

Educação empreendedora na rede SESC de educação: processo de estruturação e implementação de um programa institucional

Ana Lucélia Silva Dias

SESC | adias@sesc.com.br
<https://orcid.org/0000-0002-8921-7972>

Carla Rênes de Alencar Machado Fontenelle

SESC | crenes@sesc.com.br
<https://orcid.org/0009-0006-5693-1906>

Resumo: O Serviço Social do Comércio (SESC) é uma instituição privada mantida pelos empresários do comércio de bens, serviços e turismo, cuja missão é promover o bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores do setor e seus dependentes por meio de ações socioeducativas. Na área educacional, atua por meio da Rede SESC de Educação, presente em todo o território nacional com 372 unidades que ofertam educação básica (regular e EJA) e projetos de educação ampliada. Diante da crescente demanda por uma abordagem empreendedora nos currículos escolares e da baixa familiaridade dos educadores com essa temática, o SESC estruturou, em âmbito nacional, um Programa de Educação Empreendedora. A iniciativa propõe ampliar o conceito de empreendedorismo para além da lógica de geração de valor, promovendo o desenvolvimento de competências empreendedoras a partir de uma abordagem crítica, ética, socialmente comprometida e alinhada aos valores institucionais. O Programa se materializa por meio de oficinas com equipes locais, elaboração de documentos orientadores (como Diretrizes e Matriz por Competências), formação continuada, produção de materiais de apoio e estímulo ao intercâmbio de práticas pedagógicas inovadoras. A metodologia adotada baseia-se na escuta ativa das equipes regionais e na mediação formativa como estratégia colaborativa na produção de conhecimento. Os primeiros resultados evidenciam o fortalecimento de uma cultura institucional que integra a educação empreendedora às áreas do conhecimento, ao projeto de vida dos estudantes e às realidades dos territórios. Este trabalho busca compartilhar esse percurso e refletir sobre seus desafios e potencialidades no campo da educação empreendedora e cidadã.

Palavras-chave: educação empreendedora, formação de professores, rede Sesc de educação, currículo, inovação pedagógica.

Abstract: The Social Service of Commerce (SESC) is a private institution maintained by business owners in the commerce, services, and tourism sectors. Its mission is to promote the well-being and quality of life of workers in the sector and their dependents through socio-educational actions. In the educational area, it operates through the SESC Education Network, present throughout the national territory with 372 units that offer basic education

(regular and adult education) and expanded education projects. Given the growing demand for an entrepreneurial approach in school curricula and the low familiarity of educators with this topic, SESC structured a National Entrepreneurial Education Program. The initiative proposes expanding the concept of entrepreneurship beyond the logic of value generation, promoting the development of entrepreneurial skills from a critical, ethical, socially committed approach aligned with institutional values. The Program is implemented through workshops with local teams, the development of guiding documents (such as Guidelines and Competency Matrices), ongoing training, the production of support materials, and the encouragement of the exchange of innovative pedagogical practices. The adopted methodology is based on active listening to regional teams and formative mediation as a collaborative strategy in knowledge production. Initial results show the strengthening of an institutional culture that integrates entrepreneurial education into areas of knowledge, students' life projects, and the realities of their communities. This work seeks to share this journey and reflect on its challenges and potential in the field of entrepreneurial and civic education.

Keywords: entrepreneurial education, teacher training, Sesc education network, curriculum, pedagogical innovation

Introdução

O Serviço Social do Comércio (SESC) é uma instituição de caráter privado, mantida pelos empresários do comércio de bens, serviços e turismo, cuja missão é promover o bem-estar social e a qualidade de vida dos trabalhadores do setor e seus dependentes por meio de ações socioeducativas nas áreas de Educação, Cultura, Lazer, Saúde e Assistência. No campo educacional, essa missão se realiza por meio da Rede SESC de Educação composta por 372 unidades, ofertando toda a educação básica — regular e de jovens e adultos (EJA) — e projetos de educação ampliada (educação não formal) em diálogo com os territórios locais.

