciam as condições de oferta: a **tributação**, o **financiamento**, as **relações do trabalho** e a **infraestrutura**.

No quarto e último grupo, tem-se o fator-chave **inovação e produtividade**, ligado às competências da empresa. Esse fator está "na parte superior por ser, em grande medida, resultante da criação de um ambiente competitivo e do protagonismo e ação no nível da empresa."

Desse modo, a ideia da competitividade com sustentabilidade é construída de maneira sistêmica a partir da educação como sustentáculo, pois amplia a capacidade de inovação da indústria e a produtividade do trabalho, com impactos significativos sobre a sua competitividade[4].

Uma população privada de educação de qualidade aponta diretamente para qualidade inferior no trabalho e, consequentemente, para níveis baixos de desenvolvimento industrial e, portanto, econômico.

O estudo Educação & Produtividade[5] do Trabalho, realizado por Enfoque Pesquisa de Mercado para o Sistema Indústria (agosto/2016), revela que a baixa qualidade da educação nem sempre impacta na rotatividade, porém impacta:

- na aprendizagem de novas funções;
- no tempo de realização das tarefas;
- na utilização de novas tecnologias;
- no retrabalho;
- no desperdício de material;
- na capacidade de tomar decisões;
- na capacidade de produzir novas ideias - o que também está relacionado à resistência ao novo -;
- na rastreabilidade dos processos; e
- no risco de acidentes.

[4]"Um dos principais determinantes da competitividade da indústria é a produtividade do trabalho. Equipes educadas e engenheiros bem formados utilizam melhor os equipamentos, criam soluções para os problemas do dia a dia, adaptam processos e produtos e desenvolvem e implementam inovações." (CNI, 2013, p. 27)

[5]"A produtividade do trabalho é medida através de **metas** e **indicadores** de produtividade (ex. retrabalho, *timing* do início ao fim da tarefa)" (Sistema Indústria, agosto/2016, slide 24).

1.1.2 Plano Revisado: Agenda Estratégica (2015-2022)

Elementos estratégicos que compõem a Agenda Estratégica para o horizonte de 2015 a 2022: Resultados Esperados, Focos Estratégicos e Diretrizes Estratégicas[6].

■ Resultados Esperados

- **Competitividade e inserção global da indústria brasileira**: busca pelo reconhecimento das Entidades junto às partes interessadas da indústria (empresários e trabalhadores) como peça contribuinte ao aumento da competitividade da indústria e à inserção no mercado global.

- **Perenidade das Entidades do Sistema Indústria**: busca da atuação que fortaleça o SESI, o SENAI e o IEL e que apoie a manutenção de sua relevância e sustentabilidade.

■ Focos Estratégicos

- **Educação**: foco em consolidar as Entidades como referência em educação para o mundo do trabalho e para a indústria, priorizando a melhoria da qualidade do ensino ofertado.

- **Qualidade de Vida**: foco em aumento da competitividade da indústria por meio da redução de gastos com saúde e diminuição dos índices de absenteísmo e de presenteísmo, por meio de ações voltadas à melhoria da qualidade de vida do trabalhador da indústria.

- **Tecnologia e Inovação**: foco na contribuição para ampliar a capacidade de inovação e acelerar a modernização tecnológica da indústria.

- **Desempenho do Sistema**: foco na manutenção e perenidade do Sistema Indústria, por meio da melhoria em qualidade, agilidade, eficiência e poder de impacto compatível com os desafios da indústria.

■ Diretrizes Estratégicas

- **Seletividade**: fazer escolhas - priorizar as ações de maior impacto sobre a competitividade da indústria para promover o que é essencial.

- **Intensidade**: gerar impactos relevantes - atuar fortemente nas ações selecionadas para gerar resultados relevantes e perceptíveis pelos clientes, governo e sociedade.

[6]O texto que se segue é a reprodução de trechos das pág. 27 a 29, do Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022 (CNI, junho/2016).