Nesse contexto, a crescente valorização da educação empreendedora como dimensão formativa essencial na contemporaneidade impulsionou o SESC a desenvolver, em âmbito nacional, um Programa de Educação Empreendedora, com foco na formação integral, no compromisso social e no protagonismo dos estudantes. A iniciativa partiu da constatação de dois fatores interligados: por um lado, o fortalecimento de políticas educacionais e programas de organismos internacionais e nacionais que reconhecem o empreendedorismo como competência transversal e que interpelam às escolas com propostas de formação, materiais didáticos, projetos e práticas com os mais variados fins; por outro, a necessidade concreta de apoiar educadores da Rede SESC de Educação no planejamento de práticas pedagógicas empreendedoras alinhadas às finalidades da educação básica e ampliada, considerando os desafios próprios de seus contextos e os marcos de referência da Instituição.

O Programa de Educação Empreendedora da Rede SESC de Educação se organiza por meio das seguintes ações articuladas: oferta de trilhas de formação continuada para

educadores contemplando as especificidades de cada etapa de formação por meio de temas integradores; ações de empreendedorismo nos territórios que viabilizem a experimentação, a criação de hubs de inovação e a prototipagem de projetos e ações voltados para o impacto concreto na vida dos estudantes; e a construção colaborativa e implementação de documentos orientadores como as Diretrizes da Educação Empreendedora e a Matriz por competências. Articulando estas diferentes frentes, este programa aborda a educação empreendedora como uma ponte entre o saber e o fazer. Muito além e muito mais do que ensinar sobre negócios, busca desenvolver mentes criativas, flexíveis e comprometidas com o bem comum. Empreender é um ato de criação, inovação e impacto, e, no contexto educacional, significa ensinar a agir com propósito, a questionar com profundidade e a transformar com consciência. Assim, este Programa contribui também para a promoção da autoria docente, para a inovação pedagógica e o para o impacto social nos territórios educativos, a partir do desenvolvimento de competências empreendedoras integradas ao currículo.

Dessa forma, este artigo tem como objetivo apresentar o processo de estruturação e implementação do Programa de Educação Empreendedora na Rede SESC de Educação, discutindo seus fundamentos, estratégias formativas e primeiros resultados. A proposta busca contribuir para o debate sobre a educação empreendedora e cidadã no Brasil, considerando suas múltiplas possibilidades de articulação entre currículo, projeto de vida, cultura institucional e transformação social.

Revisão da Literatura

A educação empreendedora, quando compreendida em sua perspectiva ampliada, transcende a ideia de apenas formar empresários ou abrir negócios e se apresenta como um percurso formativo voltado para o desenvolvimento integral dos indivíduos e a construção de cidadãos capazes de transformar suas realidades. Nesse contexto, Bastos e Ribeiro (2011) destacam que abordar o empreendedorismo no ambiente educacional implica vivenciar experiências colaborativas e socialmente relevantes, nas quais alunos, professores e comunidades constroem conhecimento, atitudes e valores com potencial de impacto social, a partir de questões contextualizadas e conectadas ao mundo real. Essa concepção se aproxima da promoção de práticas emancipatórias, e das ideias de Dewey (1938), que concebem a aprendizagem experiencial como base para a formação de sujeitos ativos e engajados com o mundo, por meio da pedagogia da experiência e construção de sentido na proposta do aprender fazendo.

De acordo com Cardoso e Lopes (2018), a educação empreendedora deve ser tratada como um tema transversal no currículo escolar, articulando-se com os desafios reais dos territórios e possibilitando que o estudante compreenda e atue no contexto em que está inserido. Essa concepção rompe com a lógica exclusivamente econômica e reconhece a escola como espaço de formação cidadã e de inovação social. Dialoga também com as definições internacionais, como a da União Europeia (2015) e da UNESCO (2020), que

entendem a educação empreendedora como promotora de competências, a fim de criar valor para além de econômico, mas também social, cultural e ambiental.

Em diálogo com as teorias educacionais que reforçam esse entendimento, Vygotsky (2001) enfatiza a aprendizagem como um processo sociocultural, o que favorece práticas colaborativas e projetos integrados ao território capazes de mobilizar saberes e fortalecer o protagonismo dos estudantes. Corroborando com a ideia e promover experiências, John Dewey (1938) e Kolb (1984), ao abordarem a aprendizagem experiencial, defendem metodologias que privilegiam a vivência concreta, a reflexão e a aplicação prática do conhecimento. Piaget (1976) e Ausubel (2003) contribuem ao evidenciar a importância da construção ativa do conhecimento e da aprendizagem significativa, relacionando os novos conteúdos às experiências prévias dos estudantes. Essas abordagens pedagógicas reforçam a centralidade do estudante, a autonomia e a educação dialógica como fundamentos para o desenvolvimento de sujeitos críticos e criativos, alinhando-se ao papel transformador da educação empreendedora.

Nesse sentido, a educação empreendedora torna-se um campo fértil para o desenvolvimento de competências voltadas para a educação cidadã, conforme apontam Dolabela e Fillion (2013), ao defenderem que essas competências englobam desde habilidades de planejamento e resolução de problemas até competências socioemocionais e éticas fundadas no bem comum. Para o SESC (2025), essas competências incluem criatividade, colaboração, resiliência e pensamento ético e sustentável, que se articulam com a vida comunitária e a sustentabilidade.

Outro aspecto central no desenvolvimento de competências empreendedoras para a formação integral é a relação com o território, pois projetos educativos que partem de contextos locais permitem que estudantes identifiquem desafios reais e construam soluções inovadoras, fortalecendo vínculos com a comunidade e estimulando a aprendizagem conectada à cidadania. Essa abordagem, conforme o Projeto Político-Pedagógico da Rede SESC, amplia a escola para além de seus muros, articulando conhecimentos acadêmicos com práticas sociais e valores de compromisso coletivo (SESC, 2025).

A articulação teórico-prática somada às metodologias que promovam o protagonismo e experiências de aprendizagem significativas corroboram para a inovação educacional e pedagógica, atuando como elemento estruturante desse processo de formação empreendedora. As metodologias ativas, como o Ciclo de Aprendizagem Vivencial de Kolb (1984), a aprendizagem baseada em projetos e a abordagem interdisciplinar, criam condições para que estudantes sejam protagonistas de suas aprendizagens e construam conhecimentos contextualizados aos seus cotidianos. Nesse contexto, o papel do professor se transforma: de transmissor de conteúdo para mediador e cocriador de experiências formativas, alinhando-se aos fundamentos da educação empreendedora defendida pelas Diretrizes do SESC (2025).

Além disso, a educação empreendedora dialoga diretamente com marcos legais da educação brasileira e compromissos globais. A Base Nacional Comum Curricular (BNCC), por exemplo, estabelece 10 Competências Gerais para a Educação Básica, destacando a

importância da cultura digital, da resolução de problemas e da responsabilidade social como elementos essenciais à formação integral (Brasil, 2018), competências essas que podem ser desenvolvidas com a educação empreendedora como abordagem pedagógica. Adicionalmente, no Novo Ensino Médio, os itinerários formativos vinculados ao eixo "Mundo do Trabalho" orientam práticas pedagógicas contextualizadas que preparam os estudantes para a vida produtiva, estimulando a criatividade, a inovação e a autonomia. Essa perspectiva converge com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4 (ODS 4), presente na Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas, que propõe uma educação inclusiva e equitativa, voltada para o desenvolvimento de habilidades relevantes para o trabalho, o emprego decente e o empreendedorismo (ONU, 2015). Nesse cenário, a educação empreendedora atua como ponte entre a escola, o mundo do trabalho e os desafios sociais, articulando políticas educacionais nacionais com compromissos globais de desenvolvimento sustentável.