- **Escala**: atuar em grande escala, visando a atingir direta ou indiretamente (por meio da mobilização de outros atores) parcela significativa do público-alvo das ações.
- **Complementaridade**: gerar sinergia - integrar redes que ampliem a capacidade de atuação e de geração de resultados, inclusive e especialmente entre o SESI, o SENAI e o IEL para que atuem de forma sistêmica e sinérgica. Trata-se de não substituir o governo, nem concorrer com a iniciativa privada e tampouco comprometer a autonomia do Sistema Indústria.
- **Articulação**: influenciar outros atores - ganhar maior protagonismo e poder de influência na formulação e no alinhamento das políticas públicas às necessidades da indústria, para que a sinergia entre o governo e o empresariado possa estimular o avanço que a indústria precisa empreender para acompanhar o mundo em seu processo de transformação e competitividade crescentes.

1.1.3 Plano Revisado: Conjunto Estratégico (2016-2019)

Elementos estratégicos que compõem o Conjunto Estratégico para o horizonte de 2016 a 2019: Direcionadores Estratégicos, Grandes Desafios e Indicadores Estratégicos[7].

■ A Educação Continuada do SESI Nesse Contexto

- **Foco Estratégico Educação**: foco em consolidar as Entidades como referência em educação para o mundo do trabalho e para a indústria, priorizando a melhoria da qualidade do ensino ofertado.
- **Direcionador Estratégico.04**: promover ações para que o SESI seja reconhecido como provedor de educação de excelência, orientada para o mundo do trabalho.
- **Grande Desafio.11**: Ampliar para 1,1 milhão o número de matrículas em cursos de Educação Continuada com foco na indústria.
- **Alguns Indicadores Estratégicos**
  - ➢ Produtos associados
    - ❖ Cursos em Saúde (Promoção da Saúde e SST)
    - ❖ Cursos de Formação para o Trabalho
    - ❖ Cursos de Idiomas

[7]O texto que se segue é a reprodução de trechos das pág. 30/31-51-59/60, do Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022 (CNI, junho/2016).

- Cursos de Informática e Inclusão Digital
- Cursos de Reforço Escolar da Educação Básica
- Cursos de Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa)
- Curso “Administrando o seu Dinheiro”
- Educação Continuada em Vida Saudável
- Curso de Libras

- Rastreabilidade: serão consideradas as soluções educativas com carga horária a partir de 4 horas, tendo em vista a necessidade de assegurar a qualidade dos produtos ofertados.

A partir dos resultados da pesquisa realizada pela UniEduca em parceria com a UniMercado (CNI, agosto/2016), observou-se a necessidade de análise e expansão no desenvolvimento do portfólio de soluções educativas oferecidas na modalidade a distância, com conteúdos aderentes às necessidades do mercado e padronizados nacionalmente, visando apoiar a relevância e sustentabilidade do SESI.

Assim, para contribuir com o alcance dos desafios propostos, o Portfólio Nacional da Educação Continuada está em processo de revisão.

Para saber mais sobre o tema, consulte o Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022 (CNI, junho/2016).

2. Educação Continuada do SESI

Nesse tópico, você conhecerá o ponto central desses Referenciais para a Educação Continuada do SESI: os pilares orientadores que subsidiam a proposta de reposicionamento da oferta de soluções educativas para a indústria no âmbito dos 27 Departamentos Regionais, na busca da sustentabilidade econômica e financeira de suas ações; e que auxiliam a organização a estabelecer o foco de atuação no alcance da sua estratégia.

Iniciaremos a nossa conversa com textos sobre as aprendizagens essenciais para os profissionais do século XXI, apresentadas no relatório da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura – UNESCO, pela comissão, coordenada por Jacques Delors, que aponta a necessidade de uma aprendizagem ao longo de toda vida, organizada em torno de quatro pilares. (Delors, 1999)

2.1 Educação para o Século XXI

2.1.1 A Educação Continuada e os Pilares Fundamentais de Aprendizagem

Para Delors (1999), a Educação Continuada, ou "ao longo da vida", é o novo paradigma da sociedade do conhecimento[8]. O tempo de estudar, antes circunscrito a determinadas etapas, agora se impõe ao longo de toda a vida.

Desse modo, a Educação Continuada compreende as ações educativas situadas fora das etapas e modalidades escolares tradicionais, mas que permeiam, suplementam e atualizam conhecimentos nelas adquiridos e/ou produzem e sistematizam novos conhecimentos. Aplica-se a qualquer período da vida de uma pessoa e deriva de motivações e objetivos diversificados, tais como:

- ampliar ou aperfeiçoar conhecimentos, inclusive aqueles relacionados à Educação Básica;
- aperfeiçoar formações ligadas à vida profissional;
- ampliar o senso ético e estético;
- desenvolver competências relacionadas à vida familiar e pessoal.

[8]"Você já reparou na importância dada atualmente ao conhecimento (criatividade e inovação) como fator essencial do processo de produção e geração de riqueza tanto das organizações quanto das nações? Tendo em vista esse fato, podemos afirmar que vivemos na era do conhecimento, ou na sociedade do conhecimento. Mas, cabe destacar que o ingresso na era do conhecimento também é atribuído como consequência das transformações tecnológicas, particularmente, da Internet, que permite o acesso a qualquer tipo de informação de qualquer lugar do planeta, transformando profundamente o modo como a sociedade se organiza. Neste cenário, as organizações focam a inovação e a orientação aos resultados, buscando gerar vantagem sustentável com responsabilidade social e consequentemente riqueza." (Enap, 2015, p. 39)

A Educação Continuada acontece em diferentes espaços, como em organizações educacionais, em casa, no trabalho ou em outros locais de interação social. Pode ser realizada de múltiplas maneiras, assumindo a forma de ações educativas nas modalidades presencial, semipresencial ou a distância, em um processo individual ou coletivo, utilizando os mais diversos meios disponíveis, como livros, periódicos, rádio, TV, vídeo, CD, internet e outros.

Delors (1999) aponta quatro aprendizagens fundamentais como os pilares do conhecimento para cada indivíduo, bem como para orientar os rumos da Educação Continuada:

i. Aprender a Conhecer

Adquirir os instrumentos da compreensão, combinando uma cultura geral, suficientemente vasta, com a possibilidade de dominar em profundidade um reduzido número de assuntos. O que também significa aprender a aprender, como condição para aprendizagem ao longo de toda a vida.

ii. Aprender a Fazer

Obter não somente uma qualificação profissional, porém, de um modo mais amplo, preparar-se para enfrentar situações diversas e para trabalhar em equipe.

iii. Aprender a Conviver

Para participar e cooperar com os outros em todas as atividades humanas, respeitando a diversidade e o pluralismo, e desenvolvendo a compreensão do outro e a percepção da interdependência, que conduzem à realização de projetos comuns e a uma gestão inteligente e apaziguadora de conflitos.

iv. Aprender a Ser

Para melhor desenvolver a personalidade e agir com grande capacidade de autonomia, de discernimento e de responsabilidade pessoal.

Assim, a Educação Continuada não deve deixar de explorar as potencialidades de cada ser humano: memória, raciocínio, capacidades físicas, sentido estético, imaginação, aptidão para comunicar-se etc.

> Mais do que aprender a fazer, o ser humano de nossos dias deve ser formado para aprender a aprender. E esse aprendizado precisa realizar-se de maneira coletiva, com uma visão ampla e não fragmentada dos processos organizacionais. A cooperação, a participação, a responsabilidade, a capacidade decisória e de intervenção são atributos a serem assimilados e praticados por este novo tipo de profissional: um novo trabalhador, com uma boa formação geral, com capacidade para perceber fenômenos em processo, formular análises e propor soluções, com maior autonomia e senso de responsabilidade organizacional. (Enap, 2015, p. 40/41)

2.2 Reposicionamento da Educação Continuada do SESI

O Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022 aponta que, ao longo das últimas décadas, as mudanças estruturais, tecnológicas, produtivas e organizacionais têm afetado o mundo do trabalho e provocado uma reestruturação significativa dos fluxos produtivos.

Este fenômeno tem como pano de fundo o acelerado desenvolvimento tecnológico, visando ao aumento da produtividade e da competitividade e à constituição de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e seletivo.

Portanto, a contínua atualização de profissionais da indústria é fundamental para a adequação à difusão de novas tecnologias e novos métodos de produção.

Nesse cenário, o SESI tem como um dos Grandes Desafios – GD 11 –: ampliar para 1,1 milhão o número de matrículas em cursos de **Educação Continuada** com foco na indústria.

A **Educação Continuada do SESI**, concebida como aquela educação que acontece "ao longo da vida" do cidadão brasileiro, concretiza em situações de ensino e de aprendizagem ações complementares de educação e capacitação que contribuem para a suplementação da formação ou atualização do profissional da indústria e atendimento a requisitos normativos, em todos os níveis de sua carreira.