Dessa forma, a educação empreendedora proposta pelo SESC está ancorada em pilares que a consolidam como abordagem educativa transformadora: o desenvolvimento de competências empreendedoras, a relação com o território, a criatividade e inovação, o protagonismo, o compromisso social e o projeto de vida. Esses elementos, integrados, formam uma concepção pedagógica que transcende a dimensão técnica ou econômica do empreender e se estabelece como uma oportunidade potente para a construção de sujeitos capazes de aprender continuamente, agir com consciência social e transformar os contextos nos quais estão inseridos.

Metodologia

Este artigo configura-se como um relato de experiência institucional, ancorado em uma abordagem qualitativa de natureza descritiva (Minayo, 2014), voltada à análise do processo de estruturação e implementação do Programa de Educação Empreendedora na Rede SESC de Educação. Este programa é coordenado pela Gerência de Educação do Departamento Nacional do SESC (DN). A esse órgão executivo cabe, dentre outras ações, "realizar estudos, pesquisas e experiências para fundamentação técnica das atividades do SESC" (SESC, 2017, p.53), que são ofertadas nos departamentos regionais – isto é, em unidades localizadas nos estados. A Educação constitui uma das atividades finalísticas do SESC, presente em todos os 27 estados e no Distrito Federal, refletindo a diversidade sociocultural brasileira. Acompanhada pela Gerência de Educação, essa atuação abrangente, plural e capilar estrutura a ação socioeducativa da instituição e expressa seu compromisso histórico com o desenvolvimento integral dos indivíduos e das comunidades.

Nesse contexto organizacional, a metodologia adotada é também uma perspectiva política já que se fundamenta na mediação formativa enquanto estratégia colaborativa da produção de conhecimento (Tardif, 2002; Imbernón, 2011). Ao mobilizar saberes construídos na experiência e no diálogo entre os sujeitos, regiões, estados, e ainda as distintas realidades, essa abordagem potencializa os processos de inovação pedagógica e de

fortalecimento institucional. Ou seja, é a escuta ativa de todas as instâncias envolvidas – gestão regional, coordenação das unidades, professores e estudantes – que orienta o planejamento das ações do Programa, permitindo reconhecer o território e as distintas realidades locais em seu caráter educativo e compreendê-los como espaços vivos e potentes para a formação e transformação (Santos, 2006).

Assim, dentre as proposições que compreendem esta perspectiva metodológica, estão:

Escuta das equipes técnicas locais, realizada por meio de reuniões, formulários e oficinas diagnósticas, para levantamento de demandas, concepções e práticas sobre educação empreendedora nos diferentes contextos da Rede SESC.

Monitoramento e sistematização das práticas pedagógicas que tratam da temática diretamente ou envolvem ações de educação empreendedora, por meio do mapeamento de experiências, escuta ativa das equipes regionais e reconhecimento de ações inovadoras desenvolvidas nos territórios. Essa etapa envolve não apenas a avaliação prévia que sustentou a elaboração do Programa, mas também se constitui como avaliação formativa que retroalimenta, de forma contínua, suas possibilidades de desdobramento.

Construção colaborativa de referenciais orientadores nacionais, como as Diretrizes para a Educação Empreendedora e a Matriz por Competências, fundamentadas nos documentos oficiais da educação brasileira (BNCC, PNE, LDB), no EntreComp (Bacigalupo et al., 2016) e em referenciais educacionais que valorizam o desenvolvimento integral dos sujeitos, como os Quatro Pilares da Educação (Delors, 1996) e os princípios da Aprendizagem Significativa e Experiencial (Ausubel, 2003; Dewey, 1938), além das Propostas Pedagógicas e Educativas da Educação do SESC.

Formação continuada de educadores por meio de trilhas formativas e reuniões técnicas online, assim como ações de formação presenciais, voltadas à experimentação de metodologias ativas, ao desenvolvimento de competências empreendedoras e ao planejamento de práticas contextualizadas nos territórios.