Acrescenta-se a esses desafios a necessidade de os Departamentos Regionais buscarem a sustentabilidade de suas ações, tendo em vista a redução da receita do compulsório, e a percepção que a Educação Continuada pode auxiliar no alcance desse objetivo. Para tanto, foi preciso traçar estratégias com o intuito de reposicionar a oferta, fazendo com que a indústria reconheça o valor do seu investimento.

Assim, desde 2015, o SESI vem reposicionando a Educação Continuada, para:

- atender as demandas e necessidades da indústria com soluções educativas que contribuam para a formação do trabalhador de modo a aumentar a sua produtividade e a competitividade da indústria; e
- auxiliar para a sustentabilidade econômica e financeira da Entidade.

> Além da oferta de cursos e eventos educativos, direcionados prioritariamente ao trabalhador da indústria, o projeto prioriza a modalidade de educação a distância, ampliando o portfólio nacional com cursos inovadores e diferenciados, assim como trabalha com o conceito de soluções educacionais para a indústria com foco em um atendimento personalizado e específico. (CNI, junho/2016, p. 59)

Ainda, para a elevação da receita de serviços de Educação Continuada nos Departamentos Regionais do SESI, há a possibilidade de geração de negócios e expansão do atendimento aos clientes, objetivando a sustentabilidade da operação, por meio da Metodologia de Atendimento Consultivo do Sistema Indústria.

Para saber mais sobre o processo de ampliação do portfólio nacional, consulte:

- a publicação **Análise e Orientação Mercadológica** (CNI, agosto/2016), que trata de como o SESI pode se posicionar de forma relevante no mercado de EaD, adaptando-se às tendências e oportunidades deste mercado; e
- o relatório analítico **Modelo de Remuneração** (CNI, setembro/2016), que propõe um modelo de remuneração entre os Departamentos Regionais do SESI para apoiar a atuação da Educação Continuada na modalidade a distância e autoinstrucional.

2.3 A Educação Continuada do SESI e seus Pilares Orientadores

A partir da análise do contexto apresentado anteriormente e do relatório descritivo da Oficina Definição de Diretrizes para a Educação Continuada do SESI[9], traçamos os três pilares orientadores da Educação Continuada do SESI – Engajamento, Orientação para o Mercado, Atuação em Rede – e seus respectivos eixos estruturantes[10], com o intuito de:

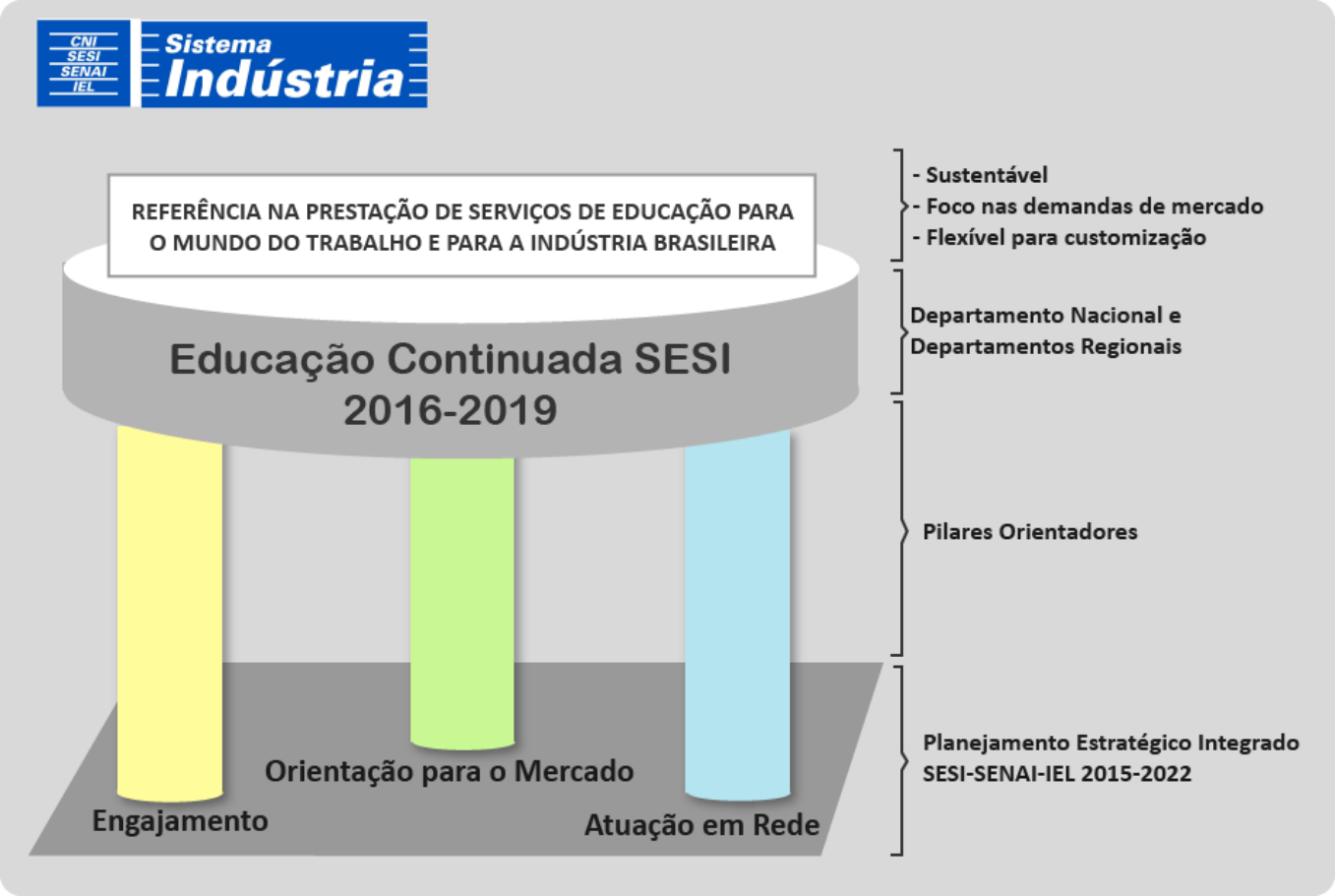
- subsidiar a proposta de reposicionamento da oferta de soluções educativas para a indústria brasileira no âmbito dos 27 Departamentos Regionais do SESI, buscando a sustentabilidade econômica e financeira de suas ações; e
- auxiliar a Entidade a estabelecer o foco de atuação no alcance da sua estratégia.

[9] A Oficina Definição de Diretrizes para a Educação Continuada do SESI foi realizada em setembro de 2016, com colaboradores de diversas Unidades do Departamento Nacional e do Departamento Regional do Ceará, e teve o objetivo de proporcionar aos participantes uma construção coletiva do diagnóstico da situação atual e da visão de futuro da Educação Continuada do SESI, considerando o Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022.

[10] Eixos estruturantes: detalham as ações de intervenção fundamentais para a construção dos pilares orientadores.

Desse modo, os pilares orientadores são fundamentais para instruir o planejamento e a operacionalização do conjunto de soluções educativas da Educação Continuada do SESI nos Departamentos Regionais e no Departamento Nacional, garantindo que, mesmo em meio à complexidade e diversidade, ao se considerar demandas e peculiaridades locais, o princípio da unidade seja garantido, promovendo ações para que o SESI seja reconhecido como provedor de educação de excelência, orientada para o mundo do trabalho e para as demandas e necessidades da indústria brasileira – ver Figura 1.

Figura 1 – Pilares Orientadores da Educação Continuada do SESI



A seguir, apresentamos os **pilares orientadores** para a atuação sustentável da Educação Continuada do SESI, e os seus respectivos **eixos estruturantes**, definidos para o **horizonte de 2016-2019**, no sentido de contribuir para a competitividade e inserção global da indústria brasileira, e à perenidade da Entidade.

2.3.1 Pilar Engajamento

O pilar Engajamento significa que o comprometimento da alta gestão, dos Departamentos Regionais e do Departamento Nacional é crucial para a prestação de serviços de Educação Continuada do SESI obter sucesso no alcance dos resultados esperados.