A escolha por essa abordagem metodológica está alinhada ao princípio da educação empreendedora como prática situada, crítica e interdisciplinar, que considera o educador como sujeito ativo da mediação e o território como base geradora de sentido e inovação (UNESCO, 2020; SESC, 2025)

Resultados e Discussão

A implementação do Programa de Educação Empreendedora da Rede SESC tem promovido avanços significativos, revelando um movimento consistente de transformação pedagógica e cultural nas escolas, além dos espaços educativos não escolarizados da instituição. Um dos principais resultados observados está no fortalecimento da cultura institucional empreendedora, impulsionado por ações formativas junto aos educadores e criação de projetos alinhados a proposta do empreendedorismo como competência transversal.

O levantamento inicialmente realizado junto aos Departamentos Regionais evidenciou a existência de múltiplas demandas relacionadas à integração da educação

empreendedora aos diferentes segmentos da Rede. Entre 2023 e 2025, foram mapeados encontros, oficinas e formações em estados como Pará, Ceará, Piauí, Minas Gerais, Maranhão, Distrito Federal, Rio Grande do Norte, Amapá e Roraima, contemplando desde a Educação Infantil até o Ensino Médio, incluindo também a EJA, totalizando 9 departamentos regionais. As evidências demonstram a busca recorrente dos educadores por referenciais teóricos e práticos que apoiem a transversalidade curricular, a experimentação metodológica e a articulação com o projeto de vida dos estudantes. Em alguns contextos, como no Piauí e em Minas Gerais, destacaram-se iniciativas de apresentação de trabalhos, feiras e prototipagem de projetos sustentáveis; em outros, como no Maranhão e no Amapá, prevaleceram experiências ligadas à economia criativa e ações comunitárias, reforçando o vínculo com os territórios.

Esses achados revelam que a demanda pela educação empreendedora não apenas se expressa em termos de necessidade de formação docente, mas também se concretiza em práticas já em curso, que pedem sistematização, aprofundamento e suporte teórico metodológico. O fato de a escuta ter alcançado diferentes modalidades e etapas da educação básica, indica tanto a capilaridade quanto a urgência institucional de oferecer instrumentos consistentes para orientar a prática pedagógica. As evidências levantadas em campo foram decisivas para a elaboração de documentos nacionais, como as Diretrizes e a Matriz por Competências, e para o desenho das trilhas de formação continuada, garantindo que o Programa de Educação Empreendedora respondesse a necessidades reais identificadas nos territórios e fortalecesse uma cultura institucional de inovação e compromisso social. Assim, os encontros formativos realizados de forma on-line e síncrona para mapeamento inicial, assim como para lançamento dos referenciais elaborados, em âmbito nacional, possibilitam a construção de um espaço de diálogo e de compartilhamento de práticas, reunindo educadores de todo o país em torno de reflexões sobre conceitos, metodologias e experiências de educação empreendedora, fortalecendo a rede de boas práticas e inspiração.

Essa dinâmica tem favorecido a criação de uma comunidade de aprendizagem que transcende os limites regionais, estimulando a troca de saberes e a consolidação de uma identidade comum para a educação empreendedora na Rede SESC, por meio de uma plataforma virtual – Painel da Rede SESC, em que os professores compartilham suas práticas e conhecem outras tanto sobre empreendedorismo quanto referente a outras temáticas. Além disso, as formações presenciais promovidas nos Departamentos Regionais, associadas a oficinas práticas de construção de planejamentos pedagógicos, têm ampliado o repertório dos professores, assegurando que a temática seja tratada de forma aplicada e contextualizada ao cotidiano escolar. Após as ações de formação, realizadas desde janeiro desse ano, a plataforma recebeu cerca de trinta trabalhos submetidos por professores de todo o país, contemplando ações de educação empreendedora nos diversos segmentos e modalidades e ampliando o mapeamento inicialmente citado.

Importa destacar que, embora os investimentos em formação continuada sejam essenciais para fortalecer a prática docente, é urgente lançar um olhar crítico sobre a

formação inicial de professores, promovendo espaços de debates para as temáticas contemporâneas, como a educação empreendedora, que permanecem muitas vezes à margem ou ausentes dos currículos das licenciaturas e outras graduações. Esse silenciamento compromete a capacidade dos futuros docentes de compreender, apropriar-se e dialogar com as demandas reais da escola e da sociedade, reivindicando espaços de debate, construção teórica e prática que ofereçam subsídios sólidos para mediar discussões qualificadas e implementar práticas inovadoras.