Para a construção desse pilar orientador são fundamentais três eixos estruturantes – Estratégia Nacional, Modelo de Governança, Plano de Comunicação Interna –, detalhados pelas ações de intervenção que se seguem.

i) Eixo Estruturante Estratégia Nacional

- Para o estabelecimento de uma estratégia nacional para a Educação Continuada do SESI, que considere o Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022, é necessário um pacto entre a alta gestão, os Departamentos Regionais e o Departamento Nacional referente:
  - ao alinhamento dos direcionadores estratégicos nacionais e regionais;
  - à alocação de recursos para o desenvolvimento e implementação das ações voltadas à atuação sustentável da Educação Continuada do SESI; e
  - à execução de um Plano de Gestão de Riscos Estratégicos, que agregue valor à Educação Continuada do SESI.

ii) Eixo Estruturante Modelo de Governança

- O modelo de governança será constituído por técnicos e gestores dos Departamentos Regionais e do Departamento Nacional, e baseado nos princípios de clareza de papéis, transparência e estabilidade, necessários para consolidar o SESI como referência em educação para o mundo do trabalho e para a indústria.

  É fundamental ressaltar que:

  - entendemos governança como o sistema pelo qual a organização é dirigida, monitorada e incentivada, envolvendo os relacionamentos entre conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas; e
  - as boas práticas de governança convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da sua gestão, sua longevidade e o bem comum.

iii) Eixo Estruturante Plano de Comunicação Interna

- O Plano de Comunicação Interna do SESI, alinhado ao Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022, precisará:
  - ❖ tornar a comunicação institucional interna fluida, ágil e eficiente; e
  - ❖ disseminar o alinhamento dos direcionadores estratégicos nacionais e regionais, de modo que todos os envolvidos – alta gestão, Departamentos Regionais e Departamento Nacional - se apropriem da informação e possam direcionar seus esforços na contribuição para o alcance dos resultados pactuados.

2.3.2 Pilar Orientação para o Mercado

O pilar Orientação para o Mercado aponta a importância de atender as necessidades setoriais e regionais da indústria, ou seja, as expectativas demandadas pelo mercado, para que a Educação Continuada do SESI atinja os resultados esperados de modo sustentável.

Para a construção desse pilar orientador são fundamentais três eixos estruturantes – Inteligência de Mercado, Atuação Sustentável, Portfólio –, detalhados pelas ações de intervenção que se seguem.

i) Eixo Estruturante Inteligência de Mercado

- Para respaldar as decisões relacionadas à Educação Continuada do SESI, é fundamental para o Departamento Nacional (DN) e aos Departamentos Regionais (DR) o que se segue.
  - ❖ Realização de estudos para:
    - ✓ o aprofundamento da análise de mercado: demandas, necessidades setoriais e regionais da indústria, ambiente competitivo, aderência ao portfólio, segmentação, precificação;
    - ✓ a identificação dos *gaps*[11] educacionais dos trabalhadores da indústria;
    - ✓ a análise do mercado de trabalho brasileiro, utilizando os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) – MTE, para auxiliar o mapeamento das necessidades setoriais e regionais da indústria;
    - ✓ o desenvolvimento de estratégias comuns com as áreas de Mercado e de Prospecção;

[11] *Gap*: termo muito utilizado no meio corporativo que significa o espaço, a lacuna, entre o que se espera profissionalmente e os pontos a serem desenvolvidos.

- ✓ a revisão dos processos internos, informatizando-os e alinhando-os com a área jurídica, visando promover agilidade no atendimento à indústria;
- ✓ a criação de programa de formação dos colaboradores em estratégias de vendas e trabalho em equipe;
- ✓ a demonstração dos resultados dos produtos e serviços oferecidos pelo SESI, apontando para a indústria o valor agregado dessa oferta.

❖ Divulgação aos colaboradores:

- ✓ do Caderno de Subsídios, da visão do Planejamento Estratégico Integrado (CNI, março/2016) - análise de cenários e identificação de oportunidades de mercado para a oferta de produtos;
- ✓ da apresentação Educação & Produtividade do Trabalho: pesquisa sobre o impacto da baixa qualidade da educação na produtividade do trabalhador da indústria, de Enfoque Pesquisa de Mercado para o Sistema Indústria (agosto/ 2016);
- ✓ da Análise e Orientação Mercadológica – Educação Continuada – Modalidade EaD (CNI, agosto/2016); e
- ✓ de metodologias de análise de inteligência de mercado.

❖ Promoção do intercâmbio de conhecimentos com o SENAI.