Outro aspecto relevante identificado, refere-se à integração da educação empreendedora ao currículo e às práticas pedagógicas. A Educação Básica da Rede SESC, da educação infantil ao ensino médio, incluindo a Educação de Jovens e Adultos, tem procurado incorporar a temática de forma transversal, articulando-a com as áreas de conhecimento e com os projetos educativos já existentes. Cabe ressaltar que em algumas escolas, principalmente de Ensino Médio, há também unidades curriculares dedicadas ao estudo da temática do empreendedorismo. Essa integração tem se materializado em experiências concretas de aprendizagem, nas quais os estudantes têm a oportunidade de desenvolver iniciativas com impacto real, muitas delas em parceria com organizações locais.

Na EJA, por exemplo, destaca-se a criação de ações voltadas à geração de renda, como as feiras de empreendedorismo e ações cooperativas realizadas em diferentes municípios, principalmente no interior dos estados, que ampliam a aprendizagem e fortalecem a autonomia e a colaboração entre os estudantes, ampliando as possibilidades de atuação produtiva e vínculo de pertencimento ao seu território. Ao se aproximar da realidade dos alunos e de suas comunidades, essas práticas contribuem para a construção de uma educação mais significativa e engajada, que ultrapassa a dimensão acadêmica e conecta o ensino com o mundo do trabalho e a vida em sociedade.

Ademais, no âmbito das práticas locais, constata-se um movimento crescente de reconhecimento e valorização das iniciativas desenvolvidas nas escolas como práticas de educação empreendedora. Muitas dessas experiências têm partido das demandas específicas dos territórios e das potencialidades das comunidades escolares, demonstrando como a educação empreendedora pode ser um instrumento para transformar a escola em um verdadeiro ecossistema de aprendizagem, em que a aprendizagem deixa de estar restrita à sala de aula e passa a ser vivida em diferentes espaços, formais e não formais, promovendo o protagonismo dos estudantes e fortalecendo a relação entre escola, comunidade e território. Essa perspectiva amplia a percepção da função social da escola como agente de desenvolvimento local e fomenta uma cultura de inovação que favorece soluções criativas para problemas concretos, conectando as práticas pedagógicas às demandas sociais e culturais do contexto em que estão inseridas.

Além das ações realizadas no escopo das escolas, destaca-se também a relevância dos espaços educativos não formais da Rede SESC, tais como os projetos de educação ampliada, que atendem cerca de 14 mil crianças anualmente, na faixa etária dos 6 aos 11 anos, e funcionam como contraturno escolar. Esses espaços têm sido integrados ao Programa de Educação Empreendedora e oferecem oportunidades para que estudantes e

educadores vivenciem experiências interdisciplinares, conectadas à inovação, à sustentabilidade e ao compromisso social. Essa diversidade de espaços reforça a concepção de aprendizagem ampliada defendida pelos referenciais pedagógicos do SESC, em que cada ambiente educativo se transforma em um campo fértil para o desenvolvimento de competências empreendedoras.

Outro resultado muito importante para o Programa de Educação empreendedora é a produção de materiais orientadores que têm garantido maior consistência às ações desenvolvidas na Rede SESC, tais como as Diretrizes para a Educação Empreendedora e a Matriz por Competências, elaboradas com base em referenciais nacionais e internacionais, que têm funcionado como guias para apoiar os educadores na construção de práticas pedagógicas inovadoras. Esses documentos oferecem fundamentos teóricos, metodológicos e exemplos de práticas inspiradoras, conferindo segurança aos docentes e assegurando a coerência das ações em âmbito nacional. Além disso, os referenciais institucionais têm sido decisivos para articular a educação empreendedora às políticas educacionais brasileiras, como a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), os itinerários formativos do Novo Ensino Médio e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em especial o ODS 4, que enfatiza a educação de qualidade, inclusiva e voltada ao desenvolvimento de competências para o trabalho e para a vida.

Esses resultados evidenciam que a educação empreendedora, no contexto do SESC, tem se consolidado como uma abordagem pedagógica transversal e estruturante. Ao fortalecer a cultura institucional, integrar-se ao currículo, reconhecer e valorizar práticas locais, ampliar o uso de espaços educativos não formais e oferecer referenciais claros para a ação docente, o Programa de Educação Empreendedora tem potencializado a construção de experiências formativas significativas. Essa trajetória, construída de forma gradual e sólida, reafirma o compromisso da Rede SESC com uma educação inovadora, apontando para a consolidação de um modelo que articula escola, território e sociedade, formando cidadãos empreendedores, críticos e socialmente engajados.

Conclusão

A análise da implementação do Programa de Educação Empreendedora na Rede SESC evidencia avanços significativos na integração dessa abordagem às práticas pedagógicas e à cultura institucional. Os resultados alcançados demonstram que, ao promover formações continuadas, articular a temática ao currículo, valorizar práticas locais e ampliar o uso de espaços educativos não formais, a Rede tem potencializado aprendizagens contextualizadas, favorecendo o desenvolvimento de competências empreendedoras e fortalecendo o papel da escola como ecossistema de inovação e transformação social.

Entretanto, a consolidação e a ampliação do Programa demandam investimentos contínuos, sobretudo na formação docente, no engajamento das equipes escolares e na construção de indicadores capazes de mensurar resultados, a fim de implementar mecanismos sistemáticos de avaliação de impacto social e assegurar a sustentabilidade e a efetividade das ações desenvolvidas.

Nesse sentido, a trajetória do Programa aponta para perspectivas promissoras, mas que demanda o acompanhamento constante. A ampliação das práticas empreendedoras na Educação básica, na EJA e em espaços não formais, aliada ao fortalecimento de parcerias institucionais, pode potencializar ainda mais a capacidade do SESC de contribuir para a formação de cidadãos críticos, criativos e protagonistas de suas trajetórias.

Por fim, o objetivo de compartilhamento desse estudo visa contribuir para o campo da educação empreendedora no Brasil ao oferecer evidências práticas e referenciais teóricos que reforçam a importância de uma abordagem ampliada, a qual transcende a dimensão econômica e se configura como estratégia pedagógica capaz de articular escola, território e sociedade. Trata-se de um caminho potente para a consolidação de políticas educacionais inovadoras, capazes de impactar significativamente a qualidade da educação e o desenvolvimento social do país.

Recomendações e Implicações

A Matriz por Competências para a Educação Empreendedora constitui um referencial estratégico para orientar práticas pedagógicas que integrem a educação empreendedora à formação integral dos estudantes. Recomenda-se sua utilização como instrumento de reflexão coletiva nas escolas, incentivando o planejamento colaborativo entre gestores e professores e permitindo a construção de propostas pedagógicas alinhadas ao currículo, aos projetos de vida dos estudantes e às demandas dos territórios. Ele é um documento para ampliar as possibilidades de trabalho dos educadores com habilidades empreendedoras e não tem um fim em si mesmo, mas convida a extrapolar por meio do planejamento e autoria docente a partir da reflexão integrada aos currículos e objetivos de cada etapa de formação.

Além de apoiar o trabalho docente, a Matriz pode servir como base para processos de formação continuada, favorecendo o aprofundamento de conceitos e metodologias que potencializem o desenvolvimento de competências empreendedoras nas diferentes etapas da educação básica regular e na modalidade de Educação de Jovens e Adultos. A incorporação desse referencial às trilhas formativas, com módulos de conteúdos on-line, ações de formação híbridas, podem ampliar a autonomia pedagógica dos educadores e fortalecer a cultura institucional empreendedora já iniciada na Rede SESC.