❖ Elaboração de um Plano de Marketing, para inclusive:

- ✓ posicionar a marca SESI no mercado como referência na prestação de serviços de Educação Continuada para o mundo do trabalho e para a indústria brasileira; e
- ✓ estabelecer um Plano de Comunicação Externa integrado ao Marketing.

ii) Eixo Estruturante Atuação Sustentável

■ Os produtos e serviços da Educação Continuada do SESI devem ser:

❖ sustentáveis;

❖ desenvolvidos com foco na elevação da competitividade e da produtividade da indústria, considerando as suas necessidades específicas; e

❖ flexíveis para customização.

- Para iniciar o processo de aumento dos níveis de qualidade do relacionamento e atendimento à indústria, deve-se indicar aos colaboradores a realização do Curso de Atendimento Consultivo do Sistema Indústria[12], ofertado pela Unindústria – insumo essencial na obtenção de suporte profissional para atingir resultados de forma sustentável.

- No sentido de contribuir para que as indústrias atendidas melhorem os resultados do seu negócio, atingindo seus objetivos estratégicos, e de também possibilitar uma maior aproximação entre o SESI e o ambiente corporativo das indústrias parceiras, é crucial compartilhar com todos os Departamentos do SESI experiências, estudos e ferramentas desenvolvidos para a Educação Continuada.

- Para a atuação sustentável da Educação Continuada, como critério, devem ser considerados os Referenciais da Gratuidade do SESI (SESI/DN, 2016) e o Modelo de Remuneração – Educação Continuada – Modalidade EaD (CNI, setembro/2016).

iii) Eixo Estruturante Portfólio

- Expansão do portfólio nacional para a Educação Continuada nas modalidades presencial, semipresencial e a distância.

  Lembramos que o portfólio de soluções educativas oferecidas na modalidade a distância, com conteúdos aderentes às necessidades do mercado e padronizados nacionalmente, visando apoiar a relevância e sustentabilidade do SESI, está em processo de revisão[13].

  Com o objetivo de assegurar a efetividade dos processos e dos produtos ofertados pelos Departamentos Regionais, o Departamento Nacional (SESI/DN, 2017) destaca as premissas que se seguem para o desenvolvimento e a oferta de EaD.

  - Atender preferencialmente às necessidades da indústria.
  - Estimular e potencializar o negócio, aumentando matrículas e receitas.
  - Incentivar a colaboração entre Departamentos Regionais no desenvolvimento de conteúdo e na captação de negócios.
  - Proporcionar alternativas educacionais de qualidade e em formato acessível.
  - Posicionar a marca SESI como referência.

[12]"O diferencial dessa metodologia [de Atendimento Consultivo do Sistema Indústria] se dá pela forma diagnóstica de abordagem, isto é, entender as necessidades do cliente e atendê-lo por meio de soluções customizadas". (SENAI, 2015, p. 9)

[13]Para saber mais sobre o processo de ampliação do portfólio nacional, consulte a publicação Análise e Orientação Mercadológica (CNI, agosto/2016), que trata de como o SESI pode se posicionar de forma relevante no mercado de EaD, adaptando-se às tendências e oportunidades deste mercado; e o relatório analítico Modelo de Remuneração (CNI, setembro/2016), que propõe um modelo de remuneração entre os Departamentos Regionais do SESI para apoiar a atuação da Educação Continuada na modalidade a distância e autoinstrucional.

2.3.3 Pilar Atuação em Rede

O pilar Atuação em Rede indica que a implementação de um modelo de rede de conhecimento e informação no SESI é essencial para possibilitar, em qualquer tempo e lugar, o processo de aprendizagem e desenvolvimento dos colaboradores, reforçando, assim, a ideia de educação permanente para a busca da atuação que fortaleça a Entidade e que apoie a manutenção de sua relevância e sustentabilidade.

Para a construção desse pilar orientador são fundamentais dois eixos estruturantes – Modelo de Atuação em Rede, Gestão do Conhecimento –, detalhados pelas ações de intervenção que se seguem.

i) Eixo Estruturante Modelo de Atuação em Rede

- A atuação em rede será caracterizada por uma rede colaborativa de atendimento às demandas regionais e nacionais, que integre redes existentes, inclusive e especialmente entre o Departamento Nacional e os Departamentos Regionais, para que atuem de forma sistêmica e sinérgica, objetivando:
  - ❖ otimizar recursos;
  - ❖ potencializar os resultados;
  - ❖ promover o intercâmbio de conhecimentos, informações e experiências;
  - ❖ integrar os colaboradores do SESI em um mesmo ambiente, disponibilizando as informações em tempo real;
  - ❖ abrir caminhos para a comunicação e o compartilhamento de boas práticas e da oferta de soluções educativas da Educação Continuada do SESI; e
  - ❖ gerar sinergia, principal item para o engajamento de todas as equipes.

Dessa maneira, é preciso desenvolver um modelo de rede que:

- garanta a autonomia de seus membros;
- mantenha horizontalidade e flexibilidade nas relações;
- facilite o estabelecimento de vínculos de mais longo prazo com base em mobilizações sobre temas específicos de interesse comum.

Além disso, para que se possa ampliar o compartilhamento de conhecimentos, informações e experiências, deve-se pensar os processos de comunicação interna e externa à rede como aspectos estruturantes, ou seja, os espaços de diálogos e intercâmbio devem ser criados e incentivados, consolidando, assim, relações de confiança – elemento central para o desenvolvimento de sólidas relações colaborativas.

ii) Eixo Estruturante Gestão do Conhecimento

- É importante o início de um processo de implantação de práticas de Gestão do Conhecimento no SESI, a partir da introdução do modelo de atuação em rede nacional, visando:
  - aumentar a capacidade de aprendizado por meio da colaboração;
  - gerar conteúdos atualizados e soluções educativas que agreguem valor para a indústria;
  - criar sinergia entre os Departamentos Regionais, para a sustentabilidade econômica e financeira de suas ações.

> Na era do conhecimento, as organizações que aprendem (*learning organizations* [termo popularizado por Peter Senge (2010)]) são aquelas que valorizam a gestão do conhecimento, combinando modernas práticas de gestão, os talentos das pessoas e tecnologias. Cada vez mais as organizações assumem junto com os seus colaboradores o compromisso do desenvolvimento de suas competências, diretamente relacionado com o patrimônio de conhecimento gerenciado pela própria organização. Portanto, agregar valor à organização por meio da aprendizagem individual e da aprendizagem organizacional tem grande importância para o crescimento das pessoas, das equipes e da própria organização. Isso permite a criação de produtos e serviços de excelente qualidade, a manifestação da criatividade e o surgimento de novos talentos, transformando os riscos em oportunidades de crescimento pessoal e organizacional. (Enap, 2015, p. 39/40)

Referências

CNI - Confederação Nacional da Indústria. **Mapa estratégico da Indústria 2013-2022**. Brasília: CNI, 2013.

____. **Revisão do Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022 – Caderno de Subsídios**. Brasília: CNI, março/2016.

____. **Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022**. Brasília: CNI, junho/2016.

____. **Análise e Orientação Mercadológica – Educação Continuada – Modalidade EaD**. Brasília: CNI, agosto/2016.

____. **Modelo de Remuneração – Educação Continuada – Modalidade EaD**. Unidade de Relações com o Mercado – UniMercado. Brasília: CNI, setembro/2016.

DELORS, Jacques (coord.). **Educação: um tesouro a descobrir**. São Paulo: Cortez, 1999.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. **Desenho de Cursos e Programas de Capacitação**. Brasília: Enap, 2015.

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Departamento Nacional. **Metodologia de Atendimento Consultivo do Sistema Indústria**. Brasília: SENAI, 2015.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução Gabriel Zide Neto e OP Traduções. 26ª ed. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2010.

SESI – Serviço Social da Indústria. **Referenciais da Gratuidade SESI**. Unidade de Gestão Estratégica – UniGest. Brasília: SESI/DN, 2016.

____. **Referenciais de Educação a Distância SESI**. Unidade de Educação – UniEduca. Brasília: SESI/DN, 2017.

SISTEMA INDÚSTRIA – CNI-SESI-SENAI-IEL. **Educação & Produtividade do Trabalho: pesquisa sobre o impacto da baixa qualidade da educação na produtividade do trabalhador da indústria**. Brasília: Enfoque Pesquisa de Mercado, agosto/2016.

Elaboração:
Unidade de Educação do SESI – UniEduca
Gerência de Projetos Educacionais
Diretoria de Educação e Tecnologia – DIRET

Apoio:
Marcia Csik - Diálogo Consultoria