As competências para a educação empreendedora, descritas na matriz, serão disponibilizadas na plataforma de ensino adaptativo utilizada atualmente por todas as escolas da Rede, a fim de oferecer um recurso facilitador para planejamento de ações educativas e observar a sua relação com os marcos legais, tais como a BNCC, com suas competências também disponibilizadas no ambiente virtual. Adicionalmente, está em processo de elaboração um Orientador didático-pedagógico sobre Educação empreendedora, com propostas de temáticas, contextos e metodologias, para apoiar os professores na criação de atividades empreendedoras.

Por fim, destaca-se a necessidade do desenvolvimento de estudos e pesquisas que avaliem o impacto do uso da Matriz de Competências, assim como das Diretrizes de Educação Empreendedora, no aprimoramento das práticas educativas, considerando

indicadores de aprendizagem dos estudantes, inovação pedagógica e transformação dos territórios. Tais investigações poderão oferecer subsídios para ajustes e melhorias contínuas no Programa de Educação Empreendedora, consolidando sua relevância e possibilidade de apoio para outras implementações no cenário nacional.

Referências

- Albuquerque, A., Ferreira, J., & Brites, A. (2016). *Educação empreendedora e cidadania*. Lisboa: Plátano.
- Ausubel, D. P. (2003). Aquisição e retenção de conhecimentos: uma perspectiva cognitiva. Lisboa: Plátano.
- Ausubel, D. P. (2003). *A aprendizagem significativa*. São Paulo, SP: Centauro.
- Bastos, M. F., & Ribeiro, R. F. (2011). Educação e empreendedorismo social: um encontro que (trans)forma cidadãos. *Revista Diálogo Educacional*, 11(33), 573-594.
<https://www.redalyc.org/pdf/1891/189119299016.pdf>
- Brasil. Ministério da Educação. (2018). *Base Nacional Comum Curricular*. MEC.
<http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>
- Cardoso, G. L. S., & Lopes, A. E. M. P. (2018). Educação empreendedora: Uma proposta de transversalidade. *Revista Gestão em Conhecimento*, 1(1), 8-17.
- Delors, J. (1996). Educação: um tesouro a descobrir: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. São Paulo, SP: Cortez / Brasília, DF: UNESCO.
- Dewey, J. (1938). *Experience and education*. New York: Macmillan.
- Dolabela, F., & Fillion, L. J. (2013). *Boa ideia! E agora? Empreendedorismo para visionários e empreendedores*. São Paulo: Cultura Editores Associados.
- Imbernón, F. (2011). Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza. São Paulo, SP: Cortez.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Minayo, M. C. de S. (2014). *O desafio da pesquisa social*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Organização das Nações Unidas. (2015). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS 4: Educação de Qualidade*. ONU. <https://sdgs.un.org/goals/goal4>
- Piaget, J. (1976). A formação do símbolo na criança: Imitação, jogo e sonho. Rio de Janeiro: Zahar.
- Rogers, C. R. (2001). *Tornar-se pessoa*. São Paulo: Martins Fontes.
- Santos, M. (2006). Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal. Rio de Janeiro, RJ: Record.
- SESC. (2025). *Diretrizes para a Educação Empreendedora*. Rio de Janeiro: SESC Departamento Nacional.
- SESC. (2025). *Projeto Político-Pedagógico da Rede SESC de Educação*. Rio de Janeiro: SESC Departamento Nacional.
- SESC. (2017). *Legislação do SESC* (5ª ed.). Rio de Janeiro, RJ: Departamento Nacional.
- Tardif, M. (2002). *Saberes docentes e formação profissional* (3ª ed., L. C. da Silva, Trad.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- UNESCO. (2020). *Entrepreneurship education: A guide for educators*. Paris: UNESCO.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375645>
- Bacigalupo, M. (2022). *Quadros de competências como ferramentas de orientação*. RiiTE Revista interuniversitária de investigação em Tecnologia Educativa, 20-33. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ef1c42c1-22f5-11e6-86d0-01aa75ed71a1>
- Vygotsky, L. S. (2001). *A formação social da mente*. São Paulo: Martins Fontes.